

Finnlly Semhass terbaru

by Hello Kiww

Submission date: 06-Apr-2026 07:31PM (UTC+0900)

Submission ID: 2923505009

File name: Finnlly_Semhass_terbaru.docx (240.37K)

Word count: 7207

Character count: 48148



Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Barokah Makmur Di Desa Katerungan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo

Meisya Putri Dwiantoko¹⁾, Isnaini Rodiyah^{*2)}

¹⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: isnainirodiyah@umsida.ac.id

Abstract. This study examines the management of the Barokah Makmur Village-Owned Enterprise (BUMDes) through its Pujasera business unit in Katerungan Village, Krian District, Sidoarjo Regency. The research problem focuses on how management functions are implemented and the challenges faced in optimizing village economic development. This study used a descriptive qualitative method with data collection techniques including observation, interviews, and documentation. The results indicate that the management functions, planning, organizing, implementing, and controlling, have been comprehensively implemented, contributing to increased village revenue and income (PADes). However, several obstacles remain, such as limited human resources, suboptimal facility maintenance, and ineffective building layout that impacts business visibility. In conclusion, although BUMDes management has shown positive progress, improvements in managerial capacity, infrastructure planning, and governance systems are needed to achieve sustainable and inclusive village economic development.

Keywords - BUMDes management; village economy; food court; qualitative research; local development

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah Makmur melalui unit usaha Pujasera di Desa Katerungan, Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Permasalahan penelitian berfokus pada pelaksanaan fungsi pengelolaan dan hambatan dalam mengoptimalkan perekonomian desa. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengelolaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pemantauan, telah berjalan cukup baik dan telah berkontribusi pada peningkatan pendapatan dan PADes (BUMDes). Namun, hambatan masih ada, seperti keterbatasan sumber daya manusia, pemeliharaan fasilitas yang kurang optimal, dan tata letak bangunan yang kurang efektif. Kesimpulannya, pengelolaan BUMDes telah menunjukkan kemajuan positif, tetapi membutuhkan perbaikan dalam kapasitas manajerial, perencanaan infrastruktur, dan sistem tata kelola agar lebih berkelanjutan dan inklusif.

Kata Kunci - Pengelolaan BUMDes; perekonomian desa; food court; penelitian kualitatif; pembangunan lokal.

How to cite: Nama Penulis Pertama, Nama Penulis Kedua (2018) Instructions for Writing and Submit Journal Articles at Muhammadiyah University Sidoarjo 16pt Bold (Petunjuk Penulisan dan Kirim Artikel Jurnal di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo 16pt Bold-Title Case). IJCCD 1 (1). doi: 10.21070/ijccd.v4i1.843

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 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].

Dalam 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. Dalam konteks ini, 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, sejalan dengan prinsip otonomi desa sebagai komponen pada otonomi daerah yang diberikan berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dengan hal ini pengelolaan BUMDes yang efektif, transparan, dan akuntabel sangat penting untuk mendorong kemandirian desa dan meningkatkan daya saing ekonomi lokal secara berkelanjutan. [2].

