

Village-Owned Enterprises Management for Local Economic Growth: Pengelolaan Usaha Milik Desa untuk Pertumbuhan Ekonomi Lokal

Ais Arfia Febrianti
Isnaini Rodiyah

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

General Background: Village-Owned Enterprises (BUMDes) serve as a strategic instrument to stimulate local economic activities and improve rural welfare. Specific Background: Effective management of BUMDes depends on the ability of village governments to implement principles of transparency, accountability, and innovation. Knowledge Gap: Many studies address BUMDes' role but rarely focus on managerial performance and organizational effectiveness at the village level. Aims: This study aims to analyze the management practices of BUMDes in supporting economic development and local revenue. Results: Findings show that well-managed BUMDes contribute significantly to village income and employment, while mismanagement—due to weak planning, lack of supervision, and low community participation—hampers progress. Novelty: The research integrates classical management theories (Terry, Fayol, Robbins) with the current operational model of BUMDes to evaluate management effectiveness comprehensively. Implications: Enhancing managerial skills, implementing financial transparency, and strengthening human resource capacity are vital for BUMDes sustainability.

Highlights:

- BUMDes drives rural economic independence.
- Weak planning reduces managerial effectiveness.
- Governance reform strengthens local enterprise success.

Keywords: BUMDes, Village Management, Economic Development, Local Revenue, Governance

Pendahuluan

Tingkat pemerintahan terkecil di Indonesia yang berhubungan langsung dengan penduduk adalah desa. Tujuan dari pemerintah diantaranya adalah memberdayakan masyarakat di daerah pedesaan untuk meningkatkan keragaman usaha dan produksi di desa. Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa, menetapkan “Desa wajib diberikan perlindungan dan pemberdayaan untuk dapat berwujud kuat, maju, mandiri dan demokratis guna terciptanya fondasi yang kokoh dalam penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan demi tercapainya masyarakat yang adil, makmur, dan sejahtera”. Desa memerlukan sumber daya manusia yang terampil pada penyelenggaraan pemerintahan untuk mencapai kemajuan. Namun, pengelolaan yang baik saja tidak cukup tanpa adanya inovasi yang efektif. Jika tidak ada pembaruan dan kreativitas dalam pengelolaan, desa akan mengalami stagnasi dan tidak berkembang. Untuk mendorong pembangunan desa, pemerintah telah memulai sejumlah inisiatif. Dengan memenuhi kebutuhan dasar, meningkatkan infrastruktur dan fasilitas desa, mendorong pertumbuhan ekonomi lokal, dan mempromosikan pemanfaatan lingkungan dan sumber daya alam yang berkelanjutan, pembangunan desa berupaya meningkatkan kesejahteraan dan standar hidup masyarakat desa sekaligus menurunkan angka kemiskinan [1]. Menilik pada Permendagri No. 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa, penting untuk memastikan bahwasanya dana yang diperoleh dari pemanfaatan potensi desa dikelola secara transparan dan akuntabel. Pendapatan desa bersumber pada setiap fasilitas yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat dan daerah. Jika hanya mengandalkan pendapatan mandiri, desa kesulitan mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat, baik dalam aspek administrasi maupun infrastruktur [2]. Dengan memahami dan mengoptimalkan potensi ini, desa dapat mencapai kemandirian ekonomi dan sosial. Kemudian kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan lembaga terkait sangat diperlukan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Fokus utama yang menjadi sarana pengembangan potensi desa tidak hanya dari segi aspek ekonomi, namun juga dari peningkatan kualitas hidup masyarakat secara keseluruhan.

Pendapatan asli desa menjadi indikator perkembangan suatu desa. Pendapatan Asli Desa (PAD) ialah sumber pendapatan yang memiliki peran penting terhadap desa karena dapat memperkuat keuangan dalam rangka pengembangan dan penataan desa. Dengan meningkatnya PAD, desa dapat mewujudkan kemandirian dalam memenuhi kebutuhan pembangunan, baik dalam aspek administratif maupun infrastruktur [3]. “Pendapatan Asli Desa merupakan pendapatan yang bersumber dari dalam desa yakni mencakup penerimaan berupa pungutan atau pendapatan desa. Pendapatan tersebut didapatkan dari berbagai aktivitas yang meliputi pengendalian aset desa, penyelenggaraan usaha desa oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pemanfaatan pasar desa, kawasan wisata tingkat desa, pemanfaatan tambang mineral non-logam dengan bantuan peralatan sederhana, swadaya partisipasi dan gotong royong melalui pemberdayaan masyarakat berupa sumbangsih tenaga ataupun barang yang bernilai ekonomi, dan beberapa pendapatan desa lainnya. Secara sederhana, sumber dari pendapatan asli desa didapatkan melalui beragam aktivitas ekonomi dan kontribusi aktif terhadap pembangunan desa”. Adapun berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 72, “Sumber pendapatan asli desa mencakup hasil usaha desa, aset, swadaya masyarakat, kontribusi aktif, gotong-royong, dan lainnya. Pendapatan Asli Desa (PADes) nantinya diperkirakan dapat memperkuat aspek keuangan yang menjadi alat dukung penyelenggaraan kewenangan, pembangunan, dan pengelolaan desa guna menghasilkan suatu desa yang mandiri”. Oleh sebab itu untuk meningkatkan perolehan PAD maka unit pengelolaan bisnis di tingkat desa harus dimaksimalakan. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan sebuah badan ekonomi yang dicanangkan oleh pemerintah desa guna menjamin stabilitas siklus ekonomi masyarakat. BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa ialah bagian dari penyumbang utama pembangunan desa. Dana Desa yang selanjutnya digunakan sebagai pembiayaan pendirian BUMDes telah digunakan oleh sebanyak 60.417 BUMDes di Indonesia pada tahun 2022. Dengan demikian, jumlah BUMDes di Indonesia terus bertambah setiap tahunnya. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 1 Ayat 6 menegaskan bahwasanya “BUMDes merupakan sebuah badan usaha yang hampir seluruh asetnya dipegang oleh desa dengan keterlibatan langsung dengan bersumber dari dana desa yang dibedakan untuk tujuan pengelolaan aset, jasa pelayanan, dan unit usaha yang lain demi adanya kesejahteraan masyarakat desa secara optimal.” Kemudian, BUMDes memberikan kontribusi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat selain berfokus pada keuntungan finansial. Diharapkan bahwa BUMDes akan mendorong kemandirian ekonomi desa dan meningkatkan taraf hidup penduduknya dengan mendirikan unit pengembangan usaha yang memanfaatkan potensi lokal [4]. Diharapkan juga bahwa BUMDes akan mampu meningkatkan dan menggerakkan ekonomi pedesaan.

Dalam hal ini, Kabupaten Sidoarjo adalah bagian dari kabupaten di Jawa Timur yang masih mendukung inisiatif pendirian BUMDes. Dengan segala upaya, Pemerintah Kabupaten Sidoarjo telah menjalankan sejumlah langkah pemantauan mengenai BUMDes yang ada saat ini. Tentunya, setiap masyarakat yang memiliki sumber daya atau potensi yang lebih harus ikut berpartisipasi agar BUMDes dapat berdiri dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu, apabila ditemukan satu dusun di Sidoarjo yang tidak cukup mendukung inisiatif pemerintah ini, maka dusun tersebut akan menghadapi konsekuensi administratif karena tidak memiliki BUMDes. Tabel berikut menggambarkan bahwa di Kabupaten Sidoarjo saja pada tahun 2023 terdapat 255 BUMDes:

Tabel 1. Jumlah BUMDes Kabupaten Sidoarjo Tahun 2020-2023

No.	Tahun	Jumlah
1.	2020	179 Bumdes
2.	2021	229 Bumdes
3.	2022	237 Bumdes
4.	2023	255 Bumdes

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Sidoarjo (2025)

Melihat data pada Tabel 1. jumlah BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Kabupaten Sidoarjo mengalami pertambahan secara dari tahun ke tahun, dengan jumlah BUMDes yang beroperasi hingga tahun 2023 sebanyak 255 unit.. Hal tersebut mencerminkan adanya peningkatan yang signifikan dalam pemberdayaan ekonomi desa. Kemudian pada kenaikan jumlah BUMDes yang semakin tinggi di Kabupaten Sidoarjo juga menunjukkan adanya upaya yang semakin matang dari pemerintah dan masyarakat desa dalam mendorong kemandirian ekonomi desa. Ini juga mencerminkan keberhasilan dari berbagai kebijakan yang mendukung penguatan ekonomi desa, yang pada gilirannya memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Adapun salah satu BUMDes yang sudah berhasil dan berjalan dengan baik di Kabupaten Sidoarjo adalah BUMDes di Desa Ponokawan Kecamatan Krian.

Desa Ponokawan adalah satu di antara 20 Desa di Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo yang telah mengimplementasikan Program Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan yang berdiri sejak tahun 2021. BUMDes di Desa Ponokawan Kecamatan Krian dalam meningkatkan PAD membuat suatu inovasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki desa tersebut. Sektor industri sejauh ini menjadi hal yang mendominasi dalam aktivitas ekonomi Desa Ponokawan. Hal itu dikarenakan Desa Ponokawan yang wilayahnya dilintasi jalan provinsi dan menjadi penghubung kota-kota besar di Jawa Timur. Industri yang ada di desa Ponokawan berupa perusahaan-perusahaan menengah ke atas maupun home industri, sebagai sebuah desa yang mempunyai cita-cita menjadi desa mandiri, desa Ponokawan ingin menggali potensi lain di desa agar dapat dikembangkan secara optimal yang nantinya juga akan meningkatkan taraf kesejahteraan warga desa Ponokawan. Salah satu bentuk kemandirian tersebut diwujudkan melalui Unit TPST BUMDesa Sejahtera yang bergerak di bidang pengelolaan sampah rumah tangga. Sampah dipilah menjadi organik dan anorganik, sampah organik diolah untuk budidaya maggot, sedangkan anorganik dipisahkan antara yang bernilai ekonomi dan tidak. Sampah bernilai ekonomi dijual ke pengepul, sementara yang tidak bernilai dibakar menggunakan tungku konvensional karya warga desa, yang meskipun masih dalam tahap pengembangan, sudah mampu membakar habis sampah dengan sisa limbah minimal. Selain Unit TPST, Desa Ponokawan juga memiliki Unit Perdagangan dan Jasa (UPJ) BUMDesa Sejahtera yang bergerak di bidang perdagangan makanan, minuman, dan jasa. Saat ini UPJ mengelola kedai makanan dan minuman serta kolam pemancingan bernama Dewi Pandawa. Menu yang disajikan sangat beragam, mulai dari makanan berat, ringan, hingga fast food. Untuk menarik minat pengunjung, Dewi Pandawa juga rutin mengadakan acara live music setiap akhir pekan, serta event bulanan berupa lomba mancing bareng di kolam pemancingan. Tidak berhenti di situ, BUMDesa Sejahtera juga mengembangkan Unit Budidaya. Pada tahun 2024, unit ini belum dapat dibuka secara resmi karena belum memiliki manajer. Namun, sejak tahun 2025 Unit Budidaya mulai aktif setelah adanya manajer baru. Kegiatan usaha yang telah berjalan adalah pertanian hidroponik yang diharapkan dapat menjadi model pertanian modern di desa. Program kerja utama Unit Budidaya adalah pembukaan edu-wisata pada Juni 2025, yang tidak hanya berfokus pada kegiatan pertanian, tetapi juga memberikan nilai edukasi dan wisata bagi masyarakat luas.

