



STRATEGI PRIORITAS PENGEMBANGAN BUMDES DI KABUPATEN BOGOR

Isep Amas Priatna¹

¹ Universitas Pamulang, Tangerang Selatan

Correspondence author: Dosen01629@unpam.ac.id

Abstrak

Meskipun terjadi pertumbuhan kuantitatif yang pesat pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Bogor hingga mencapai 416 unit, kontribusi nyata mereka terhadap ekonomi desa masih belum optimal akibat berbagai hambatan struktural. Penelitian ini bertujuan merumuskan prioritas kebijakan strategis bagi pengembangan BUMDes dengan menggunakan pendekatan Analytic Network Process (ANP) untuk mengurai kompleksitas pengambilan keputusan. Studi ini melibatkan sintesis penilaian dari para ahli dan praktisi yang mencakup enam klaster utama: Sumber Daya Manusia (SDM), pemasaran, produksi, keuangan, manajemen, dan lingkungan bisnis. Hasil analisis menunjukkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan prioritas tertinggi untuk intervensi, mengungguli aspek pemasaran dan manajemen. Secara khusus, subkriteria paling dominan yang memengaruhi kinerja adalah tingkat pendidikan manajer dan keterampilan pemasaran. Berdasarkan bobot prioritas tersebut, strategi kebijakan inti yang dirumuskan adalah meningkatkan kualitas manajerial dan memperkuat kelembagaan organisasi. Sebagai implikasi manajerial, penelitian ini merekomendasikan pembentukan Badan Promosi BUMDes sebagai program prioritas untuk mempercepat akses pasar. Temuan ini berkontribusi pada literatur kebijakan pembangunan perdesaan dengan menawarkan model pengambilan keputusan yang sistemik dan berbasis bukti bagi pemerintah daerah.

Kata Kunci: BUMDes, Kebijakan Strategis, Analytic Network Process (ANP), Pengembangan SDM, Ekonomi Pedesaan

PENDAHULUAN

Pengembangan ekonomi desa telah mengalami pergeseran paradigma dari pendekatan yang bersifat sentralistik menuju strategi pembangunan endogen, di mana desa didorong untuk menjadi mandiri dengan mengoptimalkan aset lokal yang mereka miliki (Agunggunanto *et.al*, 2016). Dalam kerangka Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diposisikan sebagai instrumen kelembagaan yang vital untuk mengubah potensi sosial-ekonomi desa menjadi kekuatan ekonomi nyata

(S.Eko, 2015). Secara konseptual, BUMDes bukan sekadar entitas bisnis, melainkan perwujudan ekonomi partisipatif yang bertujuan untuk menekan kebocoran ekonomi desa dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, terdapat kesenjangan yang nyata antara idealisme regulasi dan realitas operasional di lapangan. Meskipun jumlah BUMDes telah meningkat secara drastis, banyak di antaranya mengalami stagnasi manajerial dan disfungsi operasional, sehingga keberadaannya hanya sebatas "papan nama" tanpa memberikan kontribusi ekonomi yang signifikan.

Fenomena stagnasi ini terlihat jelas di Kabupaten Bogor. Meskipun seluruh 416 desa telah membentuk BUMDes, data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Bogor tahun 2024 menunjukkan bahwa hanya 85 desa (20%) yang mampu menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes), sementara 183 BUMDes belum memberikan kontribusi, dan 148 lainnya dikategorikan gagal atau tidak aktif (Apakabarnews, 2025). Data dari Antara News memperkuat fakta ini dengan mencatat bahwa sebagian besar BUMDes (331 unit) masih berada pada tahap dasar, dan hanya segelintir (18–25 unit) yang benar-benar produktif (Antara News, 2025). Kondisi ini mengindikasikan adanya hambatan struktural yang kompleks dan multidimensi yang menghambat keberlanjutan BUMDes di wilayah penyangga ibu kota.

