

Peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bendosewu Kec. Talun Kab. Blitar

Irma Dhatul Aulia¹⁾, Deby Febrian Eprilianto²⁾, Galih Wahyu Pradana³⁾, Melda Fadiyah Hidayat⁴⁾

^{1,2,3,4}Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya, Ilmu Administrasi Negara
Email: irma.22130@mhs.unesa.ac.id, debyeprilianto@unesa.ac.id, galihpradana@unesa.ac.id,
meldahidayat@unesa.ac.id

Abstrak: Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan antara kondisi normatif dan realitas pengelolaan BUMDes Sewu Siji. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam pengelolaan BUMDes Sewu Siji. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana dengan kerangka teori peran dari John M. Ivancevich, Robert dan Michael T. Matteson (1990) yang membagi peran ke dalam tiga dimensi: Expected Role, Perceived Role, dan Role Played. Hasil penelitian menunjukkan pada dimensi Expected Role, peran normatif telah terdefinisi cukup baik, namun terdapat kelemahan pendefinisian peran Sekretaris Desa yang menjadi akar role ambiguity. Pada dimensi Perceived Role, ditemukan variasi pemahaman antar aktor; Kepala Desa sebagai aktor sentral, sementara Sekretaris Desa, BPD, dan Bendahara Desa mempersepsikan perannya terbatas. Pada dimensi Role Played, ditemukan empat masalah peran: role gap, role ambiguity, role underload, dan role conflict. Penelitian juga menemukan kesenjangan antara data resmi Klinik BUMDes dengan fakta lapangan, di mana BUMDes Sewu Siji telah memiliki badan hukum, RPK, dan laporan tahunan meskipun tidak terdata secara resmi. Penelitian menyimpulkan bahwa peran Pemerintah Desa Bendosewu belum optimal karena ketidakselarasan antara harapan normatif, persepsi, dan praktik aktual yang memunculkan disfungsi peran. Kondisi ini menyebabkan dominasi peran pada Kepala Desa dan kurang optimalnya pemanfaatan perangkat desa lain.

Abstract: This research is motivated by the gap between normative conditions and the reality of BUMDes Sewu Siji management. The purpose of this study is to describe the role of the Bendosewu Village Government in managing BUMDes Sewu Siji. This research employs a descriptive qualitative approach with data collection through interviews, observation, and documentation. Data analysis uses the interactive model by Miles, Huberman, and Saldana with the role theory framework from John M. Ivancevich, Robert dan Michael T. Matteson (1990) which divides roles into three dimensions: Expected Role, Perceived Role, and Role Played. The results show that in the Expected Role dimension, the normative role is fairly well defined, although there is a weakness in defining the role of the Village Secretary which becomes the root of role ambiguity. In the Perceived Role dimension, variations in understanding among actors were found; the Village Head as the central actor, while the Village Secretary, BPD, and Village Treasurer perceive their roles as limited. In the Role Played dimension, four role problems were identified: role gap, role ambiguity, role underload, and role conflict. This study also found a discrepancy between official BUMDes Clinic data and field facts, where BUMDes Sewu Siji has had a legal entity, RPK, and annual reports although not officially recorded. This study concludes that the role of the Bendosewu Village Government is not yet optimal due to misalignments between normative expectations, perceptions, and actual practices which give rise to role dysfunctions. This condition leads to the

Article History

Received: 12 June 2026
Revised: 15 June 2026
Published: 26 June 2026

Kata Kunci:

Peran Pemerintah Desa, Pengelolaan BUMDes, Teori Peran, Expected Role, Perceived Role, Role Played, Role Ambiguity, Tata Kelola Desa.

Keywords:

Village Government Role, BUMDes Management, Role Theory, Expected Role, Perceived Role, Role Played, Role Ambiguity, Village Governance.

dominance of the Village Head's role and suboptimal utilization of other village apparatuses' potential.



<https://doi.org/10.5281/zenodo.20923447>

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).

