

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan desa merupakan pondasi utama dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat, pemerataan ekonomi nasional, serta penguatan struktur sosial di tingkat akar rumput. Desa tidak hanya berfungsi sebagai satuan pemerintahan terendah dalam struktur administrasi negara, tetapi juga memiliki posisi strategis sebagai pertumbuhan ekonomi lokal pusat yang mampu menjadi motor penggerak kemajuan wilayah. Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, desa adalah arena nyata tempat berbagai kebijakan publik berinteraksi langsung dengan kebutuhan dan potensi masyarakat. Artinya, keberhasilan pembangunan nasional sesungguhnya sangat ditentukan oleh sejauh mana desa mampu berkembang secara mandiri dan produktif.

Namun selama bertahun-tahun, paradigma pembangunan desa di Indonesia telah mengalami pergeseran fundamental. Jika pada masa lalu desa lebih banyak diposisikan sebagai obyek pembangunan, kini desa diharapkan menjadi subyek pembangunan yakni pelaku aktif yang mampu mengidentifikasi potensi, merencanakan program, serta mengelola sumber daya lokal untuk kepentingan bersama. Pergeseran ini didorong oleh kesadaran bahwa kesejahteraan masyarakat tidak dapat lagi hanya bergantung pada program pemerintah pusat semata, tetapi harus tumbuh dari kekuatan ekonomi lokal yang berakar di desa.

Dalam kerangka itu, lahirlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai sebuah inovasi kelembagaan ekonomi yang dirancang untuk memperkuat kemandirian desa. BUMDes berfungsi sebagai wadah bagi masyarakat desa untuk mengelola potensi lokal secara kolektif, baik dalam bentuk sumber daya alam, sumber daya manusia, maupun aktivitas ekonomi yang berbasis pada kebutuhan masyarakat setempat. Melalui BUMDes, diharapkan terjadi transformasi desa dari sekadar penerima bantuan menjadi pelaku ekonomi produktif yang mampu menghasilkan pendapatan asli desa (PADes), membuka lapangan kerja, serta memperkuat daya saing wilayah perdesaan.

BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memiliki misi sosial dan pemberdayaan, yang menegaskan bahwa desa memiliki kewenangan untuk membentuk badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya berasal dari kekayaan desa dan dipisahkan untuk mengelola usaha, jasa, atau kegiatan ekonomi lainnya. Ketentuan tersebut menunjukkan pengakuan negara bahwa desa memiliki hak dan kapasitas untuk menjadi pelaku ekonomi yang otonom.

Namun, keberhasilan BUMDes dalam menjalankan fungsinya sangat bergantung pada sejauh mana desa mampu mengelola kelembagaan ini secara profesional dan berkelanjutan. Di banyak daerah, termasuk di Kabupaten Bandung, masih dijumpai beragam persoalan klasik seperti lemahnya manajemen usaha, rendahnya literasi keuangan pengelola, minimnya partisipasi masyarakat, hingga kurangnya inovasi dalam pengembangan unit usaha. Masalah-masalah tersebut menunjukkan bahwa BUMDes tidak bisa berjalan secara otomatis; diperlukan strategi pembinaan, pendampingan, dan revitalisasi yang sistematis dari pemerintah daerah, khususnya melalui peran Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) sebagai institusi yang bertanggung jawab atas keberlanjutan program pembangunan desa.

Dengan kata lain, pembangunan desa masa kini bukan hanya persoalan pembangunan fisik atau infrastruktur, melainkan tentang pembangunan kapasitas kelembagaan ekonomi lokal. Desa yang kuat secara ekonomi akan menjadi basis bagi ketahanan sosial, kemandirian fiskal, dan keberlanjutan pembangunan nasional. Oleh karena itu, memperkuat BUMDes berarti memperkuat fondasi ekonomi bangsa dari akar paling bawah.

Banyak BUMDes yang mengalami stagnasi aktivitas, bahkan sebagian terhenti total, meskipun telah mendapatkan dukungan modal dari pemerintah desa maupun anggaran dari program nasional. Kondisi ini menggambarkan adanya kesenjangan antara konsep pemberdayaan yang dirancang dalam kebijakan dan implementasi yang terjadi di lapangan.