Analisis literatur dan bukti empiris mengidentifikasi beberapa akar permasalahan yang saling berkaitan. Pertama, kapasitas sumber daya manusia (SDM) dan modal manusia (Suryanto & Sanjatkiko, 2018). Kualitas SDM merupakan aset ekonomi yang fundamental (Becker, 1993). Namun, fakta lapangan menunjukkan rendahnya literasi manajerial dan kewirausahaan di kalangan pengelola BUMDes akibat pola perekrutan yang bersifat nepotistik (berdasarkan kedekatan politik dengan kepala desa) dan bukan berdasarkan meritokrasi. Kedua, lemahnya tata kelola kelembagaan. Pergantian kepala desa sering kali diikuti dengan perombakan pengurus BUMDes tanpa evaluasi yang objektif; hal ini, menurut perspektif teori kelembagaan (Scott, 2001), merusak stabilitas dan memori organisasi. Ketiga, kurangnya inovasi dan validasi pasar. Banyak BUMDes beroperasi tanpa studi kelayakan dan terjebak dalam isomorfisme, yaitu meniru jenis usaha desa lain (seperti penyewaan tenda atau simpan pinjam) tanpa menyesuaikan diri dengan potensi lokal yang khas, sehingga gagal bersaing (Schumpeter, 1934).

Berbagai studi terdahulu telah banyak membahas evaluasi kinerja BUMDes, namun sebagian besar masih menggunakan pendekatan parsial atau metode linier, seperti analisis deskriptif kualitatif atau analisis SWOT konvensional (Sofyani, *et al.*, 2019). Pendekatan-pendekatan ini sering kali gagal menangkap kompleksitas saling keterkaitan antarpermasalahan—misalnya, bagaimana intervensi politik kepala desa memengaruhi kinerja sumber daya manusia, yang pada gilirannya berdampak pada kegagalan inovasi produk. Permasalahan pengembangan BUMDes di Kabupaten Bogor tidak dapat diselesaikan dengan pendekatan hierarkis sederhana karena melibatkan saling ketergantungan dan umpan balik antara aktor, kebijakan, dan lingkungan bisnis.

Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menerapkan pendekatan Analytic Network Process (ANP) dalam merumuskan strategi pengembangan BUMDes. Berbeda dengan Analytic Hierarchy Process (AHP) yang bersifat linear dan searah, ANP mampu mengakomodasi interaksi antarkriteria dalam suatu jaringan (Saaty, 2005). Penggunaan ANP sangat relevan dalam konteks Kabupaten Bogor yang heterogen untuk

menghasilkan peta prioritas kebijakan berbasis bukti. Penelitian ini bertujuan untuk mengurai kompleksitas permasalahan dan merumuskan opsi kebijakan strategis yang paling prioritas, sehingga dapat menjadi acuan praktis bagi pemerintah daerah dalam merevitalisasi peran BUMDes sebagai penggerak ekonomi perdesaan yang berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

1. Paradigma Pembangunan Perdesaan Endogen dan Kelembagaan BUMDes

Pengembangan ekonomi perdesaan mengalami pergeseran paradigma mendasar dari pendekatan eksogen (*top-down*) yang bertumpu pada intervensi pemerintah pusat menuju pendekatan pembangunan endogen (*bottom-up*). Pembangunan endogen menekankan pentingnya mobilisasi potensi lokal, partisipasi masyarakat, serta penguatan kapasitas kelembagaan internal desa untuk mencapai kemandirian ekonomi (Ray, 1999). Dalam konteks regulasi di Indonesia, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 menempatkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen kelembagaan strategis untuk mengembangkan potensi ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Republik Indonesia, 2014, 2021). BUMDes dirancang bukan hanya sebagai entitas pencari keuntungan (*profit-oriented*), melainkan sebagai lembaga sosial-ekonomi yang dapat mengelola potensi dan aset desa serta menciptakan nilai ekonomi bagi masyarakat dan pemerintah desa. Dalam konteks pembangunan ekonomi lokal, keberadaan BUMDes juga dapat berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pengembangan unit usaha yang berbasis pada potensi lokal (Kurnianto & Iswanu, 2021). Namun, pada wilayah penyangga (*buffer zone*) perkotaan seperti Kabupaten Bogor, BUMDes menghadapi kompleksitas yang lebih tinggi akibat interaksi dengan dinamika pasar urban, perubahan struktur ekonomi, serta risiko kelembagaan lokal yang memerlukan tata kelola dan mitigasi risiko yang adaptif (Yuwono, 2026).

2. Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) dan *Resource-Based View* (RBV)

Dari perspektif pembangunan ekonomi, modal manusia (*human capital*) merupakan akumulasi pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, dan kompetensi yang melekat pada individu yang dapat meningkatkan produktivitas dan kapasitas organisasi (Becker, 1993; Schultz, 1961). Schultz (1961) dan Becker (1993) mengemukakan bahwa investasi pada pendidikan, pengetahuan, dan keterampilan merupakan bentuk investasi yang dapat meningkatkan kapasitas produktif manusia serta memberikan manfaat ekonomi dalam jangka panjang. Dalam ekosistem BUMDes, rendahnya kualitas sumber daya manusia dan tingkat pendidikan pengelola dapat mengakibatkan lemahnya kapasitas organisasi dalam menyerap pengetahuan, inovasi, serta teknologi baru yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing usaha.

Sejalan dengan hal tersebut, *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) suatu entitas tidak ditentukan oleh kepemilikan aset fisik (*tangible assets*) semata, melainkan juga oleh sumber daya strategis yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan mampu dimanfaatkan secara efektif oleh organisasi. Dalam kerangka BUMDes, kompetensi manajerial, kewirausahaan, pengetahuan lokal, dan kapasitas kepemimpinan pengelola merupakan sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*) yang dapat menjadi basis keunggulan organisasi. Kemampuan tersebut menentukan sejauh mana penyertaan modal desa dapat

dikonversikan menjadi kegiatan usaha yang produktif dan menghasilkan manfaat ekonomi yang nyata bagi desa (Barney, 1991).

3. Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*) dan Isomorfisme Organisasi

Teori kelembagaan menekankan bahwa perilaku dan struktur organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh pertimbangan efisiensi ekonomi, tetapi juga oleh tekanan lingkungan institusional yang mencakup aturan formal, norma, nilai, serta ekspektasi budaya (Scott, 2008). Scott (2008) menegaskan bahwa organisasi membutuhkan legitimasi institusional untuk mempertahankan keberadaan dan keberlanjutannya dalam lingkungan sosial dan bisnis. Dalam konteks organisasi perdesaan, legitimasi menjadi penting karena keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh kinerja ekonomi, tetapi juga oleh tingkat kepercayaan masyarakat, pemerintah desa, dan pihak eksternal terhadap tata kelola organisasi.

DiMaggio dan Powell (1983) mengidentifikasi tiga mekanisme perubahan institusional atau isomorfisme (isomorphism), yaitu:

- *Coercive Isomorphism*, yaitu tekanan formal maupun informal dari pihak luar yang memiliki kewenangan atau pengaruh terhadap organisasi. Dalam konteks BUMDes, tekanan tersebut dapat berupa regulasi pemerintah, intervensi politik, atau pengaruh kepala desa dalam proses pengangkatan dan pengelolaan pengurus BUMDes (DiMaggio & Powell, 1983).
- *Mimetic Isomorphism*, yaitu kecenderungan organisasi untuk meniru struktur, strategi, atau unit usaha organisasi lain ketika menghadapi ketidakpastian. Dalam konteks BUMDes, fenomena tersebut dapat terjadi ketika suatu desa meniru model usaha BUMDes lain tanpa didahului analisis kebutuhan pasar dan studi kelayakan bisnis (DiMaggio & Powell, 1983).
- *Normative Isomorphism*, yaitu tekanan yang berasal dari proses profesionalisasi, pendidikan, dan pembentukan standar kompetensi dalam suatu bidang pekerjaan atau organisasi (DiMaggio & Powell, 1983).

Dalam konteks BUMDes, lemahnya legitimasi kelembagaan, tata kelola, transparansi, dan profesionalisme dapat menimbulkan trust deficit sehingga menghambat kemampuan BUMDes dalam membangun kemitraan dengan sektor swasta maupun lembaga keuangan formal. Oleh karena itu, penguatan struktur legalitas, tata kelola internal, profesionalisme pengelola, dan akuntabilitas menjadi faktor penting bagi keberlanjutan BUMDes (Kurnianto & Iswanu, 2021; Sari et al., 2024).

4. Teori Ekonomi Biaya Transaksi dan Teori Jaringan Sosial

Ekonomi Biaya Transaksi (*Transaction Cost Economics*) yang dipelopori oleh Coase (1937) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Williamson (1985) menjelaskan bahwa setiap aktivitas ekonomi menimbulkan biaya transaksi. Biaya tersebut dapat mencakup biaya pencarian informasi, negosiasi, penyusunan kontrak, pengawasan, serta penegakan kontrak. Coase (1937) menjelaskan bahwa keberadaan organisasi dapat dipahami sebagai salah satu mekanisme untuk mengurangi biaya yang muncul ketika aktivitas ekonomi sepenuhnya dilakukan melalui mekanisme pasar. Williamson (1985) selanjutnya menekankan pentingnya struktur tata kelola dalam mengendalikan biaya transaksi yang dipengaruhi oleh ketidakpastian, perilaku oportunistik, dan karakteristik transaksi.

