RISTEK : Jurnal Riset, Inovasi dan Teknologi Kabupaten Batang
Vol. 10 No. 2 (2026) 35 – 45 | ISSN: 2549-6948 (Media Online)

ANALISIS TRANSFORMASI TATA KELOLA BUMDES BERBASIS AGILITY GUNA MENGGERAKKAN EKONOMI LOKAL DI KABUPATEN BATANG

Hendy Setiawan[1], Genut Wahyu Widiono[2] ,Choirunnisa[3]
[1]Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Selamat Sri
[2]Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia
[3]Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Pamulang, Kota Tangerang Selatan, Banten
[1]hendysetiawan2020@mail.ugm.ac.id*, [2]genuut@gmail.com, [3]dosen03471@unpam.ac.id

ABSTRAK

Tujuan tulisan ini akan mendiskusikan mengenai transformasi pengelolaan BUMDes berbasis *agile governance* dalam penguatan ekonomi lokal di Kabupaten Batang. Saat ini isu BUMDes kembali mengemuka sejak diberlakukannya kebijakan Koperasi Desa Merah Putih. Alih-alih keduannya menjadi pembicaraan hangat di tengah masyarakat akan dualisme badan usaha yang dikelola oleh desa. Dualisme badan usaha itu kemudian menciptakan kebingungan di masyarakat, di mana di satu sisi Koperasi Desa Merah Putih harus diimplementasikan. Di saat yang sama, mereka juga masih menghadapi pengelolaan BUMDes yang fluktuaktif, kembang kempis, bahkan mati suri. Keberadaan BUMDes yang telah lama terlembaga dengan baik dinilai lebih mudah untuk optimalisasi pengelolaannya. Tulisan ini akan menyoroti upaya transformasi BUMDes di Kabupaten Batang sebagai kerangka penguatan ekonomi lokal. Eksisitensi BUMDes di wilayah tersebut perlu mendapatkan perhatian mengingat saat ini geliat pengelolaan BUMDes masih lemah di tengah potensi signifikannya di sektor ekonomi lokal. Metode penelitian ini menggunakan jenis kualitatif dengan pendekatan library research. Data lapangan diperoleh dengan mengandalkan data sekunder yang relevan, akurat, dan valid. Teknik analisis data menggunakan model Miles dan Hubberman. Teori yang digunakan ialah pendekatan agile governance yakni pemerintahan tangkas, cerdas, gesit, dan lincah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya transformasi dalam pengelolaan BUMDes dengan basis agile governance masih menghadapi tantangan. Anggaran dana yang relatif terbatas, minimnya dukungan pemerintah setempat, dan lemahnya kapasitas pengelola BUMDes. Oleh karena itu, berbagai hambatan itu menjadi tantangan yang harus diselesaikan agar sistem transformasi pengelolaan BUMDes dapat diwujudkan dan mampu berdampak pada perbaikan kualitas ekonomi lokal.
Kata Kunci : Agile Governance, Ekonomi Lokal, Tata Kelola, Transformasi BUMDes

ABSTRACT

The purpose of this paper is to discuss the transformation of BUMDes management based on agile governance in strengthening the local economy in Batang Regency. Currently, the issue of BUMDes has resurfaced since the implementation of the Red and White Village Cooperative policy. Instead, the two have become a hot topic in the community due to the dualism of business entities managed by the village. This dualism of business entities then creates confusion in the community, where on the one hand the Red and White Village Cooperative must be implemented. At the same time, they also still face fluctuating BUMDes management, which is up and down, even suspended animation. The existence of BUMDes that have long been well-institutionalized is considered easier to optimize its management. This paper will highlight the transformation efforts of BUMDes in Batang Regency as a framework for strengthening the local economy. The existence of BUMDes in the region requires attention considering the current weak BUMDes management movement amidst its significant potential in the local economic sector. This research method uses a qualitative type with a library research approach. Field data was obtained by relying on relevant, accurate, and valid secondary data. The data analysis technique uses the Miles and Hubberman model. The theory used is the agile governance approach, namely agile, smart, nimble, and nimble government. The research results show that efforts to transform village-owned enterprise (BUMDes) management using agile governance still face challenges. These include relatively limited budgets, minimal local government support, and weak capacity among BUMDes managers. Therefore, these various obstacles pose challenges that must be addressed to ensure the BUMDes management transformation system can be realized and impact the quality of the local economy.
Keywords: Agile Governance, Local Economy, Governance, BUMDes Transformation

Lisensi
Lisensi Internasional Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0.