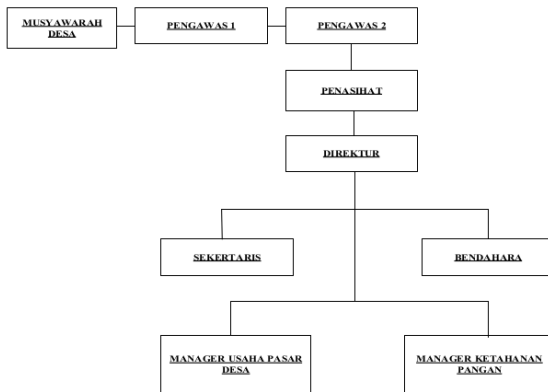
Pasal 2 Nomor 4 Tahun 2015 dari Menteri Pengaturan Desa menyatakan bahwa pembentukan “Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertujuan untuk menampung seluruh kegiatan ekonomi dan/atau pelayanan publik yang dikelola oleh desa dan melalui kerja sama antar desa”. BUMDes adalah badan usaha yang menerima investasi modal dari desa dalam mengembangkan peluang ekonomi lokal, 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.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah bagian pokok pada pemberdayaan ekonomi desa, mendorong aktivitas ekonomi lokal melalui pengelolaan unit usaha, termasuk pujasera. Usaha-usaha ini berpotensi mengoptimalkan sumber daya desa, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), menciptakan lapangan kerja, serta mendorong kesetaraan ekonomi. Desa Katerungan dipilih menjadi lokasi penelitian dikarenakan lokasi secara strategis juga partisipasi aktif masyarakat serta pemerintah desa dalam pengelolaannya. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan manajerial, pemanfaatan fasilitas yang kurang optimal, dan persaingan usaha. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi mekanisme pengelolaan, menganalisis kendala yang dihadapi, dan merumuskan strategi untuk mengoptimalkan kinerja unit usaha pujasera BUMDes guna memaksimalkan kesejahteraan 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 pedesaan 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]. Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mewujudkan pengelolaan ekonomi desa secara produktif, yang dilaksanakan dengan kooperatif, partisipatis, akuntabel, transparan, juga berkelanjutan. Dengan demikian, diperlukan strategi serius dan terencana dalam memastikan pengelolaan BUMDes mampu berjalan efisien, efektif, profesional, juga mandiri. Upaya ini meliputi penguatan kapasitas pengelola sumber daya manusia, penataan sistem administrasi dan keuangan yang tertata, serta penerapan tata kelola organisasi yang baik. Lebih lanjut, dukungan dari pemerintah desa dan partisipasi aktif masyarakat diperlukan agar BUMDes dapat berkembang sebagai penggerak ekonomi lokal. Melalui pengelolaan secara optimal, BUMDes diharapkan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, memperkuat kemandirian ekonomi desa serta menciptakan lapangan kerja. [6].

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Katerungan, Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo mendirikan pada tahun 2016 sebagai bagian Upaya meningkatkan kesejahteraan Masyarakat desa. Meskipun secara administratif bumdes telah berdiri pada tahun 2016, realisasi operasionalnya baru berjalan pada tahun 2018 dengan nama Bumdes “Berkah Jaya Abadi” selaras terhadap perkembangan kebutuhan Masyarakat, BUMDes merupakan salah satu strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan bebrbagai unit ushaa, bumdes ini bergerak di bidang pengelolaan usaha, saat ini BUMDes telah mengelola 3 jenis usaha yaitu pasar desa pujasera, pengemukan sapi dan pengembangan lele, dari ketiga jenis usaha tersebut, unit pasar desa pujasera yang merupakan satu-satunya yang berjalan aktif dan diharapkan mampu menjadi 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. Pada konteks ini, motivasi tujuan finansial merupakan dalam mendorong mendapatkan keuntungan BUMDes Ini sesuai terhadap tujuan awal didirikannya BUMDes, dikarenakan BUMDes menunjukkan legitimasi dalam pemanfaatan dana desa juga menjadi strategi secara efektif untuk mengembangkan dan mendorong potensi ekonomi Desa. Namun, dari

perspektif sosial, BUMDes harus berkontribusi langsung kepada masyarakat melalui peningkatan kualitas hidup masyarakat dan lingkungan [7].



