

# **BUMDesa Management Practices Driving Growth of Village Original Revenue: Praktik Pengelolaan BUMDesa yang Mendorong Pertumbuhan Pendapatan Asli Desa**

*Rizky Akbar*

Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Hendra Sukmana*

Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

**General Background:** Village-Owned Enterprises (BUMDesa) are strategic instruments for strengthening local economies and supporting village financial independence in Indonesia. **Specific Background:** BUMDesa Sumber Abadi Ngaban manages multiple business units contributing to the Village Original Revenue (PADes), yet faces managerial and legal challenges. **Knowledge Gap:** Limited studies examine how practical management principles within BUMDesa translate into measurable PADes growth at the village level. **Aims:** This study analyzes the management of BUMDesa Sumber Abadi Ngaban using Prajudi Atmosudirdjo's management principles to understand its role in PADes growth. **Results:** Findings show that clear division of work, authority, discipline, direction, and team spirit supported the operation of four active business units, increasing PADes from IDR 120 million (2021) to IDR 240 million (2024), although planning and legal formalization remain constraints. **Novelty:** The study connects classical management principles with empirical BUMDesa practices and PADes data in a real village context. **Implications:** Strengthening planning capacity, human resources, and legal status is essential for optimizing BUMDesa governance and sustaining village revenue growth.

## **Highlights:**

- Application of classical management principles in BUMDesa governance.
- Operational business units linked to steady PADes growth.
- Planning and legal status identified as critical managerial gaps.

**Keywords:** BUMDesa, Village Management, PADes, Community Development, Organizational Governance

## **Pendahuluan**

Pembangunan ekonomi desa terus menjadi perhatian utama pemerintah Indonesia, terutama dalam memperkuat peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai penggerak utama kegiatan ekonomi lokal. Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi dipedesaan, BUMDesa harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDesa mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Disamping itu, supaya tidak berkembang sistem usaha kapitalistik di pedesaan yang dapat mengakibatkan terganggunya nilai-nilai kehidupan bermasyarakat. BUMDesa ini diharapkan juga mampu menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan. Aset ekonomi yang ada di desa harus dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Substansi dan filosofi BUMDesa harus dijawi dengan semangat kebersamaan dan self help sebagai upaya memperkuat aspek ekonomi kelembagaannya. Pada tahap ini, BUMDesa akan bergerak seirama dengan upaya meningkatkan sumber-sumber pendapatan asli desa, menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat di mana peran BUMDesa sebagai institusi payung dalam menaungi. Upaya ini juga penting dalam kerangka mengurangi peran free-rider yang seringkali meningkatkan biaya transaksi dalam kegiatan ekonomi masyarakat melalui praktek rente [1].

Pada tahun 2023 jumlah desa yang ada di Indonesia berdasarkan jumlah provinsi yakni 38 provinsi dengan jumlah desa yang dimiliki sebanyak 83.763 desa. Dengan jumlah desa yang dimiliki maka dalam mencapai tujuan pembangunan di Indonesia, pemerintah memiliki peranan penting untuk memberikan kebijakan atau program yang dapat mewujudkan dan menunjang kesejahteraan masyarakat. Namun pembangunan yang dilakukan di Indonesia masih belum merata dan juga belum maksimal, dikarenakan jumlah angka kemiskinan yang terjadi di Indonesia yang meningkat, khususnya di daerah [2]. Berdasarkan data laporan Badan Pusat Statistik (BPS) angka kemiskinan perkapita yang terjadi di Indonesia pada bulan maret 2023 tercatat sebesar Rp550.458. Di pedesaan persentase penduduk miskin perkapita yakni 12,22% sedangkan di perkotaan persentase penduduk miskin 7,29% (BPS,2023). Jika dibandingkan antara angka kemiskinan di pedesaan dan di perkotaan maka jumlah kemiskinan di pedesaan lebih tinggi dibandingkan perkotaan. Dengan demikian untuk mensejahterakan masyarakat serta mengoptimalkan pembangunan di Indonesia, pemerintah berupaya memberikan kewenangan bagi desa untuk mengembangkan potensi yang dimiliki desa sebagai usaha desa baik dari segi ketahanan pangan ataupun tempat wisata melalui kewirausahaan desa Yang kemudian diwujudkan dan diwadahi dalam Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) [3]. Setiap BUM Desa mempunyai strategi masing- masing dalam pengembangan usaha BUM Desanya. Strategi merupakan cara yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan menggunakan potensi-potensi yang ada. Startegi merupakan sebuah rencana atau pendekatan keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas untuk dapat mencapai sebuah tujuan yang telah ditetapkan.

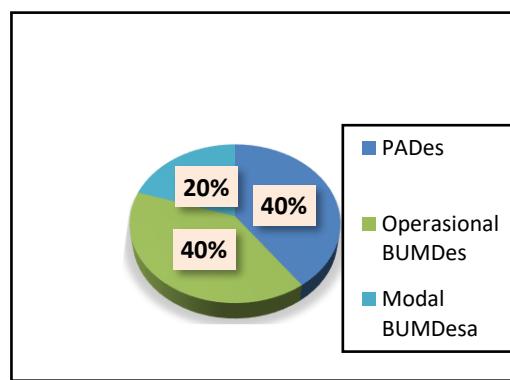
Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja telah menegaskan kedudukan BUM Desa sebagai badan hukum yang didirikan oleh Desa dan/atau bersama Desa-Desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/ atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Dengan status sebagai badan hukum, peran BUM Desa/BUM Desa bersama semakin penting sebagai konsolidator produk/jasa masyarakat, produsen berbagai kebutuhan masyarakat, inkubator usaha masyarakat, penyedia layanan publik, dan berbagai fungsi lainnya. BUM Desa/BUM Desa bersama dapat menjadi penyumbang pendapatan asli Desa. Oleh karena itu, di masa mendatang BUM Desa/BUM Desa bersama diyakini menjadi pengungkit kemandirian Desa. PP 11 Tahun 2021 ini sebagai landasan hukum bagi pembentukan dan pengelolaan BUM Desa/BUM Desa bersama sebagai badan hukum yang pengaturannya disesuaikan dengan prinsip-prinsip korporasi pada umumnya, namun tetap menempatkan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan sebagai pilar utama dalam pengelolaan BUM Desa/BUM Desa bersama. Untuk itu dalam PP 11 Tahun 2021 ini diatur secara rinci perangkat Organisasi BUM Desa/BUM Desa bersama yang terdiri atas Musyawarah Desa/Musyawarah Antar Desa, penasihat, pelaksana operasional, pengawas, wewenang dan tugas masing-masing perangkat Organisasi BUM Desa/BUM Desa bersama, tata kerja dan tata hubungan antar perangkat Organisasi BUM Desa/BUM Desa bersama, serta ketentuan untuk memastikan perangkat organisasi BUM Desa/BUM Desa bersama dapat melaksanakan tugas dan wewenangnya secara profesional, efisien dan efektif, serta akuntabel.

Semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan diwujudkan secara nyata dengan menempatkan Musyawarah Desa/Musyawarah Antar Desa sebagai organ tertinggi dalam pengambilan keputusan BUM Desa/BUM Desa bersama dan ditegaskan bahwa keputusan Musyawarah Desa/Musyawarah Antar Desa diambil berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat. Kebijakan ini selaras dengan amanat Undang-Undang Desa yang menempatkan Musyawarah Desa sebagai forum musyawarah antara badan permusyawaratan desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat untuk memusyawarahkan dan menyepakati hal yang bersifat strategis dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Dengan demikian Musyawarah Desa/Musyawarah Antar Desa menjadi wujud nyata demokrasi deliberatif dalam perekonomian Desa, dan karenanya kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan akan tetap menjadi tujuan utama BUM Desa/BUM Desa bersama bukan hanya kesejahteraan masing-masing individu. PP 11 Tahun 2021 ini memuat pengaturan mengenai pendirian BUM Desa/BUM Desa bersama, Anggaran Dasar BUM Desa, AD BUM Desa Bersama, dan anggaran rumah tangga, organisasi dan pegawai, rencana program kerja, kepemilikan, modal, aset dan pinjaman, unit usaha, pengadaan barang/jasa kemudahan perpajakan dan retribusi, kerja sama, pertanggungjawaban, pembagian hasil usaha, kerugian, penghentian kcgialan usaha, serta pembinaan dan pengembangan BUM Desa/BUM Desa bersama. [4]

Sehubungan dengan Manajemen BUMDesa dalam meningkatkan PADes yang telah berhasil dilakukan di beberapa desa

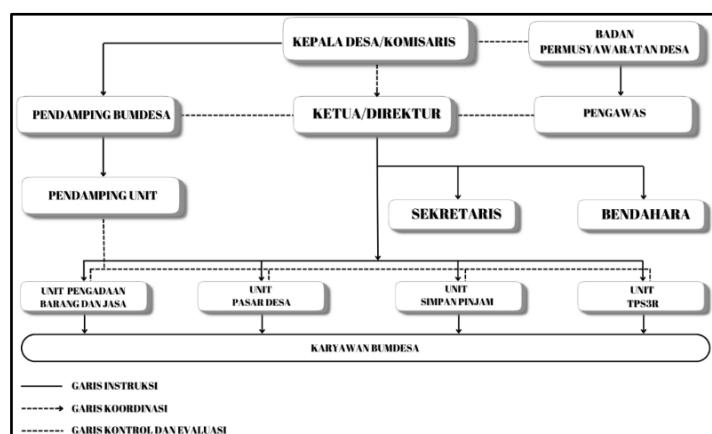
di Indonesia, BUMDesa Ngudi Mulyo dan warga Desa Kerten, Klaten, Jawa Tengah memberikan slot anggaran operasional BUMDesa dalam anggaran Pemerintah Desa dan himbauan kepada warga untuk bekerja sama memajukan BUMDesa baik dengan cara membeli produk BUMDesa maupun menjadi pegawai BUMDesa. Kepada pengelola BUMDesa dan Unit Usaha untuk dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas koordinasi [5]. Evaluasi secara berkala dan melakukan perbaikan juga penting dilakukan bersama agar BUMDesa dapat berjalan dengan baik dan berkembang [6]. Selain itu keberhasilan Manajemen BUMDesa Kerto Raharjo dalam meningkatkan (PADes) di Desa Sanankerto terdiri dari adanya potensi desa yang mendukung dan juga adanya kerjasama dengan pihak lain. melakukan perencanaan yang matang pada tiap-tiap unit usaha dengan membuat suatu Standar Operasional Prosedur (SOP) yang jelas, selanjutnya keberhasilan Manajemen BUMDesa pengelolaan BUMDesa Magho Boko Desa Mere Kehe merupakan sebagai upaya penampungan seluruh kegiatan di bidang ekonomi desa maupun pelayanan desa yang dikelola pemerintahan desa dan bekerja sama antar masyarakat desa. (BUMDesa) Manghu Boko Sudah mengikuti prosedur yang tercantum dalam AD/ART dan merencanakan program yang ingin dijalankan, dikelola, beserta, anggaran yang akan digunakan. Karena program BUMDesa Magho Boko telah dimanfaatkan masyarakat [7].

Di wilayah Sidoarjo, perkembangan BUMDesa cukup mendapat dorongan kuat dari pemerintah. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah BUMDesa di tahun 2019 yang hanya 139 BUMDesa menjadi 178 BUMDesa di tahun 2020. Desa Ngaban merupakan salah satu desa yang terletak di Kabupaten Sidoarjo dan memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang aktif sejak tahun 2018. BUMDesa tersebut dikenal dengan nama BUMDesa Sumber Abadi Ngaban. Saat ini, BUMDesa Sumber Abadi Ngaban mengelola beberapa unit usaha yang sudah beroperasi, yaitu Unit Pasar Desa, Unit TPS3R, Unit Simpan Pinjam, serta Unit Pengadaan Barang dan Jasa. Pengelolaan keempat unit usaha tersebut didasarkan pada Peraturan Desa Ngaban Nomor 2 Tahun 2023 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa Ngaban, yang di dalamnya mencakup Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDesa Sumber Abadi Ngaban. Dalam operasionalnya, BUMDesa Sumber Abadi Ngaban menerapkan ketentuan pembagian dan pemanfaatan hasil usaha sebagai berikut:

**Gambar.1** Grafik Persentase Pembagian Laba

Sumber: Pemerintah Desa Ngaban, 2024

Susunan pengurus BUMDesa Sumber Abadi Ngaban terdiri atas Komisaris (yang dijabat oleh Kepala Desa) yang bersanding dengan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), kemudian ada Pengawas sejajar dengan Ketua BUMDesa yang didukung oleh Sekretaris dan Bendahara. Struktur ini membawahi para kepala unit usaha beserta seluruh karyawannya. Pertama adalah Unit Pasar Desa yang memiliki tiga pengurus harian, yaitu Kepala Unit, Sekretaris, dan Bendahara, yang membawahi 19 orang karyawan. Kedua ada Unit TPS3R yang memiliki tiga pengurus harian yang sama serta lima petugas operasional, terdiri atas tiga petugas pengangkut sampah dan dua petugas pemilah sampah. Ketiga terdapat Unit Simpan Pinjam yang memiliki tiga orang pengurus. Dan yang keempat ada Unit Pengadaan Barang dan Jasa saat ini dikelola oleh satu orang petugas. Setiap unit usaha diberikan petugas pendamping oleh pemerintah desa, yang bertugas memberikan bimbingan dan membantu pelaporan administrasi secara teknis setiap bulan. Pendamping ini dijabat oleh perangkat desa.

**Gambar.2** Struktur Organisasi BUMDesa Sumber Abadi Ngaban

Sumber: Pemerintah Desa Ngaban, 2024

Unit Pasar Desa memperoleh pemasukan dari berbagai sumber, seperti retribusi karcis, pengelolaan sampah, parkir, toilet umum, biaya listrik, perawatan pasar, dan sewa stan. Sebagai pengelola, unit ini bertanggung jawab atas pelayanan sarana dan prasarana pasar. Unit TPS3R mendapatkan pemasukan dari kontribusi seluruh masyarakat Desa Ngaban, baik warga setempat maupun warga desa lain yang memiliki usaha atau berdomisili di wilayah Desa Ngaban. Unit ini bertugas menjaga kebersihan seluruh wilayah desa. Unit Simpan Pinjam bergerak dalam pelayanan simpanan dan pinjaman bagi warga Desa Ngaban serta pedagang pasar yang berdomisili di wilayah desa. Layanan ini tidak tersedia bagi pihak di luar wilayah Desa Ngaban. Sedangkan Unit Pengadaan Barang dan Jasa, yang masih dalam tahap uji coba, saat ini hanya melayani pengadaan barang dan jasa untuk kebutuhan Pemerintahan Desa Ngaban, seperti pengadaan makanan dan minuman rapat, alat tulis kantor, serta aset tetap desa. Dalam pelaksanaannya, BUMDesa Sumber Abadi Ngaban pernah menerima penyertaan modal dan telah memberikan kontribusi kepada desa berupa Pendapatan Asli Desa (PADes). Rincian kontribusi tersebut dapat dilihat dari tabel berikut:

