

Mahardika Darmawan KW, M.Pd 74001019

VANJA DIO NUR ROHMAN_192020100107 (1).docx

 SURYO
 Kampus 3
 Perpustakaan

Document Details

Submission ID

trn:oid::1:3633790353

Submission Date

Aug 26, 2026, 8:45 PM GMT+7

Download Date

Aug 26, 2026, 8:47 PM GMT+7

File Name

VANJA_DIO_NUR_ROHMAN_192020100107_1_.docx

File Size

1.5 MB

12 Pages

6,069 Words

42,197 Characters

14% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Small Matches (less than 10 words)

Top Sources

- 13%  Internet sources
- 7%  Publications
- 5%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Hidden Text**
4 suspect characters on 1 page
Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

- 13% Internet sources
- 7% Publications
- 5% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	archive.umsida.ac.id	3%
2	Internet	j-innovative.org	1%
3	Internet	eprints.uny.ac.id	<1%
4	Internet	ijccd.umsida.ac.id	<1%
5	Internet	akubis.journalwidyakarya.ac.id	<1%
6	Internet	eprints-tes.ipdn.ac.id	<1%
7	Publication	Andi Fikri Firmatullah, Edi Jusriadi, Sahabuddin N. "Efektivitas Manajemen BUMD...	<1%
8	Internet	journal.pipuswina.com	<1%
9	Student papers	Universitas Muhammadiyah Sidoarjo	<1%
10	Internet	repositori.unibos.ac.id	<1%
11	Internet	repository.uinsaizu.ac.id	<1%

12	Publication	Asriyani Amrullah, Andi Reski Nurhikmah, Rahmat Hidayat, Siti Nardiyah Muhra...	<1%
13	Internet	repositori.unsil.ac.id	<1%
14	Student papers	UIN Sunan Gunung Djati Bandung	<1%
15	Internet	repo.undiksha.ac.id	<1%
16	Internet	ejournal.lppmunidayan.ac.id	<1%
17	Internet	etheses.uinmataram.ac.id	<1%
18	Publication	Triman Indra Lasmana, Lukman Hakim. "Manajemen Ekstrakurikuler Robotika da...	<1%
19	Student papers	UIN KH. Achmad Siddiq Jember	<1%
20	Internet	blog.iain-tulungagung.ac.id	<1%
21	Internet	idoc.pub	<1%
22	Publication	Abd. Rasyid Syamsuri, Julianto Hutasuht. "Peningkatan Kapasitas Badan Usaha ...	<1%
23	Publication	Aprillia Wihelda Pasca, Wahyu Prawesthi, Renda Aranggraeni. "Pertanggungjawa...	<1%
24	Student papers	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	<1%
25	Student papers	Universitas Islam Riau	<1%

26	Internet	digilib.iain-palangkaraya.ac.id	<1%
27	Internet	digilib.uin-suka.ac.id	<1%
28	Internet	es.scribd.com	<1%
29	Internet	jcs.greenpublisher.id	<1%
30	Internet	jmrbi.stiembi.ac.id	<1%
31	Internet	jurnal.polbangtanmanokwari.ac.id	<1%
32	Internet	radar-kalteng.com	<1%
33	Internet	setapaklangkah.com	<1%
34	Internet	123dok.com	<1%
35	Publication	Mohammad Fikri Fadilah. "Pengorganisasian Kolaboratif antara Guru dan Tenaga..."	<1%
36	Publication	Muhammad Arfin Sadid, Imron Choeri, Amrina Rosyada. "OPTIMALISASI POSYAN..."	<1%
37	Publication	Selviana Nur Febria Sari, Yeni Widyastuti. "Kapasitas Kelembagaan Dinas Lingkun..."	<1%
38	Internet	endahsrelestari16.wordpress.com	<1%
39	Internet	jurnal.unigal.ac.id	<1%

40

Internet

repository.ar-raniry.ac.id

<1%

Management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) for Prosperity to Advance the Economy in Dukuh Tengah Village, Buduran District, Sidoarjo Regency

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Guna Sejahtera Untuk Memajukan Perekonomian di Desa Dukuh Tengah Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo

Vanja Dio Nur Rohman¹⁾, Isna Fitria Agustina^{*2)}

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

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

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

Abstract. The purpose of this study is to describe and analyze the management of the Guna Sejahtera Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Dukuh Tengah Village, Buduran Subdistrict, Sidoarjo Regency. This study employs a descriptive qualitative method with data collection techniques including observation, interviews, and documentation. The data analysis techniques used encompass data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The research findings indicate that, in terms of planning, business programs have been formulated but are not yet supported by a well-developed strategy. In terms of organization, an organizational structure has been established, but understanding of roles and the quality of human resources remain low. In terms of implementation, several business units are operational but have not yielded significant results due to limited capabilities and a lack of innovation. Meanwhile, regarding supervision, monitoring, and evaluation have not been conducted routinely, so various challenges have not been addressed effectively.

Keywords - BUMDes; Management; Role of the Village Government

Abstrak. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Guna Sejahtera di Desa Dukuh Tengah Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pada aspek perencanaan, program usaha telah disusun namun belum didukung oleh strategi yang matang. Pada aspek pengorganisasian, struktur organisasi telah terbentuk tetapi pemahaman tugas dan kualitas sumber daya manusia masih rendah. Pada aspek pelaksanaan, beberapa unit usaha telah berjalan namun belum memberikan hasil yang signifikan karena keterbatasan kemampuan dan kurangnya inovasi. Sedangkan pada aspek pengawasan, monitoring dan evaluasi belum dilakukan secara rutin sehingga berbagai kendala belum dapat ditangani secara maksimal.

Kata Kunci - BUMDes; Pengelolaan; Peran Pemerintah Desa

I. PENDAHULUAN

Di Indonesia banyak sekali sumber daya alam dan manusianya, akan tetapi masih banyak kemelataran, susahny lapangan pekerjaan, disparitas ekonomi, serta fasilitas pendidikan merupakan masalah dalam kehidupan rakyatnya. Dalam mewujudkan cita-cita bangsa untuk membuat masyarakat yang makmur, dan adil, peran pemerintah sangat penting. Hal ini dianggap sebagai Langkah yang strategis untuk mewujudkan bangsa yang makmur dan menjadi pilar dalam menyongsong persaingan secara universal saat ini.

Peran Pemerintah Desa dalam mengelola BUMDes harusnya memberikan afeksi yang besar untuk mengkomodasi desa dalam meminimalisir kemiskinan, karena desa adalah bagian wilayah yang terendah. Pada era sekarang banyak masyarakat desa yang telah berupaya untuk selalu memanfaatkan sumber daya alam, dengan harapan dapat meningkatkan pendapatan desa. Namun, pada dasarnya mereka masih menghadapi penghambat dalam mengelaborasi sumber daya alamnya, seperti permasalahan ekonomi atau finansial yang tak kunjung selesai dan banyaknya sumber daya manusia yang kurang bermutu atau kualitas diri yang kurang, dimana hal itu membuat mereka tidak dapat mengelolanya. [1]