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Badan Usaha Milik (BUMDes) Barokah Makmur Desa Katerungan
Sumber: di olah 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 Penasihat 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 dan Manager Ketahanan Pangan 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, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Katerungan melaksanakan rebranding melalui mengubah namanya menjadi "Barokah Makmur." Perubahan nama ini bukan hanya simbolis, tetapi juga mencerminkan semangat baru dalam memperkuat identitas bisnisnya, memperluas jaringan pasarnya, dan meningkatkan daya saingnya di tengah dinamika ekonomi desa yang terus berkembang. Secara operasional, BUMDes bertindak sebagai pengelola pasar desa, berfokus pada penyewaan kios pedagang sebagai sumber pendapatan dan operasional utama, sekaligus membuka peluang bisnis dan meningkatkan pendapatan desa. Dalam pengelolaannya, BUMDes menerapkan sistem administrasi yang tertib, manajemen keuangan yang transparan dan akuntabel, serta menyediakan fasilitas yang mendukung kemudahan kegiatan ekonomi masyarakat. Lebih lanjut, upaya inovatif seperti restrukturisasi pasar, peningkatan kualitas layanan, juga strategi pemasaran merupakan indikator utama untuk meningkatkan daya tarik pasar desa. Hal ini selaras terhadap tujuan penelitian yang mengindikasikan mengenai pengelolaan pasar desa oleh BUMDes dapat menjadi pusat kegiatan ekonomi lokal yang berdampak pada peningkatan pendapatan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa (PPN), meskipun masih terdapat berbagai kendala dalam aspek manajerial dan kelembagaan. Dengan demikian, keberadaan BUMDes tidak sebatas berfokus terhadap keuntungan ekonomi saja, namun juga memainkan fungsi strategis untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, memperkuat ekonomi lokal, dan mendorong pembangunan desa yang berkelanjutan.

Tabel 1. 1 Rekapitulasi Data Unit Usaha Bumdes Pujasera Katerungan

Tahun	Jumlah Tenant	Jenis Usaha	Pendapatan Tahunan	Laba Bersih/rugi	Kontribusi PADes
2021	15	Macam – macam kuliner warung kopi, toko sembako	Rp 17.151.000	(Rp 11.274.334)	-
2022	16	Penambahan variasi menu dan tenant kuliner baru, toko sembako.	Rp 34.221.000	(Rp 11.435.200)	-
2023	17	Tenant semakin beragam seperti Penambahan green club	Rp 41.811.280	Rp 4.124.280	Rp 1.649.712
2024	18	Peningkatan jumlah tenant kuliner	Rp 59.711.870	Rp 26.806.826	Rp 10.722.730

Sumber: Ketua Bumdes, dikelola oleh penulis, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan perkembangan kinerja unit usaha BUMDes Pujasera Katerungan periode 2020–2024. Tahun 2020 merupakan tahap awal dengan penyertaan modal sebesar Rp50.000.000 tanpa omzet dan laba. Pada 2021–2022, jumlah tenant meningkat dari 15 menjadi 16 dengan usaha kuliner dan toko sembako, omzet tahunan sebesar Rp17.151.000 menjadi Rp34.221.000, namun masih mengalami kerugian. Tahun 2023 menjadi titik balik dengan 17 tenant dan variasi usaha yang lebih beragam sehingga BUMDes mulai mencatat laba bersih sebesar Rp4.124.280 dan pada tahun ini juga mulai terdapat kontribusi terhadap PADes sebesar Rp 1.649.712. Tren positif berlanjut pada 2024 dengan 18 tenant, omzet Rp59.711.870, laba bersih sebesar Rp26.806.826, dan kontribusi PADes juga meningkat sebesar Rp10.722.730, yang 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 Alfiyah, 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 [2].

Berikutnya pengelolaan menjadi sebuah tahapan dengan bertahap diawali pada tahapan merencanakan, membagi, menerapkan, juga mengelola aktifitas dengan dilaksanakan dalam menentukan juga memperoleh tujuan tertentu melalui strategi yang 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 tertentu yang akan diperoleh. Sehingga penulis simpulan mengenai yang dimaksud dari pengelolaan merupakan semua hal dengan dilaksanakan diawali 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/pengarahan (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/pengarahan 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 [10].