Beberapa hasil pemantauan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) di berbagai daerah menunjukkan bahwa permasalahan utama BUMDes umumnya berkisar pada lemahnya tata kelola kelembagaan dan manajemen usaha. Banyak pengurus BUMDes yang belum memiliki kompetensi manajerial dan kemampuan bisnis yang memadai, sehingga perencanaan usaha tidak berbasis pada studi kelayakan, analisis pasar, maupun prinsip keberlanjutan ekonomi. Akibatnya, BUMDes kerap mengalami kesulitan dalam mempertahankan kegiatan operasional, bahkan tidak jarang berakhir pada penutupan unit usaha.

Selain itu, rendahnya partisipasi masyarakat desa juga menjadi faktor krusial yang menyebabkan banyak BUMDes tidak berkembang. Masyarakat kerap memandang BUMDes hanya sebagai proyek pemerintah desa, bukan sebagai wadah ekonomi bersama yang dimiliki secara kolektif. Minimnya rasa memiliki ini menimbulkan jarak antara pengelola BUMDes dan masyarakat, sehingga upaya membangun ekonomi partisipatif sulit diwujudkan. Dalam beberapa kasus, konflik internal, transparansi keuangan yang lemah, serta dominasi elit lokal juga memperburuk kepercayaan masyarakat terhadap lembaga BUMDes.

Dari sisi inovasi, sebagian besar BUMDes masih beroperasi dengan model bisnis yang konvensional, kurang adaptif terhadap perubahan ekonomi digital dan dinamika pasar modern. Banyak unit usaha yang hanya berfokus pada sektor perdagangan sederhana atau jasa konvensional tanpa adanya diversifikasi produk atau layanan. Padahal, peluang ekonomi desa di era digitalisasi dan integrasi pasar sangat besar misalnya dalam sektor pariwisata berbasis komunitas, pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan, hingga pemasaran produk lokal secara daring. Ketertinggalan dalam hal inovasi ini menunjukkan bahwa revitalisasi BUMDes bukan sekadar persoalan teknis, melainkan juga menyangkut perubahan paradigma dan cara pandang terhadap potensi ekonomi desa itu sendiri.

Kondisi tersebut menegaskan bahwa upaya revitalisasi BUMDes menjadi kebutuhan mendesak agar lembaga ini dapat kembali berfungsi sebagaimana tujuannya semula: sebagai motor penggerak ekonomi desa dan alat pemberdayaan masyarakat yang nyata. Revitalisasi tidak hanya berarti memperbaiki struktur kelembagaan, melainkan juga menghidupkan kembali semangat kolaborasi dan

sinergi antaraktor pembangunan desa antara pemerintah desa, masyarakat, pelaku usaha, lembaga keuangan mikro, dan instansi pembina seperti Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD).

Dengan adanya revitalisasi yang terarah, BUMDes diharapkan mampu menjadi entitas ekonomi yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Lebih jauh, proses ini dapat memperkuat ekosistem ekonomi desa yang mandiri, meningkatkan pendapatan asli desa (PADes), menciptakan lapangan kerja lokal, serta mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap bantuan eksternal. Oleh karena itu, penelitian terhadap strategi DPMD dalam mendorong revitalisasi BUMDes menjadi penting, tidak hanya sebagai kajian akademik, tetapi juga sebagai bentuk kontribusi terhadap perbaikan tata kelola ekonomi perdesaan di Indonesia.

Di Kabupaten Bandung, keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi salah satu fokus perhatian utama pemerintah daerah, terutama dalam kerangka pembangunan ekonomi berbasis masyarakat. Kabupaten Bandung dikenal sebagai salah satu wilayah dengan jumlah desa yang besar di Provinsi Jawa Barat yakni sebanyak 270 desa yang tersebar di 31 kecamatan, dengan karakteristik sosial, ekonomi, dan geografis yang sangat beragam. Setiap desa memiliki potensi lokal yang khas, mulai dari sektor pertanian, pariwisata, kerajinan, hingga pengelolaan sumber daya alam. Namun, potensi besar tersebut tidak akan bernilai strategis tanpa adanya tata kelola kelembagaan yang efektif dan dukungan kebijakan yang berkelanjutan.

