

## MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) KEBARON MANDIRI MAKMUR DESA KEBARON KECAMATAN TULANGAN KABUPATEN SIDOARJO

### *Management Of village owned enterprises (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur Kebaron Village, Tulangan District, Sidoarjo Regency*

Salsabella Nanda  
Rahmania<sup>1</sup>

Arimurti Kriswibowo<sup>2</sup>

Universitas Pembangunan  
Nasional "Veteran" Jawa Timur,  
Surabaya, Jawa Timur,  
Indonesia

Email :  
[salsabell015@gmail.com](mailto:salsabell015@gmail.com)

#### Abstrak

Sebuah Manajemen dalam pengelolaan BUMDes ini sangat penting karena dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan BUMDes serta dapat menangani beberapa permasalahan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kualitatif menggunakan analisis deskriptif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan 4 indikator yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya. Berdasarkan hasil penelitian ini mengenai Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo, masih belum optimal karena dari setiap indikator proses manajemen memiliki kendala masing-masing. Maka dari itu, dengan adanya kendala dalam proses manajemen dapat menghambat perkembangan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.

**Kata Kunci:**  
Manajemen  
Badan Usaha Milik Desa  
(BUMDes)

**Keywords:**  
Management  
village owned enterprises  
(BUMDes)

#### Abstract

*A Management in the management of BUMDes is very important because it can be used as a reference in developing BUMDes and can handle some of the problems that occur. This study aims to determine the process of managing village owned enterprises (BUMDes) in Kebaron Mandiri Makmur, Kebaron village, Tulangan District, Sidoarjo Regency. The method used in this research is a qualitative method using descriptive analysis. Sources of data used in this study are primary data and secondary data. Data collection techniques in this study are observation, interview, and documentation. The theory used in this study uses 4 indicators, namely planning, organizing, to lead, and controlling. Based on the results of this study regarding the Management of Village Owned Enterprises (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur, Kebaron Village, Tulangan District, Sidoarjo Regency, it is still not optimal because each indicator of the management process has its own constraints. Therefore, the existence of obstacles in the management process can hinder the development of BUMDes Kebaron Mandiri Makmur, Kebaron village, Tulangan District, Sidoarjo Regency.*



© 2022 The Authors. Published by Institute for Research and Community Services Universitas Muhammadiyah Palangkaraya. This is Open Access article under the CC-BY-SA License (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

## PENDAHULUAN

Dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah, Otonomi daerah adalah hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dengan ini Pemerintah Daerah memberikan kewenangan pada Pemerintah Desa untuk melakukan pembangunan desa yang

dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan dapat pendanaan dari dana desa yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam menggerakkan roda perekonomian di pedesaan dapat memanfaatkan aset ekonomi yang ada di desa dengan menstimulasi BUMDes yang dikelola penuh oleh masyarakat desa. Dengan adanya BUMDes memiliki banyak keuntungan bagi suatu desa yang meliputi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa),

memajukan perekonomian desa serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa terutama penanam saham pada BUMDes. Dasar hukum pembentukan BUMDes adalah Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2010. Berbagai permasalahan yang dihadapi BUM Desa menjadi tantangan tersendiri yang harus dihadapi dalam memajukan BUM Desa (Rahmawati, 2020). Dalam pengembangan BUMDes, pengelola harus dapat menentukan jenis-jenis pendapatan sejak awal sehingga dapat mengetahui aliran pendapatan dan kontribusi masing-masing jenis pendapatan terhadap total pendapatan (Yunita et al., 2019).

**Tabel 1.1 Pendapatan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur 2018-Per 30 November 2021**

Tahun	Pendapatan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur
2018	-
2019	-
2020	Rp30.150.000,00
2021	Rp93.529.400,00

BUMDes Kebaron Mandiri makmur merupakan BUMDes yang termasuk dalam kategori maju, dimana dapat memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Kebaron. Berdasarkan tabel di atas, Pendapatan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur pada tahun 2018-2019 belum memiliki ada pemasukan pendapatan. Hal tersebut disebabkan karena pada 2 tahun tersebut BUMDes Mandiri Makmur masih dalam pengurusan administrasi, Ad/Art dan lain-lain. Selain itu juga masih dalam peralihan kepengurusan wisata kebun petik jambu. Sedangkan pada tahun 2020 pendapatan BUMDes Mandiri Makmur sebesar Rp30.150.000,00, pada per 30 November 2021 pendapatan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur berjumlah Rp93.529.400,00.