PENDAHULUAN

Pembangunan desa menjadi hal yang sangat penting pada masa otonomi daerah, karena pemerintah daerah kini memiliki wewenang yang lebih besar untuk mengatur dan mengelola potensi desanya sendiri (Zsazsa, 2022). Desa dipandang sebagai ujung tombak pembangunan, sebab setiap perubahan pembangunan akan berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat (Aulia et al., 2023). Untuk menjadikan desa yang mandiri dan maju, langkah yang dapat diambil adalah dengan mengelola potensi desa yang ada agar memberikan nilai ekonomi bagi masyarakat desa (Alviant, 2022). Oleh karena itu, salah satu instrumen yang dibentuk oleh pemerintah desa dalam rangka mengelola potensi desa adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa, BUMDes merupakan lembaga ekonomi yang dikelola oleh pemerintah desa untuk mengoptimalkan potensi lokal, meningkatkan pendapatan desa, dan mendorong kesejahteraan masyarakat. Menurut Pasal 87 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes dibentuk berdasarkan asas kekeluargaan dan gotong royong. Tujuan dibentuknya BUMDes ialah untuk mengelola serta memanfaatkan berbagai potensi ekonomi, kelembagaan, sumber daya alam, dan sumber daya manusia yang dimiliki desa, guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mendukung kemandirian ekonomi desa.

Pemerintah desa memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi desa sebagai bagian dari upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa (Yudhistira & R Kholifah, 2024). Pemerintah Desa memiliki peran penting dalam membina, mengawasi, dan memberikan dukungan kepada BUMDes (Rohim, 2021). Hal ini mencakup peran dalam menentukan unit usaha yang sesuai dengan potensi desa serta memfasilitasi kerjasama dengan berbagai pihak seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD), pengurus BUMDes, dan masyarakat (Harlan, 2021).

Berdasarkan data dari situs Klinik BUMDes yang dikelola oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Provinsi Jawa Timur, tercatat bahwa BUMDes Sewu Siji dari Desa Bendosewu berstatus aktif dengan jenis usaha perdagangan dan jasa umum. Namun, data tersebut mencatat beberapa kejanggalan, yaitu BUMDes Sewu Siji tercatat belum memiliki badan hukum, belum memiliki Rencana Program Kerja (RPK), belum memiliki laporan tahunan, serta hanya memiliki satu tenaga kerja. Kejanggalan ini menarik karena bertentangan dengan fakta bahwa BUMDes tetap menjalankan aktivitas usaha dan bahkan telah memiliki beberapa unit usaha yang berjalan.

Pemilihan Desa Bendosewu dan BUMDes Sewu Siji didasari oleh karakteristik usaha yang unik, yaitu bergerak di bidang perdagangan dan jasa umum seperti angkringan, *barbershop*, tempe, dan peternakan kambing, yang berbeda dengan mayoritas BUMDes di Jawa Timur yang umumnya bergerak di sektor pertanian. Keunikan ini menjadikan BUMDes Sewu Siji sebagai studi kasus yang menarik untuk melihat bagaimana pemerintah desa mengelola BUMDes dengan model usaha berbasis jasa dan perdagangan.

Berdasarkan hasil pengamatan awal dan wawancara dengan informan, ditemukan bahwa peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam pengelolaan BUMDes Sewu Siji belum berjalan secara optimal. Hal ini tercermin dari beberapa indikasi: pertama, adanya ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) di kalangan perangkat desa, di mana Sekretaris Desa, BPD, dan Bendahara Desa tidak memahami secara

pasti tugas dan wewenang mereka dalam pengelolaan BUMDes; kedua, adanya kesenjangan peran (*role gap*) antara harapan normatif yang diatur dalam regulasi dengan praktik di lapangan; ketiga, adanya dominasi peran pada Kepala Desa yang menyebabkan aktor lain tidak termanfaatkan secara optimal; dan keempat, adanya ketidakakuratan data yang tercermin dari perbedaan antara data resmi Klinik BUMDes dengan fakta di lapangan.

Belum ada penelitian terdahulu yang secara khusus mengkaji ketidakselarasan antara peran normatif, persepsi aktor, dan praktik pengelolaan BUMDes menggunakan teori peran dari Ivancevich et al. (1990). Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung membahas BUMDes dari sisi efektivitas, dampak ekonomi, atau kendala operasional, tanpa menganalisis secara mendalam bagaimana kesenjangan peran antar aktor memengaruhi tata kelola BUMDes. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan mengkaji peran Pemerintah Desa Bendosewu melalui tiga perspektif teori peran – yaitu peran yang diharapkan (*Expected Role*), peran yang dipersepsikan (*Perceived Role*), dan peran yang dijalankan (*Role Played*).