Dalam konteks itulah, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bandung memegang peran yang sangat strategis. Lembaga ini tidak sekadar berfungsi administratif, tetapi menjadi motor penggerak dalam pembinaan, pengawasan, serta penguatan kapasitas kelembagaan desa agar mampu menjalankan fungsi BUMDes secara optimal. DPMD memiliki mandat langsung dari pemerintah daerah untuk memastikan bahwa keberadaan BUMDes di setiap desa tidak hanya sebatas simbol pelaksanaan amanat Undang-Undang Desa, tetapi benar-benar mampu menjadi lembaga ekonomi produktif yang berkontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Sebagai lembaga teknis daerah, DPMD Kabupaten Bandung menjalankan berbagai program pembinaan yang meliputi pendampingan kelembagaan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia pengelola BUMDes, serta fasilitasi perizinan dan badan hukum bagi BUMDes yang beroperasi. Salah satu fokus utama DPMD dalam beberapa tahun terakhir adalah mendorong BUMDes agar memiliki legalitas formal sesuai dengan ketentuan Kementerian Hukum dan HAM. Data tahun 2024 menunjukkan bahwa dari sekitar 270 BUMDes yang ada, baru 93 unit yang telah berbadan hukum dan 43 unit sedang dalam proses pengesahan (Pers Jawa News, 2024). Kondisi ini memperlihatkan bahwa pembinaan kelembagaan masih menjadi tantangan yang harus terus diatasi melalui strategi pembinaan yang sistematis.

Tabel 1. 1Jumlah bumdes yang terdaftar dalam badan hukum 2025

| No | Kategori Status BUMDes         | Pendaftaran Nama/ Badan Hukum | Perbaikan Nama/ Dokumen Badan Hukum | Terverifikasi |
|----|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| 1  | Status Pendaftaran nama        | 267                           | 14                                  | 253           |
| 2  | Status Pendaftaran Badan Hukum | 187                           | 71                                  | 188           |

Sumber: Diolah Peneliti (2025), Berdasarkan data Bumdes di DPMD

Selain aspek legalitas, DPMD juga berperan dalam meningkatkan kapasitas manajerial para pengurus BUMDes melalui berbagai kegiatan pelatihan, workshop, dan forum komunikasi antar pengelola. Kegiatan ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga membangun kesadaran pentingnya tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada hasil. Melalui pendekatan ini, DPMD berupaya menciptakan ekosistem BUMDes yang sehat, di mana setiap unit usaha memiliki kejelasan visi, rencana bisnis yang realistis, serta mekanisme akuntabilitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

Peran DPMD juga terlihat dalam mendorong kolaborasi multipihak antara pemerintah desa, sektor swasta, perguruan tinggi, dan lembaga keuangan mikro untuk memperluas jaringan ekonomi desa. Kolaborasi ini dimaksudkan agar

BUMDes tidak berjalan sendiri, tetapi menjadi bagian dari rantai ekonomi yang lebih luas dan kompetitif. Misalnya, dalam beberapa program pengembangan usaha, DPMD memfasilitasi kerja sama antara BUMDes dan pelaku industri lokal untuk mengoptimalkan produksi serta distribusi produk unggulan desa.

Dengan demikian, keberadaan DPMD Kabupaten Bandung bukan hanya sekadar lembaga pembina, tetapi juga aktor kunci dalam revitalisasi dan transformasi ekonomi desa. Melalui pendekatan partisipatif dan penguatan kapasitas kelembagaan, DPMD berupaya mewujudkan BUMDes yang tidak hanya bertahan secara administratif, tetapi berdaya guna, adaptif terhadap perubahan, dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Secara konseptual, peran DPMD ini selaras dengan teori pemberdayaan masyarakat yang menekankan pentingnya *capacity building*, *institutional strengthening*, dan *community participation* dalam menggerakkan pembangunan ekonomi lokal. Artinya, keberhasilan revitalisasi BUMDes di Kabupaten Bandung tidak hanya ditentukan oleh jumlah unit yang terbentuk, melainkan oleh kualitas pengelolaan dan dampak sosial ekonomi yang dihasilkan. Oleh sebab itu, analisis terhadap strategi DPMD menjadi sangat penting untuk memahami sejauh mana kebijakan dan program yang dijalankan mampu menjawab permasalahan mendasar yang dihadapi BUMDes, sekaligus menciptakan model pengelolaan yang berkelanjutan di tingkat desa.