Pemerintah Desa terdiri dari kepala desa dan perangkat desa sebagai unsur pelaksana pemerintahan desa. Sebagai regulator, peran pemerintah desa adalah Menyusun arah pembangunan melalui penerbitan aturan-aturan yang wajib

dilaksanakan serta memberi pedoman kepada masyarakat untuk mengatur kegiatan yang terkait dengan pemberdayaan. Peran dinamisor pemerintah yakni melibatkan upaya untuk memobilisasi partisipasi masyarakat dalam menghadapi hambatan pada saat proses pembangunan. Upaya dalam meningkatkan ekonomi desa dan memanfaatkan potensi lokal, Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dioperasikan oleh masyarakat lokal dan pemerintah desa. Bumdes diharapkan memiliki peran yang berbeda jika dibandingkan dengan Lembaga ekonomi lainnya.[2]

UU No 6 Tahun 2014 dan PP Nomor 11 tahun 2021 diamanatkan bahwa pemerintah desa memiliki wewenang mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Hal ini dapat dilakukan sesuai dengan potensi dan kebutuhan desa. BUMDes didirikan atas prakarsa dan didasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipasi, dan emansipatif. BUMDes dikelola oleh warga dan pemerintahan desa untuk meningkatkan stabilitas ekonomi desa serta menciptakan hubungan sosial masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan dan potensi kekayaan desa.[3]

Menurut Sudarmanto dan Permandhi (2020), BUMDes berguna dalam meningkatkan keikutsertaan dan independensi warga terhadap ekspansi ekonomi desa serta peningkatan saluran masyarakat terhadap lapangan kerja. Badan Usaha Milik Desa sangatlah penting sebagai instrumen utama penguatan pembangunan ekonomi di desa dan menjadi tumpuan harapan masyarakat. BUMDes sendiri berperan untuk mengembangkan desa dan dapat dilakukan melalui program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Dan untuk keberadaan BUMDes harusnya dapat menjadi partisipasi terhadap penambahan pendapatan desa sehingga desa mampu membangun dana mengembangkan BUMDes yang selalu produktif dan lebih optimal dalam pelaksanaannya. Sehingga didirikannya BUMDes sesuai mufakat warga dan pemerintah desa, dan keduanya mengelola untuk mendapatkan laba dan sebagai salah satu sumber pendapatan desa. [4]

Desa Dukuh Tengah kecamatan Buduran, kabupaten Sidoarjo adalah salah satu desa yang sebagian besar dana desanya dialokasikan untuk meningkatkan perekonomian dan pembangunan infrastruktur. Berdasarkan wawancara dengan pengurus BUMDes, program kerja BUMDes yang diberi nama BUMDes Guna Sejahtera ini telah ditetapkan pada tahun 2023 sesuai dengan yang tertera pada SK 141/18/438.7.3.12/2023. BUMDes berdiri dengan baik, namun masih banyak kendala pada operasionalnya. Usaha – usaha yang dibentuk oleh BUMDes Guna Sejahtera diharapkan bisa meningkatkan perekonomian desa dukuh tengah. Dengan adanya latar belakang tersebut, masih diperlukan banyak analisis mendalam terhadap peran BUMDes di Desa Dukuh Tengah serta hambatan yang dihadapi dalam upaya mengembangkan BUMDes itu sendiri. Identifikasi hambatan yang dihadapi BUMDes Guna Sejahtera akan memberikan wawasan mengenai apa saja yang perlu diperbaiki. Baik dari segi manajemen, keterampilan pengelola, dan alokasi sumber daya. Hal ini di rancang untuk memberikan program pelatihan dan pengembangan kapasitas sesuai dengan kebutuhan, memberikan pemahaman mengenai peran dan dampak BUMDes sehingga meningkatnya partisipasi aktif masyarakat dalam program-program yang dijalankan oleh BUMDes Guna Sejahtera.

Adanya penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara teoritis pentingnya peran pemerintah desa dalam mengembangkan Badan Usaha Miliik Desa (BUMDes) dalam memberdayakan msyarakat melalui kegiatan UMKM. Selain itu, penelitian juga di harapkan memberikan kontribusi secara praktis terkait pola pengelolaan BUMDes oleh pemerintah desa agar memberikan kontribusi yang signifikan dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat.

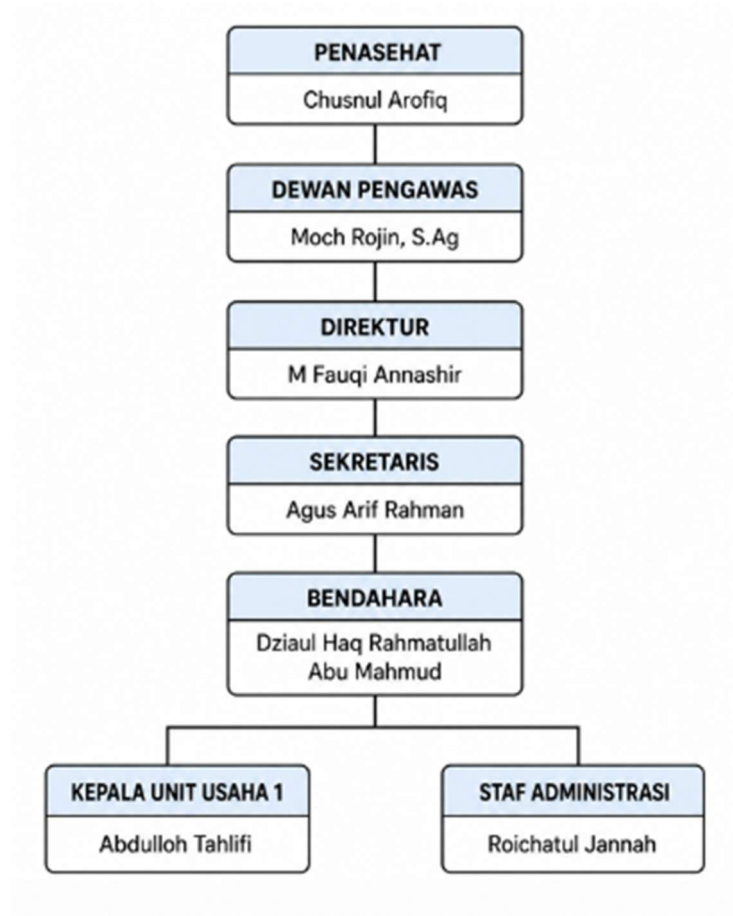
Terdapat penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai sumber referensi dan bahan referensi untuk membandingkan sebuah penelitian Mengacu pada penelitian sebelumnya dengan judul “Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan usaha milik desa (BUMDes) di desa mulyorejo kecamatan silo kabupaten jember”,berdasarkan temuan penelitian, peran pemerintah desa dapat dilihat dianalisis melalui beberapa aspek. Pertama, pada aspek pembinaan dan pengawasan, pemerintah desa secara aktif melakukan pembinaan melalui kegiatan pelatihan dan pendampingan kepada pengelola BUMDes. Selain itu, Adapun pengawasan laporan keuangan secara berkala guna menjamin transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes. Kedua, pada aspek pemberian dukungan modal dan fasilitas, pemerintah desa memberikan kontribusi nyata berupa bantuan modal usaha, penyediaan lahan untuk pembangunan Gedung BUMDes, serta fasilitas pendukung lainnya. Adanya dukungan ini menunjukkan bahwa pemerintah desa berkomitmen dalam memperkuat struktur ekonomi desa melalui BUMDes. Ketiga, dalam strategi pengembangan, pemerintah desa telah menyusun perencanaan yang sistematis dan terukur, mencakup perumusan tujuan, strategi, dan indikator keberhasilan pengembangan BUMDes. Selain itu, Adapun sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat desa guna meningkatkan partisipasi serta pemahaman terhadap ketersediaan dan Fungsi BUMDes. Keempat, dalam aspek peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pemerintah desa berupaya meningkatkan kmpetensi pengelola BUMDes melalui pelatihan di bidang manajemen dan pemasaran sehingga bertujuan untuk keberlanjutan dan profesionalitas. [2]