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana Peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bendosewu, Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar?" Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam pengelolaan BUMDes Sewu Siji menggunakan teori peran dari Ivancevich et al., (1990).

TINJAUAN PUSTAKA

Pemerintahan desa dalam perspektif administrasi publik tidak hanya dipahami sebagai struktur birokrasi, tetapi sebagai bagian dari tata kelola pemerintahan yang menekankan kolaborasi antar aktor. Penelitian ini berlandaskan pada paradigma Administrasi Publik modern, khususnya *New Public Governance (NPG)*, yang memandang penyelenggaraan pemerintahan tidak lagi bersifat hierarkis dan berpusat pada negara, melainkan melibatkan berbagai aktor dalam suatu jaringan kolaboratif. Dalam perspektif *NPG*, pemerintah berperan sebagai fasilitator, koordinator, dan pengarah dalam pengelolaan urusan publik (Osborne, 2010).

Dalam konteks pemerintahan desa, paradigma tata kelola tersebut diwujudkan melalui konsep *Good Local Governance* yang menekankan prinsip-prinsip transparansi, partisipasi, akuntabilitas, efektivitas, dan kolaborasi dalam penyelenggaraan pemerintahan di tingkat lokal (Prasasti & Ma'ruf, 2025). Prinsip-prinsip ini menjadi dasar bagi pemerintah desa dalam mengelola sumber daya publik, termasuk dalam pengelolaan BUMDes sebagai badan usaha milik desa.

Berdasarkan Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa pasal 25, pemerintah desa terdiri dari kepala desa beserta perangkat desa yang membantu menjalankan tugas-tugas pemerintahan di tingkat desa (Napitupulu, 2022). Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 84 Tahun 2015 mengatur susunan organisasi dan tata kerja pemerintah desa yang mencakup Sekretaris Desa, Kepala Urusan, Kepala Seksi, dan Kepala Kewilayahan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi yang dibentuk oleh desa dengan mempertimbangkan kondisi nyata dan potensi yang dimiliki. BUMDes didefinisikan sebagai lembaga ekonomi yang sepenuhnya dikelola oleh masyarakat desa untuk mendukung penguatan perekonomian desa (Ayuningtyas & Wibawani, 2022). BUMDes merupakan bentuk kemandirian ekonomi desa yang menjalankan unit-unit usaha dengan melibatkan partisipasi masyarakat desa (Nurjanna, 2023).

Peraturan mengenai pendirian BUMDes diatur dalam beberapa peraturan perundang-undangan, yaitu Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pasal 87 sampai 90, Peraturan Pemerintah

Nomor 43 Tahun 2014 tentang Desa pasal 132 sampai 142, serta Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes.

Tujuan pembentukan BUMDes sebagaimana tercantum dalam Pasal 3 Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 meliputi: meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, mengembangkan kegiatan ekonomi desa, menciptakan peluang dan jaringan pasar, membuka lapangan pekerjaan, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta memberikan pelayanan sosial dan ekonomi kepada masyarakat desa.

Peran merupakan aspek dinamis dari kedudukan atau status, di mana apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajiban sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan (Soejono & Sulistyowati dalam Rahmayuni, 2021). Teori peran menurut John M. Ivancevich, Robert dan Michael T. Matteson (1990) membagi peran ke dalam tiga dimensi:

1. Peran yang diharapkan (*Expected Role*) yaitu aktivitas dan perilaku yang dipercaya oleh orang lain sebagai hal yang seharusnya dilakukan oleh seseorang yang menduduki suatu posisi tertentu. Dimensi ini digunakan untuk mengidentifikasi peran normatif Pemerintah Desa sebagaimana diatur dalam regulasi.
2. Peran yang dipersepsikan (*Perceived Role*) adalah aktivitas dan perilaku yang diyakini oleh pemegang posisi itu sendiri sebagai hal yang harus ia lakukan. Dimensi ini digunakan untuk mengungkap pemahaman subjektif para aktor mengenai peran mereka masing-masing.
3. Peran yang dijalankan (*Role Played*) yaitu tindakan nyata yang benar-benar ditampilkan oleh seseorang dalam praktik, terlepas dari apa yang diharapkan atau dipersepsikan. Dimensi ini digunakan untuk menganalisis tindakan aktual serta mengidentifikasi berbagai masalah peran yang ditemukan.