BUMDes Kebaron Mandiri makmur memiliki 3 unit usaha meliputi Wisata kebun petik jambu, TPST (Tempat Pembuangan Sampah Terpadu), dan PAMSIMAS (Penyediaan Air Minum dan Sanitasi Berbasis Masyarakat). Dari beberapa unit usaha tersebut terdapat beberapa permasalahan dalam

manajemen BUMDes. BUMDes Kebaron Mandiri makmur masih terdapat berbagai hambatan dalam manajemen BUMDes yang meliputi terkait pengembangan BUMDes, pemasaran, dan sumber daya manusia. Dalam pengembangan BUMDes Mandiri Makmur masih terbilang lamban.

Dalam pengelolaan organisasi BUMDes Kebaron Mandiri Makmur terpisah dari organisasi Pemerintah Desa Kebaron dan dipilih oleh masyarakat melalui Musyawarah Desa. Pengelolaan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur harus dilakukan oleh pengurus tersendiri. Kurangnya peranan kepemimpinan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam menciptakan komunikasi yang harmonis serta memberikan pembinaan karyawan, akan menyebabkan tingkat kinerja karyawan rendah. Untuk mengatasi beberapa hambatan dalam pengelolaan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur memerlukan cara untuk menangani permasalahan yang terjadi. Dalam hal ini, Direktur BUMDes Kebaron Mandiri Makmur harus memastikan bahwa tindakan para anggota BUMDes benar-benar melakukan pengembangan BUMDes ke arah tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan di atas, walaupun BUMDes Kebaron Mandiri Makmur termasuk kategori BUMDes maju akan tetapi dapat dilihat dari usaha yang dijalankan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur memiliki terdapat beberapa permasalahan dalam pengelolaan BUMDes. Terdapat beberapa penelitian terdahulu seperti Subaidi et al., (2019) dimana dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen BUMDes masih kurang berjalan dengan baik mengingat SDM yang masih kurang dalam pengelolaan BUMDes. Dalam penelitian Asvi, (2017) yang menunjukkan bahwa manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bina Usaha di Desa Kepenuhan masih belum maksimal, masih adanya fungsi-fungsi manajemen yang belum dilaksanakan secara maksimal seperti pada tahapan perencanaan.

Sebuah Manajemen dalam pengelolaan BUMDes ini sangat penting karena dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan BUMDes serta dapat menangani beberapa permasalahan yang terjadi. Maka dari itu, peneliti berfokus pada proses manajemen yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Kebaron dan Pengurus BUMDes Kebaron Mandiri makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo serta untuk mengetahui apakah manajemen BUMDes Kebaron Mandiri Makmur sudah berjalan secara optimal atau belum.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Menurut Siagian (2008:5) yang dikutip dari jurnal Septiawirawan et al., (2020) mengemukakan bahwa manajemen dapat didefinisikan dari dua sudut pandang, yaitu sebagai proses penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam rangka penerapan tujuan dan sebagai kemampuan atau keterampilan orang yang menduduki jabatan manajerial untuk memperoleh sesuatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Sedangkan menurut Indartono (2013) yang dikutip dalam jurnal Saputra et al., (2020) yang menjelaskan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, dan pengawasan anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berikut merupakan proses manajemen menurut James A.F Stonner meliputi:

### **1. Perencanaan (*Planning*)**

Menunjukkan bahwa dimana setiap manajer memikirkan tujuan dan serta mempersiapkan segala kegiatan sebelum melaksanakannya yang berbentuk sebuah cara, rencana, atau logika, bukan asal tebak saja.

### **2. Pengorganisasian (*Organization*)**

Dimana setiap manajer mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya bahan yang dimiliki oleh suatu organisasi.