Ada juga penelitian selanjutnya dengan judul “Peran Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa”. Hasil penelitian menunjukkan masih ditemukannya belum optimalnya pemetaan potensi desa, serta penguatan Kerjasama dengan berbagai pihak, dan belum adanya penyertaan modal lanjutan setelah restrukturisasi BUMDes. namun setelah dilakukan upaya perbaikan melalui sosialisasi, pemetaan potensi desa dan penguatan kerja mulai terlihat adanya peningkatan, seperti terbentuknya unit usaha baru dan adanya kolaborasi dengan multi pihak, serta munculnya alternatif sumber Pandapatan Asli Desa (PADes). [5] serta penelitian selanjutnya dengan judul “Peran

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Banjaranyar Kabupaten Brebes” hasil penelitian menunjukkan masyarakat yang terlibat dalam kegiatan BUMDes ini memperoleh penghasilan tetap atau tambahan, dan kelancaran kegiatan sosial di masyarakat. Namun masih ada faktor penghambatnya. Seperti PAD belum sepenuhnya terpenuhi, kurangnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes, serta kurangnya pemahaman atau sosialisasi adanya keberadaan BUMDes ini. [6]

Penelitian terdahulu diatas juga relevan pada penelitian dengan judul “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Guna Sejahtera Untuk Memajukan Perekonomian di Desa Dukuh Tengah Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo”. Berdasarkan hasil pengamatan di lokasi penelitian, masih ditemukan beberapa permasalahan dalam pelaksanaan peran pemerintah Desa dalam pengembangan BUMDes Guna Sejahtera. Berikut Tabel struktur organisasi BUMDes Guna Sejahtera :

Tabel 1. Struktur BUMDes Guna Sejahtera



Sumber : Website Resmi BUMDes Guna Sejahtera, 2026

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa terbentuknya tingkat SDM di BUMDes Guna Sejahtera Desa Dukuh Tengah, Buduran, Sidoarjo dalam mengembangkan BUMDes masih belum optimal. Hal ini disebabkan karena kurangnya pemahaman pada pengurus dan kesadaran masyarakat terhadap fungsi dan manfaat BUMDes. namun, Adapun partisipasi masyarakat yang masih rendah dalam berkontribusi, dan kegiatan usaha BUMDes yang sudah dibentuk namun belum berkembang secara maksimal, sehingga belum memberikan hasil yang signifikan bagi kesejahteraan masyarakat desa. Maka dari itu harus diadakan pelatihan bagi pemerintah desa maupun masyarakat yang akan terlibat untuk mencapai BUMDes yang bermanfaat bagi Desa Dukuh Tengah.

Menurut Leniwati dan Aisyah (2021) [7] pengelolaan BUMDes merupakan kegiatan dalam pengelolaan desa yang dilakukan berdasarkan prinsip kooperatif, partisipatif, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan untuk meningkatkan pendapatan desa serta kesejahteraan masyarakat.

Tabel 2. Pengelolaan BUMDes

No	Bidang	Kategori	Kegiatan
1	Usaha Jasa (Agen SiPandai Bank Jatim)	Kurang Baik	Program Agen SiPandai dan Bank Jatim memberikan kontribusi besar bagi masyarakat dengan menghadirkan layanan perbankan yang mudah dijangkau hingga pelosok desa. Melalui agen ini, masyarakat dapat menabung, menarik uang, dan melakukan berbagai transaksi tanpa harus ke kantor bank. Kehadiran Agen SiPandai meningkatkan inklusi keuangan, membuka peluang usaha baru bagi agen, serta membantu memperkuat perekonomian lokal. Selain mempermudah layanan keuangan, program ini juga membangun kepercayaan masyarakat terhadap lembaga keuangan daerah dan mendukung upaya pemerataan kesejahteraan di Jawa Timur.
2	Usaha Perdagangan (Kedai Kopi Bumdes)	Cukup Baik	Kantin menjadi tempat penyedia makanan dan minuman bagi pengunjung, atlet, serta tamu acara yang diselenggarakan di gedung serbaguna. Usaha ini membuka peluang kerja dan sumber penghasilan baru, sekaligus mendukung kenyamanan dan pelayanan bagi pengguna gedung. Selain itu, kantin juga membantu menggerakkan ekonomi lokal dengan menggunakan bahan baku dari pedagang dan petani setempat. Dengan demikian, keberadaan kantin menjadi bagian penting dalam meningkatkan aktivitas ekonomi dan interaksi sosial masyarakat di lingkungan gedung bulutangkis.
3	Usaha Pternakan (Penggemukan Sapi Bumdes)	Kurang Baik	Usaha penggemukan sapi memberikan kontribusi penting bagi masyarakat, terutama dalam bidang ekonomi dan ketahanan pangan. Melalui kegiatan ini, masyarakat dapat memanfaatkan sumber daya lokal seperti hijauan, limbah pertanian, dan tenaga kerja desa untuk menghasilkan daging sapi berkualitas. Usaha penggemukan sapi tidak hanya meningkatkan pendapatan peternak, tetapi juga menciptakan lapangan kerja baru di sektor pakan, transportasi, dan penjualan hasil ternak. Selain itu, kegiatan ini membantu memenuhi kebutuhan daging nasional, mengurangi ketergantungan impor, serta mendorong kemandirian pangan dan kesejahteraan masyarakat pedesaan.
4	Usaha Penyewaan (Persewaan Gedung Serbaguna Bumdes)	Kurang Baik	Bidang persewaan gedung serbaguna dan bulutangkis berkontribusi besar bagi masyarakat. Gedung ini dimanfaatkan untuk acara pernikahan, rapat, pengajian, dan kegiatan sosial, sehingga mempererat kebersamaan warga. Selain itu, lapangan bulutangkis mendorong gaya hidup sehat dan pembinaan olahraga. Dari sisi ekonomi, usaha ini membuka lapangan kerja, menambah pendapatan masyarakat, serta mendukung usaha sekitar seperti katering dan dekorasi.

Sumber : penulis

Dari data di atas dapat diketahui bahwa pengelolaan BUMDes Desa Dukuh Tengah Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo telah berjalan, namun masih belum sepenuhnya mencapai hasil yang optimal dalam meningkatkan perekonomian masyarakat desa. Hal ini dapat dilihat dari beberapa kategori kurang baik, seperti usaha jasa (Agen SiPandai Bank Jatim), usaha peternakan (penggemukan sapi), dan usaha penyewaan (Gedung serbaguna). Sementara itu, usaha perdagangan (kedai kopi BUMdes) berada pada kategori cukup baik. Namun, masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dalam pengelolaan BUMDes masih terdapat kendala, seperti keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya inovasi usaha dan partisipasi masyarakat, serta belum maksimalnya pemanfaatan potensi lokal. Pengelola BUMDes masih belum mampu menjalankan tugasnya secara optimal, sehingga berdampak pada kurang maksimalnya pengembangan unit yang telah ada.