1. Pendahuluan

Tujuan tulisan ini akan mendiskusikan mengenai pentingnya transformasi tata kelola BUMDes berbasis *agility* dalam menciptakan kelembagaan BUMDes yang berdampak pada penguatan ekonomi lokal. Saat ini isu pengelolaan BUMDes kembali mengemuka di tengah-tengah publik. Dinamika dan situasi ini beriringan dengan kebijakan Pemerintah Pusat yang mendorong pengembangan Koperasi Desa Merah Putih (KDMP) di setiap entitas Pemerintahan Desa. Sebagaimana diketahui bahwa hadirnya KDMP diharapkan sebagai ujung tombak sekaligus penggerak ekonomi lokal [1]. Oleh karena itu, isu pengembangan usaha berbasis koperasi desa ini menciptakan kemandirian dan ketahanan ekonomi masyarakat. Pada akhirnya orientasi dasar kebijakan ini mampu menciptakan kekuatan ekonomi lokal sebagai basis pembangunan yang tengah di jalankan [2].

Di tengah hiruk pikuk sekaligus perdebatan antara dualisme usaha yang dikelola oleh desa, baik itu BUMDes maupun Koperasi Desa Merah Putih, tulisan ini akan berfokus pada urgensi transformasi pengelolaan BUMDes berbasis *agile governance.* Isu ini menarik untuk diulas dan diungkit kembali karena kebijakan pembangunan KDMP secara tidak langsung telah menciptakan ruang sekaligus pemantik diskursif di mana kelembagaan BUMDes yang telah lama mati suri, menarik untuk diperbincangkan kembali. Terlebih diketahui bahwa semangat awal pendirian BUMDes tidak hanya sebagai wujud dari pengelolaan desa yang baik, namun juga sebagai simbolisme kemandirian ekonomi dengan tetap mengakar pada setiap potensi yang dimiliki oleh desa [3] [4].

Merujuk pada Sistem Informasi Desa yang dikelola oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi per 4 Januari 2026 jumlah BUMDes di Indonesia mencapai 71.148 buah. Jumlah itu terbagi dalam 64.722 BUMDes dan 6.426 BUMDes bersama. Jumlah itu cukup fantastis bila mana setiap kelembagaan BUMDes yang telah ada mampu berjalan secara aktif dan mampu dioperasionalkan dengan baik. Namun, tantangan di lapangan menunjukkan bahwa lemahnya pengelolaan BUMDes di berbagai tempat menyebabkan faktor utama mati surinya kelembagaan usaha tersebut.

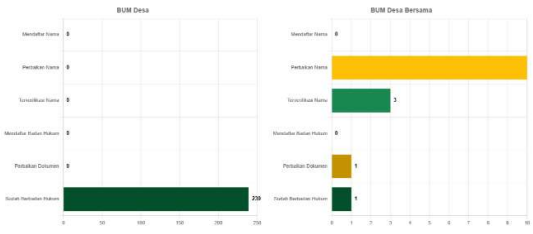
Pada pertengahan tahun 2024 saja, Ketua MPR Bambang Soesatyo secara gamblang menyebut bahwa setidaknya ada 2.188 BUMDes yang kondisina mati suri [5]. Sementara kondisi di Kabupaten Pangandaran per Agustus 2025 data menyebutkan bahwa 54 dari 93 BUMDes kondisinya mati suri. Artinya lebih dari setengahnya keadaan BUMDes kian memprihatinkan [6]. Data-data tersebut merupakan realitas yang menggambarkan secara nasional di mana mati surinya BUMDes tidak hanya di wilayah tersebut saja, melainkan dialami oleh setiap daerah di Indonesia [7]. Oleh karena itu, lemahnya pengelolaan BUMDes harus menjadi barometer utama dalam pengambilan kebijakan sehingga mampu mengungkit kembali akan tujuan mulia yang akan dicapai, yakni kemandirian ekonomi lokal berbasis desa [8].

Di tengah keperihatian akan kondisi pengelolaan BUMDes tersebut, asa dan harapan baik dari pemerintah maupun masyarakat terus memberikan dukungan sekaligus dorongan melalui berbagai aspek. Hal ini tentu menguatkan kembali di mana BUMDes menjadi bagian kelembagaan usaha desa yang mampu membangkitkan ekonomi lokal sesuai dengan prakarsa dan potensi desanya masing-masing [9]. Selain itu, beberapa praktik baik BUMDes yang ada di Indonesia juga memberikan secercah harapan bahwa BUMDes menjadi barometer pergerakan ekonomi lokal yang mampu

berkontribusi pada pembangunan nasional [10] [11].