Teori ini dipilih sebagai dasar utama dalam penelitian ini karena tidak hanya mendeskripsikan peran pemerintah desa, tetapi juga mampu menganalisis dinamika konflik peran dan kesenjangan harapan antar berbagai aktor dalam sistem pengelolaan BUMDes. Dalam konteks BUMDes Sewu Siji, model ini sangat relevan untuk mengungkap kesenjangan antara harapan normatif dengan realita pelaksanaan di lapangan, serta mengidentifikasi potensi role ambiguity yang muncul akibat ketidakselarasan persepsi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut (Rahmayuni, 2021), penelitian kualitatif merupakan rangkaian proses penelitian yang dilakukan untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dari fenomena yang terjadi. Penelitian deskriptif menekankan pada data berupa kata-kata, dokumen, dan gambar.

Lokasi penelitian ini berada di Desa Bendosewu, Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada adanya kesenjangan yang jelas antara kondisi normatif BUMDes dengan realita pengelolaan di lapangan. BUMDes Sewu Siji merupakan entitas ekonomi desa yang telah dibentuk sejak tahun 2019 dan secara operasional menjalankan beberapa unit usaha, namun secara kelembagaan dan administrasi belum optimal.

Fokus penelitian ini adalah peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam pengelolaan BUMDes, dengan tiga indikator utama menurut teori peran dari Ivancevich et al. (1990): Peran yang Diharapkan (*Expected Role*), Peran yang Dipersepsikan (*Perceived Role*), dan Peran yang Dijalankan (*Role Played*).

Subjek penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, terdiri dari, Kepala Desa Bendosewu, Sekretaris Desa Bendosewu, Bendahara Desa Bendosewu, Ketua BPD Desa Bendosewu,

Sekretaris BPD Desa Bendosewu, Direktur Utama BUMDes Sewu Siji, Masyarakat Desa Bendosewu (3 orang). Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan, observasi lapangan, dan dokumentasi. Data sekunder diperoleh dari dokumen desa, peraturan perundang-undangan, dan studi literatur.

Teknik pengumpulan data meliputi; observasi, wawancara mendalam, dokumentasi. Instrumen penelitian terdiri dari peneliti sendiri sebagai instrumen utama, pedoman wawancara (*interview guide*), catatan lapangan (*fieldnotes*), pedoman observasi, dan alat tulis. Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Kondensasi Data: data mentah disortir, diorganisir, dan diformat sesuai fokus penelitian
2. Penyajian Data: data disajikan dalam bentuk uraian naratif, tabel, dan visual
3. Penarikan Kesimpulan: peneliti mencari signifikansi dari data yang diperiksa dan disajikan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Bendosewu terletak di Kecamatan Talun, Kabupaten Blitar, dengan luas wilayah 499,12 hektar. Desa ini terdiri dari 4 dusun, 8 RW, dan 35 RT. Penduduk memiliki mata pencaharian beragam seperti petani, buruh tani, peternak, pedagang, pegawai negeri, industri, dan karyawan swasta. Pemerintah Desa Bendosewu sejak tahun 2023 dipimpin oleh Kepala Desa Isnari.

BUMDes Sewu Siji pertama kali didirikan pada tanggal 22 Maret 2011 dan sempat mengalami masa vakum sebelum diaktifkan kembali pada tanggal 1 Juni 2023. Terdapat perbedaan antara data yang tercantum dalam situs Klinik BUMDes dengan data fakta lapangan. Berdasarkan hasil wawancara, BUMDes Sewu Siji telah memiliki badan hukum sejak tahun 2022 dengan No. AHU.03845 AH.01.03 Tahun 2022 di Kemenkumham, serta telah memiliki Rencana Program Kerja (RPK) dan laporan tahunan.

BUMDes Sewu Siji saat ini mengelola empat unit usaha:

1. Tempe BUMDes 1001 (unit usaha utama/terbesar)
2. Jack Ozzo *Barbershop* (tempat pangkas rambut)
3. Angkringan Asoi (sedang vakum sementara mulai Februari 2026)
4. Bendratama *Farm* (peternakan kambing)

Struktur kepengurusan BUMDes terdiri dari Direktur Utama, Sekretaris, dan Bendahara, dengan anggota lebih dari 10 orang yang terlibat dalam operasional unit usaha. Seluruh tenaga kerja merupakan warga Desa Bendosewu.