BUMDes pada skala desa sering kali beroperasi secara terbatas dan menghadapi keterbatasan akses informasi, pasar, teknologi, serta jaringan distribusi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan biaya transaksi per unit produk menjadi relatif tinggi dan daya tawar terhadap pasar menjadi lemah. Pembentukan lembaga agregator promosi pada tingkat kabupaten dapat berfungsi untuk memusatkan fungsi pemasaran, informasi pasar, dan logistik sehingga dapat mengurangi asimetri informasi, meningkatkan koordinasi, serta menghasilkan skala ekonomi (*economies of scale*) (Coase, 1937; Williamson, 1985).

Pendekatan tersebut diperkuat oleh Teori Jaringan Sosial (*Social Network Theory*) yang memandang bahwa aktivitas ekonomi melekat (*embedded*) dalam struktur hubungan sosial. Granovetter (1973, 1985) menunjukkan bahwa jaringan sosial berperan penting dalam penyebaran informasi, pembentukan kepercayaan, dan akses terhadap sumber daya ekonomi. Dalam perspektif modal sosial, hubungan *bonding* memperkuat ikatan internal komunitas, sedangkan *bridging social capital* menghubungkan kelompok atau komunitas dengan jaringan eksternal yang lebih luas (Putnam, 2000). Dengan demikian, lembaga agregator promosi dapat diposisikan sebagai mekanisme *bridging social capital* yang menghubungkan produk-produk BUMDes lokal dengan jaringan pasar, investor, lembaga keuangan, dan ekosistem industri yang lebih luas.

5. *Analytic Network Process* (ANP) dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam merumuskan strategi pengembangan BUMDes yang bersifat multidimensi, dibutuhkan metode pengambilan keputusan kriteria majemuk (*Multi-Criteria Decision Making*) yang mampu mengakomodasi kompleksitas dan keterkaitan antarvariabel. Dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, *Analytic Network Process* (ANP) merupakan pengembangan dari *Analytic Hierarchy Process* (AHP) yang memungkinkan analisis hubungan saling ketergantungan dan umpan balik (*feedback*) antareleman dalam suatu sistem keputusan (Saaty, 1996).

Jika AHP mengasumsikan struktur hierarki yang relatif linier dengan hubungan antareleman yang lebih independen, ANP menggunakan struktur jaringan (*network structure*) yang mampu memetakan hubungan keterkaitan dalam (*inner dependence*), keterkaitan antarklaster (*outer dependence*), serta hubungan umpan balik (*feedback loops*) (Saaty, 1996). Penggunaan ANP memungkinkan sintesis penilaian pakar (*expert judgment*) untuk menghasilkan bobot prioritas berbagai faktor dan alternatif kebijakan secara sistematis. Dengan karakteristik tersebut, ANP relevan digunakan dalam merumuskan strategi pengembangan BUMDes karena dapat mengakomodasi keterkaitan antara faktor sumber daya manusia, kelembagaan, tata kelola, modal sosial, akses pasar, teknologi, dan kebijakan pemerintah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain metode campuran dengan *Analytic Network Process* (ANP) sebagai pendekatan utamanya. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam memetakan kompleksitas isu kebijakan yang melibatkan ketergantungan dan umpan balik antareleman—baik kriteria maupun alternatif—yang tidak dapat diakomodasi oleh pendekatan hierarkis linier (Saaty, 2005). Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Bogor, Jawa Barat, yang mewakili wilayah dengan jumlah Badan Usaha Milik

Desa (BUMDes) terbanyak, namun menghadapi tantangan signifikan terhadap kinerja ekonominya.

Responden dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria responden memiliki keahlian, pengalaman praktis, dan pemahaman mendalam tentang tata kelola BUMDes. Sebanyak lima responden kunci dipilih, terdiri dari: (1) Regulator (Dewan Pimpinan Daerah Kabupaten Bogor), (2) Praktisi (Pendamping Profesional dan Sekretaris Asosiasi BUMDes), (3) Pelaku Usaha (Pengelola BUMDes aktif), dan (4) Akademisi yang fokus pada pembangunan pedesaan. Pengumpulan data dilakukan dalam dua tahap: (1) wawancara mendalam dan tinjauan literatur untuk membangun model jaringan (cluster dan node), dan (2) menyelesaikan kuesioner perbandingan berpasangan berdasarkan skala fundamental Saaty (1–9).

