

# PENINGKATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN DAN STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK KALURAHAN (BUMKAL) SAMBIMULYO MENUJU TATA KELOLA PROFESIONAL DAN BERKELANJUTAN

## Abstrak

Badan Usaha Milik Kalurahan (BUMKal) memiliki peran strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa, namun perkembangan unit usaha yang semakin kompleks menuntut pengelolaan yang profesional, sejalan dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 yang menetapkan BUMDes/BUMKal sebagai badan hukum. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan dan kompetensi pengelolaan BUMKal Sambimulyo di Kalurahan Sambirejo. Metode pelaksanaan meliputi penyuluhan dan sosialisasi kelembagaan, diskusi partisipatif, studi kasus pengelolaan unit usaha, serta pendampingan strategis. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman pengelola terhadap aspek kelembagaan dan regulasi, peningkatan wawasan tata kelola dan manajemen unit usaha, serta terbentuknya pemahaman awal mengenai strategi pemasaran dan pengembangan usaha. Selain itu, kegiatan ini mengidentifikasi potensi pengembangan kelembagaan BUMKal menuju model yang lebih partisipatif melalui skema penyertaan modal masyarakat dengan menjadi unit berbentuk PT (Perseroan Terbatas) sesuai UU Nomor 40 Tahun 2007. Kegiatan ini berkontribusi dalam memperkuat peran BUMKal sebagai penggerak ekonomi lokal dan peningkatan Pendapatan Asli Desa secara berkelanjutan.

Kata Kunci: BUMKal, kelembagaan, tata kelola usaha, pengabdian kepada masyarakat

## Abstract

Village-Owned Enterprises at the sub-village level (BUMKal) play a strategic role in promoting rural economic independence; however, the increasing complexity of business units requires professional management. This condition is closely related to the enactment of Law Number 11 of 2020 on Job Creation and Government Regulation Number 11 of 2021, which establish Village-Owned Enterprises (BUMDes/BUMKal) as legal entities. This community service activity aims to enhance institutional capacity and managerial competence in the management of BUMKal Sambimulyo in Sambirejo Village. The implementation methods include institutional counseling and socialization, participatory discussions, case studies on business unit management, and strategic assistance. The results indicate an improvement in managers' understanding of institutional and regulatory aspects, increased insight into governance and business unit management, and the development of an initial understanding of marketing strategies and business development. In addition, the activity identifies the potential for institutional development of BUMKal toward a more participatory model through community capital participation schemes by establishing business units in the form of a Limited Liability Company (Perseroan Terbatas), in accordance with Law Number 40 of 2007. This activity contributes to strengthening the role of BUMKal as a driver of the local economy and supports sustainable growth of Village Original Revenue.

Keywords: BUMKal, institutional capacity, business governance, community service

© 2026 Some rights reserved

Susilo Budi Winarno<sup>1</sup>, Tuti Panghastuti<sup>2</sup>, Sulistiono<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Program Studi SI Manajemen,  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi  
Pariwisata API

Email : [susilostieapi2018@gmail.com](mailto:susilostieapi2018@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Kalurahan (BUMKal) merupakan salah satu instrumen strategis dalam upaya mendorong kemandirian ekonomi desa serta

meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Kehadiran BUMKal di tingkat kalurahan diharapkan mampu menjadi motor penggerak perekonomian lokal melalui pengelolaan

potensi desa yang terencana, produktif, dan berorientasi pada peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Melalui BUMKAL, potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, serta peluang usaha lokal dapat dioptimalkan agar memberikan nilai tambah ekonomi yang berdampak langsung bagi masyarakat.

Seiring dengan dinamika pembangunan desa dan perkembangan regulasi nasional, peran dan posisi BUMKAL mengalami penguatan yang signifikan. Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja yang kemudian ditindaklanjuti melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 telah menetapkan Badan Usaha Milik Desa/Kalurahan sebagai badan hukum. Penetapan status badan hukum ini memberikan kepastian legalitas sekaligus membuka peluang yang lebih luas bagi BUMKAL untuk menjalin kerja sama usaha, melakukan pengelolaan permodalan, serta mengembangkan unit usaha secara lebih profesional, transparan, dan akuntabel. Dengan status tersebut, BUMKAL tidak lagi dipandang semata-mata sebagai lembaga sosial ekonomi desa, tetapi juga sebagai entitas bisnis yang dituntut untuk menerapkan prinsip tata kelola usaha yang baik (*good corporate governance*).