Di Kabupaten Batang sendiri, keberadaan BUMDes menjadi bagian penting dalam menyokong pembangunan daerah. Konteks ini menyiratkan bahwa ekonomi lokal masih menjadi kontributor penting dalam menciptakan iklim positif pembangunan. Menariknya pembangunan ekonomi lokal ini dapat disiasati melalui pengembangan sistem pengelolaan BUMDes yang bersifat tangkas, cergas, dan gesit. Oleh karena itu BUMDes sebagai model birokrasi usaha desa harus dikelola sejalan dengan tuntutan birokrasi dengan watak agility [12].

Eksistensi BUMDes di Kabupaten Batang sendiri di Kabupaten Batang jumlahnya cukup signifikan. Berdasarkan data yang dihimpun oleh kementerian terkait, jumlah BUMDes di Kabupaten Batang mencapai 254 unit. Angka itu terklasifikasi ke dalam BUMDes dan BUMDEs Bersama. Sebagain besar telah mengantongi legalitas yakni berbadan hukum dan sebagian kecil baru terverifikasi. BUMDes yang telah berbadan hukum di Kabupaten Batang berjumlah 239 unit. Sisanya merupakan BUMDes Bersama dengan beberapa status. Gambar 1 berikut merupakan data aktual jumlah BUMDes di Kabupaten Batang per Januari 2026.



Gambar 1. *Jumlah BUMDes di Kabupaten Batang Menurut Sistem Informasi Desa Kementerian Desa, Pembanguan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi per Januari 2026.*

Berdasarkan data tersebut, jumlah BUMDes yang ada di Kabupaten Batang tidak sebanding dengan geliat ekonomi kesejahteraan. Bahkan jika ditelusuri eksistensinya di permukaan publik, BUMDes-BUMDes yang mampu menjadi percontohan praktik baik jumlahnya sangat sedikit. Di tengah jumlahnya yang begitu banyak dan tidak sebanding dengan kualitas pengelolaannya, maka tulisan ini akan mengeksplorasi kondisi dan dinamika BUMDes yang ada di Kabupaten Batang.

Studi terdahulu yang mengulas tentang isu desa di Kabupaten Batang sudah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Misalnya saja Setiawan (2023) pernah melakukan penelitian mengenai optimalisasi diversifikasi pangan lokal dalam penanganan stunting di Kabupaten Batang. Temuan riset menunjukkan bahwa belum optimalnya pemanfaatan pangan lokal dalam menangani stunting [13]. Di tahun yang sama Hidayati dan Setiawan (2023) pernah melakukan penelitian mengenai alokasi belanja perempuan di Kabupaten Batang. Hasilnya menunjukkan bahwa belum maksimalnya belanja anggaran yang berpihak pada kesejahteraan perempuan [14]. Sementara penelitian terbaru, dilakukan oleh Setiawan (2025) terkait dengan tata kelola inklusif dana desa dalam mengatasi kemiskinan ekstrem di Kabupaten Batang [15]. Hasil temuan menunjukkan bahwa pengelolaan inklusif dana desa masih menjadi perhatian serius agar ke depan berdampak pada pengurangan kemiskinan di Kabupaten Batang.

Berdasarkan pemetaan itu, kajian mengenai pengelolaan BUMDes di Kabupaten Batang masih belum banyak mendapatkan perhatian bagi para peneliti sebelumnya. Oleh karena itu, guna melengkapi kekosongan tersebut penulis merumuskan masalah utama, yakni bagaimana pengelolaan BUMDes di Kabupaten Batang agar lebih bergeliat dalam

menggerakkan ekonomi lokal? Penulis akan menggunakan teori prinsip *agile governance* sebagai alat teoritis dalam melihat transformasi pengelolaan BUMDes [16]. tulisan ini akan menggunakan dua prinsip *agile governance* dari enam prinsip yang tersedia. Prinsip yang digunakan yakni *human focused* dan *systematic and adaptive approach*. Kedua prinsip ini akan diurai dalam bagian hasil dan pembahasan secara detail dan komprehensif berdasarkan temuan data lapangan yang dilakukan dan dianalisis oleh penulis.

2. Metode penelitian

Penelitian ini dikembangkan dengan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Pendekatan ini dipilih dengan pertimbangan peneliti agar mampu menghasilkan data-data sekunder yang valid dan beragam sehingga mampu menjawab rumusan utama penelitian. Sumber data penelitian ini didapatkan dari sumber sekunder yang kredibel, seperti laporan hasil dari pemerintah, arsip, jurnal, buku, media, pemberiataan, atau sumber-sumber lainnya yang relevan. Penelitian ini dilakukan selama 2 bulan, yakni dimulai tanggal 1 Desember 2025 hingga 30 Januari 2026. Tulisan ini berfokus pada potret pengelolaan BUMDes di wilayah Kabupaten Batang.