**Tabel.1** Penyertaan Modal BUMDesa Sumber Abadi Ngaban

Tahun	Penyertaan Modal	Pendapatan Asli Desa (PAD)
2021	-	Rp. 120.000.000,-
2022	Rp. 56.000.000	Rp. 120.000.000,-
2023	-	Rp. 198.000.000,-
2024	-	Rp. 240.000.000,-

Sumber: Pemerintah Desa Ngaban, 2025

Melihat Tabel.1 Penyertaan Modal BUMDesa Sumber Abadi Ngaban mulai dari tahun 2021-2024 dengan hasil Pendapatan Asli Desa (PADes). Peningkatan signifikan terjadi dari tahun 2022 ke 2023, dan kemudian terus meningkat di tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan aset atau unit usaha desa semakin efektif dari waktu ke waktu. Peningkatan ini bisa jadi merupakan hasil dari investasi Penyertaan Modal yang dilakukan pada tahun sebelumnya 2022 adalah berasal dari Unit Pasar Desa, yakni dari semua sumber pemasukan yang berhasil dikelola dengan baik. dari jumlah tersebut masih bisa ditingkatkan lagi dengan PADes yang lebih besar. Namun dari beberapa permasalahan kurangnya keterbatasan sumber daya manusia (SDM) termasuk dalam pengelolaan manajemen sehingga menghambat peningkatan PADes tersebut. Hal ini menjadi perhatian khusus bagi pemerintah setempat mengenai pengelolaan BUMDesa di Desa Ngaban.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, terdapat beberapa permasalahan dalam manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam meningkatkan PADes Ngaban yaitu yang pertama unit-unit usaha yang ada didalam AD-ART masih banyak yang belum diaktifkan, sedangkan modal untuk mengaktifkan unit-unit tersebut sudah tersedia. Permasalahan kedua yaitu pengembangan unit usaha yang telah aktif, seperti unit TPS3R dalam pengelolaan sampah dan unit pengadaan barang dan jasa yang saat ini masih dalam masa uji coba dan hanya memiliki karyawan satu orang. Permasalahan yang ketiga yaitu legalitas badan hukum yang belum selesai sampai saat ini

Dari penelitian diatas secara umum, terdapat beberapa penelitian terdahulu tentang Manajemen BUMDesa yang dimana dalam penelitian diatas memfokuskan pada bagaimana Manajemen BUMDesa dalam meningkatkan PADes Ngaban. Penelitian *pertama* yang ditulis oleh dengan judul "Peran sistem manajemen pada BUMDesa dalam peningkatan pendapatan asli desa", hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen BUMDesa Ngudi Mulyo Desa Kerten, Klaten, Jawa Tengah. masih sederhana namun telah memiliki rencana untuk perbaikan ke depan. Peran BUMDesa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa belum terlihat dikarenakan beberapa sistem manajemen yang belum memadai sehingga belum dapat diperhitungkan secara jelas besaran kontribusi BUMDesa dalam PADes. Strategi yang ditawarkan peneliti adalah pengelolaan BUMDesa dengan 5 sistem manajemen yang diperbarui yaitu sistem manajemen keuangan, pemasaran, produksi, distribusi dan sumber daya manusia [8].

*Kedua*, penelitian ini dilakukan oleh Silvia Dike Fernanda (2024) dengan judul "Manajemen Pengelolaan BUMDesa Mutiara Welirang Dalam Pengembangan Wisata Taman Ganjaran" dengan tujuan penelitian memunculkan hasil analisis dan deskripsi dari Manajemen Pengelolaan pada BUMDesa Mutiara Welirang dalam Pengembangan Wisata Taman Ghanjaran. Dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dan pendekatan secara kualitatif. Data dikumpulkan dengan teknik observasi, wawancara, serta dokumentasi. Penelitian ini berfokus pada aspek model manajemen yang tertuju pada Pengelolaan BUMDesa Mutiara Welirang Desa Ketapanrame. Informan dipilih berdasarkan metode purposive sampling yaitu dengan ketentuan informan mengerti mengenai topik permasalahan yang sedang diangkat. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa; Pertama, perencanaan menjadi inti dalam mengelola proyek dan aspek perencanaan yang terstruktur dan inklusif memungkinkan Desa Wisata untuk mencapai tujuan pembangunan berkelanjutan. Kedua, pengorganisasian bergantung pada efisiensi dalam memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Ketiga, pengarahan yang jelas kepada setiap individu menjadi kunci penting untuk memastikan bahwa mereka memiliki kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi. Keempat, pengkoordinasi dalam pengembangan desa wisata bukan hanya tentang mengelola proyek-proyek secara efisien, tetapi juga tentang memperhatikan aspek ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan secara holistik. [9]

*Ketiga*, penelitian dilakukan oleh Tri Prasetyowati, dkk (2023) dengan judul "Penge" dengan Hasil penelitian yang dianalisa melalui beberapa hal seperti partisipasi, kepercayaan dan dukungan, konsultasi proses, membangun tim, pengembangan antarkelompok; kesehatan, pendidikan, pola konsumsi, kemiskinan; SDM, pemasaran produk; Intervensi pemerintah pusat, kerja sama investor sudah berkembang dengan baik namun pada beberapa hal masih membutuhkan perbaikan. Dengan begitu dapat disimpulkan melalui analisis SWOT bahwa Strenght berhasil menggali potensi desa, weakness : kurang konsisten dalam mempertahankan potensi desa; opportunities : mendapatkan bantuan dana dalam

mengembangkan potensi desa; threats : berkurangnya rasa percaya masyarakat karena banyak isu negatif BUMDesa yang beredar jika tidak segera diperbaiki [10].

Berdasarkan permasalahan peneliti memilih teori sesuai pengelolaan BUMDesa dengan menggunakan teori Prajudi Atmosudirdjo seorang ahli manajemen terkenal yang mengembangkan prinsip-prinsip dasar dalam manajemen 1) Perencanaan, Perencanaan adalah fungsi pokok manajemen yang mana wajib dilaksanakan dalam suatu organisasi. Melakukan perencanaan yang benar tentunya dilaksanakan secara teratur tentang berbagai kegiatan yang perlu dijalankan kedepannya untuk mencapai tujuan organisasi. 2) pengorganisasian, struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan tertentu. 3) Pengarahan, merupakan tindakan mengusahakan agar semua anggota dalam suatu organisasi mau secara sadar untuk bekerja demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Prinsip disiplin mengacu pada kepatuhan terhadap aturan dan pedoman yang telah ditetapkan. 4) Pengawasan, Proses kegiatan-kegiatan yang membandingkan apa yang dijalankan, dilaksanakan atau diselenggarakan itu dengan apa yang dikehendaki, direncanakan atau diperintahkan [11]. Namun dalam penelitian ini hanya meneliti sebagian teori yang dikemukakan oleh Prajudi Atmosudirdjo yang diadaptas pada BUMDesa Ngaban yaitu Divisi kerja Kewenangan dan tanggung jawab, Disiplin, Kesatuan arah dalam pencapaian tujuan bersama, dan Semangat kelompok yang mana menjadi tolak ukur untuk kemajuan BUMDesa Ngaban. Oleh karena itu, melihat perkembangan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban yang masih belum optimal ini akhirnya menjadikan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban harus memaksimalkan perannya dalam pengembangan usaha agar dapat meningkatkan PADes Ngaban dan mampu bersaing secara sehat dengan BUMDesa lainnya. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis "Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam Meningkatkan PADes Ngaban".

