

# Management of the Barokah Makmur Village-Owned Enterprise (BUMDES) in Katerungan Village, Krian District, Sidoarjo Regency [Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Barokah Makmur Di Desa Katerungan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo]

Meisya Putri Dwiantoko<sup>1)</sup>, Isnaini Rodiyah <sup>\*.2)</sup>

<sup>1)</sup>Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [isnainirodiyah@umsida.ac.id](mailto:isnainirodiyah@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to analyze the management of the Barokah Makmur Village-Owned Enterprise (BUMDes) through the food court business unit in Katerungan Village, Krian District, Sidoarjo Regency. This study uses a qualitative descriptive approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation, as well as data analysis through the stages of data collection, data reduction, data presentation, and systematic conclusion drawing. The results of the study indicate that: (1) In the planning indicator, BUMDes management has a clear vision, mission, and work plan, but is not yet fully optimal, especially in the aspect of facility layout, (2) In the organization indicator, the organizational structure has been arranged with a clear division of tasks, but facility management and maintenance mechanisms are still not structured; (3) In the implementation indicator, operational activities have been carried out flexibly and adaptively, but are still constrained by limited human resources and coordination, (4) In the supervision indicator, a multi-layered supervision system has been implemented through the village government and the community, but the achievement of business targets has not been fully optimal.*

**Keywords** – BUMDes; management; village economy

**Abstrak** *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah Makmur melalui unit usaha pujasera di Desa Katerungan, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta analisis data melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan secara sistematis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pada indikator perencanaan, pengelolaan BUMDes telah memiliki visi, misi, dan rencana kerja yang jelas, namun belum sepenuhnya optimal terutama pada aspek tata letak fasilitas, (2) Pada indikator pengorganisasian, struktur organisasi telah tersusun dengan pembagian tugas yang jelas, tetapi pengelolaan fasilitas dan mekanisme pemeliharaan masih belum terstruktur; (3) Pada indikator pelaksanaan, kegiatan operasional telah berjalan secara fleksibel dan adaptif, namun masih terkendala keterbatasan sumber daya manusia dan koordinasi, (4) Pada indikator pengawasan, telah diterapkan sistem pengawasan berlapis melalui pemerintah desa dan masyarakat, tetapi pencapaian target usaha belum sepenuhnya optimal.*

**Kata Kunci** – Pengelolaan; BUMDes; perekonomian desa

## I. PENDAHULUAN

Desa mempunyai kewenangan sebagaimana diatur dalam undang-undang dan peraturan, utamanya pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan hak kepada desa untuk secara mandiri mengatur dan mengelola kepentingan masyarakatnya. Berdasarkan ketentuan tersebut, desa mempunyai kewenangan untuk melaksanakan tata kelola desa, melakukan pembangunan desa, pengembangan masyarakat, juga pemberdayaan masyarakat masyarakat desa. Salah satu bentuk pelaksanaan kewenangan ini dalam upaya meningkatkan perekonomian desa adalah melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes tidak sebatas berfokus terhadap kegiatan ekonomi saja, namun juga memiliki peran sosial dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperkuat solidaritas sosial, dan memperkuat kemandirian desa. Dengan pengelolaan profesional berdasarkan potensi lokal, BUMDes diharapkan mampu mendorong perekonomian desa yang berkelanjutan, serta menjadi instrumen strategis dengan tujuan mengurangi kesenjangan finansial serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa[1].

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pembentukan, Administrasi, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha yang modalnya seluruhnya atau sebagian besar dimiliki oleh desa melalui partisipasi langsung yang berasal dari aset desa yang terpisah, dengan tujuan

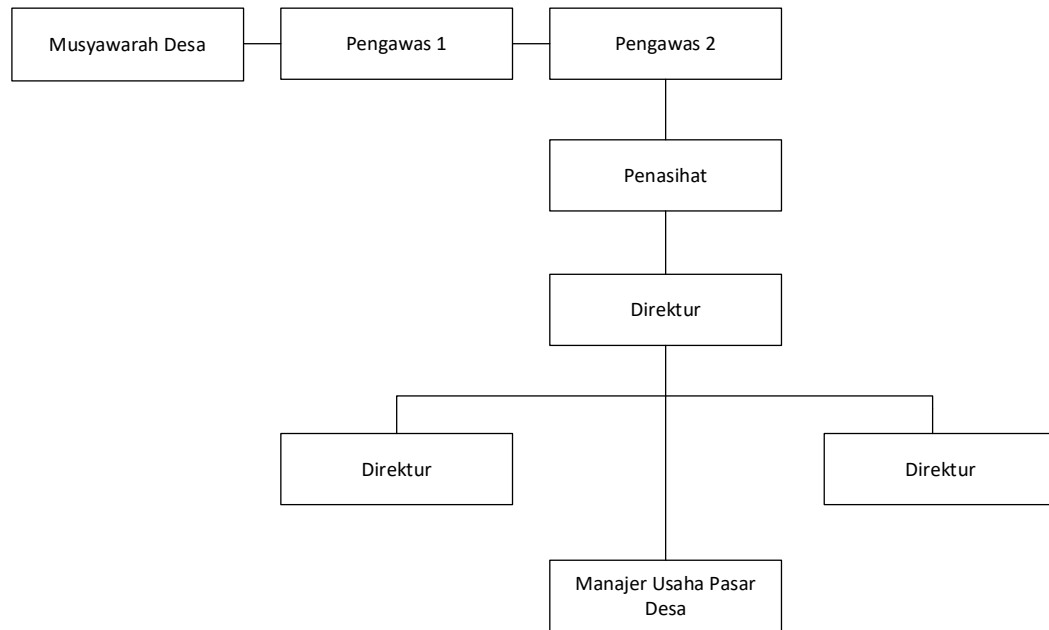
mengelola aset, jasa, dan usaha lain yang memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat desa. Selain itu, BUMDes juga dipahami sebagai lembaga usaha desa yang dikelola secara *kolaboratif* oleh pemerintah desa dengan masyarakat, yang dibentuk menurut potensi serta kebutuhan lokal untuk memperkuat perekonomian desa. pemerintah terus menjalankan berbagai program dan kebijakan sebagai bentuk percepatan pembangunan daerah, khususnya dalam pemerataan kesejahteraan masyarakat pedesaan, kemiskinan, dan pengurangan kesenjangan antar daerah. Keberadaan BUMDes merupakan salah satu instrumen strategis dalam mewujudkan tujuan-tujuan tersebut.[2].

Pasal 2 Nomor 4 Tahun 2015 dari Menteri Pengaturan Desa menyatakan bahwa pembentukan “Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertujuan untuk menampung seluruh kegiatan ekonomi dan/atau pelayanan publik yang dikelola oleh desa dan melalui kerja sama antar desa”. BUMDes adalah badan usaha yang menerima investasi modal dari desa dalam mengembangkan peluang ekonomi local juga meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Keberadaannya diharapkan mampu memperkuat pertumbuhan ekonomi desa, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan masing-masing desa[3].

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) merupakan salah satu instrumen penting dalam pemberdayaan perekonomian masyarakat desa. Melalui unit usaha pujasera, BUMDES dapat mengoptimalkan potensi sumber daya desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Desa Katerungan dipilih sebagai lokasi penelitian karena memiliki unit usaha pujasa yang merupakan salah satu sarana strategis dalam pengelolaan ekonomi desa yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat dan pemerintah desa. Unit usaha ini diharapkan mampu membuka lapangan kerja, meningkatkan pendapatan asli desa, serta mendukung pemerataan ekonomi masyarakat desa, sehingga relevan untuk dikaji pengelolaannya secara mendalam, BUMDES. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi mekanisme pengelolaan, kendala yang dihadapi, serta strategi yang diterapkan dalam mengoptimalkan kinerja unit usaha pujasera sehingga dapat memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat desa[4].