Tabel 1. 2Jumlah bumdes aktif dan tidak aktif di kabupaten tahun 2025

| No | Kategori Status BUMDes | Jumlah Desa     | Persentase (%) | Keterangan                                                                                               |
|----|------------------------|-----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | BUMDes Aktif           | 127 desa        | ±47,04%        | Melaksanakan kegiatan ekonomi dan Melakukan setoran ke PADes                                             |
| 2  | BUMDes Tidak Aktif     | 143desa         | ±52,98%        | Tidak melakukan aktivitas usaha, sebagian hanya ada secara administrative dan tidak ada setoran ke PADes |
|    | <b>Total</b>           | <b>270 desa</b> | <b>100%</b>    | -                                                                                                        |

Sumber: Diolah Peneliti (2025), Jumlah Desa Berdasarkan Status BUMDes dan BUMDesma di Jawa Barat.

Tabel ini menunjukkan bahwa sebagian besar BUMDes di Kabupaten Bandung masih belum berfungsi secara optimal, dengan hanya sekitar 47% yang tergolong aktif. Kondisi ini menandakan adanya kesenjangan kelembagaan dan manajerial, serta perlunya intervensi strategis dari pemerintah daerah, khususnya DPMD Kabupaten Bandung, melalui program revitalisasi BUMDes.

Tabel 1. 3Kategori Kesehatan BUMDes di Kab.Bandung Tahun 2024

| No | Kategori Kesehatan BUMDes | Jumlah BUMDes | Persentase (%) | Keterangan                                                                                                |
|----|---------------------------|---------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Sehat                     | 14            | 5,1%           | Mampu menjalankan usaha secara mandiri dan berkelanjutan; memiliki laporan keuangan dan kelembagaan aktif |
| 2  | Berkembang                | 68            | 24,9%          | Sudah menjalankan unit usaha namun belum optimal dalam manajemen dan inovasi                              |
| 3  | Dasar                     | 118           | 44,0%          | Baru terbentuk, memiliki struktur kelembagaan namun aktivitas ekonomi terbatas                            |
| 4  | Tidak Sehat / Tidak Aktif | 70            | 26,0%          | Tidak menjalankan kegiatan usaha; kelembagaan pasif atau tidak berfungsi                                  |
|    | <b>Total</b>              | <b>270</b>    | <b>100%</b>    | —                                                                                                         |

**Sumber:** Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Provinsi Jawa Barat, Rekapitulasi Status Kesehatan BUMDes Tahun 2023, dikutip dari Sistem Informasi BUMDes Jawa Barat ([simdes.jabarprov.go.id](http://simdes.jabarprov.go.id)) dan Pikiran Rakyat Soreang (2024).

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa hanya sekitar 5% BUMDes di Kabupaten Bandung yang berada dalam kategori “sehat”, sementara sebagian besar masih berada pada level “dasar” dan “berkembang”. Angka ini mengindikasikan masih rendahnya tingkat profesionalisme pengelolaan BUMDes serta lemahnya kapasitas kelembagaan di tingkat desa. Kondisi tersebut memperkuat urgensi program revitalisasi BUMDes yang digagas oleh DPMD Kabupaten Bandung, terutama dalam aspek penguatan manajemen, pendampingan usaha, serta peningkatan literasi digital dan keuangan. Upaya ini diharapkan mampu mendorong BUMDes bertransformasi dari kategori dasar menuju kategori berkembang dan sehat, sehingga dapat berkontribusi lebih besar terhadap perekonomian desa dan kesejahteraan masyarakat.

Upaya revitalisasi yang dilakukan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bandung sejatinya tidak dapat dipandang hanya sebagai serangkaian program teknis administratif, melainkan sebagai strategi pembangunan sosial-ekonomi yang menempatkan masyarakat desa sebagai aktor utama (subjek), bukan sekadar penerima manfaat pembangunan. Paradigma ini sejalan dengan pendekatan *community-based development*, yang menekankan pentingnya partisipasi, kemandirian, dan inovasi masyarakat dalam setiap tahapan pembangunan desa .

Dalam kerangka tersebut, DPMD Kabupaten Bandung berperan sebagai fasilitator dan katalisator transformasi ekonomi desa. Upaya revitalisasi BUMDes diarahkan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan dan manajerial, sehingga pengelolaan usaha desa dapat lebih profesional, transparan, serta berorientasi pada kebutuhan lokal dan daya saing global. Melalui program pelatihan manajemen keuangan desa, bimbingan teknis (bimtek) pengelolaan usaha, serta pendampingan digitalisasi BUMDes, DPMD berupaya menciptakan ekosistem ekonomi desa yang mampu bertahan dan tumbuh dalam dinamika pasar modern.