Dengan adanya berbagai unit usaha ini TPST, UPJ, dan Budidaya. Desa Ponokawan semakin menunjukkan kemandiriannya dalam mengelola potensi yang ada, sekaligus meningkatkan kesejahteraan warganya melalui inovasi, pemberdayaan, dan pengembangan ekonomi berkelanjutan. Peneliti tertarik untuk mengkaji BUMDes Sejahtera dibandingkan dengan BUMDes lainnya yang berada di wilayah Kecamatan Krian, karena BUMDes ini menonjol sebagai yang paling unggul, khususnya dalam hal jumlah dan ragam unit usaha yang dijalankan. Selain itu, BUMDes Sejahtera menunjukkan perkembangan yang konsisten setiap tahunnya, menjadikannya menarik untuk diteliti lebih lanjut. Kemudian Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo terkait pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Nomor 15 Tahun 2019 menjadi landasan terbentuknya BUMDes

desa Ponokawan. Seiring berjalannya waktu, setiap tahunnya mengalami peningkatan sehingga jenis usaha yang ada di Dewi Pandawa menjadi bertambah, berikut tabel jumlah jenis usaha yang ada di BUMDes Sejahtera :

Tabel 2. Jumlah Jenis Usaha BUMDes Sejahtera		
No.	Bidang Usaha	Jenis Usaha
1.	Pengelolaan Sampah	1. Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST)
2.	Perdagangan dan Jasa	1. Kedai Makanan dan Minuman 2. Kolam Pancing 3. Pembayaran Tagihan 4. Rental Play Stasion (PS 4)
3.	Budidaya	1. Budidaya Ikan Tawar 2. Budidaya Hidroponik

Sumber : BUMdes Sejahtera Desa Ponokawan (2025)

Pada Tabel 2. Jenis usaha pertama yang beroperasi adalah Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST) serta kolam pancing. Kehadiran TPST memberikan berbagai manfaat bagi masyarakat sekitar. Salah satunya adalah terciptanya lapangan pekerjaan baru bagi warga desa, yang secara tidak langsung membantu mengurangi tingkat pengangguran di desa tersebut. Selain itu, TPST juga berperan penting dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya pengelolaan sampah yang efektif di kalangan masyarakat umum. Masyarakat didorong untuk mengambil peran aktif dan lebih peduli dalam memilah sampah di sumbernya. Upaya ini pada akhirnya akan berkontribusi untuk meningkatkan standar pengelolaan sampah di seluruh kota., karena sampah yang terpilah dengan baik mempermudah proses pengolahan lebih lanjut, mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan, dan mendukung upaya desa untuk lebih mandiri dalam mengelola kebersihan. Kemudian pada tahun berikutnya untuk lebih meningkatkan potensi ekonomi desa, BUMDes Sejahtera terus mengembangkan diri dengan menambah beberapa sub-unit usaha baru. Penambahan jenis-jenis usaha ini adalah contoh nyata upaya pemerintah desa untuk meningkatkan ekonomi lokal dengan menjalankan mandatnya. Untuk mengurangi kemiskinan di dusun tersebut, langkah ini berupaya memberikan pekerjaan tambahan bagi penduduk setempat. Pendapatan Asli Daerah (PADes) masyarakat, yang pada akhirnya akan mendanai permintaan pembangunan desa, juga diantisipasi akan meningkat secara signifikan sebagai hasil dari upaya pembangunan ini. dan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Dengan berkembangnya berbagai jenis usaha baru, diharapkan desa Ponokawan semakin mandiri dalam mengelola sumber daya lokal serta mengoptimalkan peluang ekonomi yang dimiliki oleh wilayahnya.

Pada BUMDes Sejahtera jenis usaha yang menghasilkan omset terbesar ada di bidang perdagangan dan jasa yakni di kedai makanan dan minuman yang biasanya disebut Dewi Pandawa. Dewi pandawa sendiri merupakan singkatan dari Destinasi Wisata Pancingan dan Kedai Sawah yang lokasinya berada tepat dibelakang Balai Desa Ponokawan dan dibangun diatas lahan $\pm 1000m^2$. Dewi Pandawa didirikan pada bulan januari 2021. Penggagas utama untuk membuat ide mendirikan Dewi Pandawa adalah perangkat desa dan karang taruna Desa Ponokawan pada saat melakukan rapat rutin yang diadakan oleh perangkat desa. Perangkat desa dan karang taruna mempunyai ide untuk mendirikan Dewi Pandawa adalah karena sebelum adanya Dewi Pandawa sudah ada pengelolaan kolam pancing yang selalu ramai. Dari kolam pancing dan TPST yang menghasilkan banyak untung dari situlah teretus untuk mendirikan Dewi Pandawa dilingkungan kolam pancing. Berikut adalah tabel kontribusi omset BUMDes Sejahtera Ponokawan terhadap PAD pada tahun 2021-2023 :

Tabel 3. Kontribusi Omset BUMDes Terhadap PAD				
No.	Tahun	Modal (dana desa)	Omset	PAD (40%)
1.	2022	Rp 30.000.000	Rp 83,014,818.70	Rp30,000,000.00
2.	2023	Rp 50.000.000	Rp 74,242,900.00	Rp25,000,000.00
3.	2024	Rp 120.000.000	Rp 85,346,333.00	Rp35,000,000.00

Sumber : Diolah dari BUMDes Sejahtera (2025)

Pada Tabel 3. data yang diperoleh, terlihat bahwa BUMDes Sejahtera Ponokawan menyumbangkan sekitar 40% dari total omset yang diperolehnya ke Pendapatan Asli Desa (PAD). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari pemasukan yang didapat oleh BUMDes dialokasikan untuk mendukung keuangan desa. Kemudian pada tahun 2022 ke tahun 2023 omset yang dihasilkan BUMDes mengalami penurunan, adanya penurunan tersebut dikarenakan lokasi kolam pancing sedang dilakukan perbaikan, selain itu pada tahun 2023 juga digunakan untuk operasional usaha baru yakni bidang usaha Budidaya ikan tawar dan Hidroponik yang nantinya akan dijadikan Edu-wisata. Pada tahun 2024 mengalami kenaikan lagi dikarenakan pengoprasian kolam pancing sudah normal kembali .Adanya penurunan omset pada tahun 2023 tersebut juga disebabkan karena

management pada BUMDes di desa Ponokawan masih kurang maksimal. Karena pada SDM nya dalam pengelolaan BUMDes di Desa Ponokawan tersebut masih minim keahlian, yakni pada pelaporan pertanggung jawaban seperti keuangan dan program kerja dituntut profesional dengan standar tertentu, tetapi SDM di BUMDes belum bisa melaksanakan dan belum ada pelatihan yang spesifik dari pemerintah kemudian SDM di bumdes (dari direksi hingga karyawan) bukan dari profesional yang sesuai dengan bidang pekerjaan, sehingga pekerjaannya terkendala. Hal tersebut dikarenakan pemerintah Desa Punokawan pada pengelolaan BUMDes nya merekrut 80% warga lokal seperti pemuda kartar dan warga sekitar. Oleh karena itu BUMDes desa Ponokawan tepatnya di Dewi Pandawa dalam pengelolaannya masih belum optimal.

“Pengelolaan sepadan dengan manajemen, oleh karenanya pengelolaan didefinisikan menjadi suatu proses pengklasifikasian atas kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengawasan melalui pemanfaatan ilmu ataupun seni dengan maksud untuk meraih tujuan yang telah ditentukan” (Terry, 2006). Guna mencapai tujuan yang diinginkan dari masing-masing tindakan perseorangan ataupun kelompok pada suatu organisasi, manajemen memegang peranan penting. Karena manajemen berorientasi pada proses, maka manajemen memerlukan sumber daya manusia, keahlian, dan kemampuan untuk meningkatkan efektivitas operasi dan menghasilkan tindakan yang berhasil [5]. “Ada 4 indikator yaitu Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Penggerakan (Actuating), dan Pengawasan (Controlling). atau disebut dengan POAC.” (George R. Terry, 2006 : 342) [6].

Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi permasalahan pada tata kelola program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Punokawan, Kecamatan Krian. Menurut penelitian Yosias M. Hidete, Femmy M.G. Tulus, dan Very Y. Londa, 2022 yang berjudul "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mawea, Kecamatan Tobelo Timur, Kabupaten Halmahera Utara", salah satu tantangan utama yang dihadapi BUMDesa Mawea adalah para pengelolanya memiliki pekerjaan atau kegiatan lain yang mengganggu kemampuan mereka untuk fokus sepenuhnya pada pelaksanaannya, yang berdampak pada efektivitas operasional dan pengambilan keputusan. Kendala lain dalam mengembangkan perusahaan dan bersaing di pasar ialah jumlah sumber daya manusia (SDM) dengan keahlian dalam manajemen, keuangan, dan pemasaran yang masih kurang [7].