Berbagai permasalahan terkait pengelolaan Bumdes dalam unit bisnis yang dipaparkan pada penelitian terdahulu juga terjadi pada pengelolaan Bumdes pada unit usaha pujasera di desa Katerungan Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo, akan tetapi sekarang ini BUMDes mampu dinyatakan belum mampu berlangsung secara tepat karena terdapat penghambat diantaranya pertama, berbentuk sumber daya manusia pengelola juga keterbatasan dukungan dari pihak eksternal menjelaskan mengenai BUMDes telah banyak memiliki fungsi juga berkontribusi pada masyarakat akan tetapi belum mampu dinyatakan mengenai BUMDes berlangsung optimal, salah satu hambatan yang menojol kedepan struktur organisasi yang belum optimal, pada bumdes biasanya ditandai dengan pengelolaan yang belum tertata dengan baik sehingga pembagian peran dan tanggung jawab tidak optimal banyak pengurus yang kurang memahami dalam manajemen bisnis, selain itu transparansi dan sistem pelaporan yang belum berjalan dengan optimal meningkatkan risiko penyalahgunaan dana serta menurunkan kepercayaan masyarakat hingga kendala finansial. Ketiga, Keterbatasan kompetensi manajerial dan kemampuan berinovasi yang masih perlu ditingkatkan menyebabkan pembagian tugas belum berjalan secara efektif, sehingga berdampak pada operasional pasar desa, pencatatan keuangan, serta pengelolaan fasilitas yang belum berjalan secara maksimal. Berdasarkan paparan latar belakang, dapat disusun tujuan penelitian berdasarkan gambaran lahan permasalahan yang di jelaskan maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan 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 [11]. Berdasarkan pendapat moleong (2007) penelitian kualitatif adalah penelitian yang terdapat tujuan untuk mengetahui tentang suatu 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, 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 [14].

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. 2 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 [15], 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 [16]. Dengan menggunakan teori Pengelolaan menurut George R. Terry (2009:9) hal ini diketahui pada setiap diemisi 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)**.

Planning (Perencanaan) Dalam Pengelolaan Bumdes Pujasera

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 [17]. Ketua menyampaikan bahwa *“awalnya sudah pasti di kasih tempat yang layak, strategis, fasilitas yang memadai layak untuk pelapak, karena lokasinya 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 1. 2 Rencana kerja Bumdes barokah Makmur

Tahun	Rencana Kerja	Realisasi	Target
2021	Unit Usaha Simpan Pinjam	Terealisasi sebanyak 15 usaha	Membuka usaha pujasera sebanyak 18 usaha
2022	Penambahan Unit Toko Sembako	Terealisasi 2 unit toko	menambahkan pemasukan target 4 toko
2023	Penambahan tempat olahraga tenis meja di pujasera	Terealisasi hanya 1 tenis meja	target 2 tenis meja
2024	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pembangunan halaman dan sarpras baru ➤ Pengembangan program ketahanan pangan ➤ Penambahan unit usaha baru 	Belum Terlaksana	Target 100%

Sumber: Bumdes Barokah makmur, 2025

Berdasarkan Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa Rencana Kerja Badan Usaha Milik Desa Barokah Makmur, terlihat bahwa pelaksanaan program dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2024 belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan. Pada tahun 2021, terealisasi 15 unit usaha simpan pinjam, sedikit di bawah target 18 usaha yang diharapkan dapat membuka lebih banyak peluang usaha di pujasera. Pada tahun 2022, penambahan toko kelontong hanya terealisasi 2 unit dari target 4 unit, sehingga pencapaian dalam peningkatan pendapatan belum optimal. Pada tahun 2023, rencana penambahan sarana olahraga berupa tenis meja di pujasera hanya terealisasi 1 unit dari target 2 unit, sehingga tujuan untuk menarik lebih banyak minat masyarakat belum sepenuhnya tercapai. Sementara itu, pada tahun 2024, rencana pembangunan halaman dan infrastruktur baru, pengembangan program ketahanan pangan, dan penambahan unit usaha baru belum terlaksana sama sekali, meskipun target yang ditetapkan sebesar 100%. Hal ini membuktikan terdapat kesenjangan diantara perencanaan dengan pelaksanaan yang harus dievaluasi untuk mengoptimalkan pengembangan BUMDes di masa mendatang.