Data-data yang telah dikoleksi, kemudian dilakukan analisis. Tulisan ini menggunakan model analisis Spradley. Merujuk analisis spardley, maka ditempuh dengan tahap analisis domain, analisis taksonomi, analisis komponensial, dan analisis tema budaya [17]. Penggunaan analisis tersebut dipilih karena isu BUMDes relevan dengan model tersebut sehinggga pengelolaan BUMDes di Kabupaten Batang dianggap sebagai tema budaya yang diangkat dalam penelitian ini.

3. Hasil dan Pembahasan

Bagian ini akan memaparkan empat pembahasan utama sebagai turunan dari variabel prinsip *agile governance* yang ditawarkan. Bagian pertama akan menguraikan kapasitas pengelola BUMDes dalam perspektif *agile governance*. Ini akan mengulas mengenai kapasitas pengelola BUMDes yang ada di Kabupaten Batang. Bagian kedua tulisan ini akan mengulas mengenai partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Ini akan merinci sejauh mana masyarakat dilibatkan dalam pengelolaan BUMDes. Bagian ketia akan menyoroti masalah kemampuan intrinsik birokrasi BUMDes dalam menggerakkan ekonomi lokal. Fokus ulasan ini yakni seberapa signifikan BUMDes menggerakkan ekonomi lokal. Bagian terakhir, yakni akan mengulas mengenai tantangan dalam pengelolaan BUMDes. Bagian ini menekankan bentuk-bentuk hambatan yang dialami oleh pengelola BUMDes dengan perspekstif prinsip *agile governance.*

3.1. Potret Kapasitas Pengelola BUMDes dalam Perspektif *Agile Governance*

Kapasitas pengelola BUMDes menjadi bagian sentral dalam menciptakan pertumbuhan yang berdampak. Pertumbuhan itu tidak hanya terukur dari ekonomi semata, namun juga pertumbuhan sosial yang lebih inklusif dan dinamis. Oleh karena itu, aspek kapasitas pengelola dalam hal ini kualitas sumber daya manusia. Terlebih dalam aspek pendekatan pemerintahan gesit atau dikenal dengan *agility* birokrasi, maka untuk mewujudkan hal itu akan mustahil tanpa dukungan kesiapan kapasitas sumber daya manusia [15].

Di Kabupaten Batang sendiri, merujuk data yang tertera pada gambar 1. di atas, keberadaan BUMDes secara legalitas kelembagaan sudah tersedia. Baik itu BUMDes pada umumnya maupun BUMDes

bersama. Namun, saat ini eksistensi dan geliat pembangunan sosial ekonomi yang diperankan oleh BUMDes belum optimal berjalan. Upaya-upaya yang dilakukan oleh Pemerintahan Kabupaten Batang dalam upaya untuk penguatan kapasitas sumber daya manusia khususnya bagi pengelola BUMDes masih cukup terbatas dilakukan. Padahal di saat yang sama, mereka membutuhkan kemampuan itu guna mampu melahirkan sistem pengelolaan BUMDes yang mampu berdampak pada kehidupan sosial ekonomi masyarakat setempat.

Sebetulnya, bagian upaya dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam pengelola BUMDes pernah dilakukan. Sekitar bulan November 2023, pelaku Kawasan Industri Terpadu Batang (KITB) pernah menggelar BUMDes Expo. Gelaran acara itu mampu mengumpulkan lebih dari 60 BUMDes yang tersebar di wilayah Kabupaten Batang. Salah satu tujuan gelaran itu ialah untuk melakukan pelatihan administrasi dan pengelolaan manajemen BUMDes.

Selain itu, gelaran tersebut juga ditujukan untuk mengenalkan produk-produk UMKM lokal yang dikembangkan oleh setiap BUMDes yang berpartisipasi. Gelaran itu diharapkan oleh Pemerintah Daerah setempat agar BUMDes ke depan lebih kreatif dan inovatif dalam pengembangan potensi lokal di masing-masing pengelolaan BUMDes. Gambar 1 merupakan visualisasi gelaran BUMDes Expo yang digelar oleh KITB Tahun 2023 [18].



Gambar 2.BUMDes Expo oleh KITB 2023

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat diketahui bahwa upaya dalam peningkatan kapasitas pengelola BUMDes di Kabupaten Batang terakhir kali diinisiasi oleh sektor swasta, dalam hal ini KITB. Namun, dalam konteks keterlibatan Pemerintah Daerah seperti halnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa masih cukup minim. Program-program yang merupakan turunan kebijakan strategis dan melibatkan BUMDes masih cukup terbatas. Oleh karena itu, realitas ini menjadi perhatian serius oleh pemangku kepentingan setempat.