Dijelaskan juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi Anggraeni Fitria Putri, Isnaini Rodiyah, yang berjudul “Strategi Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cemeng Bakalan” Berdasarkan hasil kajian, BUMDes Sumber Rejeki telah menerapkan sejumlah taktik yang berhasil untuk meningkatkan PADes, termasuk program strategi yang menggunakan retribusi dan tingkat partisipasi untuk mendorong pergerakan ekonomi lokal. Pengembangan sumber daya keuangan dan manusia merupakan komponen utama dari Strategi Dukungan Sumber Daya. Sementara itu, Strategi Kelembagaan menggabungkan kemitraan swasta, adaptasi pasar, dan keterlibatan masyarakat. Elemen pendukungnya meliputi teknik dukungan sumber daya dan keterlibatan aktif. Permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini terkait strategi pengelolaan pendapatan asli desa masih menghadapi masalah terutama kurangnya pemahaman SDM BUMDes terhadap pengelolaan retribusi dan prosedur pelayanan pungutan sehingga berdampak pada ketidakstabilan pendapatan dan perencanaan keuangan desa [8].

Selain itu, penelitian berjudul "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Beaneno, Kecamatan Sasitamean, Kabupaten Malaka" yang dilakukan oleh Elisabeth Maria Anjelia Nurak, Minarni A. Dethan, Novi Theresia Kiak, dan Nikson Tameno, 2025, menemukan bahwa Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Beaneno, Kecamatan Sasitamean, Kabupaten Malaka, menghadapi beberapa kendala. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu kendala utama, dengan pengelola BUMDes yang kurang memiliki kapasitas manajerial dan keterampilan teknis yang memadai. Hal ini diperburuk oleh rendahnya partisipasi masyarakat, yang cenderung bersifat reaktif dan kurang memahami pentingnya peran mereka dalam pengelolaan BUMDes [9]. Mengacu pada gambaran masalah di atas, tujuan dari adanya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan serta menemukan solusi mengenai Pengelolaan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sejahtera dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Ponokawan Kecamatan Krian.

Metode

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini bersifat kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah guna memahami terkait bagaimana BUMDes berjalan dan hambatan apa saja yang menjadi penghambat pertumbuhannya di masyarakat. Informasi yang dihasilkan adalah informasi deskriptif yang diekstraksi langsung dari bahan tertulis atau dari pernyataan masyarakat. Berbagai kegiatan, termasuk observasi lapangan langsung dan wawancara dengan sumber yang relevan, digunakan untuk memperoleh data. Lokasi Daerah penelitian adalah Desa Ponokawan di Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Fokus penelitian terletak pada analisis bagaimana

pengelolaan BUMDes Sejahtera dapat memberikan peningkatan terhadap pendapatan asli desa. Sampel penelitian ditentukan melalui penerapan teknik purposive sampling. Purposive sampling merupakan metode yang digunakan untuk mengidentifikasi informan. Dalam pemilihan sampel dari informan dan tentunya melalui musyawarah, Sugiyono menjelaskan pendekatan ini sebagai teknik purposive sampling [10]. Berdasarkan keterangan dari Kepala Desa Ponokawan, Ketua Pengelola BUMDes Sejahtera, dan Direktur Dewi Pandawa sendiri, penulis melakukan wawancara langsung untuk mengumpulkan data. Sedangkan metode analisis data berpedoman pada model analisis data Miles dan Huberman. Proses penyusunan, evaluasi, dan interpretasi data non-numerik menjadi pengetahuan atau pola yang selanjutnya akan dijadikan acuan ketika melakukan penelitian dikenal dengan teknik analisis data. Teknik analisis data, pada data yang didapatkan dianalisis menggunakan model analisis menurut Miles dan Huberman (1994) ada 4 untuk menganalisis penelitian kualitatif yakni 1) Pengumpulan data, 2) Reduksi data, 3) Penyajian data, 4) Penarikan kesimpulan [11]

Hasil dan Pembahasan

Penelitian mengenai Pengelolaan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa Ponokawan, Kecamatan Krian, berlangsung menggunakan metode observasi, wawancara, dan studi dokumentasi dengan beberapa sumber informasi. Kajian ini menggunakan teori George R. Terry sebagai acuan, yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dapat dianalisis melalui 4 unsur utama, yaitu Perencanaan (Planning), Pengorganisasian (Organizing), Penggerakan (Actuating), dan Pengawasan (Controlling), dengan yang dideskripsikan sebagai berikut:

A. Planning (Perencanaan)

Perencanaan mempunyai kedudukan krusial terhadap penilaian keberhasilan suatu organisasi serta menentukan kemampuan organisasi tersebut dalam menjalankan tugas-tugasnya selaras dengan kesepakatan tujuan awal. Perencanaan adalah suatu tahapan dalam menentukan dan mengaitkan berbagai fakta, serta menyusun dan memanfaatkan berbagai perkiraan atau proyeksi masa depan, dengan tujuan merancang dan menentukan keperluan langkah-langkah untuk meraih hasil yang diharapkan [12]. Perencanaan mencakup proses pengambilan keputusan karena berkaitan dengan pemilihan berbagai alternatif tindakan. Dalam menciptakan suatu model kolaboratif, diperlukan adanya visi dan wawasan masa depan. Maka dari itu, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sangat penting untuk menyusun rencana bisnis, hal itu dikarenakan tanpa perencanaan yang jelas, organisasi tidak akan mampu berjalan secara optimal. BUMDes Sejahtera Ponokawan telah melaksanakan tahapan perencanaan sebagai dasar atau tahapan awal untuk meraih beragam tujuan yang telah ditetapkan, sekaligus menentukan strategi yang hendak ditempuh untuk mencapainya. Seperti ketika proses penyusunan visi dan misi BUMDes Ponokawan dilakukan dengan melibatkan berbagai pihak agar dapat tercapai sebuah tujuan. Hal tersebut selaras dengan hasil wawancara dengan Ketua BUMDes bapak Abu Yazid :

“Jadi mbak penyusunan visi dan misi BUMDesa Sejahtera kami lakukan secara bersama-sama melalui rapat direksi. Kemudian semua unsur penting terlibat, mulai dari penasehat, tim pengawas, hingga bendahara, supaya arah BUMDes benar-benar sesuai kebutuhan desa”

Hal tersebut juga selaras dengan hasil wawancara dengan Direktur Dewi Pandawa Bapak Bahrudin Zamawi yang menegaskan terkait tujuan utama yang ingin dicapai oleh BUMDes dalam rangka meningkatkan PAD sebagai berikut :

“Tujuan kami yakni fokus memaksimalkan potensi sumber daya yang dimiliki desa, baik alam ataupun manusianya. Nah dari situ, kami analisis keunggulannya dan cari peluang usaha yang cocok dikembangkan”

Perencanaan pada perumusan visi dan misi BUMDesa Sejahtera Ponokawan dilakukan melalui proses yang matang, yang dimulai dengan pelaksanaan rapat direksi. Rapat ini melibatkan berbagai unsur penting dalam struktur organisasi, seperti penasihat, tim penasihat, majelis pengawas, direktur, dan bendahara, guna memastikan bahwasanya visi dan misi yang ditetapkan telah secara tepat merepresentasikan kebutuhan serta potensi desa. Fokus utama dari perencanaan ini adalah untuk memanfaatkan secara maksimal sumber daya manusia (SDM) beserta sumber daya alam (SDA) yang tersedia di Desa Ponokawan. Upaya tersebut dilakukan melalui analisis mendalam terhadap potensi dan keunggulan lokal yang dimiliki, sekaligus mengidentifikasi berbagai peluang bisnis yang dapat dikembangkan guna mendorong pertumbuhan ekonomi desa secara berkelanjutan. Dengan demikian, visi dan misi yang dirancang tidak hanya menjadi pedoman arah pengembangan BUMDes Sejahtera Ponokawan, tetapi juga menjadi fondasi dalam menentukan strategi dan langkah konkret yang akan dijalankan ke depan. Selain itu agar visi dan misi serta tujuan bumdes berjalan dengan baik maka dibutuhkan suatu strategi dalam pengembangannya.

Strategi yang digunakan oleh BUMDes Sejahtera Ponokawan dalam mengembangkan unit usahanya yaitu selalu dilakukan evaluasi dengan berbagai pihak. Kemudian strategi yang dilakukan BUMDes Sejahtera Ponokawan dalam menentukan target keuangan dan target non-keuangan ini juga cukup baik. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan Direktur Dewi Pandawa yakni Bapak Bahrudin Zamawi sebagai berikut :

“Untuk strateginya sendiri mbak setiap bulannya kami adakan evaluasi rutin untuk masing-masing unit usaha. Di situ kami bahas kendala yang muncul sekaligus menyusun rencana ke depan supaya usaha tetap berkembang”

Hal ini selaras dengan wawancara bersama Ketua BUMDes Sejahtera Ponokawan Bapak Abu Yazid menegaskan bahwa :

“Biasanya di akhir tahun mbak kami susun rencana kerja dan anggaran sebagai acuan target keuangan maupun non-keuangan. Nanti hasilnya kami sampaikan saat musdes LPJ”

Strategi pengembangan unit usaha dan peningkatan pendapatan, BUMDesa secara rutin mengadakan rapat evaluasi kinerja setiap bulan. Dalam rapat tersebut, dibahas berbagai permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing unit usaha serta penyusunan rencana program kerja yang akan dijalankan ke depan. Selain itu, untuk mencapai target yang telah ditetapkan, BUMDesa juga menyusun rencana kerja dan anggaran (RKA). Penyusunan RKA ini dilakukan pada akhir tahun dan nantinya akan disampaikan dalam forum musyawarah desa (musdes) sebagai bagian dari laporan pertanggungjawaban (LPJ) BUMDesa Sejahtera Ponokawan. Hal tersebut juga merupakan sebuah kunci keberhasilan dari suatu perencanaan yang matang. Kemudian agar perencanaan berjalan dengan baik juga dibutuhkan suatu rencana kerja. Dimana sumber daya manusia yang dilibatkan dalam penyusunan rencana kerja tahunan BUMDes Sejahtera Ponokawan juga meliputi berbagai pihak, kemudian BUMDes Sejahtera Ponokawan berhasil menyesuaikan perencanaan ketika menghadapi perubahan situasi ekonomi desa. Berikut diungkapkan oleh Bapak Abu Yazid selaku Kepala Desa Punokawan :

“Untuk penyusunan rencana kerja itu nggak cuma direksi saja mbak, semua pihak termasuk staf unit juga ikut dilibatkan biar selaras dengan kebutuhan di lapangan”