Ketua 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. Ketua 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 pengelolaan BUMDes Barokah Makmur di Desa Katerungan telah dilakukan sejak awal dengan penetapan tujuan dan strategi untuk mendukung keberlanjutan usaha desa. Hal ini terlihat dari pemilihan lokasi strategis, penyediaan fasilitas memadai, serta perencanaan desain bangunan, proyeksi penyewa, dan target omzet serta kontribusi terhadap PADes, sejalan dengan teori George R. Terry tentang perencanaan. Namun, ditemukan kelemahan pada tata letak ruko yang kurang mendukung visibilitas usaha. Meski demikian, adanya rencana penataan ulang bangunan dan pengembangan unit usaha baru menunjukkan perencanaan

yang adaptif. Dengan demikian, perencanaan BUMDes telah berjalan sesuai prinsip manajemen modern, meskipun masih memerlukan penguatan strategi fisik dan tujuan bisnis agar manfaat ekonomi desa lebih optimal.

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.

Selain itu ada mekanisme formal juga yang terlihat dalam pengangkatan 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 penetapan wewenang dan tanggung jawab secara resmi agar pelaksanaan 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 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 pengorganisasian BUMDes Barokah Makmur di Desa Katerungan telah didukung oleh struktur organisasi yang jelas, mulai dari Musyawarah Desa hingga unit usaha operasional, dengan pembagian tugas dan wewenang yang terstruktur. Keberadaan pengawas, penasihat, pengelola, serta pengangkatan formal melalui SK mencerminkan transparansi dan akuntabilitas, sejalan dengan teori George R. Terry. Meski belum semua unit usaha berjalan optimal dan masih berfokus pada pujasera, struktur organisasi yang ada menunjukkan kemampuan adaptasi terhadap potensi desa dan menjadi dasar penting bagi efektivitas pengelolaan BUMDes.

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. [18]. Ketua menyampaikan bahwa "*dengan pengelola bumdes ini menunjukan bahwa pembagian pengarahan 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. Ketua 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 pengarahan di BUMDes lebih menekankan efisiensi, di mana bendahara diarahkan untuk fokus pada bidang keuangan sesuai kompetensinya. Akan tetapi, pengarahan 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.

Tabel 1. 3 Laporan Keuangan Bumdes Barokah Makmur Katerungan

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 tahun, 2025

Pada Tabel 1.3 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.

Adapun terkait fleksibilitas pengarahannya ketua 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 sekertaris atau pengurus lain yang bisa menghandle 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". Pengarahan 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.

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, 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 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. Kepala Badan Usaha Milik Desa (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." Kondisi ini menunjukkan perlunya sistem manajemen dan pemeliharaan yang lebih terorganisir untuk menjaga kualitas fasilitas dan mendukung keberlanjutan operasional food court secara optimal. Oleh karena itu, perlu dikembangkan prosedur operasi standar (SOP) yang jelas, pembagian tugas yang jelas, dan implementasi jadwal pemeliharaan dan pengawasan rutin agar pengelolaan fasilitas menjadi lebih profesional, efektif, dan berkelanjutan.