## Metode

Fokus pada penelitian saat ini yaitu manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam Meningkatkan PADes Ngaban. Penelitian ini berlokasi di Kantor Kepala Desa Ngaban. Lokasi ini dipilih dikarenakan keterkaitan pada proses pengimplementasian Pengelolaan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban serta penerapannya dalam kenyataan kemudian dikaitkan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus terhadap pengelolaan dan institusinya, serta hak aksesibilitas Pengelolaan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban. Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kualitatif Menurut Creswell menjelaskan bahwa kualitatif merupakan penelitian dalam memahami, mengamati, mendiskripsikan, menganalisa dan mengeksplorasi dari sejumlah makna kelompok atau individu yang mempunyai proses melibatkan upaya yang penting, dengan pertanyaan yang diajukan lalu mengumpulkan data dari pastisipan yang spesifik, menganalisa dengan cara induktif dari khusus ke umum [12]. Teknik pengumpulan data menurut Sugiyono data dapat dikumpulkan melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara. Data primer dan sekunder merupakan sumber data. Data primer berasal langsung dari sumber yang dicatat dan diamati, seperti observasi, wawancara, dan dokumen. Sedangkan data sekunder berasal dari sumber tidak langsung. Jurnal dan media merupakan sumber data sekunder yang baik [13].

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif agar peneliti dapat menilai dan mengidentifikasi peristiwa yang telah mereka lihat selama penelitian dan membuat kesimpulan terkait penelitian. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif. Teknik ini digunakan sebagai sumber informasi data berdasarkan aspek-aspek tertentu. Dalam penelitian ini informan yang peneliti pilih antara lain: Ketua/Direktur Pengelola BUMDesa, Kepala Desa Ngaban, Ketua BPD Desa Ngaban, Pengawas BUMDesa. Peneliti menggunakan Teknik Analisis Data dari Huberman, teknis analisis data ialah proses mengorganisir, menganalisis dan menginterpretasikan data non numeric menjadi sebuah informasi atau trend yang nantinya digunakan sebagai acuan dalam mengembangkan penelitian. Kegiatan proses analisis data dibagi menjadi tiga langkah yakni 1) Pengumpulan Data, yakni proses atau kegiatan yang dilakukan peneliti untuk mengungkap atau menjaring berbagai fenomena, informasi atau kondisi lokasi penelitian sesuai dengan lingkup penelitian 2) Reduksi data, yakni proses melakukan pemilihan, pemfokusan, pengabstraksi dan transformasi data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. 3) Penyajian data, yakni pengumpulan data yang tersusun dan memberikan peluang terjadinya penarikan kesimpulan. 4) Penarikan kesimpulan, yakni kegiatan menyimpulkan data yang sesuai dengan dengan rumusan masalah yang telah ditentukan pada pendahuluan [14].

## Hasil dan Pembahasan

### A. Perencanaan

Perencanaan adalah fungsi pokok manajemen yang mana wajib dilaksanakan dalam suatu organisasi. Melakukan perencanaan yang benar tentunya dilaksanakan secara teratur tentang berbagai kegiatan yang perlu dijalankan kedepannya untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana pengembangan unit usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Sumber Abadi Ngaban juga didukung dengan beberapa pengembangan usaha yang didorong dengan lingkungan dan sosial budaya dalam rangka mengembangkan ekonomi desa yang sesuai dengan dokumen rencana jangka menengah desa (RPJMDesa Ngaban tahun 2020-2025).

Perencanaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Sumber Abadi Ngaban tidak terlepas dari permasalahan yaitu perencanaan BUMDesa yang belum matang. Perencanaan yang dilakukan masih difokuskan pada keadaan saat ini, belum

memfokuskan keadaan yang mungkin akan terjadi kedepannya. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sabagi berikut :

*“untuk saat ini memang perencanaan dan target di BUMDesa kami masih belum sesuai dengan apa yang sudah kami tujuhan untuk kedepannya. Kami masih harus terus belajar dan belajar lagi mengenai standar minimal pelayanan di BUMDesa. Kami juga terus belajar mengenai perencanaan yang matang. Selain membutukan untuk belajar perencanaan secara matang, kami juga masih terus belajar untuk bagaimana cara mengelola anggaran yang sudah ada sehingga dapat dikembangkan dengan baik dan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.” (Wawancara, 14 Juli 2025)*

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Fakhrudin Amin selaku Ketua Pengawas BUMDesa Sumber Abadi Ngaban sebagai berikut :

*“memang saat ini kami masih terus belajar dalam mematangkan perencanaan agar BUMDesa ini semakin maju. Saat ini kami masih merencanakan sesuai dengan kebutuhan dan sudah berjalan. Dapat dikatakan kami masih berada di zona nyaman sehingga kami membutuhkan perencanaan yang matang agar memiliki perencanaan yang sesuai dengan proyeksi masa depan BUMDesa nantinya. Kami juga masih terus belajar dalam pengelolaan anggaran.” (Wawancara, 14 Juli 2025)*

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa pengelola BUMDesa Sumber Abadi Ngaban belum memiliki perencanaan matang mengenai proyeksi BUMDesa dimasa yang akan datang. Perencanaan yang baik haruslah dirumuskan dan setidaknya memiliki syarat-syarat yang perlu dipenuhi, meliputi faktual dan realistik. Perencanaan yang dilakukan oleh BUMDesa Sumber Abadi Ngaban ditetapkan sesuai dengan kondisi saat ini yang ada dilapangan. Pengelola BUMDesa Sumber Abadi Ngaban melakukan analisis dan proyeksi terhadap potensi Desa Ngaban sebagaimana disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sabagi berikut :

*“untuk kondisi atau usaha BUMDesa sendiri yang kami jalankan hingga saat ini sesuai dengan kondisi Desa Ngaban dan telah memanfaatkan potensi Desa yang kami miliki. Contohnya dalam pengelolaan Pasar Desa, Unit TPS3R, dan juga simpan pinjam. Kemudian masih dalam tahap uji coba yaitu unit pengadaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan makanan atau barang dan jasa yang dibutuhkan di desa.” (Wawancara, 14 Juli 2025)*

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa BUMDesa Sumber Abadi Ngaban telah memanfaatkan potensi desa dalam melakukan perencanaan seperti pengelolaan pasar desa, Unit TPS3R, dan juga Unit Simpan pinjam. Hal tersebut didukung dengan adanya kegiatan perencanaan yang disampaikan di kegiatan rapat musyawarah BUMDesa. Berikut merupakan dokumentasi kegiatan Musyawarah BUMDesa Sumber Abadi Ngaban sebagai berikut :