BUMDes menjadi lembaga ekonomi dengan bermodal usaha, juga menjadi komponen pada pembangunan desa mandiri, mereka sudah memperoleh kesuksesan untuk mengelola rumah tangga mereka pribadi juga membangun desa dengan tidak tergantung terhadap dana desa pemerintah. Pengembangan basis ekonomi pada perdesaan telah lama dilaksanakan dari pemerintah desa dengan beberapa program. Akan tetapi strategi tersebut belum mampu menciptakan hasil secara memuaskan sesuai harapan bersama. Adanya sejumlah faktor dengan menjadikan kurang berhasilnya berbagai program yang disusun. Salah satu faktornya dengan sangat dominan merupakan intervensi pemerintah secara terlalu tinggi, berdampak terhadap justru memperlambat daya kreativitas juga inovasi untuk masyarakat desa untuk mengelola juga melaksanakan roda ekonomi di pedesaan, pembangunan sector ekonomi menjadi salah satu indikator pengembangan pada pemerintah desa, untuk merealisasikan desa secara mandiri, dengan demikian pemerintah desa harus memperoleh pendapatan dengan berasal dari kemampuan yang terdapat pada desa tersebut [5]. Pendirian BUMDes adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, sustainable. Oleh karena itu perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan BUMDes tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional, dan mandiri[6].

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Katerungan, Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo mendirikan pada tahun 2016 sebagai bagian Upaya meningkatkan kesejahteraan Masyarakat desa. Meskipun bumdes telah berdiri pada tahun 2016, realisasi operasionalnya baru berjalan pada tahun 2018 dengan nama Bumdes “Berkah Jaya Abadi” yang memfokuskan pengelolaan pada satu unit usaha utama yaitu pasar desa pujasera sebagai pusat aktivitas ekonomi masyarakat sekaligus ruang pemberdayaan bagi pelaku usaha mikro. Saat ini, Bumdes berkaitan erat terhadap Masyarakat desa, dengan menjadi bagian utama pada lingkungan luarnya. Dikarenakan berupa BUMDes mampu menciptakan keuntungan ekonomi berupa “badan usaha” dengan sudah diciptakan. Namun, dari perspektif sosial, BUMDes harus berkontribusi langsung kepada masyarakat melalui peningkatan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan Badan Usaha Milik Desa Katerungan (BUMDes) mengelola pasar desa Pujasera sebagai sarana pemberdayaan ekonomi, yang tidak hanya berfungsi sebagai tempat transaksi jual beli tetapi juga sebagai forum bagi para pengusaha mikro untuk mengembangkan usaha mereka dan sebagai ruang interaksi sosial. Melalui pengelolaan ini, BUMDes berperan dalam menciptakan peluang bisnis, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan memberikan kontribusi sosial dengan menyediakan fasilitas bisnis yang memadai dan lingkungan yang mendukung. Dengan hal ini, BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan sebagai entitas bisnis tetapi juga berkontribusi langsung untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa[7].



**Gambar 1.** Struktur Organisasi Badan Usaha Milik (BUMDes) Barokah Makmur Desa Katerungan  
Sumber: Diolah dari Bumdes Barokah Makmur, 2025

Berdasarkan Struktur organisasi pada gambar 1.1 tersebut menunjukkan tata kelola lembaga usaha desa yang tersusun secara hierarkis. Musyawarah Desa berada pada posisi tertinggi sebagai forum pengambilan keputusan strategis, yang selanjutnya diawasi oleh Pengawas 1 dan Pengawas 2. Pengawas 2 juga berperan sebagai penghubung dengan Penasehat yang memberikan arahan dan pertimbangan kepada Direktur sebagai pimpinan operasional. Direktur bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan dan membawahi Sekretaris serta Bendahara dalam fungsi administrasi dan keuangan. Pada tingkat operasional, Direktur juga mengoordinasikan Manager Usaha Pasar Desa yang menjalankan unit-unit usaha sesuai bidangnya masing-masing. Hal ini berbeda dengan struktur organisasi sebelumnya yang diuraikan dalam Keputusan Kepala Desa, di mana struktur manajemen hanya terdiri dari Penasihat, Pelaksana Operasional (Ketua, Sekretaris, dan Bendahara), dan Pengawas tanpa pembagian unit usaha yang spesifik. Dalam struktur sebelumnya, fungsi manajerial dan operasional tidak dipisahkan secara jelas, sehingga tanggung jawab pengelolaan unit usaha tetap terpusat pada pelaksana operasional.

Pada tahun 2025, Bumdes desa Katerungan melakukan *rebranding* dengan mengganti nama menjadi “Barokah Makmur” pergantian nama ini tidak hanya bersifat simbiosis, tetapi juga mencerminkan semangat baru dalam memperkuat identitas usaha, memperluas jaringan pasar, serta meningkatkan daya saing bumdes di Tengah tantangan ekonomi desa. Bumdes berperan sebagai pengelola pasar dengan fokus pada pengelolaan sewa kios pedagang sebagai sumber pendapatan dan operasional, yang juga memberikan peluang lapangan usaha dan meningkatkan pendapatan desa. Mengelola pasar desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertanggung jawab untuk mengatur sewa kios melalui sistem administrasi yang tertib, menyusun dan memelihara catatan keuangan yang sistematis, serta mengelola berbagai fasilitas pendukung. Dalam upaya ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan pasar yang nyaman, tertib, dan *kondusif* bagi kegiatan perdagangan antara penjual dan pembeli. Pada Pengelolaan BUMDes sebagai unit usaha desa tidak hanya berorientasi pada aspek ekonomi tetapi juga memiliki dimensi sosial yang kuat dalam mendorong perekonomian masyarakat melalui pengelolaan pasar desa pujasera. BUMDes juga memainkan peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan mengelola pasar sebagai pusat kegiatan ekonomi lokal, meningkatkan pendapatan desa, menciptakan lapangan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan hal ini, BUMDes tidak hanya mengejar keuntungan finansial sebagai entitas bisnis, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa dan memperkuat ekonomi lokal secara berkelanjutan.

Tabel 1 Rekapitulasi Data Unit Usaha Bumdes Pujasera Katerungan

Tahun	Jumlah Tenant	Jenis Usaha	Pendapatan Tahunan	Laba Bersih/rugi	Kontribusi PADes
2021	15	- Warung makan, - warung kopi, - Jajanan ringan - toko sembako	Rp 17.151.000	(Rp 11.274.334)	-
2022	16	- Warung makan - Warung kopi - jajanan ringan, - minuman, - toko sembako.	Rp 34.221.000	(Rp 11.435.200)	-
2023	17	- Warung makan - Warung kopi - Jajanan ringan - Minuman	Rp 41.811.280	Rp 4.124.280	Rp 1.649.712
2024	18	- Warung makan - Warung kopi - Jajanan ringan - Minuman	Rp 59.711.870	Rp 26.806.826	Rp 10.722.730

**Tabel 2.** Rekapitulasi Data Unit Usaha Bumdes Pujasera Katerungan  
Sumber: Ketua Bumdes, dikelola oleh penulis, 2025

Tabel 1 menunjukkan perkembangan kinerja unit usaha Pujasera Katerungan BUMDes untuk periode 2021–2024. Pada tahun 2021–2022, jumlah penyewa meningkat dari 15 menjadi 16 dengan jenis usaha termasuk warung makan, warung kopi, jajanan, minuman, dan toko sembako, dan omset tahunan meningkat dari Rp17.151.000 menjadi Rp34.221.000, namun Bumdes masih mengalami kerugian. Pada tahun 2023, jumlah penyewa meningkat menjadi 17 dengan variasi usaha yang lebih beragam sehingga BUMDes mulai memperoleh laba bersih sebesar Rp4.124.280 dan mulai memberikan kontribusi kepada PADes sebesar Rp1.649.712. Tren peningkatan berlanjut pada tahun 2024 dengan jumlah penyewa mencapai 18 unit, omzet sebesar Rp59.711.870, laba bersih sebesar Rp26.806.826, dan kontribusi terhadap Pendapatan Desa meningkat menjadi Rp10.722.730. Dalam peningkatan jumlah tenant dan keberagaman jenis usaha berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keuangan BUMDes dengan menunjukkan peningkatan kinerja keuangan Secara keseluruhan, kontribusi BUMDes terhadap PADes (Badan Usaha Milik Desa) tetap konsisten di angka 40% per tahun.