Desa Sambirejo merupakan salah satu Desa Prima yang berada di Kapanewon Prambanan, Kabupaten Sleman, DIY (Widayati et al., 2025). Desa Wisata Sambirejo disahkan secara resmi sebagai desa wisata pada tahun 2018 (Murti & Urahma, 2025). BUMKAL Sambimulyo yang berada di Kalurahan Sambirejo merupakan salah satu contoh BUMKAL yang menunjukkan perkembangan signifikan dalam pengelolaan usaha. Keberagaman unit usaha tersebut mencerminkan besarnya potensi ekonomi yang dimiliki Kalurahan Sambirejo serta kemampuan BUMKAL dalam menangkap peluang usaha yang relevan dengan kebutuhan dan karakteristik masyarakat setempat. Unit usaha seperti pariwisata Tebing Breksi, pengelolaan resto dan penginapan, layanan simpan pinjam, hingga unit pelayanan sosial menunjukkan peran strategis BUMKAL sebagai penggerak ekonomi sekaligus pemberi manfaat sosial bagi masyarakat.

Dalam praktiknya, BUMKAL Sambimulyo masih menghadapi sejumlah permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian serius. Permasalahan tersebut antara lain berkaitan dengan perlunya penguatan pemahaman pengelola terhadap kelembagaan BUMKAL sebagai badan hukum, termasuk implikasi hukum dan manajerial dari status tersebut. Selain itu, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kapasitas manajerial dan tata kelola usaha agar setiap unit usaha dapat dikelola secara efektif, efisien, dan terintegrasi. Tantangan lainnya adalah optimalisasi strategi pemasaran unit-unit usaha agar mampu bersaing dan menjangkau pasar

yang lebih luas, sejalan dengan perkembangan teknologi dan perilaku konsumen.

Di sisi lain, peran masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama BUMKAL juga perlu terus diperkuat. Masyarakat tidak hanya diposisikan sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai pihak yang terlibat secara aktif dalam pengembangan usaha, termasuk sebagai calon investor lokal. Keterlibatan masyarakat melalui skema partisipasi permodalan diharapkan dapat menumbuhkan rasa memiliki terhadap BUMKAL sekaligus memberikan dampak ekonomi yang merata. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dan terencana agar pengelolaan BUMKAL mampu menjawab tantangan tersebut secara berkelanjutan. Aktivitas pemberdayaan ekonomi desa melalui pelibatan masyarakat terbukti berdampak positif pada kualitas dan daya saing usaha lokal. Sebagai contoh, keterlibatan masyarakat secara partisipatif dalam pelatihan dan pengembangan produk UMKM di Desa Gunungsari mampu meningkatkan kualitas produk dan nilai jualnya, menunjukkan bahwa model pemberdayaan masyarakat dapat memperkuat ekonomi lokal secara nyata (Effendi & Agustin, 2025). Berdasarkan kondisi tersebut, kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan sebagai upaya untuk memberikan kontribusi nyata dalam penguatan kapasitas kelembagaan BUMKAL Sambimulyo. Kegiatan ini difokuskan pada peningkatan pengetahuan dan pemahaman pengelola BUMKAL terkait aspek kelembagaan dan regulasi, peningkatan kapasitas manajerial serta kompetensi pengelolaan usaha, serta pemberian pemahaman mengenai strategi pemasaran dan pengembangan usaha. Selain itu, kegiatan pengabdian ini juga diarahkan untuk mendorong terwujudnya pengelolaan BUMKAL yang profesional, partisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini diharapkan BUMKAL Sambimulyo mampu memperkuat perannya sebagai pilar ekonomi Kalurahan Sambirejo, meningkatkan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa, serta memberikan dampak nyata bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Kegiatan ini juga diharapkan dapat menjadi model pendampingan kelembagaan BUMKAL yang dapat direplikasi pada kalurahan lain dengan karakteristik serupa.