Tabel 1. 4 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 dan green club/ tempat tenis meja
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 tahun 2025

Berdasarkan Tabel 1.4 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, yang mencerminkan pertumbuhan kegiatan ekonomi di pujasera tersebut. Jenis usaha yang tersedia cukup beragam, meliputi usaha kuliner seperti kedai kopi, warung makan, dan warung makan, serta toko kelontong dan sarana hiburan seperti green club atau lapangan tenis meja. 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.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengarahannya (actuating) dalam pengelolaan BUMDes Barokah Makmur di Desa Katerungan telah diterapkan secara adaptif meskipun kualitas sumber daya manusia masih terbatas. Pengarahannya tidak hanya berupa instruksi, tetapi juga bimbingan, motivasi, dan koordinasi yang disesuaikan dengan kemampuan pengurus, sejalan dengan teori manajemen George R. Terry. Fleksibilitas dalam pembagian tugas dan mekanisme operasional mencerminkan upaya menjaga keberlangsungan usaha, yang didukung oleh dedikasi pengelola serta keterbukaan terhadap masukan. Hal ini terbukti dari pemulihan kinerja unit pujasera yang sempat mengalami kerugian pada 2021–2022 dan berhasil mencatat laba signifikan pada 2024. Namun demikian, kelemahan masih terlihat pada aspek pemeliharaan fasilitas yang memerlukan sistem pengarahannya yang lebih terstruktur agar kinerja dan keberlanjutan usaha dapat terus ditingkatkan.

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 [19].

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.

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. [2]. Ketua 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.

Adapun dari legitimasi pengurus bumdes melalui pelantikan oleh kepala desa, bukan penunjuk internal ketua menyampaikan bahwa "di lantiknya pengurus bumdes itu sama kepala desa jadi bukan pengurus bumdesnya yang menunjuk 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 ketua menyampaikan bahwa "pengawasan sendiri ada 2 anggota, setiap struktur nya untuk memantau dan memberikan 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 menyampaikan bahwa "tantangan yang kami hadapai dalam mempertahankan pesaing 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 nunggak 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.

Hasil penelitian ini mengindikasikan mengenai indikator pengawasan pada ²³Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah Makmur di Desa Katerungan menunjukkan bahwa fungsi pengawasan telah dijalankan sesuai dengan teori manajemen George R. Terry (2006), yaitu sebatas berperan menjadi alat pengendalian, namun juga menjadi instrumen evaluasi dalam memastikan setiap aktifitas selaras terhadap tujuan juga standar yang dirancang. Mekanisme pengawasan dilakukan secara berlapis melalui pengawasan formal dari Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan pengawasan sosial dari tokoh masyarakat. Hal ini selaras terhadap prinsip tata kelola yang menekankan transparansi, akuntabilitas, juga pembagian peran yang jelas dalam organisasi. Legitimasi pengurus yang ditunjuk langsung oleh kepala desa memperkuat akuntabilitas dan menjamin objektivitas hasil pengawasan, sehingga dapat diterima oleh semua pihak. Lebih lanjut, pengawasan tidak hanya berfokus pada kepatuhan administratif dan keuangan, tetapi juga berfungsi untuk menjaga keseimbangan usaha, mencegah persaingan internal antar penyewa, dan mengantisipasi risiko keterlambatan pembayaran sewa. Temuan ini memperkuat teori pemantauan yang menekankan pentingnya fungsi evaluatif dan preventif dalam menjaga keberlanjutan usaha dan memastikan manfaat BUMDes dapat dirasakan secara optimal oleh masyarakat desa.

VII. KESIMPULAN

⁴Penelitian ini tentang pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah Makmur melalui unit usaha Pujasera di Desa Katerungan menunjukkan bahwa pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah Makmur melalui unit usaha Pujasera berperan krusial dalam meningkatkan perekonomian desa dan berkontribusi signifikan terhadap PADes. Temuan fundamental menunjukkan bahwa fungsi pengelolaan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian telah terlaksana dengan cukup baik, meskipun masih menghadapi tantangan dalam hal tata letak bangunan, keterbatasan sumber daya manusia, dan pengelolaan fasilitas. Implikasi studi ini menekankan pentingnya penguatan kapasitas pengelolaan, transparansi, dan inovasi pengelolaan agar Pujasera dapat berkembang menjadi pusat kegiatan ekonomi masyarakat yang lebih berkelanjutan dan inklusif. Namun, studi ini terbatas oleh terbatasnya cakupan informan dan fokusnya ¹³³ pada satu unit usaha, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan kondisi BUMDes secara keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas studi ke unit usaha lain yang dikelola BUMDes dan membandingkannya dengan desa lain, sehingga memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang strategi penguatan ekonomi desa berbasis kelembagaan.