Penelitian pertama oleh Linda Machmudah dan Isnaini Rodiyah (2024) menitikberatkan pada *implementasi program pengembangan usaha BUMDes* dengan studi kasus BUMDes Sinar Mitra Gemilang di Desa Tambak Kalisogo, Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kendala utama BUMDes terletak pada kurangnya komunikasi dengan masyarakat, keterbatasan sumber daya manusia baik dari sisi kuantitas maupun keterampilan, serta lemahnya struktur organisasi. Meski telah ada penyertaan modal desa, profit yang dihasilkan masih rendah karena pengelolaan unit usaha belum optimal. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh faktor komunikasi, partisipasi masyarakat, dukungan pemerintah desa, dan struktur organisasi yang solid[8].

Penelitian kedua oleh Nyimas Ifada Sahara dan Ilmi Usrotin Choiriyah (2023) berfokus pada pengelolaan BUMDes Kinara di Desa Kemiri, Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif melalui pendekatan observasi, wawancara, juga dokumentasi, serta berlandaskan teori manajemen menurut George R. Terry. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada aspek perencanaan, pengurus BUMDes Kinara bersama pemerintah desa telah mampu melakukan *revitalisasi* pasca pandemi dengan membuat perencanaan baru berupa pengembangan unit usaha seperti pujasera, gantangan burung, dan Toko De-Smart. Pada aspek *pengorganisasian*, struktur organisasi telah dibentuk dengan pembagian kerja yang jelas dan komunikasi yang terbangun baik antar pengelola. Pada aspek *pelaksanaan*, BUMDes berupaya menjalankan program dengan melibatkan aspirasi masyarakat meskipun masih menghadapi kendala modal, fasilitas, dan minimnya tenaga kerja yang profesional. Sedangkan pada aspek *pengawasan*, proses evaluasi dilakukan secara transparan melalui musyawarah desa dan laporan pertanggungjawaban, sehingga masyarakat dapat mengakses informasi tentang pengelolaan BUMDes. Penelitian ini mengindikasikan mengenai keberhasilan BUMDes tidak sebatas tergantung terhadap modal yang diberikan pemerintah desa, tetapi juga pada efektivitas struktur organisasi, keterlibatan masyarakat, serta kemampuan inovasi dalam menghadapi persaingan usaha[9].

Penelitian ketiga oleh Asnal Mala, Hanik Yuni Alfiah, dan Deviana Putri Ari Sandy (2023) membahas strategi pengembangan perekonomian BUMDes Pujasera di Desa Katerungan, Kecamatan Krian, Sidoarjo, dengan pendekatan kualitatif melalui studi kasus dan analisis SWOT. Fokus penelitian ini adalah bagaimana BUMDes mampu bertahan dan berkembang di tengah persaingan pasar modern dengan tetap mengedepankan kearifan lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pasar tradisional memiliki peluang besar seperti meningkatnya pendapatan masyarakat, kebijakan revitalisasi, dan adopsi teknologi informasi. Namun, terdapat ancaman berupa pertumbuhan pasar modern dan kendala manajerial seperti Kendala yang dihadapi meliputi aspek promosi dan kebersihan yang belum optimal, keterbatasan sumber daya manusia pengelola, struktur organisasi yang belum berjalan secara maksimal, sistem administrasi dan pencatatan keuangan yang belum tertata dengan baik, serta keterbatasan dukungan fasilitas dan modal usaha. Kekuatan yang dimiliki meliputi keunikan produk lokal, kualitas barang, dan lokasi yang strategis. Penelitian ini kemudian merumuskan strategi “Tumbuh dan Bina” dengan menekankan pada penetrasi pasar dan pengembangan produk sebagai langkah menjaga eksistensi BUMDes Pujasera serta memperkuat kontribusinya terhadap ekonomi desa [10].

Berikutnya pengelolaan menjadi sebuah tahapan dengan bertahap diawali pada tahapan merencanakan, membagi, menerapkan, juga mengelola aktifitas dengan dilaksanakan dalam menentukan juga memperoleh tujuan tetentu melauai strategi memberdayakan sumber daya dengan terdapat. Istilah pengelolaan berdasarkan etimologis dengan makna tata kelola yang mengarah terhadap proses mengurus maupun menangani sesuatu sehingga tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya mampu diperoleh. Pengelolaan disini mampu dimaknai juga menjadi pengetahuan manajemen dengan terdapat kaitan terhadap proses mengurus maupun menangani sesuatu agar menciptakan tujuan tetentu yang akan diperoleh. Sehingga penulis simpulkan mengenai yang dimaksud dari pengelolaan merupakan semua hal dengan dilaksanakan dawali pada perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, juga evaluasi sehingga tujuan yang ditentukan sebelumnya mampu berjalan secara tepat. Serupa terhadap pengelolaan BUMDes agar mampu memperoleh tujuan sehingga setiap pihak dengan terlibat pada sistem pengelolaan BUMDes harus benar-benar menunjukkan kinerja secara tepat agar meningkatkan pendapatan masyarakat atau juga utamanya ekonomi desa [7]. Pengelolaan BUMDES dapat dipahami berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan yang mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan pengarahannya (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) sebagaimana diuraikan dalam teori Pengelolaan *George R. Terry* (2009:9). Perencanaan mencakup penyusunan strategi dan program kerja untuk pengelolaan usaha BUMDES, pengorganisasian melibatkan pembentukan struktur organisasi dan pembagian tugas, pelaksanaan pengarahannya adalah proses penggerakan sumber daya manusia agar sesuai dengan rencana, sedangkan pengawasan bertujuan memastikan setiap kegiatan berjalan sesuai dengan target dan dapat diperbaiki bila ditemukan kendala. Prinsip pengelolaan BUMDES juga mengacu pada asas seperti gotong royong, kekeluargaan, musyawarah mufakat, keberlanjutan, kemandirian, transparansi, dan akuntabilitas[11].

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, Diketahui bahwa Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Barokah Makmur Di Desa Katerungan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo belum maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan, Pertama, Sumber Daya Manusia (SDM) yang mengelola secara kompetensi tidak cukup memadai mengenai pengelolaan BUMDes, Kedua, Struktur organisasi BUMDes yang belum optimal disebabkan karena belum adanya pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas antar pengurus, sehingga pelaksanaan tugas dan koordinasi dalam pengelolaan BUMDes belum berjalan secara maksimal. Ketiga, Partisipasi masyarakat dalam pengawasan dan keterlibatan terhadap kegiatan BUMDes masih rendah, sehingga fungsi pengawasan dan dukungan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes belum berjalan secara optimal. Berdasarkan paparan latar belakang, dapat disusun tujuan penelitian berdasarkan gambaran lahan permasalahan yang di jelaskan maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengdeskripsikan pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDES) melalui unit usaha pujasera di Desa Katerungan Kecamatan Krian, kabupaten Sidoarjo.