**Gambar 3.** Dokumentasi Kegiatan Musyawarah BUMDesa Sumber Abadi Ngaban  
Sumber : Pemerintah Desa Ngaban, 2025

Berdasarkan gambar 1 BUMDesa Sumber Abadi Ngaban melibatkan seluruh pengurus dan beberapa tokoh masyarakat dalam melakukan perencanaan. Sehingga Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam Meningkatkan PADes Ngaban pada indikator perencanaan belum sesuai dengan teori fungsi-fungsi manajemen Prajudi Atmosudirdjo. Dimana dalam penelitian saat ini dijumpai perencanaan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban masih berfokus pada kondisi saat ini, belum memfokuskan pada keadaan yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. Selain itu BUMDesa Sumber Abadi Ngaban belum mempertimbangkan efek jangka panjang. Hal ini dapat dibuktikan dengan belum berfungsinya beberapa unit usaha yang telah direncanakan, lambatnya pengembangan unit usaha yang telah berjalan, serta permasalahan legalitas badan hukum BUMDesa yang hingga saat ini belum tuntas. Hasil penelitian saat ini jika disandingkan dengan penelitian terdahulu yang berjudul “Manajemen Pengelolaan BUMDesa Mutiara Welirang Dalam Pengembangan Wisata Taman Ganjaran” dijumpai hasil yang berbeda dimana pada indikator perencanaan pada penelitian terdahulu sudah dapat dikatakan berhasil dimana BUMDes Mutiara Welirang sudah menerapkan pengelolaan desa wisata sesuai dengan perencanaan yang inklusif.

**B. Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan proses alokasi sumber daya manusia sesuai dengan keahlian individu dalam berbagai bidang manajemen. Dalam proses pengorganisasian ini, para pemimpin menetapkan tugas, wewenang dan tanggung jawab secara terperinci berdasarkan divisi dan spesialisasi masing-masing dengan tujuan menciptakan hubungan kerja yang terintegrasi, sinergis, kooperatif, harmonis, dan seirama dalam mencapai tujuan yang telah disepakati bersama [15]. Pengorganisasian berkaitan erat dengan perencanaan karena pengorganisasian juga perlu perencanaan. Pembentukan Struktur BUMDesa Sumber Abadi Ngaban merupakan tahap yang krusial dalam pengelolaan sumber daya dan pengembangan ekonomi di tingkat desa. Proses ini harus dilakukan secara musyawarah atau pilihan untuk memastikan partisipasi aktif masyarakat desa dalam pengambilan keputusan sebagaimana disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sebagai berikut :

*“dalam menentukan struktur organisasi BUMDesa kami melibatkan tokoh masyarakat dalam melaksanakan pemilihan. Sehingga kami tidak asal memilih dalam penentuan jabatan dalam struktur organisasi BUMDesa kami ini. Dengan harapan yang sudah terpilih memang sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan dalam pengembangan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban ini.”* (Wawancara, 14 Juli 2025)

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Fakhrudin Amin selaku Ketua Pengawas BUMDesa Sumber Abadi Ngaban sebagai berikut :

*“ada pemilihan mulai dari komisaris hingga ketua BUMDesa dan bendahara dan lain sebagainya. Pemerintah Desa Ngaban tidak serta merta memilih. Kami melibatkan masyarakat dan tokoh masyarakat dalam melakukan penentuan kepengurusan BUMDesa ini, sehingga nantinya yang sudah terpilih dapat menjalankan sesuai dengan amanah demi memajukan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban ini kedepannya.”* (Wawancara, 14 Juli 2025)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa dalam pemilihan kepengurusan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban telah melibatkan masyarakat. Dalam suasana musyawarah, penduduk desa memiliki kesempatan untuk berdiskusi, menyampaikan pandangan, dan memilih struktur organisasi yang paling sesuai dengan kebutuhan dan visi Bersama. Hal ini dapat menciptakan rasa kepemilikan yang kuat terhadap BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dan dapat mendorong komitmen dalam menjalankan fungsi-fungsi BUMDesa. Sehingga struktur BUMDesa yang dihasilkan dari hasil musyawarah lebih mewakili kepentingan dan harapan masyarakat desa. Berikut merupakan tugas dan tanggung jawab kepengurusan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban sebagai berikut :

**Tabel.2** Penyelenggaraan Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban

<b>Nama</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Tugas / Tanggung Jawab</b>
Budi Utomo, Sos	Kepala Desa / Komisaris BUMDesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan masukan dan nasihat kepada pelaksana operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUM Desa;</li> <li>b. Menelaah rancangan rencana program kerja dan menetapkan rencana program kerja BUM Desa berdasarkan keputusan Musyawarah Desa;</li> <li>c. Menampung aspirasi untuk pengembangan usaha dan organisasi BUM Desa sesuai dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga;</li> <li>d. Bersama pengawas, menelaah laporan semesteran atas pelaksanaan pengelolaan usaha BUM Desa;</li> </ul>
Abdul Jalil, SH	Ketua BPD	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengawasi pelaksanaan Perdes tentang pendirian dan pengelolaan BUMDesa, BPD mengawasi agar BUMDesa dijalankan sesuai dengan Peraturan Desa (Perdes) yang telah ditetapkan, termasuk dalam hal penyertaan modal dan bentuk usaha.</li> <li>b. Memberikan pertimbangan dan persetujuan atas pendirian dan penyertaan modal BUMDesa, Sebelum pemerintah desa mendirikan BUMDesa atau menambah penyertaan modal, kepala desa harus mendapatkan persetujuan BPD.</li> <li>c. Menyalurkan aspirasi dan pengaduan masyarakat terkait BUMDesa, BPD menjadi jembatan antara masyarakat desa dan pengelola BUMDesa, khususnya jika ada masalah atau usulan yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDesa.</li> <li>d. Melakukan pengawasan terhadap laporan pertanggungjawaban kepala desa, termasuk terkait BUMDesa. Laporan tahunan dari kepala desa biasanya mencakup laporan BUMDesa. BPD berhak mengevaluasi kinerja BUMDesa sebagai bagian dari tata kelola desa.</li> </ul>
Fakhrudin Amin	Ketua Pengawas BUMDesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan BUM Desa oleh pelaksana operasional termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja, sesuai Anggaran Dasar, keputusan Musyawarah Desa, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan;</li> <li>b. Melakukan audit investigatif terhadap laporan keuangan BUM Desa;</li> <li>c. Menyampaikan laporan hasil pemeriksaan atau pengawasan tahunan kepada Musyawarah Desa;</li> </ul>

Selamet Wahyudi	Direktur/Ketua BUMDesa	<ul style="list-style-type: none"><li>d. Melakukan telaahan atas laporan semesteran pelaksanaan pengelolaan Usaha BUM Desa dari pelaksana operasional untuk di ajukan kepada penasihat;</li><li>a. Menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan BUM Desa untuk kepentingan BUM Desa dan sesuai dengan maksud dan tujuan BUM Desa serta mewakili BUM Desa di dalam dan/atau di luar pengadilan mengenai segala hal dan segala kejadian, dengan pembatasan sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar BUM Desa, keputusan Musyawarah Desa dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan;</li><li>b. Menyusun dan melaksanakan rencana program kerja BUM Desa;</li><li>c. Menyusun laporan semesteran pelaksanaan pengelolaan Usaha BUM Desa untuk diajukan kepada penasihat dan pengawas;</li><li>d. Menyusun laporan tahunan pelaksanaan pengelolaan Usaha BUM Desa untuk diajukan kepada Musyawarah Desa setelah ditelaah oleh penasihat dan pengawas;</li></ul>
-----------------	------------------------	---