Hal tersebut selaras dengan hasil wawancara bersama Direktur Dewi Pandawa Bapak Bahrudin Zamawi sebagai berikut:

“Kalau ada perubahan, ya kami sesuaikan. Rencana kerja sudah kami buat sefleksibel mungkin supaya tetap bisa jalan meski kondisinya berubah”

Dalam proses penyusunan rencana kerja tahunan, seluruh jajaran mulai dari direksi hingga staf di masing-masing unit turut dilibatkan. Penyusunan ini juga mencakup pemetaan antara rencana kerja BUMDesa secara keseluruhan dengan rencana kerja dari setiap unit usaha. Mengingat kondisi ekonomi desa, termasuk dana desa, yang bersifat fluktuatif, BUMDesa Sejahtera Ponokawan senantiasa berupaya menyesuaikan diri dengan situasi tersebut. Meskipun perubahan kondisi ini dapat memengaruhi pelaksanaan rencana kerja, BUMDesa tetap berusaha mengantisipasinya melalui perencanaan yang telah disusun secara matang sebelumnya. Maka dari itu Perencanaan pada BUMDesa Sejahtera Ponokawan ini sangat berjalan dengan baik yang menyebabkan adanya keselarasan antara rencana kerja dengan kebutuhan di lapangan serta keberhasilan dalam menjaga stabilitas pendapatan meskipun menghadapi dinamika perubahan kondisi ekonomi desa. Berikut data Pendapatan Kotor tiap unit tahun 2022-2023:

Tabel 4. Data Pendapatan Kotor Tiap Unit Tahun 2022-2023

Tahun	Nama Unit	Pendapatan Kotor
2022	Unit Tempat Pengolahan Sampah Terpadu (TPST)	Rp. 15.000.000 – Rp. 18.000.000 / bulan
	Unit Perdagangan dan Jasa (UPJ)	Rp. 17.000.0000 – Rp. 27.000.000 / bulan
2023	Unit Tempat Pengolahan Sampah Terpadu (TPST)	Rp. 15.000.000 – Rp. 16.000.000 / bulan
	Unit Perdagangan dan Jasa (UPJ)	Rp. 17.000.0000 – Rp. 27.000.000 / bulan

Mengacu pada tabel 4. data menerangkan bahwa Unit Perdagangan dan Jasa (UPJ) memiliki pendapatan yang relatif stabil dan lebih tinggi dibandingkan Unit Tempat Pengolahan Sampah Terpadu (TPST) pada tahun 2022 maupun 2023, sehingga menjadi penyumbang terbesar terhadap pendapatan BUMDes. Sementara itu, TPST mengalami penurunan pada batas maksimal pendapatan di tahun 2023, yang mengindikasikan adanya faktor internal maupun eksternal yang memengaruhi kinerjanya. Perbedaan stabilitas dan besaran pendapatan ini menegaskan bahwa UPJ memiliki peran lebih dominan dalam menopang pendapatan BUMDes dibandingkan TPST. Dalam hal ini membuktikan bahwa BUMDes Sejahtera Ponokawan mampu menyusun rencana kerja tahunan yang tidak hanya partisipatif melibatkan berbagai pihak mulai dari direksi hingga staf unit tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi desa. Dengan perencanaan yang matang dan fleksibel, BUMDes mampu menjaga keberlangsungan operasional dan mempertahankan pendapatan, sekaligus menunjukkan bahwa

perencanaan yang inklusif dan realistis menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan unit usaha.

Berdasarkan temuan wawancara dan data dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang matang, partisipatif, dan adaptif menjadi kunci keberhasilan BUMDesa Sejahtera Ponokawan dalam mencapai target PAD tahunan, meskipun di tengah kondisi ekonomi desa yang fluktuatif. Pernyataan ini sejalan dengan temuan pada penelitian terdahulu dengan judul “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Rantau Keminting Kecamatan Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu Sungai Tengah” (2025). Menyatakan bahwa BUMDes di Desa Rantau Keminting telah menjalankan perencanaan dan strategi secara terstruktur dan menyeluruh, dengan melibatkan berbagai pihak, mengoptimalkan potensi lokal, serta didukung oleh perencanaan yang matang dan promosi yang aktif [13].

Kesamaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu menyoroti bahwa pelaksanaan perencanaan BUMDes dilakukan secara terstruktur, partisipatif, dan responsif terhadap potensi serta kondisi lokal. Kedua BUMDes tersebut sama-sama menunjukkan bahwa keterlibatan berbagai pihak, penyusunan strategi yang matang, serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika desa menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan, khususnya dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD). Pernyataan ini selaras dengan pendapat yang diungkapkan oleh Henri Fayol (1916) menyatakan bahwa Perencanaan dianggap sebagai salah satu fungsi dasar dalam manajemen, yang berjalan seiring dengan fungsi lainnya seperti pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Kemudian, perencanaan ini merupakan kegiatan memproyeksikan masa depan dan menyusun langkah-langkah yang akan diambil untuk menghadapi berbagai kemungkinan yang akan terjadi [14]. Selaras dengan apa yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2007) Perencanaan adalah suatu tahapan guna menetapkan sasaran yang ingin dicapai serta menentukan langkah atau metode paling efektif guna mencapainya. Proses ini diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yaitu perencanaan strategis dengan fokus terhadap tujuan jangka panjang suatu organisasi, dan perencanaan operasional yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan sehari-hari guna mendukung tercapainya strategi tersebut [15]. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan perencanaan BUMDes sangat bergantung pada proses yang terstruktur, kolaboratif, dan adaptif terhadap kondisi lokal. Hal ini mempertegas bahwa perencanaan yang dirancang dengan baik, menjadi fondasi penting dalam pengelolaan organisasi, karena mampu mengarahkan seluruh aktivitas menuju pencapaian tujuan secara efektif dan berkelanjutan, khususnya dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD).

B. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian merupakan proses pembagian tugas kepada individu-individu yang terlibat dalam kegiatan organisasi, yang disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia yang tersedia. Dengan demikian, pengorganisasian mencakup keseluruhan langkah dalam memilih tenaga kerja yang tepat serta mendistribusikan peran dan tanggung jawab mereka secara proporsional [16]. Pada proses ini juga melibatkan penyediaan keperluan sarana dan prasarana guna menyokong pengimplementasian tugas masing-masing personel. Idealnya keberhasilan dalam pengorganisasian ini bersangkutan erat dengan struktur organisasi yang dibentuk. BUMDesa Sejahtera Ponokawan dalam pembentukan struktur organisasi yakni melalui musdes pembentukan struktur organisasi dan penunjukan anggota, kemudian dilakukan penunjukan anggota. Pada proses diatas dimana dilakukan penunjukan tanpa seleksi kompetensi bisa menghasilkan struktur organisasi yang tidak optimal, karena individu yang dipilih belum tentu memiliki kapasitas, pengalaman, atau keahlian yang sesuai dengan peran yang akan dijalankan. Proses pembentukan struktur organisasi ini diperkuat menggunakan hasil wawancara oleh Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa sebagai berikut :

“Pembentukan strukturnya melalui musdes. Setelah itu, dilakukan penunjukan langsung untuk mengisi jabatan di organisasi”

Berdasarkan pembentukan struktur organisasi BUMDesa Sejahtera Ponokawan dilakukan melalui musyawarah desa (musdes), namun pengisian posisi dalam struktur organisasi dilakukan secara penunjukan langsung, tanpa melalui proses seleksi berbasis kompetensi. Dimana hal tersebut menunjukkan bahwa mengindikasikan bahwa mekanisme pengorganisasian yang diterapkan belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian antara kemampuan individu dengan tugas atau jabatan yang diemban. Maka ini memperkuat kekhawatiran bahwa struktur organisasi yang terbentuk berpotensi kurang optimal, karena penempatan personel tidak didasarkan pada keahlian, pengalaman, maupun kapasitas yang relevan. Akibatnya, efektivitas pelaksanaan program dan pencapaian tujuan BUMDes bisa terhambat jika anggota yang ditunjuk tidak memiliki kompetensi yang memadai dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Kemudian pengorganisasian ini juga berkaitan erat dengan Rekrutmen pengelola dan pelatihan. karena keberhasilan struktur organisasi tidak hanya ditentukan oleh bagaimana posisi-posisi disusun, tetapi juga oleh siapa yang mengisi posisi tersebut dan bagaimana kompetensinya dikembangkan. Pada BUMDesa Sejahtera Ponokawan rekrutmen pengelola BUMDes dilakukan secara online dengan syarat utama warga desa.

Pelatihan SDM sudah dilakukan, namun masih terbatas satu kali setahun sehingga perlu ditingkatkan. Hal tersebut menyebabkan program BUMDesa belum sepenuhnya berjalan dengan optimal. Rekrutmen yang hanya didasarkan pada status kewargaan desa tanpa mempertimbangkan aspek kompetensi secara menyeluruh dapat berdampak pada kurangnya kapasitas pengelola dalam menjalankan tugasnya. Hal ini sebagaimana wawancara dengan Bapak Abu Yazid selaku Ketua BUMDes Sejahtera Ponokawan sebagai berikut :

“Pendaftaran dibuka secara online, dan yang bisa daftar harus warga Ponokawan. Syarat lain menyesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dibutuhkan”

Lalu terbatasnya pelatihan yang hanya dilakukan satu kali dalam setahun juga menjadi kendala dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan pengelola secara berkelanjutan. Berikut diungkapkan oleh Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa yang menyatakan:

“Pengembangan SDM ini memang belum rutin mbak, saat ini pelatihannya masih dilakukan satu kali setiap tahun”