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan utama konstruksi ANP. Tahap pertama adalah dekomposisi masalah, yaitu memetakan masalah pengembangan BUMDes ke dalam struktur jaringan yang terdiri dari klaster dan node. Hubungan antarelemen didefinisikan melalui ketergantungan dalam (interkoneksi dalam suatu klaster) dan ketergantungan luar (interkoneksi antarklaster). Tahap kedua adalah kuantifikasi model. Penilaian subjektif dari para ahli diubah menjadi nilai numerik. Mengingat penelitian ini melibatkan banyak ahli, penilaian individu dikumpulkan menggunakan rata-rata geometrik untuk menghasilkan nilai konsensus tunggal yang mewakili seluruh responden (Saaty, 2005). Tahap ketiga adalah sintesis dan analisis prioritas menggunakan software Super Decisions. Proses ini menghasilkan Supermatrix (*Unweighted*, *Weighted*, dan *Limiting*) yang akan menghasilkan bobot prioritas global. Validitas data diuji dengan menggunakan rasio inkonsistensi, dengan batas toleransi inkonsistensi yang dapat diterima yaitu $\leq 0,1$. Hasil akhirnya berupa peringkat prioritas strategi kebijakan yang diinterpretasikan untuk menjawab kebutuhan pembangunan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Bogor.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Sebelum menginterpretasikan bobot prioritas, validitas penilaian pakar diuji menggunakan Koefisien Konkordansi Kendall (W). Hasil pengolahan data menunjukkan nilai W sebesar 0,552. Berdasarkan standar statistik nonparametrik, nilai ini mengindikasikan tingkat kesepakatan yang tergolong sedang hingga kuat di antara para responden (pakar, praktisi, dan regulator) mengenai prioritas masalah dan solusi bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Bogor. Hal ini menegaskan bahwa hasil pembobotan ANP dalam penelitian ini memiliki legitimasi ilmiah.

Berdasarkan sintesis rata-rata geometrik, ditemukan adanya perbedaan bobot yang signifikan antarelemen masalah. Sebagaimana disajikan dalam Tabel 1, aspek Sumber Daya Manusia (SDM) menempati peringkat pertama dengan bobot prioritas sebesar 0,312 (31,2%), diikuti oleh aspek Pemasaran (0,199) dan Produksi (0,191). Menariknya, aspek Keuangan hanya menempati peringkat keempat dengan bobot 0,138, sementara Manajemen (0,084) dan Lingkungan Bisnis (0,074) berada di peringkat terendah. Data ini secara empiris membantah anggapan umum bahwa hambatan utama pengembangan BUMDes adalah modal. Para ahli sepakat bahwa suntikan modal tidak akan efektif tanpa

sumber daya manusia yang kompeten. Hal ini diperkuat oleh analisis subkriteria, di mana subkriteria "Tingkat Pendidikan" menjadi penentu utama dalam klaster SDM, dengan bobot 0,398.

Tabel 1.
Kriteria dan Subkriteria Prioritas untuk Pengembangan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Bogor

Kriteria	Bobot	Sub Kriteria	Bobot Keseluruhan	Peringkat
Sumber Daya Manusia	0.313	Tingkat Pendidikan	0.398	1
		Pelatihan	0.237	2
		Studi Banding	0.139	3
		Profesional	0.126	4
		Proses Seleksi	0.099	5
Pemasaran	0.200	Kemampuan	0.284	1
		Pasar Desa	0.240	2
		Media Pemasaran	0.172	3
		Jangkauan	0.165	4
		Mitra Bisnis	0.140	5
Produksi	0.192	Efisiensi Usaha	0.292	1
		Pengembangan Produk	0.234	2
		Bahan Baku	0.223	3
		Fasilitas Produksi	0.128	4
		Produk Unggul	0.123	5
Keuangan	0.138	Modal	0.273	1
		Keuntungan	0.245	2
		Piutang Usaha	0.186	3
		Laporan Keuangan	0.166	4