Terlebih, saat ini setiap pengelola BUMDes membutuhkan pelatihan dan sosialisasi intensif agar mereka mampu menjadi pengelola BUMDes di setiap desa yang mampu membawa perbaikan-perbaikan kehidupan ekonomi lokal. Mereka untuk mewujudkan itu memerlukan peranan pemerintah setempat sehingga mereka mampu berkiprah lebih luas dan pada akhirnya mampu meningkatkan nilai kesejahteran masyarakat secara umum di Kabupaten Batang.

3.2. Bentuk Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan BUMDes

Keberhasilan kepengelolaan BUMDes pada dasarnya merupakan bentuk nyata kerja kolaborasi di setiap elemen masyarakat setempat. Tanpa dukungan masyarakat, tentu optimalisasi pengelolaan BUMDes dalam menggerakkan ekonomi lokal yang lebih merata dan setara akan sedikit sulit diwujudkan. Oleh karena itu, maka aspek partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes menjadi unsur penting untu menggerakkan birokrasi BUMDes yang tidak hanya sekedar beroperasi, namun juga mampu berdampak luas.

Keberadaan BUMDes di Kabupaten Batang sendiri aspek partisipasi publik masih menjadi masalah sekaligus kendala utama. Hal ini dikarenakan di setiap kepengelolaan

BUMDes yang tersedia, masih cukup minimnya keterlibatan masyarakat di setiap pengelolaan BUMDes. Terlebih saat ini ketersediaan pengurus BUMDes yang secara kapasitas juga masih terbatas [19]. Artinya, jangankan keterlibatan publik, untuk ketersediaan sumber daya pengelola saja masih belum sepenuhnya tercukupi. Oleh karena itu penting untuk dipikirkan agar setiap kepengelolaan BUMDes maka keterlibatan masyarakat secara aktif menjadi hal penting sebagai topangan keberlanjutan dan pergerakan BUMDes.

Di tahun 2025, Pemerintah Kabupaten Batang telah meluncurkan program BUMdes Asuh. Tujuannya ialah sebagai strategi pemberdayaan BUMDes guna mengakselerasi angka stunting sekaligus untuk instrumen penguatan kemandirian ekonomi desa [20] [21]. Upaya tersebut tentu saja perlu diapresiasi di mana dengan adanya hal tersebut maka akan menjadi stimulus dalam meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Namun demikian, aspek partisipasi bukanlah hal yang mudah bila Pemerintah Daerah sendiri belum optimal dalam meningkatkan tingkat keberdayaan BUMDes di setiap desa yang lebih berdampak.

Oleh karena itu, aspek partisipasi masyarakat desa di dalam pengelolaan BUMDes yang masih surut ini harus menjadi perhatian pemerintah setempat. Terkhusus peran Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa harus mampu mengidentifikasi kendala-kendala yang dialami oleh para pelaku BUMDes sehingga nantinya berdampak pada partisipasi masyarakat dalam membesarkan usaha BUMDes. Apabila pengelolaan BUMDes tersebut berhasil tentu ekonomi masyarakat lokal akan meningkat sehingga mampu mengurangi ketergantungan fiskal yang sampai saat ini masih terjadi.

3.3. Kemampuan Intrinsik BUMDes dalam Menggerakkan Ekonomi Lokal

Belum optimalnya pengelolaan BUMDes bagi para pelaku BUMDes yang ada di Kabupaten Batang menjadi titik krusial yang harus dihadapi. Berbagai keterbatasan yang melekat, termasuk di dalamnya minimnya ketersediaan anggaran yang diberikan oleh Pemerintah Daerah ke desa menjadi salah satu tantangan akan bayang-bayang mati surinya BUMDes [22]. Padahal aspek pendanaan sangat menentukan operasionalisasi dalam mengelola birokrasi BUMDes.

Namun demikian, di tengah lesunya akan ghairah pengelolaan BUMDes yang ada, sebagain besar pelaku BUMDes tetap optimis di tengah keterbatasan. Penggunaan sumber daya yang tersedia menjadi tulang punggung bagi para pelaku BUMDes agar keberadaan BUMDes yang mereka kelola dapat tetap eksis. Oleh karena itu, dapat diidentifikasi bahwa keberadaan BUMDes-BUMDes yang masih eksis di Kabupaten Batang hingga hari ini menjadi manifestasi dari kekuatan intrinsik pelaku BUMDes. Manifestasi intrinsik ini menjadi satu semangat bahwa ke depan Pemerintah Daerah harus mampu menempatkan BUMDes sebagai bagian dari prioritas utama dalam pembangunan berbasis masyarakat lokal [23].