Proses rekrutmen pengelola BUMDesa Sejahtera Ponokawan masih terbatas karena lebih menekankan syarat kewargaan desa tanpa mempertimbangkan kompetensi teknis secara optimal. Akibatnya, posisi strategis bisa diisi oleh individu yang belum siap secara keterampilan. Selain itu, pelatihan SDM yang hanya dilakukan setahun sekali belum cukup untuk mendukung pengembangan kapasitas secara berkelanjutan dan responsif terhadap kebutuhan di lapangan. Kondisi tersebut menunjukkan salah satu faktor penghambat dalam proses pengembangan BUMDesa Sejahtera Ponokawan. Selain itu, pengorganisasian ini juga berkaitan erat dengan koordinasi, dikarenakan penentuan keberhasilan organisasi bukan hanya berdasarkan struktur yang ada, namun dapat juga berdasarkan kemampuan masing-masing elemen dalam bekerja secara sinergis. Koordinasi yang baik memastikan bahwa setiap unit dan individu dalam BUMDesa menjalankan tugasnya sesuai dengan peran yang telah ditetapkan, menghindari tumpang tindih kewenangan, serta mendorong efisiensi kerja. Koordinasi di BUMDesa Sejahtera Ponokawan berjalan cukup efektif melalui rapat rutin dan grup komunikasi. Kebutuhan sarana prasarana diatasi dengan perencanaan tahunan atau penganggaran langsung jika mendesak. Meskipun koordinasi telah dilakukan secara rutin dan terstruktur, namun dalam praktiknya, pelaksanaan program BUMDesa Sejahtera Ponokawan masih menghadapi beberapa hambatan. Hal ini dibuktikan melalui hasil wawancara dengan Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa sebagai berikut :

“Jadi mbak koordinasi antar pengelola dan pemerintah desa dijaga lewat grup WA dan rapat rutin yang sudah dijadwalkan setiap bulan”

Hal tersebut menunjukkan bahwa koordinasi antara pengelola BUMDesa dan pemerintah desa diupayakan berjalan secara rutin melalui dua cara utama, yaitu pemanfaatan grup WhatsApp sebagai media komunikasi harian dan pelaksanaan rapat koordinasi bulanan yang telah dijadwalkan secara tetap. Hal ini mencerminkan adanya kesadaran dari pihak manajemen BUMDesa akan pentingnya komunikasi dan sinergi antarpihak. Kemudian meskipun mekanisme koordinasi telah tersedia, pernyataan tersebut juga mengindikasikan bahwa sistem koordinasi masih bersifat formal dan belum tentu mampu menjamin efektivitas dalam menyelesaikan masalah di lapangan secara cepat. Artinya, walaupun komunikasi dijaga, efektivitas koordinasi tetap bergantung pada respons, keaktifan partisipan, serta tindak lanjut dari hasil rapat dan diskusi yang dilakukan. Berdasarkan permasalahan mengenai struktur organisasi, rekrutmen, pelatihan, serta koordinasi internal BUMDesa Sejahtera Ponokawan, berikut data susunan struktur organisasi BUMDesa Sejahtera Ponokawan beserta deskripsi tugas masing-masing jabatan. :

Tabel 5. Struktur Organisasi BUMDesa Sejahtera Ponokawan

No	Nama	Jabatan	Alamat
1.	Abu Yazid, S.H.	Penasehat	Dsn. Ponokawan, RT.08/RW.03
2.	Wiwin Eko Saputro	Tim Penasehat	Dsn. Ponokawan, RT.05/RW.01
3.	Muhammad Nidhom, S.Pd.	Tim Penasehat	Dsn. Ponokawan, RT.04/RW.01
4.	M. Nur Huda	Pengawas	Dsn. Ponokawan, RT.08/RW.03
5.	Ali Arifin	Pengawas	Dsn. Karangpoh, RT.03/RW.02
6.	Muhaimin	Pengawas	Dsn. Karangpoh, RT.04/RW.02
7.	Bahrudin Zamawi, M.Ag.	Direktur	Dsn. Karangpoh, RT.02/RW.02
8.	Nindya Pujiati Y, S.Sos.	Bendahara	Dsn. Ponokawan, RT.01/RW.01
9.	Alvita Nur R	Manajer Unit TPST	Dsn. Karangpoh, RT.02/RW.02
10.	Ivo Robbiansyah, S.Pd.	Manajer UPJ	Dsn. Ponokawan, RT.06/RW.01
11.	Firmanu Wahyudi	Manajer Unit Budidaya	Dsn. Karangpoh, RT.04/RW.02

Sumber : BUMdes Sejahtera Desa Ponokawan Tahun (2025)

Berdasarkan tabel 5. Tabel ini memperlihatkan struktur formal BUMDesa Sejahtera Ponokawan, namun juga menegaskan perlunya evaluasi terhadap mekanisme penunjukan personel agar tidak hanya berbasis wilayah dan status kewargaan, tetapi juga kompetensi. Penataan SDM yang berbasis kapasitas akan menunjang efektivitas kerja serta keberhasilan program-program BUMDesa ke depan.

Berdasarkan beberapa temuan dari wawancara dan data, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian BUMDesa Sejahtera Ponokawan masih menghadapi berbagai tantangan yang berdampak pada efektivitas pelaksanaan program. Proses pembentukan struktur organisasi yang dilakukan tanpa seleksi kompetensi yang memadai, rekrutmen yang lebih menekankan syarat kewargaan dibandingkan kemampuan teknis, serta pelatihan yang belum rutin, menunjukkan adanya kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, meskipun koordinasi telah difasilitasi melalui grup komunikasi dan rapat bulanan, pelaksanaannya masih bersifat formal dan belum sepenuhnya mampu menjawab dinamika yang terjadi di lapangan secara responsif. Hal ini sejajar dengan hasil penelitian terdahulu dengan judul "Sistem Pengelolaan BUMDes Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa Lea Kecamatan Tellu Siattingnge Kabupaten Bone" (2024). Dikemukakan bahwa di BUMDes Desa Lea ditemukan belum adanya penerapan proses pengorganisasian secara optimal. Hal tersebut dikarenakan perekrutan masih bersifat nepotisme dan penempatan pengelola belum mempertimbangkan kesesuaian keterampilan [17].

Keselarasan penelitian ini dengan penelitian terdahulu menyoroti bahwa lemahnya proses pengorganisasian, khususnya dalam aspek rekrutmen dan penempatan sumber daya manusia yang tidak berbasis kompetensi, menjadi faktor utama penghambat efektivitas pengelolaan BUMDes. Kemudian pada pola perekrutan yang tidak mempertimbangkan kemampuan teknis, serta pelatihan yang tidak optimal, berkontribusi terhadap rendahnya kinerja dan belum maksimalnya pencapaian tujuan BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh George R. Terry (2006), menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan tindakan merancang struktur organisasi dan menciptakan mekanisme yang diperlukan agar organisasi dapat berjalan secara efektif [18]. Lebih lanjut, Koontz dan O'Donnell (1984), menekankan bahwa pengorganisasian merupakan pembentukan hubungan wewenang yang memungkinkan adanya koordinasi antara berbagai unit organisasi, baik secara vertikal maupun horizontal [19]. Dengan demikian, kelemahan dalam proses pengorganisasian terutama pada aspek rekrutmen tanpa seleksi berbasis kompetensi, penempatan SDM yang tidak tepat, serta pelatihan yang belum optimal menjadi hambatan utama dalam pengelolaan BUMDes secara efektif. Kinerja BUMDes tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyusun, mengelola, dan mengoordinasikan sumber daya secara tepat. Tanpa perencanaan dan pengorganisasian yang matang, tujuan BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa sulit tercapai secara maksimal.

C. Actuating (Penggerakan)

Actuating adalah proses menggerakkan anggota pada organisasi untuk menjalankan kinerja dengan optimal dan meraih tujuan yang ditentukan oleh suatu organisasi [20]. Pada penggerakan ialah dimensi dengan fokus terhadap unit terkecil masing-masing divisi, yaitu arahan dari pimpinan BUMDes kepada anggota yang dipimpinnya. Dalam keberhasilan penggerakan ini berkaitan erat dengan kepemimpinan, artinya peran pemimpin sangat menentukan arah, motivasi, dan semangat kerja anggota organisasi. Pemimpin yang dapat mengarahkan dengan jelas, menciptakan komunikasi efektif, dan menjadi teladan akan lebih mudah menggerakkan tim untuk bekerja sesuai rencana. Pada BUMDesa Sejahtera Ponokawan kepemimpinan sudah berjalan dengan baik, ditandai dengan pembagian tugas yang jelas, gaya kepemimpinan yang mengutamakan diskusi namun tetap tegas dalam pengambilan keputusan, serta penerapan sistem reward dan punishment untuk memotivasi kinerja pengurus dan staf. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan dari wawancara dengan Bapak Abu Yazid selaku Ketua BUMDes Sejahtera Ponokawan bahwa:

"Dalam struktur BUMDes, Direktur yang memimpin pelaksanaan kegiatan di semua unit. Beliau juga mengawasi kinerja para manajer. Gaya kepemimpinan yang diterapkan lebih ke arah partisipatif yang artinya keputusan diambil melalui diskusi bersama. Namun, dalam kondisi tertentu, Direktur bisa langsung ambil keputusan, terutama yang menyangkut kelangsungan unit usaha" Hal ini selaras dengan wawancara bersama Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa terkait penerapan sistem reward dan punishment untuk memotivasi kinerja pengurus dan staf :

"Direktur BUMDes memang menerapkan sistem insentif bagi para pengurus dan stafnya. Jadi kalau ada unit yang berhasil melebihi target pendapatan, biasanya akan ada apresiasi berupa reward. Tapi tentu saja ada juga pengawasan—kalau ada pelanggaran atau kelalaian, bisa saja diberi teguran sampai tindakan tegas, tergantung tingkat kesalahannya. Itu bagian dari cara menjaga kedisiplinan dan kinerja mereka"

Menunjukkan bahwa kepemimpinan di BUMDesa Sejahtera Ponokawan bersifat partisipatif namun tetap tegas, dengan Direktur berperan aktif memimpin dan mengawasi seluruh unit usaha. Keputusan umumnya diambil melalui diskusi bersama untuk mendorong keterlibatan semua pihak,

namun dalam situasi mendesak atau strategis, Direktur dapat mengambil keputusan langsung demi kelangsungan usaha. Selain itu, penerapan sistem reward dan punishment menjadi strategi penting untuk menjaga motivasi dan disiplin kerja. Reward diberikan sebagai bentuk apresiasi bagi unit yang melampaui target pendapatan, sedangkan punishment diterapkan bagi pelanggaran atau kelalaian, mulai dari teguran hingga tindakan tegas sesuai tingkat kesalahan. Pendekatan ini mencerminkan kombinasi antara pembinaan dan pengendalian yang seimbang, sehingga mampu mendorong kinerja optimal pengurus dan staf.