Ucapan Terima Kasih

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. Alfiah, and D. P. P. A. Sandy, "Strategi Pengembangan Perekonomian Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Melalui Kearifan Lokal Pujasera Di Desa Keterungan Kecamatan Kriyan – 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 and Suwandi, "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Kambitin Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong," vol. 6, pp. 896–908.
- [5] J. Publicuho, I. Rodiyah, S. A. Publik, U. M. Sidoarjo, and J. Timur, "STRATEGI BUMDES DALAM MENINGKATKAN PENGHASILAN UNIT," vol. 8, no. 3, pp. 1699–1715, 2025.
- [6] N. Wijaya, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa," *J. Wahana Bina Pemerintah.*, vol. 10, no. 1, pp. 42–56, 2023, doi: 10.55745/jwbp.v10i1.118.
- [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] E. Rachmawati and D. Prapanca, "Table Of Content Article information Rechtsidee," *Indones. J. Law Econ. Rev.*, vol. 14, no. 2, pp. 6–14, 2024.
- [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] Feriyani, "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Kambitin Kecamatan Tanjung Kabupaten Tabalong Skripsi," 2023.
- [12] M. N. Adlini, A. H. Dinda, S. Yulinda, O. Chotimah, and S. J. Merliyana, "Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka," *Edumaspul J. Pendidik.*, vol. 6, no. 1, pp. 974–980, 2022, doi: 10.33487/edumaspul.v6i1.3394.
- [13] Susanti, "Ian Parepare," *Perilaku Kecanduan Feceb. Pada Orang Tua Di Desa Penarang Kec. Mattirobulu Kabupaten Pimrang*, pp. 1–10, 2020.
- [14] 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.

- [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] D. Eka P, "No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title," vol. 2, no. 4, pp. 1147–1152, 2021.
- [17] S. Khadijah, R. Handayani, D. T. Gunade, P. Studi, and A. Publik, "Bersama Desa Paharangan Kecamatan Daha Utara," pp. 688–698.
- [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.
- [19] 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.

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.

Article History:

Received: 26 June 2018 | Accepted: 08 August 2018 | Published: 30 August 2018

Finally Semhass terbaru

ORIGINALITY REPORT

19%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

15%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas Muhammadiyah Sidoarjo Student Paper	9%
2	archive.umsida.ac.id Internet Source	3%
3	jurnal.unigal.ac.id Internet Source	1%
4	Submitted to Lambung Mangkurat University Student Paper	<1%
5	ejournal.uigm.ac.id Internet Source	<1%
6	Amak Nasrul, Ilmi Usrotin Choiyirah. "Village-Owned Enterprises Development: HR Innovation Barriers in Ketapang Village, Sidoarjo", Indonesian Journal of Public Policy Review, 2025 Publication	<1%
7	repo.uinsatu.ac.id Internet Source	<1%
8	ejournal.stidar.ac.id Internet Source	<1%
9	jutepe-joln.net Internet Source	<1%
10	ejournal.nusantaraglobal.ac.id Internet Source	<1%
11	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1%

12 Tatang Sujana, Zakiyudin Fikri. "STRATEGI PEMANFAATAN POTENSI EKONOMI DESA MELALUI BUMDes DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI DESA LABUH AIR PANDAN KECAMATAN MENDO BARAT KABUPATEN BANGKA", Publicio: Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan dan Sosial, 2023
Publication <1 %

13 Eppy Dian Pitono, Isnaini Rodiyah. "Simplifying Child Identity Card Services through the ADA DIA Program", Indonesian Journal of Innovation Studies, 2025
Publication <1 %