## METODE PELAKSANAAN

Metode pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini meliputi:



**Gambar 1.** Proses Pelatihan

1. **Penyuluhan dan Sosialisasi:** Penyampaian materi terkait kelembagaan BUMKAl, regulasi, dan tata kelola usaha.
  2. **Diskusi dan Tanya Jawab:** Menggali permasalahan aktual yang dihadapi mitra serta mencari solusi bersama.
  3. **Studi Kasus:** Pembahasan praktik pengelolaan unit usaha BUMKAl Sambimulyo.
  4. **Pendampingan:** Pemberian arahan strategis terkait pengembangan usaha dan pemasaran.
- Kegiatan dilaksanakan pada Selasa, 25 November 2025 bertempat Waroeng Lereng Ijo dengan durasi mulai pukul 09.00 – 12.00 WIB secara tatap muka dengan pendekatan partisipatif untuk mendorong keterlibatan aktif mitra. Berikut ini rundown kegiatan pelatihan pada tabel 1:

**Tabel 1.** Rundown Pelatihan

Hari, Tgl	Waktu	Kegiatan	Narasumber /Petugas
Selasa, 25 Nove mber 2025	09.00	Pembukaan	MC
	09.10	Sambutan	Pak Lurah
	09.20	Materi 1 Tata Kelola Bumdes - Kelembagaan Bumdes dan Relasi	Bapak Susilo Budi Winarno, S.H., M.H. (STIE Pariwisata API)
	10.20	Tanya Jawab (Coffe Break)	MC
	10.40	Materi 2 Pemasaran Bumdes	Ibu Tuti Panghastuti, S.E., M.M. (STIE Pariwisata API)
	11.40	Tanya Jawab	MC
	12.00	Penutup Makan Siang	Tim

**HASIL DAN PEMBAHASAN****Hasil yang Dicapai**

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada BUMKAl Sambimulyo memberikan hasil yang signifikan, khususnya dalam peningkatan pemahaman pengelola terhadap aspek kelembagaan, tata kelola usaha, serta arah pengembangan BUMKAl ke depan. Salah satu capaian utama adalah meningkatnya pemahaman pengurus dan pengelola BUMKAl mengenai status kelembagaan BUMKAl sebagai badan hukum

sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021. Pemahaman ini menjadi landasan penting bagi pengelola dalam menjalankan BUMKAl secara lebih profesional, transparan, dan akuntabel.

Selain itu, kegiatan ini juga meningkatkan wawasan pengelola terkait tata kelola usaha dan manajemen unit usaha. Pengelola mulai memahami pentingnya pemisahan fungsi kelembagaan, manajemen operasional, serta pengelolaan keuangan yang terstruktur pada masing-masing unit usaha. Hal ini menjadi sangat relevan mengingat BUMKAl Sambimulyo saat ini mengelola berbagai unit usaha yang beragam, meliputi Unit Tebing Breksi sebagai sektor unggulan pariwisata, Djiwanta Cottage & Resto di bidang jasa akomodasi dan kuliner, Unit Simpan Pinjam Sambijaya, Unit Percetakan, Unit Toko Desa Sambikaya, Unit Minisoccer Sambirejo, serta Dapur Satuan Pelayanan Pemenuhan Gizi (SPPG). Keberagaman unit usaha tersebut menunjukkan potensi ekonomi yang besar sekaligus menuntut sistem pengelolaan yang lebih modern dan terintegrasi.

Hasil analisis dalam kegiatan pengabdian ini menunjukkan bahwa kompleksitas dan skala usaha BUMKAl Sambimulyo telah melampaui pola pengelolaan tradisional berbasis sosial semata. Oleh karena itu, muncul pemahaman awal mengenai pentingnya strategi pemasaran dan pengembangan usaha yang lebih terarah, berbasis analisis pasar, segmentasi konsumen, serta pemanfaatan jejaring kemitraan. Strategi ini dipandang sebagai langkah krusial untuk menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan kontribusi BUMKAl terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes).

Lebih lanjut, dari hasil diskusi dan analisis bersama mitra, teridentifikasi potensi pengembangan kelembagaan BUMKAl Sambimulyo menuju model badan usaha yang lebih korporatif, yaitu melalui pembentukan unit usaha atau holding usaha berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT). Transformasi ini dimungkinkan secara regulatif dengan berlakunya UU Cipta Kerja dan PP No. 11 Tahun 2021 yang menegaskan bahwa BUMDes/BUMKAl merupakan badan hukum dan dapat melakukan kerja sama usaha serta penyertaan modal secara lebih luas.