## II. METODE

Pendekatan untuk penelitian ini merupakan metode deskriptif melalui metode kualitatif. Dalam menyelesaikan juga menjawab permasalahan dengan akan dihadapi untuk kondisi saat ini, dilaksanakan melalui menempuh beberapa tahapan pengumpulan data, klarifikasi juga membuat kesimpulan mengenai sebuah situasi dengan objektif pada sebuah dekriptif situasi [4]. Berdasarkan pendapat moleong (2007) penelitian kualitatif adalah penelitian yang terdapat tujuan untuk mengetahui tentang sesuatu kejadian yang terjadi pada subjek berupa kata-kata juga Bahasa, dalam sebuah konteks secara alamiah juga menggunakan beberapa metode alamiah. Moelang juga menekankan pentingnya interaksi antar peneliti dan subjek penelitian dalam proses pengumpulan data. Pendekatan ini penulis pilih karena mampu memberikan gambaran yang mendalam mengenai Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Melalui Unit Usaha Pujasera Di Desa Katerungan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo[12]. Penelitian ini berlokasi di kantor balai desa Keterungan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo, teknik penentuan Informan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu penentuan secara sengaja pertimbangan dan kriteria tertentu yang relevan dengan fokus penelitian Subjek penelitian sebagai informan dari pihak-pihak yang bersangkutan secara langsung dengan proses pelaksanaan Program BUMDes yakni Ketua bumdes, pengurus bumdes, sekretaris Desa Katerungan, Masyarakat desa Katerungan yang bertanggung jawab dalam badan usaha milik desa (BUMDes) di desa Katerungan. Sumber data untuk penelitian ini mencakup data primer serta data sekunder. Data primer didapatkan dari wawancara serta observasi kepada informan secara langsung. Data sekunder didapatkan dari dokumen administrasi serta referensi lainnya. Teknik pengumpulan data untuk penelitian ini menerapkan observasi, wawancara, juga dokumentasi[13]. Teknik analisis data pada penelitian ini berpedoman pada model analisis data Miles & Huberman (1992:16), berpendapat mengenai analisis data melalui 4 tahapan diantaranya, 1) Pengumpulan Data, pada tahapan ini melibatkan pengumpulan keseluruhan data secara relevan terhadap penelitian, 2) Reduksi Data, tahapan ini terdapat tujuan menyederhanakan data yang sudah diperoleh sehingga mudah dipahami saat analisis, 3) Penyajian Data, tahap ini merupakan menyajikan data yang tersusun juga memberi peluang terdapatnya penarikan kesimpulan, 4) Penarikan Kesimpulan, tahap ini merupakan menyimpulkan data selaras terhadap rumusan masalah yang ada [13].

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Katerungan merupakan desa yang terletak di Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur. Seiring dengan perkembangan kebutuhan Masyarakat yang pesat, Desa Katerungan memiliki perkembangan ekonomi lokal yang dinamis, terutama melalui keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Salah satu unit usaha yang dikelola BUMDes adalah pasar desa Pujasera Desa Katerungan, yang berfungsi sebagai pusat perdagangan bagi para pelaku usaha mikro dan kecil, dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pengelolaan unit usaha pasar desa Pujasera ini diharapkan mampu mendukung peningkatan pendapatan desa, menciptakan lapangan kerja, dan memperkuat kemandirian ekonomi masyarakat. Melalui tata kelola yang baik, pasar desa Pujasera BUMDes Katerungan diarahkan untuk lebih efisien, transparan, dan akuntabel, sehingga dapat menjadi instrumen penting dalam mendukung kesejahteraan masyarakat desa yang berkelanjutan.



**Gambar 1.** Pasar Desa Pujasera Desa Katerungan Krian

Sumber: diolah oleh peneliti, 2025

Namun, pengelolaan unit usaha ini masih menghadapi tantangan, khususnya pada konteks profesionalisme sumber daya manusia, inovasi pengembangan usaha, juga pengelolaan keuangan secara akuntabel. Jika aspek-aspek ini dapat ditingkatkan, Pujasera berpotensi menjadi model bagi usaha desa yang berkelanjutan Selain itu, penguatan sistem manajemen dan peningkatan kapasitas manajer secara berkelanjutan sangat diperlukan untuk mengoptimalkan kinerja bisnis. Dukungan dari pemerintah desa dan partisipasi masyarakat juga merupakan faktor penting dalam mendorong keberhasilan pengelolaan unit-unit bisnis ini[14]. yang menyatakan bahwa keberhasilan BUMDes dalam mengelola unit usaha sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola yang transparan dan partisipasi aktif masyarakat. keberadaan BUMDes melalui unit usaha produktif seperti pasar desa Pujasera terbukti mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi desa apabila dikelola secara profesional dan adaptif terhadap kebutuhan lokal[15]. Dengan menggunakan

teori Pengelolaan menurut George R. Terry (2009:9) hal ini diketahui pada setiap diemnsi yang memuat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan dalam pengelolaan suatu perkembangan ekonomi lokal yaitu: Planning (Perencanaan), Organizing (Perorganisasian), Actuating (Pelaksanaan Pengarahan), dan Controlling (Pengawasan).

#### A. Planning (Perencanaan) Dalam Pengelolaan Bumdes Pujasera

Visi dan misi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Katerungan mencerminkan arah strategis yang jelas untuk mencapai kemandirian ekonomi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Dalam fungsi manajemen, khususnya dalam aspek perencanaan, visi tersebut menjadi landasan utama untuk menetapkan tujuan jangka panjang, yaitu membangun BUMDes sebagai lembaga usaha desa yang mandiri, profesional, dan kompetitif. Sementara itu, misi BUMDes diuraikan sebagai langkah-langkah operasional sistematis untuk mencapai tujuan tersebut, seperti mengembangkan potensi ekonomi lokal, meningkatkan kualitas layanan usaha, menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat, dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan visi dan misi yang jelas, manajemen BUMDes dapat dilakukan dengan lebih terfokus karena setiap program dan kegiatan yang direncanakan harus selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari segi Planning atau perencanaan adalah fungsi dasar manajemen yang meliputi penetapan tujuan serta cara terbaik untuk mencapainya. Perencanaan pengelolaan bumdes melalui unit usaha pujasera sudah dimulai sejak awal dengan penyediaan lokasi menyediakan tempat usaha yang strategis dan layak bagi para pelaku usaha[16]. Ketua bumdes menyampaikan bahwa *“awalnya sudah pasti di kasih tempat yang layak, strategis, fasilitas yang memadai layak untuk pelapak, karena lokasi nya juga sangat lumayan strategis. kami memilih pujasera karena melihat potensi kuliner masyarakat ini cukup besar. Perencanaan yang kami buat mencakup penentuan lokasi, desain bangunan, proyeksi jumlah tenant, hingga target omzet dan kontribusi PADes”* dari hasil wawancara menyatakan bahwa perencanaan yang dilakukan sudah memperhatikan faktor sarana dan lokasi sebagai modal dasar usaha. Namun, perencanaan tersebut belum sepenuhnya memperhitungkan aspek tata letak bangunan. Dalam aspek tata letak ruko yang kurang maksimal beberapa ruko di baris kedua terhalang oleh ruko baris pertama dan ketiga sehingga mengurangi tenant dari luar.

Tabel 3 Rencana kerja Bumdes Barokah Makmur

Tahun	Rencana Kerja
2021	Unit Usaha pujasera
2022	Penambahan Unit Toko Sembako
2023	Penambahan tempat olahraga tenis meja di pujasera
2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pembangunan halaman dan sarpras baru</li> <li>➤ Pengembangan program ketahanan pangan</li> <li>➤ Penambahan unit usaha baru</li> </ul>

Sumber: Bumdes Barokah makmur, 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa rencana kerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah Makmur untuk periode 2021–2024 telah mengalami perkembangan bertahap dan berkelanjutan. Awalnya, fokus kegiatan adalah pada pengelolaan unit usaha pujasera, kemudian berkembang mencakup toko kelontong dan fasilitas olahraga. Pada tahun 2024, fokusnya adalah pada pengembangan infrastruktur, pengembangan program ketahanan pangan, dan diversifikasi unit usaha. Hal ini mencerminkan upaya untuk meningkatkan kapasitas dan memperkuat peran BUMDes dalam mendukung perekonomian desa.