Sumber : Pemerintah Desa Ngaban, 2025

Berdasarkan tabel.3 dapat diketahui bahwa setiap jabatan dalam BUMDesa Sumber Abadi Ngaban telah memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda setiap bagiannya. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sabagi berikut :

*“Setiap pengurus BUMDesa telah memiliki tugas pokok dan fungsi yang jelas, sehingga tanggung jawab masing-masing dapat dijalankan secara efektif tanpa adanya tumpang tindih. Pembagian ini penting agar koordinasi antar pengurus berjalan lancar dan kinerja BUMDesa lebih terarah serta profesional. Nantinya dengan tugas yang sudah ada ini harapannya dapat memajukan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban kedepannya.”* (Wawancara, 14 Juli 2025)

Dari penjelasan diatas dapat dijelaskan bahwa sistem pengalokasian sumber daya manusia sudah sesuai dengan struktur yang ada dan yang belum melaksanakan dengan baik akan diarahkan. Memberikan kepercayaan kepada pimpinan, pengawas, staf,dan karyawan untuk menjalankan tugas mereka adalah langkah penting dalam memotivasi mereka dan memungkinkan kinerja yang lebih baik. Proses perekrutan yang serius dalam memilih personel yang sesuai untuk tugas mereka. Selain itu, kesediaan untuk memberikan bimbingan dan arahan jika ada kendala adalah tanda positif dari pendekatan manajemen yang proaktif.

Hasil temuan di lapangan pada indictor pengorganisasian pada penelitian Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam Meningkatkan PADes Ngaban telah sesuai dengan teori fungsi-fungsi manajemen Prajudi Atmosudirdjo. Dimana dalam penelitian saat ini dijumpai hasil bahwa BUMDes Sumber Abadi Ngaban telah memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas. Dengan demikian, pembagian kewenangan dan tanggung jawab di BUMDesa ini tidak hanya menunjukkan profesionalisme dalam pengelolaan lembaga ekonomi desa, tetapi juga mencerminkan penerapan prinsip manajemen yang efektif dan berorientasi pada hasil. Penelitian saat ini jika disandingkan dengan penelitian terdahulu yang berjudul “Peran sistem manajemen pada BUMDesa dalam peningkatan pendapatan asli desa” dijumpai hasil yang sama dimana pada penelitian terdahulu dijumpai hasil dengan Sumber daya yang terbatas, 3 orang pengelola, 2 karyawan produksi Quaten dan 1 karyawan distribusi, BUMDes Ngudi Mulyo telah menjalankan proses bisnisnya dengan pengelolaan yang sederhana namun masih cukup memadai untuk saat ini.

## C. Pengarahan

Pengarahan adalah asosiasi orang-orang dengan organisasi untuk mendapatkan Kerjasama mereka dalam mencapai tujuan [16]. Memimpin berarti mengarahkan, membimbing dan menginspirasi orang-orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Pemberian arahan kepada para anggota untuk bisa mengajarkan tugas masing-masing sesuai dengan yang sudah ditentukan di awal. Pengarahan yang dimaksud adalah Tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran dengan perencanaan manajerial dan upaya-upaya organisasi. Aktivitas memberikan pengarahan, instruksi hingga perintah untuk menjalankan apa yang telah direncanakan. Pengarahan juga sering disebut sebagai fungsi actuating (menggerakkan) yang dilakukan untuk memastikan bahwa tujuan manajemen tercapai. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang baik sangat penting. Seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat mampu mengarahkan anggotanya dengan baik, mendorong kerjasama, dan membangun komunikasi yang efektif untuk menyampaikan pesan yang memotivasi. Pengarahan pada pengelolaan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dapat dilaksanakan oleh direktur ataupun manajer yang berperan dalam memberikan motivasi terhadap pegawainya agar setiap pegawai mempunyai semangat kerja tinggi agar tujuan dari keberadaan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban tersebut bisa dicapai. Sebagaimana disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sabagi berikut :

*“dalam menjalin komunikasi antar pegawai pada BUMDesa Sumber Abadi Ngaban, kami melakukan beberapa pengarahan yang kami lakukan setiap tiga bulan sekali. Dimana saat kegiatan itu kami selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kinerja paegawai BUMDesa. Dimana jika ada pegawai yang memiliki kinerja yang baik akan kami berikan reward dan diberikan penghargaan sebagai pegawai disiplin di lingkungan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban. Sebaliknya jika ada pegawai yang melanggar atau membuat salah kami berikan sanksi sesuai dengan ketentuan yang*

*sudah disepakati sebelumnya. Selain itu kami juga terus memotivasi anggota dalam kepengurusan BUMDesa dengan melakukan evaluasi setiap budang pekerjaannya. Dengan harapan agar anggota mengetahui bagaimana kinerja sebelumnya apakah baik atau menurun.” (Wawancara, 14 Juli 2025)*

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Fakhrudin Amin selaku Ketua Pengawas BUMDesa Sumber Abadi Ngaban sebagai berikut :

*“dalam setiap agenda rutin rapat triwulanan kami selalu memberikan arahan untuk meningkatkan motivasi kinerja anggota sesuai dengan tugasnya masing-masing. Kami juga memberikan hasil monitoring yang sudah dilakukan terhadap hasil kinerja anggota. Kemudian kami juga memberikan penghargaan kepada anggota yang memiliki disiplin yang baik sehingga harapan kami anggota yang lain juga termotivasi dan ikut bersemangat.” (Wawancara, 14 Juli 2025)*

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa BUMDesa Sumber Abadi Ngaban menerapkan sistem reward and punishment untuk meningkatkan disiplin kerja. Karyawan yang disiplin dan berprestasi akan mendapatkan insentif tambahan, sedangkan yang melanggar aturan akan mendapatkan sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berikut adalah contoh pemberian reward kepada karyawan yang disiplin, sebagai berikut:



**Gambar 4.** Pemberian Reward BUMDesa Sumber Abadi Ngaban  
Sumber : Pemerintah Desa Ngaban, 2025

Berdasarkan gambar 3 dapat diketahui bahwa anggota atau pengurus BUMDesa Sumber Abadi Ngaban yang memberikan dedikasi yang tinggi terhadap BUMDesa Sumber Abadi Ngaban. Selain memberikan penghargaan dalam memberikan motivasi terhadap anggota pengelola BUMDesa Sumber Abadi Ngaban juga melakukan koordinasi dan komunikasi yang baik kantar pengurus dan karyawan dengan melakukan briefing setiap awal kerja dengan harapan pengurus dan karyawan melakukan pekerjaan sesuai tugas dan dilaksanakan secara maksimal sebagaimana disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sebagai berikut :

*“dalam mengawali pekerjaankami selalu melakukan briefing sebagai pembuka dan memberikan beberapa informasi yang berkaitan dengan tugas masing-masing bagian. Dengan harapan teman-teman dapat melaksanakan dengan maksimal dan mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.” (Wawancara, 14 Juli 2025)*

Berdasarkan wawancara dan data dapat ditarik sebuah pemahaman indikator pengarahan pada penelitian Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam Meningkatkan PADes Ngaban telah sesuai dengan teori fungsi-fungsi manajemen Prajudi Atmosudirdjo. Dimana dalam penelitian saat ini dijumpai hasil dalam konteks BUMDesa Sumber Abadi Ngaban, fungsi ini dijalankan oleh direktur dan manajer melalui pertemuan rutin setiap tiga bulan dan *briefing* harian. Sistem pengarahan yang diterapkan mencakup sistem *reward and punishment* untuk meningkatkan disiplin dan motivasi kerja. Karyawan berprestasi akan diberi penghargaan, sementara pelanggar aturan akan mendapatkan sanksi. Hal ini bertujuan untuk memastikan setiap anggota melaksanakan tugasnya secara maksimal, sehingga sasaran BUMDesa dapat tercapai secara efektif. Hasil penelitian saat ini jika disandingkan dengan penelitian terdahulu yang berjudul Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Mutiara Welirang Dalam Kesejahteraan Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto” memiliki hasil yang sama dimana secara keseluruhan, pengarahan dalam fungsi sumber daya manusia mencakup pemberian arahan, motivasi, dan pengembangan karyawan. Ini adalah langkah-langkah penting yang memungkinkan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih baik.