Perputaran keuangan BUMDes Sewu Siji dalam satu tahun mencapai Rp 1 Miliar, dengan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) yang berfluktuasi: Rp 3.000.000 (2023), Rp 2.800.000 (2024), dan Rp 3.800.000 (2025).

1. Peran yang diharapkan merujuk pada keyakinan normatif tentang tindakan yang wajib dilakukan berdasarkan posisi atau jabatan. Dalam konteks pengelolaan BUMDes, peran ideal Pemerintah Desa diatur dalam Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 serta dokumen AD/ART BUMDes Sewu Siji.

Berdasarkan hasil wawancara, Pemerintah Desa Bendosewu memiliki pemahaman yang cukup baik mengenai kewajiban normatifnya. Kepala Desa menyadari bahwa secara regulasi pemerintah desa berkewajiban mengalokasikan anggaran untuk BUMDes melalui pos ketahanan pangan, yang diwujudkan melalui alokasi 20% dari APBDes. Sekretaris Desa merinci bahwa alokasi anggaran tersebut merupakan peningkatan dari ketentuan sebelumnya sebesar 5% dan mulai diberlakukan pada tahun 2025.

Secara kelembagaan, peran masing-masing aparatur desa telah diatur. Bendahara Desa

memiliki peran yang terbatas pada penyertaan modal awal, sementara pengelolaan keuangan harian BUMDes menjadi kewenangan pengurus BUMDes. Kepala Desa berperan sebagai pemangku kebijakan utama, sedangkan BPD memiliki peran sebagai pelindung dan pengawas. Panduan operasional tertuang dalam dokumen AD/ART BUMDes Sewu Siji.

Namun demikian, ditemukan kelemahan pada pendefinisian peran Sekretaris Desa. Sekretaris Desa secara tegas menyatakan bahwa dirinya tidak memiliki peran formal dalam pengelolaan BUMDes berdasarkan aturan yang berlaku, karena fungsi administratif BUMDes telah dijalankan oleh Sekretaris BUMDes. Kondisi ini bertentangan dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 84 Tahun 2015 yang menempatkan Sekretaris Desa sebagai unsur pembantu Kepala Desa dalam bidang administrasi pemerintahan.

Kelemahan pendefinisian peran ini menjadi akar permasalahan yang berdampak pada dimensi *Perceived Role* dan *Role Played*. Secara teoritis, Ivancevich et al. (1990) menegaskan bahwa ketika suatu posisi tidak memiliki kejelasan peran secara normatif, individu yang menduduki posisi tersebut akan mengalami *role ambiguity* atau ketidakjelasan peran.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Rahmayuni, 2021) yang menemukan bahwa ketidakjelasan pembagian peran antara aparatur desa menjadi salah satu kendala utama dalam pengelolaan BUMDes. Penelitian (Napitupulu, 2022) juga menemukan bahwa rendahnya kepercayaan pemerintah terhadap masyarakat serta kurangnya sosialisasi turut memperburuk ketidakjelasan peran ini.

2. Peran yang Dipersepsikan (*Perceived Role*)

Peran yang dipersepsikan menggambarkan pemahaman subjektif para aktor mengenai apa yang seharusnya mereka lakukan berdasarkan posisi yang dipegangnya. Berdasarkan temuan lapangan, ditemukan variasi pemahaman yang signifikan antar aktor.

Kepala Desa mempersepsikan perannya dalam tiga fungsi utama, yaitu sebagai penyedia anggaran, fasilitator, dan pengawas. Beliau menyatakan tidak mengalami hambatan dalam memahami maupun menjalankan peran tersebut. Persepsi Kepala Desa sebagai aktor sentral menunjukkan adanya *self-perception* yang kuat terhadap peran strategisnya.

Berbeda dengan Kepala Desa, Sekretaris Desa mempersepsikan dirinya tidak memiliki peran dalam pengelolaan BUMDes karena kebijakan sepenuhnya berada di tangan Kepala Desa, sementara aspek administrasi telah menjadi tanggung jawab Sekretaris BUMDes. Meskipun demikian, ia mengakui selalu hadir dalam setiap rapat evaluasi BUMDes.