Ketua bumdes menyampaikan bahwa *“bentuk penataan ruko yang masih kurang seperti ruko itu tidak semua Nampak kelihatan dari luar, seperti ruko di bagian Tengah itu terhalang ruko depan dan belakang. “sudah ada rencana kerja waktu pergantian pengurus dari pihak pujasera dan pihak pemerintahan desa sudah ada rencana untuk merenovasi posisi ruko untuk merombak atau merenovasi posisi ruko agar semua pelapak itu kelihatan dari luar rencana awal tahun 2025, selain itu juga ada rencana untuk menambah unit berupa ketahanan pangan yaitu pembesaran lele dan pengemukan sapi namun masih belum berjalan”* Kondisi ini mencerminkan adanya kekurangan dalam perencanaan awal, Dimana posisi bangunan belum sepenuhnya mendukung visibilitas dan daya Tarik usaha dari setiap tenant merupakan kelemahan dalam penentuan strategi fisik yang seharusnya di pikirkan sejak tahap perencanaan. dalam rencana renovasi itu merupakan bentuk perencanaan strategis yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan awal.dalam hal ini perencanaan tidak berhenti pada tahap awal, tetapi terus diperbaiki menyesuaikan dengan dinamika lapangan.

Adapun dalam perencanaan pengelolaan keuangan, BUMDes juga melakukan penyesuaian sistem sewa untuk meningkatkan efektivitas. Bendahara bumdes menyampaikan *“awalnya menggunakan sistem harian dengan biaya Rp 10.000-Rp 15.000 perhari dalam tergantung pemakaian token Listrik. Akan tetapi sistem ini menimbulkan kendala teknis karena pengurus bumdes ini Sebagian besar juga berkerja. Maka dari itu di dilakukan perubahan ke sistem bulanan*

dengan kisaran biaya Rp 350.000-Rp 800.000 semua itu tergantung pemakaian Listrik". Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan tidak sebatas berorientasi terhadap pendirian usaha, namun juga meliputi perhitungan keberlanjutan juga manfaat ekonomi bagi desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan manajemen Badan Usaha Milik Desa Barokah Makmur (BUMDes) telah dilaksanakan sesuai dengan konsep perencanaan George R. Terry, yang menekankan penetapan tujuan dan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Hal ini terlihat dari visi dan misi yang jelas serta rencana kerja yang terus berkembang untuk tahun 2021–2024. Namun, perencanaan tersebut belum sepenuhnya optimal, khususnya pada aspek tata letak ruko yang kurang strategis, sehingga memengaruhi daya tarik bisnis. Meskipun demikian, adanya rencana renovasi dan penyesuaian sistem sewa menunjukkan bahwa perencanaan tersebut dinamis dan terus ditingkatkan agar tujuan BUMDes dapat tercapai secara lebih optimal.

#### **B. Organizing (Perorganisasian) dalam pengelolaan bumdes pujasera**

Perorganisasian merupakan keseluruhan dari tahapan pengelompokan orang, tugas alat, wewenang, juga tanggung jawab dalam menciptakan hubungan secara efektif dalam mencapai tujuan dalam perorganisasian Bumdes melalui unit usaha pujasera menunjukkan bahwa struktur organisasi telah di bentuk dengan membagi tugas dan tanggung jawab secara berjenjang [7].

Ketua bumdes menyampaikan "*bahwa struktur organisasi BUMDes Barokah Makmur telah disusun secara jelas dan sistematis, di mana setiap unsur memiliki peran dan fungsi masing-masing. Struktur tersebut meliputi musyawarah desa sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi, unsur pengawasan dan penasihat, serta jajaran pengelola yang terdiri dari ketua/direktur, sekretaris, dan bendahara.*" Dalam struktur organisasi tersebut menunjukkan adanya pembagian peran yang jelas, meskipun dalam pelaksanaannya belum seluruh unit usaha dapat beroperasi secara optimal. Saat ini, unit ketahanan pangan masih belum berjalan, sedangkan unit pujasera menjadi satu-satunya unit usaha yang aktif. Ketua bumdes menegaskan bahwa "*untuk sementara yang tidak berjalan hanya ketahanan pangan dan yang masih jalan sampai sekarang pujasera.*" Dalam kondisi ini mengindikasikan bahwa pengelolaan organisasi BUMDes masih berada pada tahap penyesuaian dengan kondisi nyata dan potensi yang dimiliki desa, dengan fokus sementara pada unit usaha yang dinilai paling memungkinkan untuk dikembangkan.

Fasilitas yang terdapat pada Badan Usaha Milik Desa Barokah Makmur (BUMDes) di Desa Katerungan pada dasarnya memadai untuk mendukung kegiatan usaha para penyewanya, seperti kios atau area penjualan, area makan bersama, tempat parkir, sambungan listrik, air bersih, dan tempat sampah. Jumlah penyewa juga meningkat dari 15 unit pada tahun 2021 menjadi 18 unit pada tahun 2024, dengan jenis usaha termasuk kedai kopi, warung makan, warung jajanan, toko kelontong, dan fasilitas olahraga (tenis meja). Peningkatan ini menunjukkan semakin besarnya minat masyarakat untuk bergabung, didukung oleh fasilitas yang memadai dan potensi pasar yang cukup baik, sehingga bumdes mampu menciptakan lingkungan usaha yang kondusif sekaligus menjadi sarana pemberdayaan ekonomi masyarakat dalam keberadaan pujasera sangat membantu masyarakat yang ingin membuka usaha karena telah disediakan tempat berdagang yang layak serta fasilitas pendukung. Masyarakat desa menyatakan bahwa "*adanya pujasera ini sangat membantu kami untuk berjualan, karena sudah disediakan tempat usaha yang cukup layak dan lokasinya juga dekat dengan masyarakat sekitar.*" Hal ini menunjukkan bahwa pujasera berperan sebagai sarana pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Namun, peningkatan jumlah penyewa juga membutuhkan pengelolaan fasilitas yang lebih optimal untuk menjaga kualitas pelayanan melalui penguatan manajemen operasional, sistem pemeliharaan yang terstruktur, dan koordinasi yang baik antara pengelola dan penyewa untuk menjaga keberlanjutan dan kenyamanan lingkungan usaha.

Pemeliharaan fasilitas masih menjadi masalah utama, khususnya dalam pengelolaan kebersihan, listrik, dan fasilitas pendukung lainnya, yang sebagian besar bergantung pada kerja sama antara manajemen dan penyewa. Hal ini menunjukkan tidak adanya mekanisme pemeliharaan yang terstruktur dan pembagian tanggung jawab yang jelas. Ketua bumdes menyatakan bahwa "*fasilitas tersedia, seperti listrik, air, dan parkir, tetapi pemeliharaan masih dilakukan melalui kerja sama bersama dan tidak ada peraturan khusus mengenai siapa yang bertanggung jawab.*" Situasi ini menunjukkan perlunya sistem manajemen dan pemeliharaan yang lebih terorganisir untuk menjaga kualitas fasilitas dan mendukung keberlanjutan operasional optimal dari pujasera. Oleh karena itu, perlu dikembangkan prosedur operasi standar (SOP) yang jelas, tugas-tugas yang didefinisikan dengan jelas, dan pemantauan rutin diimplementasikan untuk memastikan manajemen fasilitas yang lebih profesional, efektif, dan berkelanjutan dan sangat penting untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan teknis dan manajerial, memastikan para manajer memiliki keterampilan yang memadai untuk melaksanakan tugas mereka. Koordinasi yang baik antara manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan penyewa juga perlu diperkuat untuk menumbuhkan rasa tanggung jawab bersama dalam memelihara fasilitas. Perbaikan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas layanan pujasera, menjaga kenyamanan pengunjung, dan memperkuat daya saing unit usaha dalam mendukung perekonomian desa.