Seperti yang diatur dalam peraturan pemerintah republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes bahwa BUMdes merupakan usaha yang dibentuk untuk mengelola potensi ekonimo desa dalam rangka eningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan BUMDes harus dilakukan secara professional, efektif, dan berkelanjutan. Untuk itu, peneliti tertarik melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan pengelolaan BUMDes Guna Sejahtera berdasarkan fungsi manajemen George R. Terry di Desa Dukuh Tengah Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo.

Di dalam mengukur pengelolaan BUMDes, menurut teori George R. Terry (2006)[8] mengukur pengelolaan BUMDes berdasar pada fungsi manajemen yang secara lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut : a) Perencanaan (Planning), b) Pengorganisasian (Organizing), c) Pelaksanaan (Actuating), d) Pengawasan (Controlling). Dan telah didapati permasalahan dari beberapa indikator yaitu : 1) Planning : pengembangan BUMDes sudah dirancang dengan optimal, namun masih stagnan dalam operasionalnya, 2) Actuating : kemampuan dalam menjalankan usaha BUMDes masih tergolong rendah, terutama pada unit usaha peternakan, dan jasa kondisi ini berdampak pada belum maksimalnya hasil yang diperoleh, 3) Controlling : peran pemerintah desa dalam melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BUMDes masih belum optimal. Hal ini terlihat dari beberapa kendala, seperti belum adanya pengembangan unit usaha secara maksimal, rendahnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengelola, serta terbatasnya partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan BUMDes. Tujuan penelitian kualitatif ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara mendalam berdasarkan kondisi yang terjadi di lapangan, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan pengelolaan, permasalahan yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan dalam pengembangan pengelolaannya.

II. METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam fenomena yang terjadi di lapangan terkait peran pemerintah desa dalam mengembangkan BUMDes. Penelitian ini berlokasi di Desa Dukuh Tengah, Kecamatan Gedangan, Kabupaten Sidoarjo. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Desa Dukuh Tengah memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang masih dalam tahap pengembangan, sehingga relevan untuk mengkaji bagaimana peran pemerintah desa dalam mengoptimalkan pengelolaannya. Fokus penelitian ini seberapa pada peran pemerintah desa dalam mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk memberikan manfaat BUMDes pada masyarakat dukuh tengah. Data yang diperoleh pada penelitian ini yakni, (1) Data Primer, data yang diperoleh secara langsung melalui observasi dan wawancara dengan informan seperti Kepala Desa, Direktur BUMDes, dan perangkat desa, serta masyarakat. (2) data yang diperoleh dari jurnal, buku, peraturan perundang-undangan, serta sumber literatur lain yang relevan. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data penulis meliputi: Observasi, pencatatan, dan wawancara. Teknik penentuan sampelnya dalam penelitian ini yakni menggunakan teknik sampling dengan *purposive sampling* yang digunakan sebagai sumber informasi berdasarkan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini sebagai informan adalah Kepala Desa Dukuh Tengah Dan Direktur Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Guna Sejahtera. Selanjutnya data analisis data model interaktif dari Milis dan Huberman yang mencakup yang mencakup empat tahap utama, yakni 1) pengumpulan data : melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memperoleh informasi, 2) Reduksi data : dengan memilih dan menyederhanakan data sesuai dengan tujuan penelitian, 3) Penyajian data : menyusun data secara sistematis dalam bentuk narasi, serta 4) Penarikan kesimpulan : menginterpretasikan serta memastikan data temuan yang diperoleh valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian ini dilaksanakan di BUMDes Guna Sejahtera Desa Dukuh Tengah. Penelitian dilakukan dengan cara wawancara langsung kepada informan untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin sesuai dengan tujuan dari penelitian. Dengan melakukan wawancara ini, akhirnya diperoleh informasi sesuai dengan yang diinginkan oleh peneliti berdasarkan teori dari George R. Terry (2006) yaitu :

1. Perencanaan (Planning)

Perencanaan merupakan tahap awal yang sangat penting dalam menentukan arah, tujuan, serta strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam konteks pengelolaan BUMDes, perencanaan tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan serta penentuan langkah-langkah strategis yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Perencanaan yang baik harus disusun secara sistematis, berdasarkan potensi desa, kebutuhan masyarakat, serta peluang usaha yang dapat dikembangkan secara berkelanjutan. Adapun beberapa indikator pengelolaan BUMDes Pada penyusunan program usaha BUMDes, Program usaha BUMDes Desa Dukuh Tengah telah ditetapkan sejak awal pendirian BUMDes sebagai dasar dalam pelaksanaan kegiatan usaha. Program tersebut menjadi pedoman bagi pengurus dalam menentukan kegiatan yang akan dijalankan serta memberikan arah agar kegiatan BUMDes sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan dokumen program kerja BUMDes Desa Dukuh Tengah, sehingga kondisinya dalam status yang baik.

**BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes)
DESA DUKUH TENGAH**
Kecamatan Gedangan Kabupaten Sidoarjo
Jl. Raya Dukuh Tengah No. 42, Desa Dukuh Tengah, Pk. Gedangan, Kab. Sidoarjo 61254
Telp. (031) 8935456

**PROGRAM KERJA
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes)
DESA DUKUH TENGAH
TAHUN 2024**

A. PENDAHULUAN
Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Dukuh Tengah dibentuk sebagai salah satu alat yang berorientasi untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa, mengoptimalkan potensi desa, menghidupkan aset milik desa, sebagai pemberi layanan jasa untuk kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat.

B. TUJUAN

1. Meningkatkan pendapatan asli desa melalui usaha yang dikelola BUMDes.
2. Meningkatkan peluang kerja baru bagi masyarakat desa.
3. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Dukuh Tengah.

C. PROGRAM KERJA TAHUN 2024

No.	Program/Kegiatan	Uraian Kegiatan	Target	Waktu Pelaksanaan
1.	Penghasilan Usaha Jasa Simpan Pinjam	Memberikan layanan simpan pinjam kepada masyarakat	Menghasilkan jumlah anggota dan transaksi	Januari - Desember 2024
2.	Penghasilan Unit Usaha Perdagangan	Penjualan kebutuhan pokok dan barang produksi masyarakat	Meningkatkan penjualan unit usaha	Januari - Desember 2024
3.	Penghasilan Unit Usaha Jasa	Penyediaan jasa pelayanan teknik, air, dan layanan lainnya untuk masyarakat	Menghasilkan jumlah transaksi jasa layanan	Januari - Desember 2024
4.	Pengembangan Usaha Baru	Mengusahakan potensi dan memajukan usaha baru sesuai kebutuhan desa	Terwujudnya rencana usaha baru	Juli - Desember 2024

D. PENUTUP
Program kerja ini disusun sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan BUMDes Desa Dukuh Tengah selama tahun 2024. Semoga program kerja yang telah disusun ini, BUMDes dapat berkembang dan memberikan manfaat yang optimal bagi desa.

Dukuh Tengah, 10 Januari 2024
Direktur BUMDes Desa Dukuh Tengah

M FAUZI ANNASHIR

Program Kerja BUMdes

Begitupun juga pada perencanaan penyesuaian potensi desa, pada profil potensi Desa Dukuh Tengah, Unit usaha BUMDes disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masyarakat Desa Dukuh Tengah. Penyesuaian tersebut dilakukan agar kegiatan usaha dapat memanfaatkan sumber daya dan potensi yang dimiliki desa serta memberikan manfaat bagi masyarakat. Dengan demikian, program usaha yang direncanakan diharapkan dapat berkembang sesuai dengan kondisi desa, serta kondisinya dalam status yang baik.