#### **D. Pengawasan**

Pengawasan adalah suatu kegiatan yang wajib dilakukan agar semua bentuk pekerjaan yang telah dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Pengawasan dilaksanakan dengan penetapan alat ukur, mengadakan penilaian

terhadap aktivitas yang dilakukan, dan melakukan Tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan. Melaksanakan pengawasan, perlu adanya suatu standar yang ditetapkan sebagai ketentuan yang berlaku dan harus diikuti. Adapun dalam melakukan pengawasan harus ada tolak ukur atau standar yang dijadikan acuan terhadap pengelolaan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban yaitu dengan melihat laporan keuangan yang diserahkan sudah sesuai atau tidak.

Terdapat kendala dalam melakukan pengawasan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Sumber Abadi Ngaban selama masa pandemi. Kendala tersebut yaitu kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung proses pengawasan. Hal ini disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sebagai berikut :

*“berbicara tentang kendala atau masalah pasti ada, salah satu masalah kami yaitu sumber daya manusia. Dimana masih banyak terdapat dobel kerjaan atau dobel job. Sehingga kurang maksimal dalam pelaksanaannya, hal tersebut terjadi karena kami belum menemukan orang yang sesuai dengan kriteria kebutuhan untuk mengembangkan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban. Kami sadar bahwa hal tersebut memiliki banyak pengaruh terhadap keberlangsungan unit usaha kami. Memang ada beberapa unit usaha kami yang masih belum berjalan karena keterbatasan sumber daya manusia.”* (Wawancara, 14 Juli 2025)

Pernyataan diatas diperkuat dengan pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Fakhrudin Amin selaku Ketua Pengawas BUMDesa Sumber Abadi Ngaban sebagai berikut :

*“memang saat ini masih terdapat kendala yaitu kurangnya sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan unit usaha kami di BUMDesa Sumber Abadi Ngaban ini. Akibatnya memang ada beberapa unit bisnis yang sudah kami rencanakan akhirnya tidak dapat berjalan bahkan masih stagnan tidak berkembang karena keterbatasan tersebut.”* (Wawancara, 14 Juli 2025)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa terdapat permasalahan sumber daya manusia (SDM) dalam pengawasan setiap unit bisnis yang terdapat di BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dikarenakan belum memiliki anggota yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan unit bisnis BUMDesa Sumber Abadi Ngaban. Hal tersebut juga berpengaruh terhadap beberapa unit bisnis yang belum dapat berjalan dengan baik. Dalam pengawasan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban telah dapat dikatakan cukup baik dalam pembagian unit-unit usaha yang jelas. Setiap unit memiliki fungsi dan tanggung jawab yang spesifik sesuai bidang usahanya. Untuk menjamin pelaksanaan kegiatan usaha BUMDesa berjalan secara sistematis, efisien, dan akuntabel, telah disusun Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mencakup seluruh tahapan penting dalam siklus manajemen usaha. Setiap tahapan didukung oleh dokumen administratif yang relevan sebagai bukti dan penguatan proses kerja. Adapun rincian tahapan SOP dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel.3 SOP Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban**

<b>Tahapan SOP</b>	<b>Penjelasan</b>	<b>Dokumen Pendukung</b>
Perencanaan Kegiatan	Menyusun rencana kegiatan tahunan/bulanan berdasarkan potensi usaha dan kebutuhan pasar.	Rencana Kerja dan Anggaran (RKA), Kalender Kegiatan
Penganggaran & Persetujuan	Pengajuan rencana dan anggaran ke Direktur BUMDesa, Badan Pengawas, dan Kepala Desa bila diperlukan.	Formulir pengajuan dana, Berita acara rapat
Pelaksanaan Kegiatan	Pelaksanaan kegiatan usaha oleh divisi sesuai rencana dan anggaran, termasuk pengaturan jadwal dan pembagian tugas.	Jadwal kerja, Daftar tugas harian, SOP teknis unit usaha
Monitoring & Evaluasi	Pemantauan dan evaluasi kegiatan secara berkala oleh kepala divisi. Menilai capaian, hambatan, dan perbaikan.	Laporan pelaksanaan, Laporan keuangan, Notulen evaluasi
Pelaporan & Pertanggungjawaban	Penyusunan laporan keuangan dan kinerja divisi. Disampaikan ke pengurus, pengawas, dan forum Musyawarah Desa jika dibutuhkan.	Laporan realisasi anggaran, Laporan laba/rugi
Pembukuan & Arsip	Pencatatan transaksi, penyimpanan dokumen pendukung, dan pengarsipan secara sistematis.	Buku kas divisi, Nota, Kwitansi, Bukti transfer
Review & Revisi SOP	Peninjauan ulang SOP secara berkala atau saat ditemukan ketidaksesuaian. Untuk perbaikan efektivitas kerja divisi.	Dokumen revisi SOP, Laporan audit internal

Sumber: Pemerintah Desa Ngaban, 2025

Berdasarkan tabel.2 dapat diketahui bahwa Penerapan pembagian kerja ini tidak hanya mencegah terjadinya tumpang tindih wewenang, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan tanggung jawab individu di dalam struktur organisasi BUMDesa. Pengawasan yang dibentuk mampu mendorong spesialisasi dan pemusatan keahlian pada bidang tertentu, sehingga efektivitas kerja dapat meningkat secara signifikan. Selain itu, SOP yang digunakan juga menjadi panduan baku dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga proses kerja lebih tertib dan dapat dievaluasi secara terukur. Meskipun masih terdapat tantangan dalam pengawasan, khususnya pada unit usaha yang mengalami keterbatasan sumber daya manusia, namun secara keseluruhan kerangka pembagian kerja yang diterapkan telah sesuai dengan prinsip manajerial klasik dan

berkontribusi terhadap tata kelola BUMDesa yang lebih baik. Dalam menjalankan fungsi pengawasan, ketua pengawas BUMDesa yang memiliki wewenang dan tanggung jawab sebagaimana disampaikan oleh Bapak Budi Utomo, S.Sos Selaku Kepala Desa Ngaban sabagi berikut :

*“dalam pengawasan setiap unit usaha kami itu tugas dari ketua pengawas BUMDesa yaitu Bapak Fakhrudin Amin. Beliau melakukan pengawasan secara menyeluruh hingga pengawasan keuangan. Sebagai ketua pengawas BUMDesa, Bapak Fahrudin Amin juga melakukan beberapa kegiatan sidak [pengawasan kepada unit-unit bisnis yang kami punya. Sehingga haraonnya unit bisnis yang sudah ada telah melakukan sesuai koridor yang sudah disepakati.”* (wawancara, 14 Juli 2025)