Selain penguatan kapasitas, DPMD juga menginisiasi kebijakan sinkronisasi regulasi antara peraturan desa, kabupaten, dan pusat. Tujuannya agar tata kelola BUMDes memiliki dasar hukum yang kuat sekaligus fleksibel terhadap inovasi usaha, seperti integrasi dengan marketplace digital, pengembangan unit usaha pariwisata, hingga kerja sama antar-BUMDes (BUMDes Bersama). Langkah ini penting untuk mendorong BUMDes naik kelas, dari sekadar lembaga ekonomi desa menjadi entitas bisnis sosial yang berkelanjutan dan berdampak luas terhadap kesejahteraan masyarakat.

Lebih jauh, DPMD Kabupaten Bandung juga memperkuat pendekatan inklusif dan kolaboratif dalam proses pemberdayaan, dengan melibatkan perguruan tinggi, lembaga keuangan mikro, dan sektor swasta. Kolaborasi ini menghasilkan model pemberdayaan baru berbasis triple helix (pemerintah, akademisi, dan masyarakat), yang bertujuan memperkuat inovasi, memperluas jejaring pasar, serta memastikan keberlanjutan program revitalisasi.

Era digitalisasi saat ini menuntut BUMDes untuk adaptif terhadap teknologi informasi. DPMD secara aktif memfasilitasi transformasi digital BUMDes, misalnya dengan mendorong pemanfaatan aplikasi Sistem Informasi Desa (SID), pelatihan pemasaran digital bagi pengelola, dan penggunaan platform e-commerce untuk memperluas akses pasar produk unggulan desa. Strategi ini diharapkan mampu memperkuat daya saing BUMDes Kabupaten Bandung agar tidak tertinggal dalam arus ekonomi digital yang terus berkembang.

Revitalisasi yang digagas DPMD Kabupaten Bandung bukan hanya untuk menghidupkan kembali BUMDes yang stagnan, tetapi juga menciptakan tata kelola baru yang lebih efisien, partisipatif, dan inovatif. Langkah ini mencerminkan visi pembangunan desa umlah BUMDes Aktif dan Tidak Aktif di Kabupaten Bandung Tahun 2020 sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan, dan Pemeringkatan BUMDes.

Tabel 1. 4kegiatan revitalisasi BUMDes yang dilakukan oleh DPMD Kab. Bandung

| Tahun | Kegiatan Utama                                                                        | Sasaran/Keterangan                                                                                                                                                                                                                                        | Sumber                  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 2023  | Sosialisasi Kerjasama Antar Desa untuk BUMDes                                         | Pada 15 Maret 2023, dihadiri 270 pengurus BUMDes Kab. Bandung; tercatat 110 dari 270 BUMDes telah menjalin kerjasama dengan pihak ketiga, namun hanya 69 yang memiliki MoU resmi.<br><a href="http://dpmdesa.jabarprov.go.id">dpmdesa.jabarprov.go.id</a> | DPMD Prov. Jabar Berita |
| 2025  | Sosialisasi Arah Kebijakan Penataan Desa (termasuk penguatan kelembagaan desa/BUMDes) | Sasaran awal: 125 desa; per 3 Maret 2025: 16 desa telah disosialisasikan di Kecamatan Banjaran.<br><a href="http://kabandung.id">kabandung.id</a>                                                                                                         | Kab. Bandung News       |
| 2024  | Pembinaan Kelembagaan dan Administrasi BUMDes (di Jabar)                              | Di Kabupaten Ciamis misalnya: Oktober November 2024 pembinaan se Kabupaten atas BUMDes untuk penguatan administrasi dan efektivitas usaha.<br><a href="http://dpmd.ciamiskab.go.id">dpmd.ciamiskab.go.id</a>                                              | DPMD Ciamis Berita      |