Ketua BPD mempersepsikan perannya sebagai pengawas yang menjalankan fungsi melalui komunikasi rutin setiap bulan dengan Direktur Utama BUMDes, namun secara terbuka mengakui bahwa Kepala Desa lebih dominan dan BPD hanya berperan sebagai kelengkapan dengan kewenangan yang terbatas. Sekretaris BPD menambahkan bahwa interaksi yang seharusnya dilakukan antara BPD, Pemerintah Desa, dan pengelola BUMDes adalah melalui musyawarah desa serta rapat semesteran yang dilaksanakan 2 kali dalam satu tahun.

Bendahara Desa mempersepsikan perannya sangat terbatas pada tahap awal, yaitu hanya pada penyertaan modal dari desa, tanpa keterlibatan dalam monitoring penggunaan dana setelah diserahkan. Sementara itu, Direktur Utama BUMDes mempersepsikan peran Pemerintah Desa secara positif, menilai bahwa pemberdayaan dan pendampingan telah diberikan.

Variasi persepsi yang tajam ini mengindikasikan terjadinya *role ambiguity* pada Sekretaris Desa, BPD, dan Bendahara Desa. Ivancevich et al., (1990) menjelaskan bahwa *role ambiguity* terjadi ketika seseorang tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya. Temuan ini diperkuat oleh (Alviant, 2022) yang

menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kemampuan pemerintah desa dalam mendistribusikan peran secara proporsional.

Dari perspektif *New Public Governance* dan *Good Local Governance*, variasi persepsi yang tajam antar aktor menunjukkan bahwa prinsip kolaborasi belum berjalan dengan baik. *NPG* menekankan pentingnya kesamaan pemahaman dan visi antar aktor dalam jaringan kolaboratif, sementara *Good Local Governance* menekankan prinsip partisipasi yang mengharuskan setiap aktor memiliki pemahaman yang jelas tentang peran dan kontribusinya.

3. Peran yang Dijalankan (*Role Played*)

Peran yang dijalankan merupakan tindakan nyata yang benar-benar ditampilkan oleh seseorang dalam praktik. Dimensi ini menjadi inti analisis untuk mengidentifikasi kesenjangan peran (*Role Gap*), ketidakjelasan peran (*Role Ambiguity*), konflik peran (*Role Conflict*), serta ketidakseimbangan beban peran (*Role Underload*).

Kesenjangan Peran (*Role Gap*) terjadi dalam tiga aspek utama:

- 1) Perencanaan strategis: Pemerintah desa seharusnya menyusun RPK bersama BUMDes, namun dalam praktiknya pemerintah desa hanya memberikan arahan global sementara RPK disusun sendiri oleh Sekretaris BUMDes tanpa pendampingan intensif.
- 2) Pendampingan teknis: Pemerintah desa seharusnya memberikan pendampingan administratif dan teknis secara berkala, namun dalam praktiknya pendampingan dilakukan saat ada masalah.
- 3) Pengawasan formal: BPD seharusnya berperan sebagai pengawas dengan kewenangan penuh, namun dalam praktiknya BPD mengakui kewenangannya terbatas dan lebih memilih pendekatan informal.

Konflik Peran (*Role Conflict*) dialami oleh Sekretaris Desa dan BPD. Sekretaris Desa mengalami konflik antara peran formal yang menyatakan tidak terlibat dengan kondisi nyata yang mengharuskannya hadir dalam rapat evaluasi. BPD mengalami konflik antara tuntutan untuk melakukan pengawasan secara formal dan prosedural dengan praktik pengawasan yang lebih sering dilakukan secara informal.

Ketidakjelasan Peran (*Role Ambiguity*) dengan tingkat keparahan tinggi dialami oleh Sekretaris Desa, BPD, dan Bendahara Desa. Sekretaris Desa tidak mengetahui secara pasti apakah dirinya memiliki peran; BPD merasa kewenangannya sedikit sekali dan hanya sebagai kelengkapan; Bendahara Desa hanya mengetahui perannya sebatas penyertaan modal.