14 naluriedukasi.com
Internet Source <1 %

15 Submitted to Universitas Pembangunan Panca Budi
Student Paper <1 %

16 core.ac.uk
Internet Source <1 %

17 ejournal.ipdn.ac.id
Internet Source <1 %

18 journal.unilak.ac.id
Internet Source <1 %

19 ejournal-polnam.ac.id
Internet Source <1 %

20 repository.stpn.ac.id
Internet Source <1 %

21 tenjolayar.desa.id
Internet Source <1 %

22 Annisa Wildani, Deden Sumpena, Acep Aripudin. "PERANAN BUMDES AMANAH DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI <1 %

MASYARAKAT DESA CIBALONG", Tamkin:
Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam, 2023

Publication

23 Mujibul Hakim, Muhammad Milzam, Akrim Teguh Suseno, Ary Dwi Anjarini, Randi Afif. "Pemberdayaan Pengelolaan Sumberdaya Bumdes Berkah Jaya Desa Karangasem Melalui Implementasi Digital Marketing", Jurnal Abdimas BSI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat, 2024

Publication

24 Wa Ode Likmar, Eliyanti Agus Mokodompit. "Strategi Manajemen Pendidikan di Wilayah Kepulauan: Tantangan, Adaptasi, dan Model Pengelolaan Berkelanjutan", RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business, 2025

Publication

25 ejournal.balitbangham.go.id

Internet Source

26 repo.iain-tulungagung.ac.id

Internet Source

27 repository.uinjkt.ac.id

Internet Source

28 Anton Parlindungan Sinaga. "OPTIMALISASI PENGELOLAAN, PEMANFAATAN DAN PENGAWASAN DANA DESA DALAM MENINGKATKAN PEREKONOMIAN MASYARAKAT DESA DI PROVINSI SUMATERA UTARA", Inovasi, 2022

Publication

29 Syarifah Farida, Setiyo Purwanto. "Analysis of the Impact of the Merger on Non-Performing Financing and Profitability of Bank Syariah Indonesia (BSI) for the Period 2021 - 2024", EI-

Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam, 2025

Publication

-
- | | | |
|----|--|------|
| 30 | acopen.umsida.ac.id
Internet Source | <1 % |
| 31 | docobook.com
Internet Source | <1 % |
| 32 | etheses.iainkediri.ac.id
Internet Source | <1 % |
| 33 | jurnalunived.com
Internet Source | <1 % |
| 34 | repository.unbari.ac.id
Internet Source | <1 % |
| 35 | teewanjournal.com
Internet Source | <1 % |
| 36 | www.jurnal.stiatabalong.ac.id
Internet Source | <1 % |
| 37 | www.pertanian.kulonprogokab.go.id
Internet Source | <1 % |
| 38 | www.scribd.com
Internet Source | <1 % |
| 39 | repository.ar-raniry.ac.id
Internet Source | <1 % |
| 40 | Kristiyanto, Andi. "Kewenangan Kepala Desa dalam Pengangkatan Perangkat Desa Sebagai Perwujudan Otonomi Desa (Studi Pengangkatan Perangkat Desa di Kabupaten Pekalongan)", Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia), 2023
Publication | <1 % |
| 41 | Oktavianey Radha, Andreas Rengga, Thadeus Fransesco Quelmo Patty, Elisabeth Yessi Da Rato. "Analisis tata kelola BUMDes Sahabat | <1 % |

Kita dalam meningkatkan pendapatan asli
Desa Solo", Journal of Economics Research
and Policy Studies, 2025

Publication

42

Wilujeng Nurani, Agus Ganjar Runtiko, Wiwik
Novianti. "PERAN MODAL SOSIAL DALAM
PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDES) DI DESA KEBARONGAN
KECAMATAN KEMRANJEN KABUPATEN
BANYUMAS", Journal Acta Diurna, 2023

<1%

Publication

Exclude quotes On

Exclude matches Off

Exclude bibliography On