Kriteria	Bobot	Sub Kriteria	Bobot Keseluruhan	Peringkat
Manajemen	0.084	Kontribusi Desa	0.128	5
		Legalitas	0.293	1
		Pertemuan	0.234	2
		Administrasi	0.199	3
		Alat-Alat	0.163	4
		SOP	0.111	5
Lingkungan Bisnis	0.074	Bisnis Lokas	0.326	1
		Masyarakat Desa	0.195	2
		Pendamping Desa	0.170	3
		Kebijakan Kab/Kota	0.165	4
		Kebijakan Desa	0.145	5

Pada tingkat strategi alternatif, "Peningkatan Kualitas Manajemen dan Organisasi" menjadi prioritas utama dengan bobot 0,220, mengungguli strategi "Penguatan BUMDes dan Unit Usaha" (0,188) dan "Peningkatan Aset dan Modal" (0,161). Namun, pada tingkat program aksi yang lebih teknis, ditemukan hal yang mencolok. Program "Lembaga Promosi BUMDes" mendominasi secara mutlak dengan bobot 0,536 (53,6%), jauh melampaui "Sekolah BUMDes" (0,236) dan "Forum Bisnis Bersama" (0,227). Lonjakan bobot pada program promosi ini mengindikasikan bahwa meskipun akar masalah terletak pada sumber daya manusia, kebutuhan mendesak (pain point) saat ini adalah hambatan dalam akses pasar.

Tabel 2.
Strategi Alternatif dan Program Prioritas untuk Pengembangan BUMDes di Kabupaten Bogor

Kluster Alternatif	Kebijakan	Bobot	Peringkat
Alternatif Strategi	Meningkatkan Kualitas Manajemen dan Organisasi	0.221	1
	Penguatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan Unit Usaha	0.188	2

Kluster Alternatif	Kebijakan	Bobot	Peringkat
Program Prioritas	Peningkatan Aset dan Modal	0.161	3
	Dukungan Pemerintah Daerah & Masyarakat	0.158	4
	Meningkatkan Kualitas Pelaporan dan Akuntabilitas Administratif	0.148	5
	Memperkuat Kemitraan	0.123	6
	Lembaga Promosi BUMDes	0.537	1
	Sekolah BUMDes	0.236	2
	Forum Bisnis Bersama	0.227	3

2. Pembahasan

Temuan empiris menempatkan klaster sumber daya manusia sebagai penentu paling krusial, dengan bobot prioritas sebesar 0,312, jauh melampaui aspek finansial (0,137). Kesenjangan ini memberikan bukti kuat mengenai relevansi teori *Resource-Based View* (RBV) dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Barney mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi tidak ditentukan oleh aset berwujud seperti modal atau bangunan, melainkan oleh aset tak berwujud yang langka dan sulit ditiru, yaitu kompetensi manusia (Barney, 1991).

Tingginya bobot subkriteria "Tingkat Pendidikan" (0,397) mengonfirmasi bahwa BUMDes di Kabupaten Bogor menghadapi kendala dalam kapasitas serap (*absorptive capacity*) atau kemampuan menyerap pengetahuan. Dari perspektif Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*) (Becker, 1993), rendahnya tingkat pendidikan manajemen berdampak pada rendahnya efisiensi modal marginal (Pradana & Fitriyanti, 2019). Hal ini berarti bahwa berapa pun besarnya suntikan modal finansial yang diberikan oleh pemerintah (Dana Desa), modal tersebut tidak akan menghasilkan imbal hasil ekonomi yang memadai jika dikelola oleh sumber daya manusia dengan kompetensi rendah. Kondisi ini menjelaskan mengapa strategi "Peningkatan Aset dan Modal" (0,161) dinilai kurang efektif oleh para ahli dibandingkan dengan perbaikan aspek manajerial.

Dalam aspek manajemen, subkriteria "Legalitas Badan Hukum" muncul sebagai prioritas tertinggi (0,292). Temuan ini dapat dijelaskan melalui lensa Teori Institusional (DiMaggio & Powell, 1983). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) saat ini berada di bawah tekanan untuk mencapai legitimasi institusional agar diakui oleh ekosistem eksternal (bank, mitra swasta, dan pemerintah). Tanpa legalitas yang jelas (sebagai badan hukum yang terpisah dari Pemerintah Desa), BUMDes menghadapi hambatan berupa isomorfisme koersif, di mana mereka gagal memenuhi standar regulasi untuk mengakses skema pembiayaan formal (Aslamiyah & Qolbiyah, 2024). Scott menekankan bahwa

organisasi dengan struktur hukum yang lemah akan mengalami krisis kepercayaan (*trust deficit*) (Scott, 2001). Oleh karena itu, strategi "Peningkatan Kualitas Manajemen dan Organisasi" (0,220) merupakan prasyarat mutlak (*sine qua non*) sebelum BUMDes melakukan ekspansi bisnis.