### **3. Kepemimpinan (*To Lead*)**

Menunjukkan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan tugas tertentu, Dengan menciptakan suasana tepat sehingga dapat membantu bawahannya bekerja sebaik mungkin.

### **4. Pengendalian Upaya (*Controlling*)**

Merupakan suatu bentuk upaya para manajer meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah tujuan. Apabila salah satu bagian dari organisasi menuju arah yang salah, maka seorang manajer harus mencari sebabnya dan mengarahkannya kembali ke tujuan yang benar (Stonner, 2006).

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi nomor 4 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa pasal 1 ayat 2 yang menyebutkan bahwa “Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa dengan melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Berikut prinsip-prinsip BUMDes menurut Ridwan (2014) yang dikutip dari jurnal (Agunggunanto et al., 2016) yaitu meliputi :

1. Kooperatif, Dalam pengelolaan BUMDes dibutuhkan adanya partisipasi seluruh komponen sehingga saling bekerja sama dengan baik;

2. Partisipatif, Semua komponen yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes wajib memberikan dukungan serta kontribusi secara sukarela atau tanpa diminta untuk meningkatkan usaha BUMDes;

3. Emansipatif, Seluruh komponen yang ikut dalam pengelolaan BUMDes yang diperlakukan tanpa membedakan golongan, suku, dan agama;

4. Transparan; Seluruh kegiatan dalam pengelolaan BUMDes yang memiliki pengaruh pada kepentingan umum secara terbuka segala lapisan masyarakat mengetahui seluruh kegiatan tersebut;

5. Akuntabel, Keseluruhan kegiatan secara teknis maupun administrative harus dipertanggungjawabkan;
6. Sustainable, Masyarakat mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha dalam BUMDes.

## METODOLOGI

Berdasarkan permasalahan di atas dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif, Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip Moleong Lexy, (2018) Penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Dalam uji keabsahan data ini, peneliti menggunakan triangulasi teknik. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi.

Waktu penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu mulai dari bulan November 2021-Januari 2022. Lokasi Penelitian merupakan tempat peneliti memperoleh data dan fakta mengenai fenomena yang ada sesuai dengan fokus yang diangkat. Dalam penelitian ini penulis menetapkan Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo sebagai lokasi penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah Dengan adanya proses perencanaan dalam manajemen terutama dalam pengelolaan BUMDes dapat membantu perkembangan BUMDes. Dengan ini, dalam proses perencanaan yang dilakukan oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur terlebih dahulu yaitu melakukan musyawarah desa dimana musyawarah yang diselenggarakan guna

diperuntukan untuk menetapkan prioritas, program, kegiatan, yang didanai oleh anggaran pendapatan dan belanja desa, swadaya masyarakat desa, atau anggaran pendapatan dan belanja daerah kabupaten/kota. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber yang relevan maka mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa :

Pertama, yaitu dalam perencanaan pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur dilakukan melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD), Pendamping Desa, Kepala Desa beserta Perangkat Desa, Lembaga-lembaga Desa lainnya, dan tokoh masyarakat. Kedua yaitu Kegiatan yang dilakukan dalam proses perencanaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron yang kedua yaitu melakukan identifikasi potensi ekonomi yang ada di Desa Kebaron. Potensi ekonomi yang dimiliki oleh Desa Kebaron, BUMDes Kebaron Mandiri Makmur mengalami kendala dalam proses pembangunan prasarana untuk menuju salah satu unit usaha yang saat ini lebih di prioritaskan oleh Pemerintah Desa Kebaron yaitu usaha wisata kebun petik jambu. Hal tersebut disebabkan karena adanya masalah pendanaan dalam perkembangan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. kondisi jalan desa arah menuju wisata kebun petik jambu saat ini sedang dalam proses pembangunan pelebaran jalan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pengunjung wisata untuk mencapai titik lokasi serta meningkatkan kenyamanan dan keamanan bagi pengguna jalan terutama pengunjung wisata kebun petik jambu.