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial untuk mengevaluasi efektivitas strategi DPMD Kabupaten Bandung dalam proses revitalisasi BUMDes, baik dari aspek kebijakan, kelembagaan, maupun implementasi di lapangan. Kajian ini akan mengungkap sejauh mana strategi yang diterapkan mampu memperbaiki tata kelola BUMDes, memperkuat kapasitas sumber daya manusia desa, dan menumbuhkan kembali kepercayaan masyarakat terhadap institusi ekonomi lokal.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis dan akademis. Secara praktis, temuan penelitian akan memberikan masukan strategis

bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan pemberdayaan ekonomi desa yang lebih efektif, inovatif, dan berbasis pada potensi lokal. Sedangkan secara akademis, penelitian ini akan memperkaya literatur tentang implementasi kebijakan publik di tingkat daerah, khususnya dalam konteks pemberdayaan masyarakat berbasis tata kelola partisipatif dan pembangunan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam bagaimana strategi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) dalam revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Bandung, serta mengidentifikasi berbagai faktor penghambat dan upaya strategis yang dilakukan pemerintah daerah agar program revitalisasi dapat berjalan lebih efektif, berkelanjutan, dan berdampak langsung terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Adapun judul penelitian ini adalah: **“Strategi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) dalam Revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Bandung.”** Penelitian ini sangat penting dilakukan mengingat bahwa tingkat keberfungsian BUMDes di Kabupaten Bandung masih tergolong rendah. Berdasarkan data DPMD Provinsi Jawa Barat (2024), hanya sekitar 5% dari total 270 desa di Kabupaten Bandung yang memiliki BUMDes dalam kategori “sehat” dan aktif menjalankan kegiatan ekonomi secara produktif. Sementara sisanya masih menghadapi berbagai kendala, seperti lemahnya kapasitas manajemen, keterbatasan modal usaha, rendahnya literasi digital, serta minimnya inovasi dan kolaborasi antar-pemangku kepentingan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa belum sepenuhnya optimal dalam mendorong kemandirian dan pemberdayaan masyarakat.

masyarakat berbasis tata kelola partisipatif dan pembangunan berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya bertujuan untuk memahami strategi DPMD dalam revitalisasi BUMDes, tetapi juga untuk mendorong lahirnya model kebijakan yang lebih adaptif dan kontekstual, sehingga mampu memperkuat posisi desa sebagai pusat pertumbuhan ekonomi yang mandiri dan berdaya saing di Kabupaten Bandung.

## B. Identifikasi Masalah

Setelah menelaah pembahasan diatas, penulis Mengidentifikasi beberapa masalah yaitu :

1. Rendahnya Keaktifan dan Rapor Kesehatan BUMDes di Kabupaten Bandung Sebagian besar BUMDes di Kabupaten Bandung belum berfungsi secara optimal sebagai penggerak ekonomi desa. Dari total 270 BUMDes, sebagian besar dalam kondisi tidak aktif/stagnan dan hanya sekitar 5,1% (14 BUMDes) yang tergolong dalam kategori "Sehat" serta mampu menjalankan kegiatan operasional usaha secara mandiri dan berkelanjutan.
2. Lemahnya Capacity Building dan Manajerial Pengurus BUMDes Banyak pengurus BUMDes yang belum memiliki kompetensi manajerial, profesionalisme, serta kemampuan analisis bisnis yang memadai. Hal ini mengakibatkan perencanaan unit usaha tidak didasarkan pada studi kelayakan (*feasibility study*) maupun analisis pasar yang matang.
3. Kendala Legalitas dan Sertifikasi Badan Hukum Proses pembinaan kelembagaan oleh DPMD masih menghadapi kendala teknis dan administrasi, di mana masih terdapat BUMDes yang belum mengantongi status legalitas/badan hukum resmi dari Kementerian Hukum dan HAM.
4. Minimnya Inovasi Bisnis dan Adaptasi Teknologi Digital Sebagian besar unit usaha BUMDes masih beroperasi menggunakan model bisnis konvensional yang berfokus pada perdagangan/jasa sederhana. Selain itu, tingkat literasi digital pengelola masih rendah sehingga belum optimal dalam memanfaatkan platform *e-commerce* maupun Sistem Informasi Desa.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bandung dalam merumuskan strategi revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)?