Peneliti mengamati dan menemukan bahwa dorongan, keinginan, serta energi dalam menciptakan tata kelola BUMDes yang *agility* masih mereka jadikan tujuan untuk direalisasikan. Selagi masih ada nilai-nilai intrinsik yang dirawat oleh para pelaku BUMDes tersebut tentu upaya optimalisasi dalam pengelolaanya bisa dimaksimal. Oleh karena itu berbagai harapan dan energi yang masih dialokasikan bagi para pelaku BUMDes harus mampu menjadi pijakan untuk mewujudkan sistem pengelolaan yang jauh lebih baik.

Berbagai nilai intrinsik yang dimiliki tersebut menjadi awal untuk mengoptimalisasi peranan mereka dalam mengelola BUMDes. Hanya saja, optimalisasi itu dapat diwujudkan apabila ada dukungan pemerintah setempat untuk mendorong para pelaku tersebut mampu naik kelas. Salah satu prasyarat yang harus dipenuhi untuk mampu naik kelas, ialah penguatan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia di semua lini para pelaku dan pengurus BUMDes yang ada di Kabupaten Batang. Tanpa itu, maka nilai intrinsik yang dimiliki oleh pelaku BUMDes hanya sebagai harapan tanpa relaisasi yang nyata.

3.4. Tantangan Pengelolaan BUMDes Berbasiskan Birokrasi *Agile Governance*

Setidaknya ada tiga tantangan utama yang dihadapi oleh para pelaku BUMDes yang ada di Kabupaten Batang dalam mencapai tata kelola yang *agility*. Tiga hal itu meliputi keterbatasan anggaran dalam pengelolaan BUMDes, masih minimnya dukungan yang diberikan oleh Pemerintah Daerah, serta lemahnya sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes di setiap desa yang ada.

Masalah keterbatasan anggaran ini masih menjadi masalah klasik yang harus dihadapi. Terlebih saat ini dukungan operasionalisasi BUMDes sebagian besar masih bertumpu pada dana desa. Padahal setiap tahunnya, kebijakan tentang penggunaan dana desa selalu disisipi oleh program Pemerintah Pusat yang secara tidak langsung dipksakan untuk didanai dengan dana desa. Hal ini yang kemudian mengecilkan porsi alokasi dalam pengelolaan BUMDes. Terlebih, sebagian besar BUMDes yang ada di Kabupaten Batang masih mengalami kembang kempis sehingga belum mampu menghasilkan nilai pendapatan yang mampu menopang operasionalisasi BUMDesnya sendiri. jangankan mampu berkontribusi pada pendapatan desa, untuk menghidupi dan operasionalisasi BUMDesnya saja masih cukup berat.

Selanjutnya ialah masih minimnya dukungan pemerintah setempat. Pemerintah Daerah setempat belum seutuhnya melihat keberadaan BUMDes sebagai kekuatan lokal dalam menggerakkan ekonomi masyarakat setempat. Walaupun di setiap Batang Expo selalu menghadirkan lapak-lapak UMKM termasuk BUMDes di dalamnya, perhatian besar ke BUMDes masih lemah. Kajian literatur peneliti masih terbatas menemukan data dan dokumen yang menunjukkan bagaimana setiap BUMDes diberikan perhatian khusus. Padahal belajar dari program KITB yakni terkait gelaran BUMDes Expo seharusnya ini mampu diadopsi sebagai kebijakan prioritas daerah [18]. Oleh karena itu ini masih menjadi tantangan sekaligus pekerjaan kedepan bagi Pemerintah Kabupaten Batang.

Tantangan terakhir ialah berkaitan dengan lemahnya kapasitas di setiap pengelola BUMDes yang ada saat ini. Pada aspek ini pemerintah setempat juga belum memberikan pelatihan dan dukungan kapasitasnya. Bahkan pada setiap desa biasanya secara mandiri mengadakan studi banding. Kondisi ini yang sampai saat ini menjadi salah satu penyebab hampir sebagain besar kepengelolaan BUMDes masih terhambat oleh dukungan kapasitas sumber daya manusia. oleh karena itu, dalam kebijakan ke depan diharapkan Pemerintah Daerah mampu mengagendakan pembangunan yang berfokus pada pengelolaan BUMDes yang gesit, tangkas, dan cergas.

4. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa upaya transformasi dalam pengelolaan BUMDes menuju agile governance masih belum

optimal dilakukan. Masih ditemukan faktor-faktor domino yang menghambat arah transformasi BUMDes menuju agile governance. Padahal konsep agile governace menuntut perbaikan tata kelola yang rresponsif dan gesit agar BUMDes bukan hanya terbatas pada pelembagaan formalitas di desa semata, namun lebih penting sebagai simbol kekuatan ekonomi lokal.

Berbagai tantangan yang dihadapi tersebut juga masih menjadi pekerjaan serius bagi pemerintah setempat. Oleh karena itu ke depan untuk mewujudkan transformasi tata kelola BUMDes yang agility dibutuhkan dukungan yang kuat, termasuk dukungan tersediannya kapasitas manusiannya sebagai pelaku pengelola BUMDes. Temuan ini tentu masih memiliki keterbatasan, di mana peneliti masih mengandalkan data-data sekunder. Oleh karenanya ke depan, perlu dilakukan penelitin secara mendalam dengan basis lapangan untuk menguatkan temuan ini sekaligus memberikan sajian temuan baru sehingga lebih mutakhir.

5. Daftar Pustaka

[1] A. R. Saputri and M. I. Hardiyan, "Koperasi Desa Merah Putih Dalam Perspektif Pembangunan Desa dan Tata Kelola Pemerintahan," *J. Soc. Bridg.*, vol. 3, no. 2, pp. 95–106, 2025, doi: https://doi.org/10.59012/jsb.v3i2.83 Koperasi.

[2] S. Arief and H. Haeruddin, "Strategi Pengembangan Koperasi Desa Merah Putih: Tinjauan Literatur atas Praktik Terbaik dan Tantangan Global," *Al-Buhuts*, vol. 21, no. 01, pp. 284–299, 2025, doi: https://doi.org/10.30603/ab.v21i1.6469.

[3] N. Fitrah *et al.*, "Inovasi Badan Usaha Milik Desa Melalui Agile Governence di Desa Sipodeceng Kecamatan Beranti Kabupaten Sidenreng Rappang," *J. Wedana*, vol. 9, no. 1, pp. 14–20, 2023, doi: https://doi.org/10.25299/wedana.v9i1.12443.

[4] H. Setiawan and N. W. Sulistyo, "Strengthening the Capacity of Village Community Institutions through Village-Owned Enterprises in Sumbermulyo Village Bantul, Yogyakarta," *Transform. J. Manaj. Pemerintah.*, vol. 13, no. 2, pp. 95–120, 2022, doi: 10.33701/jtp.v13i2.1366.

[5] MPR, "2.188 BUMDes Mati Suri, Ketua MPR RI Bamsoet Dorong Optimalisasi Badan Usaha Milik Desa," *mpr.go.id*, 2024. https://mpr.go.id/berita/2.188-BUMDes-Mati-Suri,-Ketua-MPR-RI-Bamsoet-Dorong-Optimalisasi-Badan-Usaha-Milik-Desa

[6] A. N. Fadilah, "Separuh BUMDes di Pangandaran Mati Suri," *detik.com*, 2015. https://www.detik.com/jabar/bisnis/d-8072158/separuh-bumdes-di-pangandaran-mati-suri

[7] A. Saebani, D. Darmastuti, A. Maulana, and A. Setiawan, "Sosialisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bagi Perangkat Desa Baros," *J-Abdi J. Pengabdi. Kpd. Masy.*, vol. 3, no. 7, pp. 1415–1422, 2023, doi: https://doi.org/10.53625/jabdi.v3i7.6943.

[8] W. Rasaili, D. F. Suharyanto, A. Andiriyanto, N. S. Fitriyah, Z. Zarnuji, and I. I. Puspaningrum, "Inovasi Desa Mandiri: Integrasi Agile Governance dan Pembangunan Berkelanjutan dalam Tata Kelola Pedesaan," *Matra Pembaruan*, vol. 8, no. 1, pp. 45–60, 2024, doi: 10.21787/mp.8.1.2024.45-60.

[9] H. Setiawan, "Economic Resistance of Sub-National Governments in Mitigating Inflation Risk : The Case of Bela Beli Kulon Progo Movement," *JISPO J. Ilmu Sos. dan Ilmu Polit.*, vol. 13, no. 01, pp. 83–102, 2023.

[10] "Peran Strategis Kemitraan BUMDES dalam Pembangunan Dsa Berkelanjutan di Indonesia," *CRMJ Creat. Res. Manag. J.*, vol. 8, no. 1, pp.

44–59, 2025, doi: https://doi.org/10.32663/s2dtc594.