Tabel 3. Kondisi Fasilitas Bumdes barokah makmur Desa Katerungan

Bidang	Keterangan
Jumlah Tenant	15 tenant (2021) → 18 tenant (2024) dengan catatan yang aktif hanya 15 hanya sisa 3 tenant yang tidak aktif
Jenis Usaha	Kuliner (warung kopi, makanan ringan, warung makan), toko sembako
Fasilitas Fisik	Kios/stand usaha, area makan bersama, lahan parkir, akses listrik, air bersih, tempat sampah
Permasalahan	- Perawatan fasilitas masih terbatas - Pengelolaan bergantung pada gotong royong - Belum ada mekanisme <i>maintenance</i> yang jelas

Sumber: Bumdes Barokah Makmur 2025

Berdasarkan Tabel 1.3 mengenai kondisi fasilitas bumdes barokah makmur di Desa Katerungan, dapat dilihat jumlah penyewa dari tahun 2021 hingga tahun 2024. Jumlah penyewa meningkat dari 15 pada tahun 2021 menjadi 18 pada tahun 2024, Jumlah penyewa berfungsi untuk menunjukkan perkembangan dan tingkat aktivitas bisnis di BUMDes, jenis usaha berfungsi untuk menggambarkan keragaman kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh masyarakat, fasilitas fisik berfungsi sebagai sarana untuk mendukung kelancaran dan kenyamanan operasional bisnis, sedangkan masalah berfungsi sebagai bahan evaluasi untuk mengidentifikasi hambatan dalam pengelolaan fasilitas sehingga perbaikan dapat dilakukan agar pengelolaan BUMDes menjadi lebih efektif. yang mencerminkan pertumbuhan kegiatan ekonomi di pujasera tersebut. Jenis usaha yang tersedia cukup beragam, meliputi usaha kuliner seperti kedai kopi, warung makan, dan warung kopi, serta toko sembako. Sarana fisik yang tersedia menunjang operasional penyewa dan kenyamanan pengunjung, antara lain kios atau tempat usaha, tempat makan bersama, tempat parkir, akses listrik, air bersih, dan tempat sampah. Akan tetapi, masih adanya berbagai permasalahan yang harus mendapat perhatian, seperti pemeliharaan fasilitas yang masih terbatas, pengelolaan yang masih mengandalkan gotong royong, dan belum adanya mekanisme pemeliharaan yang jelas. Hal ini menunjukkan perlunya upaya peningkatan pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas agar pujasera dapat berfungsi lebih optimal dan berkelanjutan.

Selain itu ada mekanisme formal juga yang terlihat dalam pengakatan kepala unit yang diberikan melalui surat keputusan (SK) oleh direktur ketua bumdes dengan masa kerja lima tahun. Hal ini menunjukkan adanya kepastian hukum dan legitimasi dalam struktur organisasi. Dalam hal ini organisasi menekankan pentingnya menetapkan wewenang dan tanggung jawab secara resmi agar pelaksana tugas mampu berjalan selaras terhadap peraturan yang terdapat. Dalam melaksanakan operasional, kepala unit pujasera juga memimpin karyawan yang bertugas dalam menjaga pujasera, khususnya pada malam hari, serta mengelola kebutuhan teknis seperti token listrik dan perbaikan fasilitas. Ketua bumdes menyampaikan bahwa *“di bawah kepala unit itu ada karyawan, itu kayak yang jaga pujasera kalau malam, dan kepala unit yang melakukan pengoperasiannya kayak pengecekan token listrik, ada kerusakan kran, atau lampu yang rusak yang ngelola kepala unit.”* Dari sini sudah terlihat bahwa pembagian tugas dalam organisasi bumdes sudah mulai terstruktur antara pimpinan dan pelaksanaan teknis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian dalam pengelolaan BUMDes Barokah Makmur sesuai dengan konsep George R. Terry, yang bercirikan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam struktur organisasi yang jelas dan formal. Namun, implementasinya belum optimal, terutama pada aspek pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas yang masih belum terstruktur, sehingga diperlukan penguatan sistem dan mekanisme kerja agar pengelolaan organisasi menjadi lebih efektif.

### C. Actuating (Pelaksanaan Pengarahan) dalam pengelolaan bumdes pujasera

Kualitas sumber daya manusia pengelola BUMDes unit usaha pujasera di Desa Katerungan masih terbatas, terutama dalam pelaksanaan operasional harian seperti koordinasi pedagang, penjadwalan, penerapan standar kebersihan dan pelayanan, serta komunikasi terkait aturan dan sistem bagi hasil. Kemampuan dalam memotivasi, menangani konflik, dan menyelesaikan masalah juga masih perlu ditingkatkan. Namun demikian, pengelola menunjukkan dedikasi, komitmen, serta kemauan untuk belajar dan menerima masukan. Hal ini menegaskan bahwa fungsi pengarahan sangat penting, tidak hanya sebagai pemberian instruksi, tetapi juga sebagai upaya membimbing dan memotivasi anggota agar bekerja sesuai kapasitas dan tujuan organisasi [17].

Lembaga yang ditunjuk untuk mengawasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Katerungan, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo, diawasi oleh lembaga yang dibentuk melalui musyawarah desa, yaitu Dewan Pengawas BUMDes yang terdiri dari tokoh Masyarakat, perwakilan desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Dewan Pengawas ini memiliki tugas memastikan seluruh kegiatan operasional BUMDes berjalan selaras terhadap

peraturan, tujuan yang sudah dirancang. Mereka juga memberikan rekomendasi dan saran kepada direktur BUMDes untuk menjaga tata kelola yang baik, meningkatkan akuntabilitas, serta mengawasi pelaksanaan program kerja agar memberikan manfaat optimal bagi masyarakat.

Ketua bumdes menyampaikan bahwa *“dengan pengelola bumdes ini menunjukkan bahwa pembagian pengarahannya dilakukan berdasarkan kemampuan masing-masing, namun tetap ada fleksibilitas agar kegiatan operasional tetap berjalan dengan baik.”* adapun dari pelaksanaan pembayaran ruko tenant di pujasera sendiri juga ada bagian masing-masing untuk mengambil uang sewa. Bendahara bumdes menyampaikan bahwa *“kalau untuk pengurus bendahara itu hanya fokus untuk mengelola keuangan aja karena pujasera ini terlalu rumit karena kebanyakan pekerja membagi waktu agak susah, jadi untuk penarikan di serahkan semua pengurus handle siapa aja yang bisa ya itu yang menarik uang sewa ruko”* Pelaksanaan pengarahannya di BUMDes lebih menekankan efisiensi, di mana bendahara diarahkan untuk fokus pada bidang keuangan sesuai kompetensinya. Akan tetapi, pengarahannya ini tidak dibuat secara kaku, melainkan memungkinkan adanya penyesuaian ketika dibutuhkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pembagian tugas di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) cenderung fleksibel dan mudah beradaptasi dengan situasi di lapangan, khususnya dalam pengelolaan pujasera, yang memiliki tingkat kompleksitas operasional yang tinggi. Fleksibilitas ini membantu menjaga kelancaran operasional, terutama terkait penagihan sewa ruko, yang dapat ditangani oleh administrator lain jika diperlukan. Namun, pola kerja ini juga membutuhkan koordinasi yang baik dan tanggung jawab yang jelas untuk menghindari tumpang tindih tugas dan menjaga akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan operasional BUMDes.