Salah satu temuan paling mencolok (kebaruan) dalam studi ini adalah dominasi mutlak program "Agregator Promosi BUMDes", dengan bobot 0,536, yang jauh mengungguli program pelatihan konvensional. Mengapa para ahli memberikan prioritas tinggi pada hal ini? Fenomena ini dapat dianalisis menggunakan Ekonomi Biaya Transaksi (Williamson, 1981). Saat ini, BUMDes di Kabupaten Bogor beroperasi secara atomistik (sendiri-sendiri), yang mengakibatkan biaya transaksi pemasaran (pencarian pembeli, promosi, distribusi) per unit menjadi sangat tinggi. Pembentukan Agregator Promosi berfungsi sebagai wadah pengumpul (*aggregator*) yang mengurangi asimetri informasi pasar dan menurunkan biaya transaksi melalui skala ekonomi. Lebih lanjut, dari perspektif teori jaringan (Granovetter, 1973), Agregator Promosi berfungsi sebagai modal sosial penghubung (*bridging social capital*) yang menghubungkan produk desa lokal dengan pasar eksternal yang lebih luas. Tanpa lembaga perantara ini, produk BUMDes—meskipun diproduksi secara efisien (bobot produksi 0,191)—akan mengalami kegagalan pasar akibat tidak adanya saluran distribusi yang efektif.

3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan sintesis antara prioritas strategis (Manajemen & Organisasi) dan prioritas program (Promosi), studi ini merumuskan implikasi kebijakan dalam bentuk Strategi Jalur Ganda. Model ini menolak pendekatan solusi tunggal dan merekomendasikan intervensi simultan pada dua lini:

1. Jalur Internal (Penguatan Kelembagaan): Berfokus pada strategi "Peningkatan Kualitas Manajemen dan Organisasi" (0,220) melalui standarisasi legalitas badan hukum (subkriteria dominan: 0,292). Langkah ini bertujuan membangun legitimasi formal BUMDes sesuai dengan prinsip-prinsip Teori Kelembagaan. Tanpa perbaikan tata kelola internal, BUMDes akan terus mengalami kerentanan organisasi dan gagal mendapatkan kepercayaan dari mitra eksternal.
2. Jalur Eksternal (Agregasi Pasar): Berfokus pada pembentukan "Lembaga Promosi BUMDes" (0,536) untuk mengatasi kegagalan pasar. Menurut perspektif Ekonomi Biaya Transaksi (*Transaction Cost Economics*), lembaga ini sangat diperlukan untuk menekan biaya pemasaran yang tinggi, yang dapat diimplementasikan secara bertahap. Jalur ini berfungsi menciptakan *quick wins* (hasil cepat) berupa pendapatan nyata, yang diperlukan untuk menjaga moral pengelola sembari menunggu penyelesaian proses perbaikan internal.

Temuan ini menawarkan antitesis terhadap studi-studi sebelumnya (Widati, 2019), yang cenderung memprioritaskan pelatihan (Sekolah BUMDes) atau bantuan modal sebagai satu-satunya solusi. Penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia (melalui pelatihan) tidak akan efektif jika tidak dibarengi dengan pengembangan infrastruktur pasar (Lembaga Promosi). Model Jalur Ganda ini menawarkan peta jalan yang lebih holistik bagi Pemerintah Kabupaten Bogor: memperbaiki tata kelola internal sekaligus membuka akses pasar eksternal.

SIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang stagnan di Kabupaten Bogor bukan disebabkan oleh kurangnya modal finansial, melainkan akibat keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dan tata kelola kelembagaan. Analisis *Analytic Network Process* (ANP) membuktikan bahwa SDM merupakan faktor penentu paling krusial dalam ekosistem BUMDes, jauh melampaui aspek finansial dan produksi. Temuan ini meluruskan paradigma lama yang menempatkan bantuan modal sebagai satu-satunya solusi bagi permasalahan ekonomi desa.