Selain kepemimpinan, hal yang berkaitan erat dengan actuating yaitu komunikasi. Komunikasi berperan penting dalam menyampaikan arahan, koordinasi, dan informasi secara jelas antara pimpinan, pengurus, dan anggota untuk menjadikan jalannya setiap kegiatan dapat selaras dengan tujuan yang sudah ditetapkan. Komunikasi di BUMDes Sejahtera Ponokawan sendiri dilakukan secara terstruktur dan rutin melalui rapat berkala antara Direktur, manajer unit, direksi, dan karyawan, serta penyampaian informasi PAD kepada Musdes setiap awal tahun, sehingga tercipta transparansi, harmonisasi, dan keterlibatan aktif semua pihak dalam mendukung keberhasilan program kerja BUMDes. Seperti yang disampaikan dalam wawancara dengan Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa yakni : “Kalau dalam menjaga komunikasi antar pengurus dan anggota BUMDes mbak, Direktur menerapkan sistem rapat berkala. Biasanya rapat dengan manajer unit dilakukan setiap bulan, tapi bisa lebih sering kalau memang diperlukan. Selain itu, setiap tri semester, jajaran direksi juga dilibatkan dalam pertemuan untuk evaluasi. Dengan karyawan pun, komunikasi tetap dijaga melalui pertemuan rutin empat bulanan sebagai bentuk evaluasi kinerja”

Maka hal tersebut menunjukkan bahwa BUMDes Sejahtera Ponokawan menerapkan pola komunikasi yang terstruktur, rutin, dan fleksibel sesuai kebutuhan. Direktur menjaga hubungan koordinatif dengan manajer unit melalui rapat bulanan atau lebih sering jika diperlukan, melibatkan jajaran direksi setiap tri semester untuk evaluasi, serta mengadakan pertemuan empat bulanan dengan karyawan sebagai sarana evaluasi kinerja. Pola ini mencerminkan komitmen terhadap keterbukaan informasi, evaluasi berkelanjutan, dan sinergi antar unsur organisasi untuk memastikan program kerja berjalan efektif. Kemudian actuating (penggerakan) agar dapat terimplementasikan dengan baik, maka berkaitan erat juga dengan partisipasi. Partisipasi merupakan keterlibatan aktif semua pihak, baik pengurus, karyawan, maupun masyarakat, di setiap alur kegiatan yang dijalankan BUMDes, sejak perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dalam konteks actuating, partisipasi tidak hanya berarti hadir secara fisik, tetapi juga memberikan kontribusi berupa ide, tenaga, maupun dukungan moral. BUMDes Sejahtera Ponokawan dalam penggerakan masyarakat Ponokawan juga terlibat dalam BUMDes baik sebagai karyawan maupun penyedia kebutuhan, serta dapat menyampaikan aspirasi melalui forum rutin dengan ketua RT setiap empat bulan sekali, musdes, dan secara online melalui DM Instagram. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan dari wawancara dengan Bapak Abu Yazid selaku Ketua BUMDes Sejahtera Ponokawan sebagai berikut :

“Hampir semua warga Ponokawan punya kesempatan untuk terlibat di BUMDes, Mbak. Ada yang ikut langsung kerja di unit-unit usaha sebagai karyawan, ada juga yang berkontribusi sebagai mitra atau penyedia barang dan jasa yang kita butuhkan untuk operasional. Untuk menampung aspirasi, biasanya kita rutin adakan pertemuan sama Ketua RT tiap empat bulan sekali, dan masukan juga sering disampaikan saat Musyawarah Desa. Sekarang malah lebih gampang, warga bisa kirim kritik, saran, atau pertanyaan langsung lewat DM Instagram, jadi saluran komunikasinya lebih terbuka”

Hal tersebut membuktikan bahwa partisipasi masyarakat Ponokawan dalam BUMDes Sejahtera Ponokawan sudah berjalan dengan baik dan terbuka. Warga terlibat baik secara langsung, misalnya bekerja di unit-unit usaha BUMDes, maupun secara tidak langsung sebagai mitra penyedia barang dan jasa. Aspirasi masyarakat difasilitasi melalui berbagai saluran, mulai dari forum rutin dengan Ketua RT setiap empat bulan sekali, Musyawarah Desa, hingga media sosial seperti DM Instagram. Pola partisipasi yang beragam ini menunjukkan bahwa BUMDes telah menyediakan ruang komunikasi yang inklusif, sehingga masyarakat dapat berkontribusi tidak hanya secara fisik, tetapi juga melalui ide dan masukan yang mendukung pengembangan BUMDes. Selain adanya partisipasi yang baik, untuk mendukung keberhasilan penggerakan yakni adalah pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan tahap realisasi dari rencana yang telah disusun, di mana seluruh program ataupun kegiatan BUMDes dijalankan selaras dengan tujuan yang ditentukan. Pada tahap ini, dibutuhkan koordinasi yang baik antarunit usaha, keterlibatan aktif semua pihak serta pengelolaan yang terarah agar hasil yang dicapai optimal. Di BUMDes Sejahtera Ponokawan, pelaksanaan mencakup empat unit usaha utama. Keempat unit usaha ini telah berjalan dengan baik dan berperan penting dalam pertumbuhan Pendapatan Asli Desa (PAD). Situasi tersebut diperkuat menggunakan hasil wawancara oleh Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa yang meenytakan bahwa :

“Untuk kegiatan usaha yang sedang dijalankan BUMDes saat ini cukup beragam, Mbak. Di unit perdagangan ada café, kolam pancing, dan layanan pembayaran tagihan. Lalu ada TPST yang menangani pengolahan sampah secara terpadu. Di unit budidaya, fokusnya pada pertanian hidroponik dan budidaya ikan air tawar. Selain itu, kami juga mengelola usaha rental PlayStation secara langsung. Pelaksanaannya dibagi sesuai unit masing-masing supaya pengelolaannya lebih terarah dan efektif.

Alhamdulillah, sejauh ini kontribusi dari unit-unit usaha tersebut terhadap PAD sudah cukup signifikan, walaupun belum maksimal. Tapi ini menjadi bukti bahwa arah pengelolaan usaha telah terarah dengan baik dan memerlukan pengembangan”

Pada BUMDes Sejahtera Ponokawan menjalankan empat unit usaha utama perdagangan, TPST, budidaya, dan rental PlayStation dengan pembagian pengelolaan sesuai bidang masing-masing. Pelaksanaan yang terarah ini telah memberikan kontribusi signifikan terhadap PAD, meskipun masih ada ruang untuk peningkatan. Dengan penggerakan yang optimal, pelaksanaan unit usaha dapat mencapai keberhasilan. Berikut adalah beberapa gambar unit usaha yang sedang beroperasi:



Gambar 1. Unit Usaha Perdagangan (Cafe Dewi Pandawa) dan Kolam Pancing
Sumber : BUMDesa Sejahtera Ponokawan (2025)

Berdasarkan gambar 1. Menunjukkan bahwa BUMDes Sejahtera Ponokawan berhasil mengembangkan unit yang telah ada, salah satu perkembangan signifikan dicapai oleh unit usaha perdagangan (Café Dewi Pandawa) dan Kolam Pancing. Kedua unit tersebut berada di satu tempat, tepatnya lokasi berada di belakang Balai Desa Ponokawan. Kedua unit ini berlokasi di satu area yang strategis, sehingga saling mendukung dalam menarik pengunjung. Café Dewi Pandawa menjadi tempat favorit warga untuk bersantai dan menikmati hidangan, sementara Kolam Pancing menawarkan hiburan sekaligus aktivitas rekreasi bagi pengunjung. Kombinasi kedua usaha ini bukan sekadar memberikan peningkatan pendapatan BUMDes, namun juga menciptakan lapangan kerja untuk masyarakat sekitar serta menjadi daya tarik baru bagi Desa Ponokawan, yang pada akhirnya berkontribusi positif terhadap peningkatan PAD desa. Artinya Actuating (Penggerakan) yang dilakukan oleh BUMDes Sejahtera Ponokawan terbukti mampu mengoptimalkan potensi yang ada sehingga setiap unit usaha dapat berkembang, saling mendukung, dan memberikan manfaat nyata bagi peningkatan pendapatan desa serta kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan beberapa temuan dari wawancara dan data, dapat disimpulkan bahwa Actuating (Penggerakan) di BUMDes Sejahtera Ponokawan berjalan efektif melalui kepemimpinan partisipatif namun tegas, komunikasi terstruktur, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan pelaksanaan unit usaha yang terarah. Hal ini membuat setiap unit berkembang, berkontribusi signifikan pada PAD, serta memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi desa. Hal ini selaras terhadap hasil penelitian terdahulu berjudul “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) Al-Barokah Desa Patean” (2021). Dikemukakan bahwa hasil actuating (penggerakan) BUMDes Al-Barokah ini bukan semata-mata memberikan kontribusi pada peningkatan pendapatan BUMDes, tetapi juga memberikan potensi lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar yang berpengaruh secara positif terhadap pertumbuhan ekonomi desa. Adapun hal tersebut meliputi perluasan distribusi pupuk melalui kerja sama dengan gapoktan di tiga dusun, penambahan mitra pengepul lele menjadi tiga, peningkatan stok LPG 3 kg hingga 300 tabung, perbaikan lapangan futsal sesuai standar SNI, serta penyerahan penghargaan terhadap pengelola untuk bentuk apresiasi dan dorongan motivasi kerja [21].

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni menyoroti bahwasanya actuating (penggerakan) yang efektif, melalui kepemimpinan yang kuat, strategi pengembangan usaha, dan pemberdayaan masyarakat, mampu meningkatkan pendapatan BUMDes sekaligus menciptakan lapangan kerja yang berdampak positif pada perekonomian desa. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari Malayu S.P. Hasibuan (2016) Actuating merupakan proses mendorong dan mengarahkan anggota kelompok agar memiliki kemauan serta upaya yang kuat guna meraih tujuan organisasi dengan penuh kesadaran dan antusiasme [22]. Lebih lanjut, Stoner, Freeman, & Gilbert (1995) menyatakan actuating adalah proses memengaruhi orang untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini meliputi kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi [23]. Dengan demikian, actuating menjadi fungsi manajemen yang krusial karena berperan langsung dalam memotivasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan yang selaras pada visi dan misi organisasi. Pada konteks BUMDes, keberhasilan penggerakan tidak hanya bergantung pada arahan pemimpin, tetapi juga pada kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun motivasi, serta membuka ruang partisipasi bagi seluruh pemangku kepentingan.