Kekurangan Beban Peran (*Role Underload*) dialami oleh Sekretaris Desa, BPD, dan Bendahara Desa. Ketiganya memiliki kapasitas dan kewenangan normatif yang tidak termanfaatkan secara optimal. Ivancevich et al. (1990) menjelaskan bahwa *role underload* terjadi ketika tuntutan peran yang diterima jauh di bawah kapasitas yang dimiliki seseorang, yang menyebabkan terhambatnya pengembangan keterampilan dan menurunnya efektivitas organisasi.

Ketidakoptimalan peran ini memiliki implikasi langsung terhadap keberlanjutan dan efektivitas unit usaha BUMDes Sewu Siji:

- a. Perputaran keuangan Rp1 miliar menunjukkan potensi ekonomi yang besar, namun ketidakstabilan pendapatan (Rp3.000.000 di 2023, turun ke Rp2.800.000 di 2024, naik ke Rp3.800.000 di 2025) mengindikasikan pengelolaan yang belum stabil dan terencana. Ketidakstabilan ini tidak terlepas dari *Role Underload* yang dialami oleh Sekretaris Desa dan Bendahara Desa, yang seharusnya dapat berkontribusi dalam perencanaan strategis dan monitoring keuangan secara berkala.

- b. Pemasaran produk tempe yang mampu menjangkau 5 kecamatan dan bahkan menembus Malang dan Lamongan pada tahun 2025 terhenti karena tenaga pemasar menikah dan tidak ada pengganti. Hal ini mengindikasikan kelemahan dalam sistem manajemen sumber daya manusia dan regenerasi pengelola. Pemerintah Desa seharusnya memiliki peran sebagai fasilitator yang memastikan keberlanjutan sumber daya manusia dan sistem pemasaran.
- c. Unit usaha yang tidak berjalan (usaha bebek gagal karena lokasi tidak mendukung, angkringan vakum karena pengelola sakit) menunjukkan bahwa aspek perencanaan dan pendampingan teknis belum optimal. Pemerintah desa seharusnya melakukan studi kelayakan usaha dan pendampingan teknis secara berkala.

Tabel 1 Ringkasan Masalah Peran dalam Pengelolaan BUMDes Sewu Siji

Masalah Peran	Aktor	Dampak
<i>Role Gap</i>	BPD	Pengawasan tidak formal dan tidak terdokumentasi
<i>Role Ambiguity</i>	Sekretaris, BPD, Bendahara	Tugas dan wewenang tidak terarah
<i>Role Underload</i>	Sekretaris, BPD, Bendahara	Kapasitas SDM tidak termanfaatkan
<i>Role Conflict</i>	Sekretaris desa, BPD	Kontribusi substantif yang kurang

Dari perspektif *New Public Governance* dan *Good Local Governance*, temuan ini menunjukkan bahwa praktik pengelolaan BUMDes Sewu Siji masih sangat hierarkis dan terpusat pada Kepala Desa, yang bertentangan dengan semangat *NPG* yang menekankan pada jaringan kolaboratif yang setara antar aktor. Prinsip-prinsip *Good Local Governance* seperti transparansi, partisipasi, akuntabilitas, efektivitas, dan kolaborasi juga belum sepenuhnya terwujud.

Secara keseluruhan, efektivitas peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam pengelolaan BUMDes Sewu Siji belum optimal karena terjadi ketidakselarasan antara ketiga dimensi peran. *Expected Role* telah terdefinisi cukup baik, namun *Perceived Role* para aktor menunjukkan perbedaan yang cukup mencolok, dan *Role Played* didominasi oleh Kepala Desa sementara aktor lain mengalami *role ambiguity* dan *role underload*. Hal ini menunjukkan bahwa akar permasalahan utama bukanlah faktor eksternal seperti keterbatasan modal, melainkan faktor internal tata kelola peran yang lemah.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, jawaban atas rumusan masalah adalah bahwa peran Pemerintah Desa Bendosewu dalam pengelolaan BUMDes Sewu Siji belum optimal. Ketidakefektifan ini disebabkan oleh ketidakselarasan antara tiga dimensi peran: *Expected Role*, *Perceived Role*, dan *Role Played*.

Pada dimensi *Expected Role*, peran normatif Pemerintah Desa telah terdefinisi cukup baik dalam regulasi dan AD/ART BUMDes. Namun, terdapat kelemahan pendefinisian peran Sekretaris Desa yang menjadi akar *Role Ambiguity*.