Selanjutnya adapun Strategi pengembangan usaha, berdasarkan hasil wawancara dengan perangkat desa, BUMDes Desa Dukuh Tengah telah memiliki program usaha sebagai dasar pelaksanaan kegiatan, tetapi belum memiliki strategi operasional yang terukur dalam mengembangkan usaha. Akibatnya, arah pengembangan usaha belum memiliki langkah dan target yang jelas. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang lebih sistematis agar kegiatan usaha dapat dikembangkan secara berkelanjutan, sehingga hasil yang didapat kondisinya kurang baik.

Pada target capaian usaha dan berdasarkan arsip evaluasi, BUMDes Desa Dukuh Tengah belum memiliki indikator capaian usaha yang jelas dan terukur. Kondisi tersebut menyebabkan keberhasilan program usaha belum dapat dinilai secara optimal. Penetapan target seperti peningkatan pendapatan, perkembangan unit usaha, dan manfaat yang diterima masyarakat diperlukan agar hasil kegiatan dapat dievaluasi secara lebih jelas, sehingga kondisinya masih kurang baik.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Dukuh Tengah, diketahui bahwa pemerintah desa telah melakukan perencanaan dalam pengembangan BUMDes Guna Sejahtera. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pembentukan beberapa unit usaha yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masyarakat desa, di antaranya usaha jasa (Agen SiPandai Bank Jatim), usaha perdagangan (kedai kopi BUMDes), usaha peternakan (penggemukan sapi), serta usaha penyewaan (gedung serbaguna). Pembentukan unit usaha tersebut menunjukkan bahwa pemerintah desa telah berupaya mengidentifikasi potensi lokal serta peluang ekonomi yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat.

Namun, BUMDes masih belum memiliki strategi pengembangan usaha dan target capaian yang terukur, sehingga arah pengembangan dan keberhasilan usaha belum dapat dievaluasi secara maksimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan masih sebatas penetapan program dan belum disertai langkah operasional serta ukuran keberhasilan yang jelas. Temuan tersebut sejalan dengan [3] yang menunjukkan bahwa perencanaan program berdasarkan potensi desa dapat mendukung pelaksanaan usaha, tetapi kurangnya strategi dan target yang jelas dapat menghambat optimalisasi pengembangan BUMDes. Oleh karena itu, BUMDes Desa Dukuh

**ARSIP EVALUASI
BUMDes DESA DUKUH TENGAH
TAHUN 2024**

A. IDENTITAS

Nama BUMDes : BUMDes Desa Dukuh Tengah
Desa : Dukuh Tengah
Kecamatan : Gedangan
Kabupaten : Sidoarjo
Tahun Evaluasi : 2024

B. RINGKASAN HASIL EVALUASI
Evaluasi ini dilakukan berdasarkan capaian program kerja dan kinerja BUMDes Desa Dukuh Tengah selama tahun 2024. Evaluasi bertujuan untuk menilai tingkat keberhasilan, kendala yang dihadapi, serta tidak lanjut perbaikan ke depan.

C. HASIL EVALUASI PER UNIT USAHA

No	Unit Usaha	Target	Realisasi	Persentase (%)	Keterangan
1	Usaha Jasa (Agen SiPandai Bank Jatim)	Peningkatan 100 anggota	75 anggota	75%	Perlu peningkatan promosi
2	Usaha Perdagangan (Kedai Kopi BUMDes)	Peningkatan pendapatan 25%	Peningkatan 12%	48%	Stok bahan perlu ditambah
3	Usaha Peternakan (Penggemukan Sapi BUMDes)	Peningkatan jumlah sapi 20%	Peningkatan 18%	90%	Cukup baik
4	Usaha Penyewaan (Penyewaan Gedung Serbaguna BUMDes)	Terwujudnya reservasi rutin	Reservasi rutin terpenuhi	100%	Siap dilanjutkan pada tahun 2025

D. KENDALA

1. Kurangnya promosi dari pihak terkait masyarakat luas.
2. Keterbatasan modal pengembangan usaha.
3. SDM pengelola masih perlu peningkatan kapasitas.

E. REKOMENDASI

1. Menyediakan promosi offline maupun online secara berkala.
2. Menggalang tambahan modal melalui Dana Desa atau kerja sama pihak terkait.
3. Melakukan pelatihan bagi pengelola BUMDes.

Dukuh Tengah, 31 Desember 2024
Ajaian BUMDes Desa Dukuh Tengah

M FAUZI ANNASHIR

Tengah perlu memperkuat perencanaan melalui penyusunan strategi dan target yang lebih terukur agar usaha dapat berkembang secara berkelanjutan.

“Perencanaan BUMDes sudah disusun sejak awal berdirinya, termasuk menentukan jenis usaha sesuai potensi desa. Namun dalam pelaksanaannya masih mengalami kendala dalam pengembangannya.” (09.00 WIB, 8 April 2026)



Pembahasan Perencanaan Bumdes

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa secara konseptual dan administratif, perencanaan BUMDes telah dilakukan dengan cukup baik. Pemerintah desa telah memiliki gambaran mengenai jenis usaha yang akan dikembangkan serta tujuan yang ingin dicapai. Namun demikian, dalam implementasinya masih terdapat berbagai kendala yang menyebabkan perencanaan tersebut belum berjalan secara optimal. Permasalahan tersebut terlihat dari kondisi beberapa unit usaha yang belum berkembang secara maksimal dan masih berada pada kategori kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan yang telah disusun belum sepenuhnya didukung oleh strategi operasional yang matang, seperti perencanaan pemasaran, pengelolaan keuangan, analisis risiko, serta pengembangan inovasi usaha. Selain itu, kurangnya pemetaan potensi desa secara mendalam dan kurangnya keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan juga menjadi faktor yang mempengaruhi kurang optimalnya pelaksanaan program BUMDes. Lebih lanjut, perencanaan yang efektif seharusnya tidak hanya berhenti pada tahap penyusunan program, tetapi juga harus mencakup perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang yang terintegrasi dengan visi pembangunan desa. Namun pada kenyataannya, perencanaan yang dilakukan masih bersifat umum dan belum memiliki indikator keberhasilan yang jelas serta target yang terukur. Hal ini berdampak pada sulitnya mengukur tingkat keberhasilan dari setiap unit usaha yang dijalankan. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh pengelola BUMDes juga menjadi kendala dalam merealisasikan perencanaan yang telah disusun. Kurangnya kemampuan dalam bidang manajemen usaha, pemasaran, dan inovasi menyebabkan pelaksanaan program tidak berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan belum sepenuhnya mempertimbangkan kesiapan sumber daya yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan, indikator perencanaan dalam pengembangan BUMDes Guna Sejahtera menunjukkan bahwa pemerintah desa telah menyusun perencanaan awal melalui pembentukan unit usaha yang disesuaikan dengan potensi desa, yaitu usaha jasa Agen SiPandai Bank Jatim, kedai kopi BUMDes, penggemukan sapi, dan penyewaan gedung serbaguna. Hal ini menunjukkan adanya upaya identifikasi potensi lokal. Namun, perencanaan tersebut belum didukung oleh strategi operasional yang rinci, seperti target usaha, analisis risiko, strategi pemasaran, serta indikator capaian yang terukur. Kondisi tersebut menyebabkan pelaksanaan program cenderung stagnan dan belum berkembang secara optimal.[9]

2. Pengorganisasian (Organizing)

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan suatu organisasi, termasuk dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pengorganisasian berkaitan dengan pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab, serta koordinasi antar pihak yang terlibat dalam menjalankan kegiatan usaha. Melalui pengorganisasian yang baik, setiap individu dalam organisasi diharapkan mampu memahami peran dan fungsinya masing-masing sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pada struktur organisasi berdasarkan temuan lapangan, struktur organisasi BUMDes Desa Dukuh Tengah telah terbentuk secara formal melalui SK Pengurus BUMDes Nomor 141/18/438.7.3.12/2023. Struktur tersebut



menjadi dasar dalam pembagian kedudukan, peran, dan tanggung jawab pengurus dalam menjalankan kegiatan BUMDes. Dengan adanya struktur organisasi, pelaksanaan kegiatan memiliki pembagian tugas yang lebih jelas, sehingga kondisi yang didapatkan yakni dalam kondisi baik.