D. Controlling (Pengawasan)

Dalam aspek pengawasan, fungsi manajemen berperan memastikan segala kegiatan berjalan tertib, terkontrol, dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan sejak awal [24]. Maka dari itu pengawasan ini menjadi tahap akhir dalam proses pengelolaan BUMDes, di mana pemimpin melakukan pengawasan dan peninjauan guna memastikan hasil yang diraih telah selaras terhadap target dan harapan dalam pengelolaan BUMDes Sejahtera Ponokawan. Kemudian yang mendukung keberhasilan sebuah pengawasan yaitu salah satunya bergantung pada evaluasi. Evaluasi merupakan proses penilaian secara sistematis terhadap kinerja organisasi atau unit usaha untuk mengukur sejauh mana keselarasan implementasi kegiatan terhadap ketentuan rencana dan target capaian. Melalui evaluasi, kekuatan dan kelemahan dapat diidentifikasi, sehingga menjadi dasar perbaikan dan pengambilan keputusan ke depan. Di BUMDes Sejahtera Ponokawan, evaluasi kinerja unit dilakukan setiap bulan dan hasilnya dilaporkan kepada jajaran direksi setiap tiga bulan. Selain itu, evaluasi kinerja BUMDes secara keseluruhan dilakukan oleh majelis pengawas setiap kegiatan sesuai rencana yang telah dibuat. Audit internal unit dilakukan langsung oleh Direktur setiap bulan, sedangkan audit internal BUMDes dilaksanakan oleh majelis pengawas setiap tiga bulan sekali. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa bahwa :

“Untuk menjaga kualitas pengelolaan, evaluasi dilakukan rutin. Tiap unit usaha melaporkan kinerjanya secara bulanan, dan kami rangkum laporannya untuk direksi setiap tiga bulan. Di sisi lain, Majelis Pengawas juga terlibat aktif mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, agar semua berjalan sesuai dengan perencanaan yang sudah disepakati”

Adapun terkait hal yang seberapa rutin dilakukan audit internal serta siapa yang melakukannya juga sejajar dengan hasil wawancara bersama Bapak Nur Huda selaku Pengawas BUMDes Sejahtera Ponokawan bahwa :

“Iya memang mbak, pada umumnya, setiap bulan masing-masing unit selalu mendapatkan pemeriksaan langsung dari Direktur sebagai bentuk audit internal yang dilakukan secara rutin. Selain itu, setiap tiga bulan sekali juga dilaksanakan evaluasi sekaligus audit oleh Majelis Pengawas untuk memastikan seluruh kegiatan berjalan sesuai ketentuan serta laporan keuangannya tetap transparan”

Hasil wawancara tersebut, menunjukkan bahwa BUMDes Sejahtera Ponokawan menerapkan evaluasi dan audit rutin secara berlapis: evaluasi bulanan oleh unit usaha, laporan triwulanan ke direksi, serta audit bulanan oleh Direktur dan audit triwulanan oleh Majelis Pengawas untuk menjaga kualitas dan transparansi pengelolaan. Pada pola ini mencerminkan adanya pengawasan berlapis yang konsisten untuk menjaga kualitas, kepatuhan, dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes. Maka dari itu, evaluasi menjadi peran penting dalam memastikan setiap kegiatan dan pengelolaan BUMDes berjalan sesuai rencana, mencapai target yang telah ditetapkan, serta menjaga akuntabilitas dalam setiap aspek operasionalnya. Selain evaluasi yang berperan penting dalam pengawasan, Pengelolaan dan Transparansi juga menjadi bagian penting dalam sebuah pengawasan. Pengelolaan dan transparansi di BUMDes menjadi dasar membangun kepercayaan masyarakat, memastikan sumber daya digunakan efisien, dan setiap kegiatan dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka. BUMDes Sejahtera Ponokawan menyampaikan laporan tahunan melalui musyawarah desa, melaporkan perubahan rencana kerja dan penyimpangan usaha dalam rapat bersama, sehingga akuntabel dan melibatkan masyarakat dalam keputusan. Seperti yang disampaikan dalam wawancara dengan Bapak Ali Arifin selaku Pengawas BUMDes Sejahtera Ponokawan bahwa :

“Benar mbak, jadi setiap awal tahun kami selalu menyampaikan laporan pertanggungjawaban melalui forum Musyawarah Desa, baik mengenai kegiatan maupun laporan keuangan secara transparan. Sementara itu, jika ada perubahan rencana kerja atau adanya penyimpangan, hal tersebut dibahas lebih dulu di rapat direksi, dan apabila masalahnya cukup besar baru dibawa ke musdes untuk diputuskan bersama. Untuk pelaporan sendiri masih menggunakan format file Office, yang menurut kami sudah cukup membantu selama data yang disampaikan jelas serta bisa dipertanggungjawabkan”

Hasil wawancara menunjukkan bahwa BUMDes Sejahtera Ponokawan menerapkan prinsip pengelolaan dan transparansi melalui mekanisme pelaporan yang jelas dan partisipatif. Laporan pertanggungjawaban kegiatan dan keuangan disampaikan secara terbuka setiap awal tahun dalam forum Musyawarah Desa, sehingga pemerintah desa dan masyarakat dapat mengawasi langsung. Perubahan rencana kerja maupun indikasi penyimpangan dibahas dalam rapat direksi, sedangkan masalah yang lebih serius, seperti kerugian usaha, dibawa ke musdes untuk mendapatkan keputusan bersama. Sistem pelaporan masih berbasis file Office, namun dianggap memadai selama format dan data yang disajikan jelas serta dapat dipertanggungjawabkan. Mekanisme ini mencerminkan komitmen BUMDes dalam menjaga akuntabilitas, efisiensi penggunaan sumber daya, dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Jadi Pengelolaan dan Transparansi BUMDes Sejahtera Ponokawan tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi juga strategi penting untuk membangun kredibilitas dan kepercayaan publik.

Disisi lain BUMDes Sejahtera Ponokawan dapat berjalan dengan baik karena adanya monitoring dalam sebuah pengawasan. Monitoring merupakan proses pemantauan rutin guna mengonfirmasi bahwa kegiatan BUMDes telah terlaksana sesuai rencana dan tujuan. Di BUMDes Sejahtera Ponokawan,

monitoring membantu mendeteksi kendala, mengevaluasi kinerja, dan mengambil langkah perbaikan, sekaligus memperkuat akuntabilitas serta transparansi kepada pemerintah desa dan masyarakat. Pada BUMDes Sejahtera Ponokawan Kontribusi terhadap PAD dipantau melalui pembagian sisa hasil usaha setiap tahun yang dilaporkan di musyawarah desa, serta evaluasi kinerja bulanan oleh direktur bersama unit usaha. Permasalahan diselesaikan segera, dan rapat evaluasi juga digunakan untuk mencegah potensi kerugian, sehingga akuntabilitas dan transparansi kepada pemerintah desa serta masyarakat tetap terjaga. Hal ini sebagaimana diungkapkan dalam wawancara dengan Bapak Bahrudin Zamawi selaku Direktur Dewi Pandawa yakni :

“Kontribusi BUMDes terhadap PAD kami pantau dari pembagian SHU tiap tahun yang disampaikan terbuka di Musyawarah Desa, sementara evaluasi bulanan bersama pengelola unit usaha memungkinkan kami segera mendeteksi dan menyelesaikan masalah, sehingga potensi kerugian bisa dicegah sejak awal”

Pada BUMDes Sejahtera Ponokawan menerapkan sistem monitoring yang terstruktur untuk memastikan kontribusinya terhadap PAD. Pemantauan dilakukan melalui pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) yang dilaporkan secara terbuka dalam Musyawarah Desa setiap tahun, sehingga masyarakat dan pemerintah desa dapat mengawasi langsung. Selain itu, evaluasi kinerja bulanan antara direktur dan pengelola unit usaha berfungsi sebagai forum deteksi dini terhadap masalah, yang kemudian langsung dibahas dan diselesaikan untuk mencegah kerugian. Mekanisme ini mencerminkan komitmen BUMDes dalam menjaga akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan usaha. . Berikut data SHU yang disetorkan ke PAD tahunan BUMDesa Sejahtera Ponokawan yang berhasil dicapai :

Tabel 6. Data PAD BUMDesa Sejahtera Ponokawan Tahun 2022-2024

Tahun	Nominal
2022	Rp. 30.000.000.00
2023	Rp. 25.000.000.00
2024	Rp. 35.000 000.00

Sumber : Diolah dari BUMDes Sejahtera (2025)

Berdasarkan Tabel 6. Tampak bahwasanya setiap tahunnya BUMDesa dengan konsisten menyetorkan Sisa Hasil Usaha (SHU) yang telah didapatkan sebagai kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD). Meskipun nominal Pendapatan Asli Desa (PAD) yang didapat dari BUMDesa mengindikasikan adanya penurunan setiap tahunnya, namun penurunan PAD dari tahun ke tahun mencerminkan adaptasi terhadap kondisi eksternal, bukan kegagalan program. Justru melalui perencanaan tahunan yang matang dan responsif terhadap dinamika desa, BUMDesa Sejahtera Ponokawan berhasil menjaga kinerja dan mencapai target meskipun dalam kondisi ekonomi yang berubah-ubah.

Berdasarkan beberapa temuan dari wawancara dan data, dapat disimpulkan Controlling (Pengawasan) di BUMDes Sejahtera Ponokawan telah berjalan secara efektif melalui penerapan evaluasi dan audit rutin, mekanisme pelaporan yang transparan, serta sistem monitoring yang terstruktur. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu dengan judul “Pengelolaan

Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Nambuhan Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat” (2021). Menunjukkan bahwa pengawasan (controlling) di BUMDes Sejahtera Desa Nambuhan berjalan dengan baik melalui pelaporan rutin hasil kerja, evaluasi program, musyawarah, dan reorganisasi. Pengawasan ini mampu mengidentifikasi program yang kurang efektif, memperbaiki pengorganisasian, serta melahirkan kebijakan baru untuk perbaikan ke depan. Dengan kontrol yang baik, BUMDes Sejahtera menjadi lebih tertata, berpeluang menjalin kerja sama dengan pihak ketiga, dan semakin mendekati tujuan utamanya yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa [25].