Model pengembangan BUMKAl melalui skema penanaman saham oleh masyarakat dinilai layak secara kelembagaan, ekonomi, dan sosial. Dari aspek kelembagaan, status BUMKAl sebagai badan hukum memberikan dasar yang kuat bagi pembentukan entitas usaha berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang memungkinkan pengelolaan modal secara profesional dan terstruktur. Skema saham partisipatif mendorong pemisahan yang jelas antara fungsi kepemilikan dan pengelolaan, sehingga prinsip tata kelola perusahaan yang baik

(good corporate governance) dapat diterapkan secara optimal.

Secara ekonomi, keterlibatan masyarakat sebagai pemegang saham berpotensi memperkuat permodalan BUMKAL tanpa ketergantungan penuh pada dana desa. Modal yang terkumpul dapat digunakan untuk pengembangan unit usaha strategis, peningkatan kualitas layanan, serta ekspansi pasar. Pembagian dividen berbasis kinerja usaha juga memberikan insentif ekonomi yang adil dan berkelanjutan bagi masyarakat sebagai investor lokal.

Dari aspek sosial, skema ini memperkuat rasa memiliki dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan ekonomi kalurahan. Masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai subjek pembangunan yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis melalui mekanisme RUPS. Dengan mayoritas saham tetap dimiliki oleh kalurahan dan masyarakat lokal, model ini tetap menjaga kedaulatan ekonomi desa sekaligus membuka ruang kolaborasi dengan pihak eksternal.

Sebagai bentuk pengaturan kelembagaan, berikut contoh ketentuan RUPS yang dapat diterapkan dalam pengelolaan saham masyarakat pada BUMKAL berbadan hukum PT:

#### 1. **Komposisi Kepemilikan Saham**

Kepemilikan saham mayoritas wajib dimiliki oleh Kalurahan Sambirejo dan masyarakat lokal dengan total minimal 51% dari seluruh saham yang beredar.

#### 2. **Batas Kepemilikan Investor Eksternal**

Penyertaan modal dari pihak eksternal diperbolehkan sepanjang tidak melebihi 49% dari total saham dan tidak mengurangi kendali mayoritas kalurahan dan masyarakat.

#### 3. **Hak dan Kewajiban Pemegang Saham Masyarakat**

Pemegang saham dari unsur masyarakat berhak mengikuti RUPS, memperoleh informasi kinerja perusahaan, serta menerima pembagian dividen sesuai dengan jumlah saham yang dimiliki.

#### 4. **Pengambilan Keputusan Strategis**

Keputusan strategis terkait perubahan anggaran dasar, pengalihan aset, dan kerja sama strategis wajib mendapatkan persetujuan RUPS dengan keterwakilan pemegang saham masyarakat.

#### 5. **Transparansi dan Akuntabilitas**

Direksi dan komisaris wajib menyampaikan laporan keuangan dan laporan kinerja secara periodik kepada seluruh pemegang saham melalui forum RUPS.

Penerapan model saham partisipatif pada BUMKAL Sambimulyo memiliki landasan hukum yang kuat, sejalan dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Regulasi tersebut secara tegas menetapkan BUMDes/BUMKAL sebagai badan

hukum yang memiliki kewenangan untuk melakukan perbuatan hukum, mengelola aset, serta menjalin kerja sama usaha dengan pihak lain.

PP No. 11 Tahun 2021 memberikan ruang bagi BUMKAL untuk membentuk unit usaha berbadan hukum, termasuk Perseroan Terbatas, sebagai strategi pengembangan usaha dan peningkatan profesionalisme pengelolaan. Skema penyertaan modal masyarakat melalui saham merupakan bentuk konkret dari prinsip partisipatif yang diamanatkan dalam regulasi tersebut, sekaligus memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan usaha.

Dengan mengacu pada ketentuan tersebut, pengembangan BUMKAL menuju model PT dengan kepemilikan saham mayoritas oleh kalurahan dan masyarakat tidak hanya sah secara hukum, tetapi juga selaras dengan semangat reformasi kelembagaan desa. Implementasi model ini diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan publik, memperluas akses permodalan, serta memberikan dampak ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat Kalurahan Sambirejo.