Berdasarkan pernyataan dan data dapat ditarik sebuah pemahaman pada indikator pengawasan pada penelitian Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam Meningkatkan PADes Ngaban telah sesuai dengan teori fungsi-fungsi manajemen Prajudi Atmosudirdjo. Meskipun masih terdapat permasalahan berupa keterbatasan sumber daya manusia. Namun, BUMDesa Sumber Abadi Ngaban telah menerapkan sistem pengawasan yang cukup baik. Mereka memiliki pembagian tugas yang jelas untuk setiap unit usaha dan menggunakan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terperinci. SOP ini mencakup tujuh tahapan, mulai dari Perencanaan Kegiatan hingga Review & Revisi SOP, yang membantu memastikan proses kerja berjalan secara sistematis dan terukur. Hasil penelitian saat ini jika disandingkan dengan penelitian terdahulu “Manajemen Pengelolaan BUMDesa Mutiara Welirang Dalam Pengembangan Wisata Taman Ganjaran” dijumpai hasil yang sama dimana pada indikator pengawasan pada penelitian terdahulu yaitu keberhasilan BUMDesa Mutiara Welirang dalam pengembangan taman ghanjaran menjadi bukti nyata bahwa ketika semua elemen ini dikoordinasikan dengan baik, hasil yang positif akan memperkaya pengalaman para wisatawan dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi komunitas lokal

## **Simpulan**

Berdasarkan indikator fungsi-sungsi manajemen menurut Prajudi Atmosudirdjo pada Manajemen BUMDesa Sumber Abadi Ngaban dalam Meningkatkan PADes Ngaban dapat ditarik sebuah kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, pada indikator perencanaan belum sesuai dengan teori fungsi-fungsi manajemen Prajudi Atmosudirdjo. Dimana dalam penelitian saat ini dijumpai perencanaan BUMDesa Sumber Abadi Ngaban masih berfokus pada kondisi saat ini, belum memfokuskan pada keadaan yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. Selain itu BUMDesa Sumber Abadi Ngaban belum mempertimbangkan efek jangka panjang. Hal ini dapat dibuktikan dengan , belum berfungsinya beberapa unit usaha yang telah direncanakan, lambatnya pengembangan unit usaha yang telah berjalan, serta permasalahan legalitas badan hukum BUMDesa yang hingga saat ini belum tuntas.

Kedua, indikator pengorganisasian dijumpai hasil bahwa BUMDesa Sumber Abadi Ngaban telah memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas. Dengan demikian, pembagian kewenangan dan tanggung jawab di BUMDesa ini tidak hanya menunjukkan profesionalisme dalam pengelolaan lembaga ekonomi desa, tetapi juga mencerminkan penerapan prinsip manajemen yang efektif dan berorientasi pada hasil.

Ketiga, indikator pengarahan dijumpai hasil dalam konteks BUMDesa Sumber Abadi Ngaban, fungsi ini dijalankan oleh direktur dan manajer melalui pertemuan rutin setiap tiga bulan dan *briefing* harian. Sistem pengarahan yang diterapkan mencakup sistem *reward and punishment* untuk meningkatkan disiplin dan motivasi kerja. Karyawan berprestasi akan diberi penghargaan, sementara pelanggar aturan akan mendapatkan sanksi. Hal ini bertujuan untuk memastikan setiap anggota melaksanakan tugasnya secara maksimal, sehingga sasaran BUMDesa dapat tercapai secara efektif.

Keempat, indikator pengawasan masih terdapat permasalahan berupa keterbatasan sumber daya manusia. Namun, BUMDesa Sumber Abadi Ngaban telah menerapkan sistem pengawasan yang cukup baik. Mereka memiliki pembagian tugas yang jelas untuk setiap unit usaha dan menggunakan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang terperinci. SOP ini mencakup tujuh tahapan, mulai dari Perencanaan Kegiatan hingga Review & Revisi SOP, yang membantu memastikan proses kerja berjalan secara sistematis dan terukur.

## **Ucapan Terima Kasih**

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada seluruh pihak yang telah berperan serta dan memberikan dukungan dalam pelaksanaan kegiatan penelitian ini. Penghargaan setinggi-tingginya juga saya tujuhan kepada orangtua saya yang senantiasa memberikan dorongan dan semangat hingga penelitian ini dapat terselesaikan. Saya juga berterima kasih kepada istri dan anak saya atas perhatian dan pengorbanan waktu yang telah diberikan selama proses ini berlangsung. Tak lupa, apresiasi saya sampaikan kepada para narasumber yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membantu dalam pelaksanaan penelitian ini.

## References

- [1] E. W. Kumala, "Peran BUMDesa Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa," *September*, pp. 624–633, 2022.
- [2] N. Cahyaningrum and T. Tukiman, "Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Dalam Mengembangkan Wisata Taman Ghanjaran di Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto," *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, vol. 22, no. 2, p. 1133, 2022, doi: 10.33087/JIUBJ.V22i2.2328.
- [3] Karmila, E. Yulyana, and E. Priyanti, "Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera," *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial*, vol. 11, no. 1, pp. 124–137, 2022.
- [4] R. N. Pradini, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo," *Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik (JPKP)*, vol. 2, no. 1, pp. 57–67, 2020, doi: 10.33701/jpkp.v2i1.1000.
- [5] D. S. Amam, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dengan Pendekatan Force Field Analysis," *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, pp. 139–149, 2021.
- [6] D. A. Wirandini, "Analisis Strategi Pengembangan BUMDesa dalam Peningkatan PADes pada Masa Pandemi Covid-19," *Journal of Development Economic and Social Studies*, pp. 230–242, 2022.
- [7] A. Gunato, "Pembangunan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kabupaten Jepara," *Makasar*, vol. 1, no. 1, pp. 13–41, 2019.
- [8] A. Sosoda, "Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (BUMDes) di Desa Gati Baru Kecamatan Bacan Barat Utara Kabupaten Halmahera Selatan," *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau*, vol. 1, no. 1, pp. 136–141, 2020.
- [9] S. D. Fernanda *et al.*, "Manajemen Pengelolaan BUMDes Mutiara Welirang dalam Pengembangan Wisata Taman Ganjaran," *Journal of Economic, Business and Accounting*, vol. 7, no. 4, 2024.
- [10] T. Prasetijowati *et al.*, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mutiara Welirang dalam Kesejahteraan Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto," *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Humaniora*, vol. 7, no. 2, p. 572, 2023, doi: 10.31604/jim.v7i2.2023.572-577.
- [11] S. Prajudi, *Beberapa Pandangan Umum Tentang Pengambilan Keputusan: Decision Making*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982.
- [12] I. S. Wekke, *Metodologi Penelitian Sosial*, 1st ed. Yogyakarta: CV Adi Karya Mandiri, 2019.
- [13] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, 3rd ed. Bandung: Alfabeta, 2018.
- [14] M. Miles and A. M. Huberman, *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press, 2014.
- [15] D. B. Pamungkas, A. Umar, and Y. F. Aripudin, "Manajemen Kegiatan Kesiswaan (Muhadhoroh) dalam Meningkatkan Kepercayaan Diri di Pondok Pesantren Al Ikhlas Karawang," vol. 3, no. 4, pp. 414–423, 2023.
- [16] A. J. Jauwhari, D. A. Pusita, and F. Fitriyah, "Pengembangan Organisasi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia," vol. 2, no. 1, pp. 16–22, 2022.