Penelitian ini dengan penelitian terdahulu sama-sama menyoroti bahwasanya pelaksanaan pelaksanaan pengawasan yang terstruktur, transparan, dan rutin melalui evaluasi kinerja, pelaporan hasil kerja, serta musyawarah dapat menjadi faktor kunci dalam menjaga efektivitas pengelolaan BUMDes, mengidentifikasi permasalahan sejak dini, serta mendorong lahirnya kebijakan baru yang mendukung pencapaian tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Pernyataan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (2012) tersebut menguatkan bahwa pengawasan tidak hanya berfungsi sebagai pengendali, melainkan juga menjadi alat untuk perbaikan berkelanjutan dalam organisasi [26]. Lebih lanjut, Anthony & Govindarajan (2007) menyatakan bahwa pengawasan merupakan tahapan validasi yang dilakukan seorang manajer untuk memastikan bahwa sumber daya didapatkan dan dimanfaatkan dengan cara yang optimal dalam meraih tujuan organisasi [27]. Dengan demikian, efektivitas pengawasan di BUMDes Sejahtera Ponokawan tidak hanya memastikan tercapainya target kinerja, tetapi juga berperan dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, memperkuat

koordinasi antarunit usaha, serta menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perubahan. Implementasi pengawasan yang konsisten dan berbasis data memungkinkan pengurus untuk mengambil keputusan strategis secara tepat waktu, meminimalkan risiko kegagalan program, dan mendorong tercapainya tujuan utama BUMDes, yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Simpulan

Mengacu pada hasil temuan dan analisis yang telah dideskripsikan, terkait dengan Pengelolaan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sejahtera dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Ponokawan Kecamatan Krian disimpulkan bahwa; pada indikator Planning (Perencanaan), pada BUMDes Sejahtera Ponokawan telah dilaksanakan secara matang, partisipatif, dan adaptif dengan melibatkan seluruh pihak terkait, penyusunan visi, misi, strategi, rencana kerja, dan anggaran dilakukan terstruktur melalui rapat rutin, evaluasi, serta penyesuaian terhadap kondisi ekonomi desa yang fluktuatif untuk memaksimalkan potensi SDA dan SDM. Meskipun nilai SHU yang disetorkan ke PAD menurun setiap tahun, target tetap tercapai berkat perencanaan yang responsif, sehingga ke depan BUMDes perlu memperkuat analisis pasar, melakukan diversifikasi usaha, dan memanfaatkan data ekonomi desa secara lebih mendalam agar strategi lebih tepat sasaran dan berkelanjutan. Pada indikator Organizing (Pengorganisasian), Dalam pengorganisasian BUMDes Sejahtera Ponokawan masih terkendala rekrutmen yang menekankan syarat kewargaan tanpa seleksi kompetensi, penempatan SDM yang kurang tepat, dan pelatihan yang hanya setahun sekali, sementara koordinasi melalui rapat rutin dan grup komunikasi masih bersifat formal dan kurang responsif, sehingga efektivitas program belum optimal. Maka untuk itu diperlukan rekrutmen berbasis kompetensi, penempatan sesuai keahlian, peningkatan pelatihan, dan koordinasi yang lebih adaptif. Selanjutnya pada indikator Actuating (Penggerakan), Adapun penggerakan di BUMDes Sejahtera Ponokawan berjalan efektif melalui kepemimpinan partisipatif namun tegas, komunikasi terstruktur, partisipasi masyarakat yang tinggi, dan pelaksanaan unit usaha yang terarah, sehingga keempat unit usaha saling mendukung, berkembang, dan berkontribusi signifikan terhadap PAD serta memberikan manfaat sosial bagi desa. Oleh sebab itu, BUMDes perlu mempertahankan pola kepemimpinan partisipatif, memperluas inovasi unit usaha, dan meningkatkan pelatihan SDM serta strategi pemasaran agar kontribusi ekonomi dan sosial dapat terus berkembang secara berkelanjutan. Terakhir pada indikator Controlling (Pengawasan), Pada pengawasan di BUMDes Sejahtera Ponokawan berjalan efektif melalui evaluasi dan audit rutin berlapis, pelaporan yang transparan, serta monitoring terstruktur, sehingga mampu menjaga akuntabilitas, mendeteksi masalah sejak dini, dan memastikan kontribusi setiap unit usaha terhadap PAD tetap optimal. Maka untuk mempertahankan kinerja ini, BUMDes perlu memperkuat analisis kinerja unit usaha secara berkala, mengoptimalkan teknologi dalam sistem pelaporan, serta meningkatkan kualitas evaluasi agar keputusan strategis dapat diambil lebih cepat dan tepat.

Ucapan Terima Kasih

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, menjadikan penulis berhasil menuntaskan penelitian dengan judul “Pengelolaan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sejahtera dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Ponokawan Kecamatan Krian”. Semoga shalawat dan selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Penulis menghaturkan penghormatan dan rasa terima kasih yang mendalam terhadap seluruh pihak yang memberikan dukungan dan bantuan sepanjang penelitian ini berlangsung, terkhusus Dosen pembimbing selaku pemberi arahan, masukan, dan bimbingan yang berharga pada saat dilakukannya penelitian serta kedua orang tua tercinta atas doa dan motivasinya, serta jajaran Pengelola BUMDes Sejahtera Ponokawan yang memberikan bantuan dalam penyediaan kebutuhan data dan informasi. Penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih terhadap seluruh rekan seperjuangan atas segala bentuk dorongan dan dukungan hingga penelitian ini dapat terlaksana dengan maksimal.

References

- [1] F. H. Ubi Laru and A. Suprojo, “Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes),” *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, vol. 8, no. 4, pp. 367–371, 2019, doi: 10.33366/jisip.v8i4.2017.
- [2] N. Pakaya, A. Rorong, and F. Tulusan, “Transparansi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kamanga Kecamatan Tomposo,” *Jurnal Administrasi Publik*, pp. 1–9, 2019.
- [3] R. A. Novatiani, V. Christina, B. Asikin, T. L. Sarumpet, and R. A. Novianto, “Kualitas

- Pengelolaan Aset Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Survei pada Desa di Kabupaten Bandung dan Bandung Barat)," *Jurnal Ekuilnomi*, vol. 5, no. 1, pp. 38–43, 2023, doi: 10.36985/ekuilnomi.v5i1.492.
- [4] H. Sidik, "Meningkatkan Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Penggerak Ekonomi Pedesaan di Desa Langensari," *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, vol. 4, no. 1, pp. 21–30, 2020.
- [5] D. S. Rifaldi and N. Aslami, "Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry," *Manajemen Kreatif Journal*, vol. 1, no. 3, pp. 51–56, 2023.
- [6] R. Hidayah, H. Sazali, and S. T. Sumanti, "Manajemen Humas dan Informasi dalam Mengelola Berita pada Website Universitas Islam Negeri Sumatera Utara sebagai Media Informasi Universitas," *Sibatik Journal*, vol. 2, no. 7, pp. 2027–2034, 2023.
- [7] Y. M. Hidete, F. M. G. Tulusan, and V. Y. Londa, "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mawea Kecamatan Tobelo Timur Kabupaten Halmahera Utara," *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 117, no. 117, pp. 1–9, 2022.
- [8] D. A. F. Putri and I. Rodiyah, "Strategy of Village-Owned Enterprises in Efforts to Increase Village Original Income in Cemeng Bakalan Village," *Costing Journal*, vol. 7, pp. 3864–3880, 2024.
- [9] E. M. A. Nurak, M. A. Dethan, N. T. Kiak, and N. Tameno, "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Beaneno Kecamatan Sasitamean Kabupaten Malaka," *Journal of Innovation Research and Knowledge*, vol. 4, no. 8, pp. 1–23, 2025.
- [10] Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta, 2017.
- [11] M. B. Miles, A. M. Huberman, and J. Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.
- [12] H. I. Mulyana, R. R. Garvera, and I. Sujai, "Strategi BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Bentar Kecamatan Salem Kabupaten Brebes," *PAPSEL Journal of Humanities and Policy*, vol. 1, no. 2, pp. 125–135, 2024, doi: 10.63185/pjhp.v1i2.30.
- [13] I. P. Sari et al., "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Rantau Keminting Kecamatan Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu Sungai Tengah," *Journal Ekonomi*, vol. 2, pp. 179–189, 2025.
- [14] H. Fayol, *General and Industrial Management*, trans. Constance Storrs. London: Pitman Publishing, 1949.
- [15] S. P. Robbins and M. Coulter, *Management*, 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2007.
- [16] N. Salsabila, D. N. Azizah, and I. Aditya, "Manajemen Pemerintah Desa dalam Meningkatkan Produktivitas BUMDes di Desa Kalijati Kecamatan Jatisari Kabupaten Karawang," *Community Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 1901–1906, 2024.
- [17] Herda and S. Djaya, "Sistem Pengelolaan BUMDes dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa Lea Kecamatan Tellu," *Jurnal Quantum Publik*, 2024.
- [18] G. R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- [19] H. Koontz and C. O'Donnell, *Principles of Management*. New York: McGraw-Hill, 1984.
- [20] L. A. Safrida, W. Alqarni, and R. Fahlevi, "Fungsi Pelaksanaan Pemerintah Desa dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Sejahtera Berjaya," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP USK*, vol. 9, pp. 1–15, 2024.
- [21] R. Dani, E. Resdiana, and D. L. R. Tini, "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Al-Barokah Desa Patean," *Jurnal Wiraraja*, vol. 19, no. 1, pp. 10–22, 2024.
- [22] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- [23] D. R. Stoner, J. A. F. Freeman, and R. E. Gilbert, *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- [24] H. P. Anwar and E. Priyanti, "Upaya Manajemen Pemerintahan Desa dalam Meningkatkan Produktivitas BUMDes sebagai Penguat Ekonomi di Desa Cikalong," *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, vol. 9, pp. 606–627, 2023.
- [25] H. Bin Abdullah, D. Ambarwati, and A. A. Zulkarnain, "Implementasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Jatimakmur dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa di Desa Jatirejoyoso," *Journal of Governance Innovation*, vol. 3, no. 2, pp. 204–222,

2021, doi: 10.36636/jogiv.v3i2.810.

[26] S. P. Siagian, *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

[27] V. Anthony and R. N. Govindarajan, *Management Control Systems*, 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2007.