2. Bagaimana program Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bandung dalam pelaksanaan pembinaan dan pendampingan BUMDes?
3. Bagaimana Sumber Daya , khususnya kapasitas sumber daya manusia di DPMD dan pengelola BUMDes, dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi revitalisasi BUMDes?
4. Bagaimana Kelembagaan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bandung dalam memperkuat kelembagaan BUMDes guna mendukung revitalisasi BUMDes?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan DPMD Kabupaten Bandung dalam merumuskan strategi revitalisasi BUMDes, yang meliputi penetapan visi, misi, tujuan, dan arah kebijakan pengembangan BUMDes.
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan Program DPMD Kabupaten Bandung dalam pelaksanaan pembinaan dan pendampingan BUMDes sebagai upaya meningkatkan keberfungsian dan kinerja usaha desa.
3. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan Sumber Daya, khususnya terkait kapasitas sumber daya manusia di DPMD dan pengelola BUMDes, dalam mendukung keberhasilan implementasi strategi revitalisasi BUMDes.
4. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan DPMD Kabupaten Bandung dalam memperkuat kelembagaan BUMDes agar mampu beroperasi secara profesional, berkelanjutan, dan berdaya saing.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara ilmiah (teoretis) maupun secara (praktis), yaitu:

- 1) Kegunaan Teoretis

Secara teoritis, temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai berikut:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmiah dalam bidang administrasi publik, khususnya terkait implementasi kebijakan dan strategi pemberdayaan masyarakat desa melalui revitalisasi BUMDes.
- b. Penguatan basis teori tentang tata kelola pemerintahan daerah dalam pembangunan ekonomi lokal. Dengan mengkaji peran DPMD dalam konteks revitalisasi BUMDes, penelitian ini dapat menjadi rujukan akademik dalam memahami bagaimana fungsi pemerintahan daerah dijalankan untuk mendorong partisipasi masyarakat dan kemandirian ekonomi desa..
- c. Pengembangan kerangka konseptual bagi penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi penelitian lanjutan yang membahas efektivitas kebijakan, model pemberdayaan, dan sinergi multipihak dalam penguatan kelembagaan ekonomi desa di berbagai daerah.

## 2) Kegunaan Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan konkret bagi DPMD dalam mengevaluasi dan menyempurnakan strategi revitalisasi BUMDes, termasuk penguatan kapasitas aparatur, pembinaan kelembagaan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi yang lebih terukur.
- b. Temuan dari penelitian ini diharapkan juga mampu menjadi sarana sumber pengetahuan dan inspirasi dalam meningkatkan tata kelola usaha, memperluas jejaring kemitraan, serta mendorong inovasi bisnis berbasis potensi lokal dan digitalisasi ekonomi desa.
- c. Penelitian ini dapat menjadi referensi empiris dalam menganalisis kebijakan publik berbasis pemberdayaan masyarakat, serta memperkaya diskursus ilmiah tentang revitalisasi kelembagaan ekonomi desa di Indonesia.

## **F. Kerangka Berpikir**

Kerangka berpikir merupakan bagian penting dalam penelitian karena berfungsi untuk menggambarkan alur logika dan hubungan rasional antara teori, konsep, dan fenomena empiris yang menjadi dasar kajian. Melalui kerangka berpikir, peneliti dapat menjelaskan bagaimana teori-teori yang digunakan membentuk suatu sistem pemikiran yang terstruktur untuk menjawab rumusan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dengan demikian, kerangka berpikir bukan hanya berisi hubungan antarvariabel, tetapi juga menjelaskan proses berpikir ilmiah yang mengarahkan peneliti dalam menganalisis masalah dan menarik kesimpulan yang valid.

Dalam konteks penelitian ini, kerangka berpikir dibangun atas dasar keterkaitan logis antara teori dan praktik mengenai peran Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bandung dalam melaksanakan strategi revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Revitalisasi BUMDes dipandang sebagai salah satu instrumen utama pembangunan ekonomi desa yang bertujuan menghidupkan kembali fungsi kelembagaan ekonomi desa agar mampu mendorong peningkatan pendapatan masyarakat, membuka lapangan kerja, serta memperkuat kemandirian desa. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan masih banyak BUMDes yang tidak aktif atau berjalan tidak efektif akibat lemahnya manajemen, keterbatasan sumber daya manusia, serta kurangnya sinergi antara pemerintah desa dan

Menurut (J.Salus, 2004:101) strategi dipahami sebagai seni memanfaatkan kemampuan, kecakapan, dan seluruh sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam konteks pemerintahan desa, perspektif ini menempatkan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) sebagai aktor strategis yang tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki peran visioner dalam mengarahkan pembangunan desa. Artinya, DPMD harus mampu merumuskan visi dan misi strategis yang selaras dengan kebutuhan masyarakat desa serta perkembangan sosial-ekonomi yang terjadi di tingkat lokal.