Pada pembagian tugasnya berdasarkan data evaluasi internal desa, kemampuan pengelola BUMDes masih terbatas, khususnya dalam aspek administrasi, manajemen, dan pengelolaan usaha. Keterbatasan kompetensi tersebut dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan BUMDes. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan kemampuan pengurus sehingga kondisinya masih terbilang kurang baik.

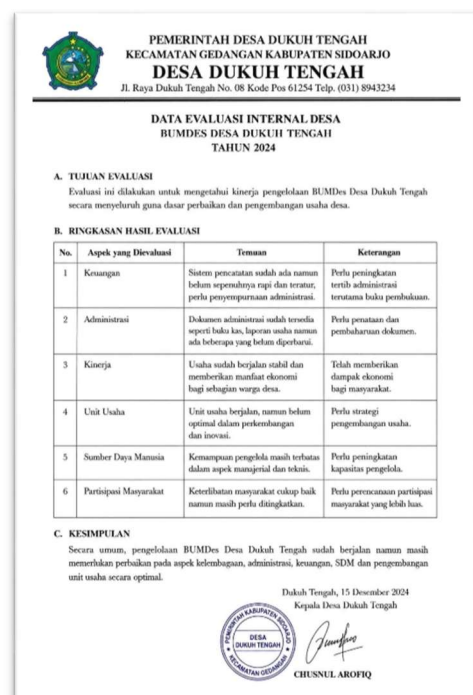
Berdasarkan data evaluasi internal desa, kemampuan pengelola BUMDes masih terbatas, khususnya dalam aspek administrasi, manajemen, dan pengelolaan usaha. Keterbatasan kompetensi tersebut dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan BUMDes. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan kemampuan pengurus, dan adapun

Koordinasi antar pengurus BUMDes belum berjalan secara optimal. Berdasarkan notulen rapat, komunikasi dan koordinasi masih perlu ditingkatkan, terutama dalam penyampaian informasi dan pelaksanaan kegiatan. Koordinasi yang lebih rutin diperlukan agar kegiatan dapat berjalan dengan lebih terarah. Sehingga dapat disimpulkan koordinasi sesama pengurus ini masih dalam kondisi yang kurang baik.

Dan adapun yang terakhir tentang Partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes Desa Dukuh Tengah masih tergolong rendah. Berdasarkan data kegiatan desa, keterlibatan masyarakat belum optimal dan masih terbatas pada kegiatan tertentu. Oleh karena itu, diperlukan sosialisasi dan pelibatan masyarakat yang lebih aktif agar keberadaan BUMDes dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Dukuh Tengah, diketahui bahwa struktur organisasi BUMDes Guna Sejahtera telah terbentuk secara formal. Struktur tersebut mencakup pengurus inti yang bertanggung jawab dalam pengelolaan BUMDes, termasuk ketua, sekretaris, bendahara, serta pengelola unit usaha. Pembentukan struktur organisasi ini menunjukkan bahwa pemerintah desa telah berupaya menjalankan fungsi pengorganisasian sebagai dasar dalam pengelolaan BUMDes. Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat berbagai kendala yang mempengaruhi efektivitas pengorganisasian. Salah satu kendala utama adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) yang masih terbatas, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun pengalaman dalam mengelola usaha.[10] Menurut George R. Terry, pengorganisasian merupakan proses pembagian pekerjaan, penetapan tugas, tanggung jawab, serta hubungan kerja agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Hal ini terlihat dari struktur organisasi BUMDes yang telah terbentuk secara formal dan pembagian tugas yang sudah ditetapkan.

Namun, pelaksanaannya masih menghadapi beberapa kendala, yaitu pemahaman tugas pengurus yang belum maksimal, keterbatasan kompetensi SDM, koordinasi yang belum optimal, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi yang sudah terbentuk belum sepenuhnya didukung oleh kemampuan SDM dan koordinasi yang baik. Temuan ini sejalan dengan [11] yang menunjukkan bahwa keberhasilan pengorganisasian tidak hanya ditentukan oleh adanya struktur organisasi, tetapi juga oleh kompetensi pengelola, koordinasi, pembagian tugas yang jelas, dan keterlibatan masyarakat. Oleh karena itu, BUMDes Desa Dukuh Tengah perlu meningkatkan pelatihan SDM, koordinasi antar pengurus, pemahaman tugas, serta pelibatan masyarakat agar pengorganisasian dapat berjalan lebih efektif.



“Pengurus BUMDes sudah terbentuk, tetapi masih kurang memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, partisipasi masyarakat juga masih rendah.” (09.15 WIB, 8 April 2026)



Sosialisasi kegiatan BUMdes kepada masyarakat

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa meskipun struktur organisasi telah terbentuk, namun pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab masing-masing pengurus masih belum optimal. Hal ini menyebabkan pelaksanaan kegiatan BUMDes tidak berjalan secara maksimal karena adanya tumpang tindih pekerjaan atau bahkan adanya tugas yang tidak terlaksanakan dengan baik. Selain itu, koordinasi antar pengelola juga masih belum berjalan secara efektif. Kurangnya komunikasi dan kerjasama antar pengurus menyebabkan pengambilan keputusan menjadi kurang terarah dan tidak terkoordinasi dengan baik. Dalam suatu organisasi, koordinasi yang baik sangat diperlukan agar setiap kegiatan dapat berjalan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Permasalahan lain yang ditemukan adalah rendahnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes. Masyarakat sebagai salah satu pihak yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan BUMDes seharusnya dilibatkan secara aktif, baik dalam perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi kegiatan. Namun pada kenyataannya, tingkat keterlibatan masyarakat masih rendah, sehingga berdampak pada kurang berkembangnya unit usaha yang dijalankan. Rendahnya partisipasi masyarakat ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya sosialisasi mengenai keberadaan dan manfaat BUMDes, rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes, serta minimnya kesempatan yang diberikan kepada masyarakat untuk terlibat secara langsung. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian belum sepenuhnya mampu mengakomodasi keterlibatan seluruh elemen masyarakat. [11] Berikut Adapun tabel struktural organisasi BUMDdes sejahtera Dukuh tengah.