Secara khusus, studi ini mengidentifikasi Strategi Jalur Ganda (*Double-Track Strategy*) sebagai solusi prioritas. Di satu sisi, perbaikan internal mutlak diperlukan melalui peningkatan kualitas manajemen dan standarisasi legalitas badan hukum. Di sisi lain, intervensi eksternal sangat mendesak dilakukan melalui pembentukan Lembaga Promosi BUMDes sebagai program prioritas utama. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes membutuhkan "pihak kedua" (*agregator*) untuk mengatasi hambatan pasar yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh pengelola desa akibat keterbatasan kompetensi pemasaran. Berdasarkan temuan tersebut, direkomendasikan beberapa langkah strategis:

1. Bagi Pemerintah Kabupaten Bogor (DPMD): Perlu diberlakukan moratorium (penangguhan sementara) bantuan modal tunai bagi BUMDes yang belum memiliki sertifikasi kompetensi pengelola dan status badan hukum. Dana daerah sebaiknya dialokasikan ulang untuk pengembangan infrastruktur pendukung, khususnya pembentukan Lembaga Promosi BUMDes di tingkat kabupaten, yang berfungsi sebagai pusat pemasaran dan logistik kolektif.
2. Bagi pengelola BUMDes: Fokus harus beralih dari sekadar memperluas unit usaha baru ke penguatan fondasi organisasi (legalitas dan prosedur operasi standar). Pengelola diwajibkan mengikuti tes kompetensi dasar melalui program Sekolah BUMDes sebelum mengajukan penyertaan modal desa.
3. Bagi peneliti selanjutnya: Penelitian ini terbatas pada perspektif pakar dan praktisi di wilayah peri-urban (Kabupaten Bogor). Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas fokus ke wilayah perdesaan yang murni agraris guna mengetahui apakah pola prioritas kebijakan (SDM vs. modal) tetap sama. Selain itu, penggunaan metode kuantitatif lanjutan seperti Structural Equation Modeling (SEM) disarankan untuk menguji efektivitas model Strategi Jalur Ganda yang ditemukan dalam studi ini terhadap kinerja keuangan aktual BUMDes.

DAFTAR PUSTAKA

- Agunggunanto, E. Y., Arianti, F., Kushandajani, K., & Darwanto, D. (2016). Pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(1), 67–81. <https://doi.org/10.24914/jeb.v19i1.460>
- Aslamiyah, N., & Qolbiyyah, S. (2024). Perbandingan kinerja BUMDes yang terdaftar dan tidak terdaftar sebagai badan hukum. *El-Dusturie*, 3(2), 101–114.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Eko, S. (2015). *Regulasi baru, desa baru: Ide, misi, dan semangat UU Desa*. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- IMW menilai, pengelolaan BUMDes di Kabupaten Bogor semrawut. (2022, Juni 9). *Apakabarnews.com*. <https://bogor.apakabarnews.com/imw-menilai-pengelolaan-bumdes-di-kabupaten-bogor-semrawut/>
- Kurnianto, S., & Iswanu, B. I. (2021). Governance and performance of village-owned enterprises (BUMDes). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga*, 6(2), 1150–1170. <https://doi.org/10.20473/jraba.v6i2.35534>
- Pemkab catat 18 BUMDes berkontribusi untuk ekonomi desa Bogor. (2021, November 4). *Antaranews.com*. <https://jabar.antaranews.com/berita/330625/pemkab-catat-18-bumdes-berkontribusi-untuk-ekonomi-desa-bogor>
- Pradana, H. A., & Fitriyanti, S. (2019). Pemberdayaan dan percepatan perkembangan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam peningkatan ekonomi masyarakat dan peningkatan pendapatan asli desa. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*, 14(2), 133–146.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Ray, C. (1999). Endogenous development in the era of reflexive modernity. *Journal of Rural Studies*, 15(3), 257–267. [https://doi.org/10.1016/S0743-0167\(98\)00072-2](https://doi.org/10.1016/S0743-0167(98)00072-2)
- Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Saaty, T. L. (1996). *Decision making with dependence and feedback: The analytic network process*. RWS Publications.
- Saaty, T. L. (2005). *Theory and applications of the analytic network process: Decision making with benefits, opportunities, costs, and risks*. RWS Publications.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd ed.). Sage Publications.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success factors of village-owned enterprises (BUMDes) performance in Indonesia: An exploratory study. *Jurnal Akuntansi dan Investasi*, 20(2), 151–171. <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Suryanto, S., & Sanjatmiko, B. (2018). Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 15(2), 235–251.
- Widati, S. (2019). Masalah dan tantangan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 27(2), 55–68.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.