[11] A. Widjayanti, E. K. Wibowo, and H. Handayani, "Sosialisasi Tata Kelembagaan , Pengelolaan Dana Desa , dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Bumdes," *SeTIA Mengabdi J. Pengabdi. Kpd. Masy.*, vol. 06, no. 02, pp. 47–53, 2025, doi: https://doi.org/10.31113/setiamengabdi.v6i2.79.

[12] Y. Erison and H. Setiawan, "Agile Governance: De-eskalasi Kemiskinan berbasis Birokrasi Cergas melalui Gerakan Bela Beli di Kabupaten Kulon Progo D.I. Yogyakarta," *Salus Cult. J. Pembang. Mns. dan Kebud.*, vol. 3, no. 2, pp. 135–146, 2023, doi: 10.55480/saluscultura.v3i2.119.

[13] H. Setiawan and C. Choirunnisa, "Intervensi Diversifikasi Pangan Lokal dalam Menurunkan Prevalensi Stunting di Kabupaten Batang: Analisis Kajian Politik Keamanan Non-tradisional," *Salus Cult. J. Pembang. Mns. dan Kebud.*, vol. 3, no. 2, pp. 78–90, 2023, doi: 10.55480/saluscultura.v3i2.112.

[14] A. Hidayati and H. Setiawan, "Women and Budget: Pro Gender Government Expenditure Budget in Batang Regency," *Bestuurskd. J. Gov. Stud.*, vol. 113, no. 3, pp. 13–25, 2023, doi: 10.1111/j.1467-9442.2011.01655.x.

[15] H. Setiawan, "Inclusive Governance in The Village Fund Oversight : A Reform Strategy to Reduce Extreme Poverty in Batang Regency," *Bestuurskd. J. Gov. Stud.*, vol. 5, no. July 2024, pp. 91–103, 2025, doi: https://doi.org/10.53013/bestuurskunde.5.2.91-103.

[16] K. Apriliyanti and M. D. I. Latif, "Narasi Budaya Arek Suroboyo dan Pandemi Covid-19 : Sebuah Perspektif Agile Governance di Kota Surabaya," vol. 7, no. 1, pp. 1–28, 2021, doi: 10.21776/ub.transformative.2021.007.01.1.

[17] H. Setiawan, "Kerentanan, Perempuan, dan Kemiskinan? Menata Ulang Arah Pembangunan Perlindungan Sosial Netral Gender Menuju Inklusivitas Sosial di Kabupaten Batang," *Salus Cult. J. Pembang. Mns. dan Kebud.*, vol. 4, no. 1, pp. 79–90, 2024, doi: https://doi.org/10.55480/saluscultura.v4i1.134.

[18] B. Buwono, "Kumpulkan 60 BUMDes, KIT Batang Gelar BUMDes Expo," *Rmoljateng*, 2023. https://www.rmoljawatengah.id/kumpulkan-60-bumdes-kit-batang-gelar-bumdes-expo

[19] D. Nurfarida, "Penerapan Smart Village pada Pengembangan BUMDes di Desa Selokarto Kecamatan Pecalungan Kabupaten Batang," *RISTEK J. Ris. , Inov. dan Teknol. Kabupaten Batang*, vol. 04, no. 01, pp. 102–106, 2022, doi: https://doi.org/10.55686/ristek.v4i1.70.

[20] Jumadi, "Inovasi BUMDes Batang untuk Tekan Stunting dan Dorong Kesejahteraan," *infopublik*, 2025. https://infopublik.id/kategori/nusantara/929500/inovasi-bumdes-batang-untuk-tekan-stunting-dan-dorong-kesejahteraan

[21] Kutnadi, "Pemkab Batang berdayakan program BUMDes Asuh tekan stunting," *Antaranews.com*, 2025. https://jateng.antaranews.com/berita/591609/pemkab-batang-berdayakan-program-bumdes-asuh-tekan-stunting

[22] Kutnadi, "25 Desa di Batang Gagal Cairkan Dana Desa Rp7,5 Miliar," *antaranews.com*, 2026. https://jateng.antaranews.com/berita/614803/25-desa-di-batang-gagal-cairkan-dana-desa-rp75-miliar#:~:text=25 desa di Batang gagal,5 miliar - ANTARA News Jateng

[23] K. Srirejeki, A. Faturahman, P. Ulfah, and E. Herwiyanti, "Pemetaan Potensi Desa untuk Penguatan Badan Usaha Milik Desa dengan Pendekatan Asset Based Community-Driven Development," *J. War. LPM Vol.*, vol. 23, no. 1, 2020, doi: 10.23917/warta.v23i1.8974.