Dalam skema pengembangan tersebut, BUMKAL tetap berperan sebagai pemilik mayoritas atau pengendali, sementara masyarakat diberikan ruang untuk berpartisipasi melalui mekanisme penyertaan modal atau investasi yang menyerupai kepemilikan saham. Sistem ini diharapkan mampu menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) dari masyarakat terhadap unit-unit usaha BUMKAL, sekaligus memberikan dampak ekonomi yang nyata berupa pembagian hasil usaha, peningkatan pendapatan masyarakat, serta perluasan lapangan kerja. Dengan demikian, transformasi kelembagaan menuju model PT tidak dimaknai sebagai komersialisasi semata, melainkan sebagai strategi penguatan kelembagaan yang tetap berpihak pada kepentingan sosial dan kesejahteraan masyarakat Kalurahan Sambirejo.

#### **Partisipasi Mitra**

Partisipasi mitra dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini tergolong sangat baik. Hal tersebut ditunjukkan melalui kehadiran dan keterlibatan aktif pengurus BUMKAL serta pengelola unit-unit usaha selama kegiatan berlangsung. Mitra secara terbuka menyampaikan berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan usaha, baik dari aspek kelembagaan, manajerial, maupun pemasaran, serta secara aktif berdiskusi mengenai peluang pengembangan usaha ke depan.



**Gambar 2.** Dokumentasi sesi Materi & Tanya Jawab

Diskusi yang terbangun tidak hanya bersifat satu arah, tetapi berkembang menjadi forum pertukaran gagasan yang konstruktif, khususnya terkait kesiapan BUMKAL Sambimulyo dalam menghadapi perubahan regulasi dan peluang transformasi kelembagaan menuju model usaha yang lebih profesional. Partisipasi aktif ini menunjukkan adanya komitmen kuat dari mitra untuk menerapkan hasil diskusi dan rekomendasi yang diperoleh dalam kegiatan pengabdian, sebagai bagian dari upaya berkelanjutan untuk memperkuat kinerja BUMKAL dan meningkatkan dampak ekonomi bagi masyarakat Kalurahan Sambirejo.



**Gambar 3.** Sesi Foto bersama Dosen STIE Pariwisata API & BUMKAL Sambimulyo

## KESIMPULAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat di BUMKAL Sambimulyo Kalurahan Sambirejo telah berjalan dengan baik dan memberikan dampak positif dalam peningkatan kapasitas dan kompetensi pengelola. Kegiatan ini memperkuat pemahaman kelembagaan, tata kelola, serta strategi pengembangan usaha BUMKAL menuju pengelolaan yang profesional dan berkelanjutan.

## UCAPAN TERIMAKASIH

Atas terlaksananya pengabdian kepada masyarakat dengan judul peningkatan kapasitas kelembagaan dan strategi pengelolaan badan usaha milik kalurahan (BUMKAL) sambimulyo menuju tata kelola profesional dan berkelanjutan yang berjalan dengan lancar, disampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. STIE Pariwisata API Yogyakarta yang telah menandai pelaksanaan kegiatan.
2. BUMKAL Sambimulyo Kalurahan Sambirejo atas kerjasamanya dengan memfasilitasi tempat dan prasarana penunjang kegiatan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Effendi, R., & Agustin, R. (2025). Partisipasi Masyarakat Dalam Meningkatkan Kualitas Produk Umkm Di Desa Wisata Gunungsari, Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor. *ABDIMAS: Journal Tourism & Community Service (JTCS)*, 2(1), 26–29. <https://jurnal.stieparapi.ac.id/index.php/jtcs/article/view/189/219>
- Murti, A., & Urrahma, N. (2025). Pelatihan Kemasan Produk Umkm Sebagai Penunjang Daya Tarik Desa Wisata. *ABDIMAS: Journal Tourism & Community Service (JTCS)*, 2(1), 8–17. <https://jurnal.stieparapi.ac.id/index.php/jtcs/article/view/206/218>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2021 Tentang *Badan Usaha Milik Desa*.
- Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang *Cipta Kerja*.
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 Tentang *Perseroan Terbatas*.
- Widayati, E., Budi, S., Murti, A., & Hidayati, U. (2025). Edukasi Pelaku Umkm Sebagai Implementasi Desa Prima Guna Mendukung Daya Tarik Wisata. *ABDIMAS: Journal Tourism & Community Service (JTCS)*, 2(1), 18–25. <https://jurnal.stieparapi.ac.id/index.php/jtcs/article/view/205/216>