Dalam teori manajemen, pengorganisasian yang baik harus mampu menempatkan individu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki (the right man on the right place). Namun dalam pengelolaan BUMDes Guna Sejahtera, penempatan pengurus belum sepenuhnya mempertimbangkan aspek kompetensi dan keahlian, sehingga berdampak pada rendahnya kinerja organisasi. Selain itu, belum adanya pelatihan dan pembinaan secara berkelanjutan bagi pengelola BUMDes juga menjadi salah satu faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas SDM. Padahal, peningkatan kapasitas sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mendukung profesionalitas dalam pengelolaan usaha. dapat disimpulkan bahwa aspek pengorganisasian dalam pengelolaan BUMDes Guna Sejahtera di Desa Dukuh Tengah masih belum berjalan secara optimal. Meskipun struktur organisasi telah terbentuk, namun masih terdapat berbagai kendala seperti rendahnya kualitas SDM, kurangnya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, lemahnya koordinasi, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Maka dari itu, diperlukan upaya perbaikan dalam aspek pengorganisasian, antara lain melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembinaan, penegasan pembagian tugas dan tanggung jawab, peningkatan koordinasi antar pengelola, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan BUMDes. Dengan pengorganisasian yang baik, diharapkan pengelolaan BUMDes dapat berjalan lebih efektif dan mampu memberikan manfaat yang optimal bagi masyarakat desa. [12]

Maka dari itu hasil menunjukkan bahwa struktur organisasi BUMDes Guna Sejahtera telah terbentuk secara formal dan memiliki pembagian jabatan yang jelas. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan rendahnya pemahaman pengurus terhadap tugas dan tanggung jawab masing-masing. Selain itu, keterbatasan kompetensi sumber

37 daya manusia, lemahnya koordinasi antar pengurus, dan rendahnya partisipasi masyarakat menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan fungsi organisasi.

3. Pelaksanaan (Actuating)

18 Pelaksanaan (actuating) merupakan tahapan implementasi dari rencana yang telah disusun sebelumnya, di mana seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi digerakkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pelaksanaan mencakup kegiatan operasional usaha, pengelolaan sumber daya manusia, pelayanan kepada masyarakat, serta upaya pengembangan unit usaha agar dapat memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan perekonomian desa. Dan pada indikator pelaksanaan terdapat temua lapangan, seperti pada operasional unit usaha, Berdasarkan hasil penelitian, seluruh unit usaha BUMDes Desa Dukuh Tengah telah berjalan dan melaksanakan kegiatan operasional sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Pelaksanaan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes telah menjalankan fungsi usahanya, meskipun dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, terutama dalam pengembangan usaha dan hasil yang diberikan kepada desa, sehingga kondisinya pun masih terbilang cukup baik.

Berdasarkan kontribusi hasil usaha, laporan keuangan BUMDes, kegiatan usaha yang telah berjalan belum memberikan kontribusi yang signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Meskipun BUMDes telah memperoleh pendapatan dari kegiatan usahanya, jumlah tersebut masih belum optimal untuk memberikan dampak yang besar terhadap pendapatan desa. Kondisi ini menunjukkan bahwa BUMDes masih perlu meningkatkan kinerja dan produktivitas unit usahanya agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar bagi PADes, namun kondisi ini masih kurang baik.

Adapun hasil wawancara dengan pengelola BUMDes yang menunjukkan bahwa pengembangan usaha masih terbatas. BUMDes telah menjalankan unit usaha yang ada, namun inovasi dalam menciptakan atau mengembangkan jenis usaha baru masih belum maksimal. Kondisi tersebut dapat menjadi hambatan dalam meningkatkan daya saing dan pendapatan BUMDes. Oleh karena itu, masih banyak hal yang diperlukan dalam upaya pengembangan dan inovasi usaha yang disesuaikan dengan potensi serta kebutuhan masyarakat.

Pada Arsip pembinaan pemerintah desa mengenai kegiatan pelatihan dan peningkatan kapasitas pengelola BUMDes, Berdasarkan arsip pembinaan pemerintah desa, kegiatan pelatihan dan peningkatan kapasitas bagi pengelola BUMDes masih minim. Keterbatasan pelatihan dapat memengaruhi kemampuan pengelola dalam menjalankan administrasi, manajemen, maupun pengembangan usaha. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan pembinaan secara berkala agar pengelola memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik dalam menjalankan kegiatan BUMDes. Serta berdasarkan data penggunaan layanan BUMDes dan hasil wawancara dengan masyarakat pengguna layanan, pelayanan yang diberikan BUMDes masih belum maksimal. Meskipun masyarakat telah menggunakan beberapa layanan yang tersedia, masih terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, kemudahan akses, serta kesesuaian layanan dengan kebutuhan masyarakat. Peningkatan kualitas pelayanan diperlukan agar keberadaan BUMDes dapat memberikan manfaat yang lebih besar dan meningkatkan kepercayaan serta partisipasi masyarakat.

5 Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Dukuh Tengah, diketahui bahwa pelaksanaan kegiatan BUMDes Guna Sejahtera belum berjalan secara optimal. Meskipun beberapa unit usaha telah dijalankan, namun hasil yang diperoleh masih belum maksimal dan belum mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat.

"Pelaksanaan usaha BUMDes masih terkendala pada kemampuan pengelola dan kurangnya inovasi. Beberapa usaha sudah berjalan, tetapi belum memberikan hasil yang signifikan." Ucapan kepala desa.

Selain itu, hasil wawancara dengan pengelola BUMDes juga menunjukkan adanya kendala dalam operasional usaha:

"Dalam menjalankan usaha BUMDes, kami masih belajar dan sering mengalami kesulitan, terutama dalam mengembangkan usaha agar bisa lebih maju. Kadang usaha sudah berjalan, tetapi belum tahu bagaimana cara mengembangkannya agar lebih menguntungkan." (10.00 WIB, 8 April 2026)

"BUMDes di desa sebenarnya sudah ada dan berjalan, tapi manfaatnya belum terlalu terasa bagi masyarakat. Mungkin karena usahanya belum berkembang atau belum banyak diketahui oleh warga." Adapun ucapan salah satu masyarakat.

Pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa permasalahan utama dalam pelaksanaan terletak pada keterbatasan kemampuan sumber daya manusia (SDM), kurangnya inovasi, serta belum optimalnya strategi pengembangan usaha. Kondisi ini berdampak pada rendahnya produktivitas dan kurang optimalnya hasil yang dicapai

oleh BUMDes. Hal ini dapat dilihat dari kondisi beberapa unit usaha yang dijalankan. Usaha peternakan berupa penggemukan sapi dan usaha jasa seperti Agen SiPandai Bank Jatim masih berada dalam kategori kurang baik. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan operasional belum berjalan secara efektif dan belum mampu menghasilkan keuntungan yang signifikan. Sementara itu, usaha perdagangan berupa kedai kopi BUMDes berada dalam kategori cukup baik, namun masih memerlukan pengembangan lebih lanjut agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pendapatan desa. Selain itu, pelaksanaan kegiatan BUMDes juga belum didukung oleh sistem manajemen usaha yang profesional. Pengelolaan usaha masih dilakukan secara sederhana dan belum berbasis pada perencanaan bisnis yang matang, seperti analisis pasar, strategi pemasaran, serta pengelolaan keuangan yang baik. Hal ini menyebabkan usaha yang dijalankan sulit untuk berkembang dan bersaing. [13]

Kendala lain yang dihadapi dalam pelaksanaan adalah minimnya pelatihan dan pendampingan bagi pengelola BUMDes.