Teori ini menekankan bahwa perumusan strategi tidak boleh parsial. Strategi harus dirancang secara menyeluruh dan terintegrasi, meliputi aspek

penguatan organisasi, penyusunan program, pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan, serta penataan kelembagaan desa. Langkah-langkah ini diperlukan agar pemerintah desa memiliki fondasi yang kuat dalam melaksanakan pembangunan yang berorientasi pada keberlanjutan dan pemberdayaan masyarakat. Dengan demikian, strategi revitalisasi BUMDes yang dilakukan DPMD harus menjadi bagian dari kerangka besar pembangunan desa yang terencana, terukur, dan mampu menjawab tantangan masyarakat desa secara nyata.

Dalam perspektif Salusu, strategi terdiri atas empat dimensi utama, yaitu ***Corporate (organisasi), Program (program), Resource Support (dukungan sumber daya) dan Institutional (Kelembagaan)***. keempat dimensi ini menjadi landasan analitis untuk memahami bagaimana Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bandung merumuskan, melaksanakan, dan menopang upaya revitalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Pada dimensi ***Corporate***, fokus utama penelitian diarahkan pada bagaimana DPMD merumuskan visi, misi, tujuan, dan arah kebijakan revitalisasi BUMDes. Pada tahap ini, efektivitas strategi sangat ditentukan oleh kemampuan DPMD dalam menganalisis kondisi internal dan eksternal BUMDes secara komprehensif, termasuk tingkat keberfungsian BUMDes, tantangan kelembagaan, serta dinamika sosial ekonomi desa. Rumusan strategis yang tidak berangkat dari analisis lingkungan yang tepat berisiko menghasilkan kebijakan yang tidak sesuai dengan kebutuhan riil desa, sehingga memperlemah langkah revitalisasi.

Dimensi kedua, yaitu ***Program***, digunakan untuk menjelaskan bagaimana strategi tersebut diterjemahkan ke dalam program-program pembinaan, pendampingan, pelatihan, penguatan kelembagaan, serta penyusunan regulasi pendukung BUMDes. Dalam kerangka Salusu, keberhasilan strategi sangat bergantung pada sejauh mana program yang dirancang mampu menjawab persoalan yang dihadapi BUMDes secara langsung, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan spesifik tiap desa. Penelitian ini menelaah apakah implementasi program DPMD telah berjalan sistematis, merata, dan adaptif terhadap kondisi lapangan.

Dimensi ketiga adalah ***Resource Support***, yang menekankan pada penyediaan sumber daya manusia, anggaran, teknologi, dan sarana pendukung

lainnya untuk memastikan strategi dapat dijalankan secara optimal. Pada konteks revitalisasi BUMDes, dukungan sumber daya mencakup kapasitas aparatur DPMD, kompetensi pengurus BUMDes, kecukupan anggaran pembinaan, serta ketersediaan fasilitas pendampingan. Ketidacukupan sumber daya akan berdampak pada lemahnya efektivitas implementasi dan rendahnya keberlanjutan hasil revitalisasi.

Dimensi keempat *Institutional*, yang menitikberatkan pada penguatan kemampuan organisasi dan kelembagaan agar mampu melaksanakan strategi secara konsisten dan berkelanjutan. Dalam konteks penelitian ini, dimensi kelembagaan digunakan untuk menganalisis bagaimana DPMD Kabupaten Bandung membangun dan memperkuat sistem kelembagaan BUMDes, baik dari sisi struktur organisasi, tata kelola, regulasi, maupun mekanisme koordinasi antar pemangku kepentingan.

Dengan demikian, kerangka berpikir penelitian ini menempatkan teori Salusu sebagai fondasi dalam menganalisis perumusan strategi, implementasi program, serta dukungan sumber daya yang dilakukan oleh DPMD Kabupaten Bandung. Melalui pendekatan ini, penelitian berupaya memahami bagaimana ketiga dimensi tersebut saling terkait dan memengaruhi efektivitas upaya revitalisasi BUMDes, serta sejauh mana strategi yang dijalankan dapat meningkatkan keberfungsian BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa.

Gambar 1.1 Model Kerangka Pemikiran