Adapun terkait fleksibilitas pengarahannya bendahara bumdes menyampaikan bahwa *“penarikan uang sewa kan dulunya tiap minggu namun ada beberapa pengurus yang pekerja jadi di alihkan ke tiap bulan. Kalau pun umpama kepala unit tadi berhalangan untuk menarik uang sewa, bisa di wakili oleh sekretaris atau pengurus lain yang bisa handle dan pada tahun 2020 itu sempat di turunkan harganya, dikarenakan masa pandemi saat itu 3 bulan pujasera mulai rame dan membayar uang sewa sebesar 600.000/bulan, setelah adanya pandemi covid harga sewa di turunkan 50% menjadi 300.000/bulan, namun di masa itu perekonomian sedang turun jadi pembayaran dilakukan harian sebesar 10.000/harinya, saat itu juga masih mengalami kendala ada yang membayar ada juga yang tidak dan setelah covid uang sewa tiap ruko harganya berbeda untuk sewa stand 2 ruko sekaligus seharga 800.000/bulan”*. Pengarahannya ini mencerminkan penerapan arahan adaptif. Dalam teori pelaksanaan pengarahannya, aspek adaptif sangat penting untuk memastikan organisasi tidak bergantung pada satu individu saja, melainkan memiliki mekanisme penggantian untuk memastikan kegiatan tetap berjalan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi penggerak dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Barokah Makmur (BUMDes) selaras dengan konsep George R. Terry, yang ditandai dengan arahan berbasis kompetensi dan fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas. Namun, efektivitasnya masih terbatas karena kapasitas dan koordinasi sumber daya manusia yang kurang optimal, sehingga perlu diperkuat komunikasi dan kejelasan tanggung jawab.

#### **D. Controlling (Pengawasan) dalam pengelolaan bumdes pujasera**

Pengawasan merupakan fungsi krusial yang memastikan setiap aktifitas dijalankan selaras terhadap tujuan juga rencana yang sudah ditentukan. Terry (2006) menekankan bahwa pengawasan tidak sebatas memiliki fungsi menjadi alat kontrol, namun juga menjadi alat evaluasi untuk menilai apakah implementasi sudah sesuai terhadap standar yang ditentukan. pengawasan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan tertanam dalam struktur kelembagaan, baik melalui pengawas desa maupun pengawas internal di setiap unit organisasi[18].

Tabel 4. Laporan Keuangan Bumdes Barokah Makmur Katerung

No	Tahun	Profit/Rugi	Program BUMDes
1.	2021	(Rp 11.274.334)	Pujasera (tenant kuliner, sembako)
2.	2022	(Rp 11.435.200)	Penambahan variasi menu & tenant baru
3.	2023	Rp 4.124.280	Pujasera lebih stabil
4.	2024	26.905.044	Pendapatan usaha meningkat hingga Rp 59.711.970

Sumber: Bumdes Barokah Makmur 2025

Pada Tabel 4 laporan keuangan BUMDes Barokah Makmur Desa Katerungan yang memuat perkembangan keuangan dan program usaha dari tahun 2020 hingga 2024. Pada tahun 2020, BUMDes menerima penyertaan modal awal sebesar Rp50.000.000 yang digunakan untuk pendirian unit usaha pujasera. Pada tahun 2021 dan 2022, BUMDes mengalami kerugian masing-masing sebesar Rp11.274.334 dan Rp11.435.200, meskipun telah dilakukan pengembangan

usaha melalui tenant kuliner, sembako, serta penambahan variasi menu dan tenant baru. Kondisi keuangan mulai membaik pada tahun 2023 dengan laba sebesar Rp4.124.280 seiring stabilnya operasional pujasera. Peningkatan signifikan terjadi pada tahun 2024, di mana BUMDes mencatat keuntungan sebesar Rp26.905.044 dengan total omzet mencapai Rp59.711.970, menunjukkan bahwa kinerja unit usaha pujasera semakin berkembang dan memberikan kontribusi positif bagi BUMDes.

Selain itu, pengawasan pengelolaan BUMDes melibatkan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) yang berperan secara formal dalam memastikan kegiatan BUMDes berjalan sesuai AD/ART, rencana kerja, serta laporan pertanggungjawaban kepada pemerintah desa. Pengawasan dilakukan melalui rapat koordinasi, evaluasi berkala terhadap laporan keuangan dan kegiatan usaha, serta pemberian masukan atau teguran jika ditemukan penyimpangan. Di sisi lain, tokoh masyarakat berperan sebagai pengawas sosial yang menekankan transparansi dan kepuasan masyarakat melalui forum musyawarah maupun komunikasi informal dengan pengelola. Pola pengawasan berlapis ini diharapkan mampu mendorong pengelolaan BUMDes yang lebih transparan, akuntabel, dan berkelanjutan. Ketua bumdes menyampaikan bahwa *“Bumdes itu ada 2 pengawasan dari desa dan dari tokoh masyarakat sebagai pengawas juga sebagai rekan masukan kepada pengurus bumdes”* dalam kutipan ini bahwa desa tidak hanya melakukan fungsi pengawasan formal, tetapi juga berperan aktif dalam memberikan umpan balik terhadap program keuangan berjalan. Dalam Mekanisme pengawasan yang diterapkan tidak hanya bersifat formal dan struktural melalui pemerintah desa, tetapi juga melibatkan unsur-unsur sosial dari masyarakat. Dalam pengawasan ganda dan partisipatif, di mana para pemimpin masyarakat berfungsi tidak hanya sebagai pengendali tetapi juga sebagai mitra strategis dalam memberikan saran dan pertimbangan kepada pengelola BUMDes. Dengan keterlibatan ini, proses pengawasan menjadi lebih transparan dan akuntabel karena adanya kontrol sosial yang mendorong para pengelola untuk melaksanakan program, khususnya dalam pengelolaan keuangan, dengan lebih hati-hati dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Lebih lanjut, umpan balik yang diberikan secara langsung juga dapat berfungsi sebagai bahan untuk evaluasi berkelanjutan guna meningkatkan kinerja dan meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes di masa mendatang.

Tabel 5. Perbandingan Target dan Realisasi Unit Usaha BUMDes Barokah Makmur

Target	Realisasi
18 usaha	15 usaha
4 toko	2 unit toko
2 tenis meja	1 tenis meja
Target 100%	Belum Terlaksana

Sumber: Bumdes Barokah Makmur 2025

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa realisasi program Usaha Milik Desa Barokah Makmur (BUMDes) belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan. Dari 18 usaha yang ditargetkan, 15 usaha terealisasi, atau sekitar 83,3%. Untuk unit toko, realisasi mencapai 2 dari 4 unit, atau 50%. Sementara itu, 1 dari 2 unit, atau 50%, fasilitas tenis meja terealisasi. Secara keseluruhan, target 100% belum tercapai, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat pencapaian masih dalam kategori suboptimal dan memerlukan perbaikan dalam pelaksanaan program.

Adapun dari legitimasi pengurus bumdes melalui pelantikan oleh kepala desa, bukan penunjuk internal sekretaris desa menyampaikan bahwa *“di lantiknya pengurus bumdes itu sama kepala desa jadi bukan pengurus bumdesnya yang nunjuk tapi semua itu udah dari desa”* dalam hal ini menunjukkan mekanisme akuntabilitas dalam perencanaan pengawasan, karena pengurus bumdes memiliki legitimasi eksternal untuk memastikan bahwa pengawasan bersifat objektif dan tidak memihak, dan bahwa hasil pengawasan dapat diterima oleh semua pihak.

Adapun dari sistem pengawasan di Tingkat struktur organisasi dan sdm Sekretaris menyampaikan bahwa *“pengawasan sendiri ada 2 anggota, setiap struktur nya untuk memantau dan menmemberikan masukan terhadap bumdes tersebut”* pengawasan berlapis, yang dalam teori tata kelola diartikan sebagai pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas, disertai dengan akuntabilitas dan transparansi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas.