"Pelatihan untuk pengelola BUMDes masih sangat terbatas, sehingga kemampuan dalam mengelola usaha belum maksimal." (10.05, 8 April 2026)

rendahnya inovasi dalam pengembangan usaha juga menjadi faktor penghambat. Pengelola BUMDes belum mampu menciptakan ide-ide baru atau mengembangkan usaha yang sudah ada agar lebih menarik dan memiliki nilai tambah. Inovasi sangat diperlukan dalam menghadapi persaingan dan menyesuaikan dengan kebutuhan pasar yang terus berkembang. Partisipasi masyarakat yang masih rendah juga turut mempengaruhi pelaksanaan kegiatan BUMDes. Keterlibatan masyarakat dalam mendukung dan memanfaatkan unit usaha yang ada masih terbatas.

"Tidak semua masyarakat tahu atau ikut terlibat dalam kegiatan BUMDes, jadi pemanfaatannya juga masih kurang maksimal." ucap masyarakat.

Dalam teori manajemen, pelaksanaan yang efektif harus didukung oleh kepemimpinan yang mampu menggerakkan dan memotivasi seluruh anggota organisasi. Namun dalam pengelolaan BUMDes Guna Sejahtera, peran kepemimpinan dalam mendorong kinerja pengelola masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal memberikan arahan, motivasi, serta pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan. Maka dari itu diperlukan upaya perbaikan dalam aspek pelaksanaan, antara lain melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendampingan, pengembangan inovasi usaha, penerapan manajemen usaha yang lebih profesional, serta peningkatan partisipasi masyarakat. Dengan pelaksanaan yang lebih optimal, diharapkan BUMDes Guna Sejahtera dapat berkembang dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat Desa Dukuh Tengah. [14]

Hasilnya Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan unit usaha BUMDes telah berjalan pada beberapa sektor usaha. Kedai kopi BUMDes menunjukkan perkembangan cukup baik, sementara unit usaha penggemukan sapi, Agen SiPandai, dan penyewaan gedung masih belum memberikan hasil signifikan. Hal ini dipengaruhi oleh keterbatasan kemampuan pengelola, minimnya inovasi usaha, kurangnya pelatihan, dan rendahnya keterlibatan masyarakat dalam mendukung operasional usaha.

4. Pengawasan (Controlling)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang bertujuan untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan juga berfungsi untuk mengidentifikasi hambatan yang terjadi serta sebagai dasar dalam melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kinerja organisasi, termasuk dalam pengelolaan BUMDes. Pada indikator pengawasan terdapat beberapa temua lapangan dimana kondisinya masih kurang baik, seperti pada monitoring usaha, berdasarkan hasil penelitian, kegiatan evaluasi terhadap pelaksanaan BUMDes Desa Dukuh Tengah telah dilakukan, namun pelaksanaannya belum dilakukan secara rutin. Evaluasi masih dilakukan pada waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan sehingga belum memiliki jadwal tetap. Kondisi tersebut menyebabkan proses pemantauan terhadap perkembangan kegiatan dan permasalahan BUMDes belum dapat dilakukan secara optimal, dan adapun pula

Pada indikator evaluasi berkala, pelaksanaan evaluasi ini BUMDes belum memiliki jadwal yang terstruktur dan tetap. Evaluasi dilakukan ketika terdapat kegiatan atau permasalahan yang perlu dibahas. Dengan belum adanya jadwal evaluasi secara berkala, beberapa perkembangan kegiatan BUMDes berpotensi tidak terpantau secara konsisten. Oleh karena itu, diperlukan penjadwalan evaluasi secara rutin agar perkembangan usaha dapat dipantau dan dievaluasi secara berkelanjutan. Adapun pula dalam penanganan permasalahan, tindak lanjut yang dilakukan oleh pengelola BUMDes masih tergolong lambat. Beberapa permasalahan membutuhkan waktu sebelum mendapatkan solusi atau keputusan dari pihak terkait. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa mekanisme penyelesaian masalah masih perlu diperbaiki agar permasalahan yang muncul dalam kegiatan BUMDes dapat segera ditangani. Sehingga Diharapkan pada tindak lanjut perbaikan Secara keseluruhan, pelaksanaan evaluasi BUMDes Desa Dukuh Tengah masih belum maksimal. Evaluasi memang telah dilakukan, tetapi belum dilaksanakan secara rutin dan terjadwal serta

tindak lanjut terhadap permasalahan masih membutuhkan perbaikan. Oleh karena itu, diperlukan sistem evaluasi yang lebih teratur dengan jadwal yang jelas serta mekanisme tindak lanjut agar hasil evaluasi dapat digunakan sebagai dasar perbaikan dan pengembangan BUMDes

Berdasarkan hasil penelitian, pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDes Guna Sejahtera masih belum optimal. Hal ini terlihat dari belum adanya sistem monitoring dan evaluasi yang dilakukan secara rutin dan terstruktur terhadap setiap kegiatan usaha yang dijalankan.

"Pengawasan sudah dilakukan, namun belum maksimal karena belum adanya monitoring secara rutin terhadap kegiatan BUMDes." Ucapan sekretaris BUMDes.

*"Evaluasi memang ada, tetapi tidak dilakukan secara berkala, sehingga kendala yang ada kadang terlambat diketahui dan ditangani."*Ucapan direktur BUMDes.

Hal ini menunjukkan bahwa pengawasan belum berjalan secara efektif. Kurangnya evaluasi dan monitoring secara berkala menyebabkan berbagai permasalahan dalam pengelolaan BUMDes tidak segera ditangani secara cepat dan tepat. Akibatnya, beberapa unit usaha tidak berkembang secara optimal dan mengalami stagnasi. Selain itu, belum adanya standar penilaian kinerja yang jelas juga menjadi kendala dalam proses pengawasan. Hal ini menyebabkan sulitnya mengukur tingkat keberhasilan pengelolaan BUMDes secara objektif. Demikian dapat disimpulkan Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah desa telah melakukan pengawasan terhadap pengelolaan BUMDes, namun belum dilakukan secara rutin dan terstruktur. Monitoring serta evaluasi belum memiliki jadwal tetap dan belum menggunakan indikator penilaian kinerja yang jelas, sehingga berbagai kendala sering terlambat teridentifikasi dan ditangani.. [15]

IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes belum berjalan secara optimal. Pada aspek perencanaan (planning), BUMDes telah memiliki program kerja dan unit usaha yang disesuaikan dengan potensi desa, namun belum didukung oleh strategi operasional, target capaian, dan indikator keberhasilan yang jelas sehingga pengembangannya masih cenderung stagnan. Pada aspek pengorganisasian (organizing), struktur organisasi telah terbentuk, tetapi masih terdapat kendala berupa rendahnya kompetensi sumber daya manusia, kurang optimalnya pembagian tugas, lemahnya koordinasi antarpengurus, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Pada aspek pelaksanaan (actuating), seluruh unit usaha telah berjalan, namun sebagian besar belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) maupun kesejahteraan masyarakat karena keterbatasan kemampuan pengelola, minimnya inovasi, dan kurangnya pelatihan serta pendampingan. Sementara itu, pada aspek pengawasan (controlling), kegiatan monitoring dan evaluasi telah dilakukan tetapi belum berlangsung secara rutin, terstruktur, dan berkelanjutan sehingga berbagai kendala dalam pengelolaan BUMDes belum dapat diidentifikasi dan ditindaklanjuti secara cepat. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kualitas perencanaan, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan inovasi usaha, serta sistem pengawasan yang lebih efektif agar pengelolaan BUMDes Guna Sejahtera mampu berkembang secara berkelanjutan dan memberikan manfaat yang lebih optimal bagi masyarakat Desa Dukuh Tengah.