Pada dimensi *Perceived Role*, ditemukan variasi pemahaman yang signifikan antar aktor. Kepala Desa mempersepsikan dirinya sebagai aktor sentral, sementara Sekretaris Desa, BPD, dan Bendahara Desa mempersepsikan perannya sangat terbatas. Variasi persepsi ini mengindikasikan terjadinya *Role Ambiguity* pada ketiga aktor tersebut.

Pada dimensi *Role Played*, ditemukan empat masalah peran: *Role Gap* dalam perencanaan strategis, pendampingan teknis, dan pengawasan formal; *Role Ambiguity* pada Sekretaris Desa, BPD, dan Bendahara Desa; *Role Underload* pada ketiga aktor yang sama; dan *Role Conflict* pada Sekretaris Desa dan BPD.

Penelitian ini juga menemukan kesenjangan antara data resmi Klinik BUMDes dengan fakta lapangan, di mana BUMDes Sewu Siji telah memiliki badan hukum, RPK, dan laporan tahunan meskipun tidak terdata secara resmi. Secara keseluruhan, ketidakselarasan antar tiga dimensi peran menyebabkan dominasi peran pada Kepala Desa dan kurang termanfaatkannya potensi perangkat desa lainnya, sehingga tata kelola BUMDes menjadi tidak seimbang dan kurang akuntabel.

REFERENSI

- Alviant. (2022). *Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa Kupa, Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru*. 1–65.
- Aulia, A., Gumilar, G. G., Panji, M., Santoso, T., Priyanti, E., Studi, P., Pemerintahan, I., Karawang, S., Karawang, K., Barat, P. J., & Aulia, A. (2023). *Pemberdayaan Masyarakat Desa dalam Upaya Pembangunan Desa di Desa Warung Bambu Kecamatan Karawang Timur Kabupaten Karawang*. 1(2), 568–577.
- Ayuningtyas, D. D., & Wibawani, S. (2022). *DALAM PEMBERDAYAAN MASYARAKAT THE ROLE OF THE VILLAGE BUSINESS BOARD (BUMDES)*. 13(3), 281–286.
- Harlan, L. O. A. M. (2021). *DI DESA SINDANGKASIH*. 23, 68–76.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behavior & Management*.
- Napitupulu, R. Y. (2022). *PERAN PEMERINTAH DESA DALAM PENGELOLAAN SKRIPSI OLEH : RIFA YUSNITA NAPITUPULU FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK UNIVERSITAS MEDAN AREA MEDAN PERAN PEMERINTAH DESA DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA Diajukan sebagai Salah Satu Syar*.
- Nurjanna. (2023). *Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Marannu Jaya dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat di Desa Marannu Kabupaten Pinrang*.
- Prasasti, P. F., & Ma'ruf, M. F. (2025). Analisis Peran Pemerintah Desa Dalam Mewujudkan Pembangunan Desa Mandiri (Studi Kasus Desa Kalanganyar Kecamatan Karanggeneng Kabupaten Lamongan). *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 02(12), 598–614.
- Rahmayuni, G. (2021). Peran Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Kuta Padang Kecamatan Simeuleu Cut Dan Kabupaten Simeuleu. *Repository.Uma*. <http://repository.uma.ac.id/handle/123456789/15979>
- Rohim. (2021). *PERAN PEMERINTAH DESA DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA*. 4(1), 18–34.
- Yudhistira, G. E., & R Kholifah, E. (2024). Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Mulyorejo Kecamatan Silo Kabupaten Jember. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Pemberdayaan, Inovasi Dan Perubahan*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/0.59818/JPM>
- Zsazsa, C. S. K. M. (2022). *KABUPATEN DELI SERDANG SUB-DISTRICT DELI SERDANG DISTRICT PENDAHULUAN Asumsi dalam penelitian ini adalah pemberdayaan masyarakat dalam pembangunan di Desa Naga Timbul masih dikategorikan rendah , hal ini dilihat dari pemerintah desa*. 48(2), 179–188. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v48i2.2751>
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6



Tahun 2014 tentang Desa.
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa.
Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 84 Tahun 2015 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja
Pemerintah Desa.
Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015
tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.