Selain aspek keuangan, Adapun tantangan dalam mempertahankan usaha bumdes, khususnya di unit pujasera ketua bumdes menyampaikan bahwa *“tantangan yang kami hadapai dalam mempertahankan pesaingan yang pesat, masing-masing pelapak nggak sama dari penjualan mungkin tantangan kita ya berusaha untuk mempromosi lewat media sosial, dan Adapun dari penjualan lapak yang mungkin ada yang sama seperti warung kopi ada 2 mungkin ada salah satu pelapak itu sepi dan rame tapi untuk tahun kedepannya itu diusahakan tiap pelapak satu macam yang jual adapun dari sisi kendala itu pemasukan uang sewa tidak bisa terkumpul langsung satu bulan karena kendala pelapak yang jualanya sepi kendala seperti itu pengurus menyadari akan tetapi tetap ada batasan maksimal pelapak*

*tidak itu batasan maksimal 2 bulan tunggakan.*” bahwa Pengawasan tidak hanya memeriksa kepatuhan terhadap rencana, tetapi juga berfungsi untuk menjaga keseimbangan bisnis guna mencegah persaingan internal yang merugikan. Hal ini mencakup pengendalian *preventif* untuk meminimalkan risiko konflik antar vendor sekaligus menjaga keberlanjutan bisnis. Namun demikian, masyarakat desa menyampaikan bahwa *“kalau untuk fasilitas sudah cukup, tapi kadang pembeli tidak selalu ramai karena beberapa stand posisinya tidak terlalu terlihat dari luar.”* Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa tata letak bangunan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat kunjungan pembeli ke pujasera.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengendalian dalam pengelolaan BUMDes Barokah Makmur sesuai dengan konsep George R. Terry, yang menempatkan supervisi sebagai alat untuk mengendalikan dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan. Hal ini tercermin dalam adanya supervisi berlapis melalui lembaga formal seperti BPD dan pemerintah desa serta supervisi sosial oleh masyarakat, disertai dengan evaluasi kinerja melalui laporan keuangan dan pencapaian program. Namun, kegagalan mencapai target bisnis yang optimal menunjukkan bahwa fungsi supervisi masih perlu diperkuat, khususnya dalam meningkatkan efektivitas pengendalian dan memperbaiki kinerja organisasi secara berkelanjutan.

## VII. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah Makmur di Desa Katerungan melalui unit usaha kuliner pujasera secara umum berjalan cukup baik, melaksanakan fungsi pengelolaan termasuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Dari segi perencanaan, BUMDes memiliki visi, misi, dan rencana kerja yang jelas, namun masih terdapat kelemahan pada tata letak fasilitas yang kurang strategis. Dari segi pengorganisasian, struktur organisasi telah dibentuk dengan pembagian tugas yang jelas, namun mekanisme pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas belum terstruktur dengan baik. Dari segi pelaksanaan, kegiatan operasional bersifat fleksibel dan adaptif, namun masih dibatasi oleh keterbatasan sumber daya manusia dan koordinasi. Sementara itu, dari segi pengawasan, sistem pemantauan telah diterapkan melalui pemerintah desa, BPD, dan masyarakat, namun pencapaian target usaha belum sepenuhnya optimal. Meskipun demikian, kinerja BUMDes menunjukkan tren positif yang ditandai dengan peningkatan jumlah penyewa, omset, dan keuntungan dari tahun 2023 hingga 2024, sehingga BUMDes memiliki potensi besar sebagai penggerak ekonomi desa. Oleh karena itu, perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, memperbaiki sistem dan fasilitas manajemen, serta memperkuat koordinasi dan partisipasi masyarakat agar pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih efektif, profesional, dan berkelanjutan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, serta kontribusi selama proses penyusunan artikel ini, khususnya kepada pemerintah Desa Katerungan Krian yang telah memberikan dukungan penuh selama proses penelitian berlangsung. Kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan yang sangat berharga. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam proses penyusunan artikel ini serta pihak-pihak yang terkait dalam responden yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan data serta informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Penulis menyadari bahwa artikel ini masih memiliki keterbatasan, dan Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif.

## Referensi

- [1] R. N. Pradini, “Strategi pengembangan badan usaha milik desa (bumdes) di desa kedungturi kabupaten sidoarjo,” *J. Pemerintah. dan keamanan publik (JP dan KP)*, pp. 57–67, 2020.
- [2] A. Mala, H. Y. Alfiyah, and D. P. P. A. Sandy, “Strategi Pengembangan Perekonomian Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Melalui Kearifan Lokal Pujasera Di Desa Keterungan Kecamatan Krian – Sidoarjo,” *EJOIN J. Pengabd. Masy.*, vol. 1, no. 8, pp. 750–762, 2023, doi: 10.55681/ejoin.v1i8.1376.
- [3] N. ifada Sahara and I. U. C. M.AP, “Management of BUMDes KINARA Kemiri Village In Sidoarjo Regency,” pp. 1–14, 2023.
- [4] Feriyani, “Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Kambitin Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong Skripsi,” 2023.
- [5] Fauziah; Churil, “Strategi Bumdes Dalam Meningkatkan Penghasilan Unit Usaha Di Desa Sidomojo Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo,” *J. Publicuho*, vol. 8, no. 3, pp. 1699–1715, 2025.

- [6] N. Wijaya, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor Provinsi Jawa Barat," *J. Wahana Bina Pemerintah.*, vol. 10, no. 1, pp. 2477–4707, 2023.
- [7] M. S. Ramadhina and I. F. Agustina, "The Management of Effectiveness of Kinara Village Owned Enterprises ( BUMDes ) in Improving Economic Welfare Of The Community [ Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) Kinara Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat ]," pp. 1–13.
- [8] M. R. R. S. Anggraeni, "Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta," *Modus*, vol. 28, no. 2, p. 155, 2016, doi: 10.24002/modus.v28i2.848.
- [9] B. Rakhmadian and L. Arif, "Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa 'Ngingas Makmur Abadi' Desa Ngingas Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo," *J. Publicuho*, vol. 6, no. 4, pp. 1251–1261, 2023, doi: 10.35817/publicuho.v6i4.252.
- [10] A. F. Safitri, J. Pramono, and S. R. Sugiyarti, "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Nambuhan Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat," *Solidar. J. Ilmu Sos.*, vol. VOL 7 NO 2, 2023.
- [11] S. Rahayu and R. Febrina, "Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui Bumdes Di Desa Sugai Nibung," *J. Trias Polit.*, vol. 5, no. 1, pp. 49–61, 2021, doi: 10.33373/jtp.v5i1.2905.
- [12] W. Darmalaksana, "Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif. Jakarta: Rajawali Pers," *MidSens '09 - Int. Work. Middlew. Tools, Serv. Run-Time Support Sens. Networks, Co-located with 10th ACM/IFIP/USENIX Int. Middlew. Conf.*, pp. 1–6, 2020.
- [13] R. F. Fitri, N. U. Ati, and Suyeno, "Implementasi Kebijakan Pemerintah dalam Inovasi Pengelolaan Sampah Terpadu," *J. Respon publik*, vol. 13, no. 4, pp. 12–18, 2019.
- [14] R. Fitriyah and K. Rohmah Adi, "Peran BUMDes Desa Candiwates Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Melalui Pasar Jande," *J. Ekon. Pertan. dan Agribisnis*, vol. 8, no. 2, pp. 570–578, 2024.
- [15] R. Rosari, P. A. Cakranegara, R. Pratiwi, I. Kamal, and C. I. Sari, "Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES di Era Digitalisasi," *Owner*, vol. 6, no. 3, pp. 2921–2930, 2022, doi: 10.33395/owner.v6i3.870.
- [16] Agunggunanto Edy Yusuf and Kushartono Edi Wibowo, "Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan BUMDes," *J. Din. Ekon. dan Bisnis*, vol. 13, no. 1, pp. 67–81, 2016.
- [17] A. Kurniadi, D. G. Rao, and Subantoro, "Pembangunan Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa : Studi tentang Fungsi Manajemen pada BUMDes Sukamanah Kecamatan Megamendung Kabupaten Bogor," *J. Adm. dan Manaj.*, vol. 11, no. 2, pp. 83–89, 2021.
- [18] D. Kurniasih, P. I. Setyoko, and A. S. Saputra, "Manajemen Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Grujugan Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas," *Community Dev. J.*, vol. 4, no. 2, pp. 1567–1578, 2023.

**Conflict of Interest Statement:**

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.