**Gambar 1 Kondisi Jalan Desa Arah Wisata Kebun Petik Jambu**

Ketiga yaitu menentukan beberapa inovasi dalam program-program yang akan dijalankan oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. BUMDes Kebaron Mandiri Makmur sudah menyiapkan perencanaan inovasi program yang akan dikembangkan. Salah satunya yaitu program unit pasar dimana unit pasar ini digunakan agar dapat membantu para UKM kecil yang ada di Desa Kebaron yang nantinya akan dikelola oleh karang taruna. Keempat, BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam proses perencanaan telah membentuk unit-unit kerja atau unit usaha yang dapat membantu dalam mengembangkan usaha yang dijalankan oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.

Kendala yang dihadapi BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam proses perencanaan BUMDes yaitu keterbatasan modal dalam usaha. Dana yang dibutuhkan dalam perkembangan BUMDes cukup banyak. Dengan ini jika dana yang dikeluarkan oleh pemerintah desa atau permodalan cukup minim maka dapat menghambat perkembangan unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. Selain itu juga, kendala yang dihadapi oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur selain keterbatasan modal yaitu sikap masyarakat Desa Kebaron yang memandang BUMDes sebelah mata atau apatis. Dengan adanya pemikiran tersebut pada masyarakat dapat menghambat perkembangan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. Partisipasi masyarakat dalam BUMDes itu sangat dibutuhkan karena tanpa adanya dukungan dari masyarakat Desa Kebaron maka BUMDes Kebaron Mandiri Makmur tidak dapat berjalan secara optimal.

## **2. Pengorganisasian (*Organization*)**

Dalam pengolahan BUMDes, proses pengorganisasian ini dilakukan untuk menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan atau sumber daya yang ada sehingga dapat menjamin perkembangan BUMDes. Dalam pengelolaan BUMDes organisasi sumber daya dalam BUMDes harus terpisah dari organisasi pemerintah desa dan dipilih melalui musyawarah desa.

Pengelola BUMDes pun harus dilakukan oleh pengurus tersendiri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber yang relevan maka mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa : Proses manajemen dalam pengorganisasian BUMDes Kebaron Mandiri Makmur sudah dibentuk melalui musyawarah desa dan struktur organisasi yang dimiliki oleh BUMDes sudah terpisah dari Pemerintah Desa Kebaron. Akan tetapi dalam hal ini BUMDes tidak bisa lepas dari naungan Pemerintah Desa karena dalam pengelolaan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur kepala desa memiliki tugas atau kewenangan untuk menjadi komisariss atau penasihat dalam perkembangan BUMDes.

Untuk pengurus dari setiap unit usaha yang dijalankan sudah sesuai tupoksinya masing-masing. Dalam pengelolaan BUMDes pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur menjalankan tugasnya dengan sukarela dimana masih belum terdapat sistem gaji atau upah kerja dalam mengelola BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. Dengan ini, pemerintah desa bersama pengurus BUMDes telah berupaya semaksimal mungkin untuk mengembangkan usaha BUMDes yang dijalankan sehingga pendapatan yang diperoleh cukup maksimal serta dapat memberikan sebagian hasil pendapatan untuk pembiayaan pengelolaan BUMDes terutama yaitu gaji/ upah pengurus atau karyawan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.

Selain itu juga, terdapat perbedaan dimana kemampuan SDM dari pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur memiliki semangat yang tinggi, sedangkan untuk pengolah unit usaha tersendiri yaitu pokmas (Kelompok Masyarakat) salah satunya yaitu pokdarwis banyak anggota yang tidak aktif dalam mengelolah usaha kebun petik jambu. Dengan adanya kurangnya kemampuan pengolah unit usaha atau pokmas itu juga dapat mempengaruhi perkembangan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.

Selain membentuk pengurus dan unit usaha, pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur melakukan tahap evaluasi terhadap program kerja yang dibuat oleh setiap unit usaha yang ada. Semua program kerja yang telah dibuat oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur tidak semua bisa berjalan secara bersamaan. Dari beberapa program unit yang ada, pengurus BUMDes memilih 3 unit yang akan berjalan yaitu PAMSIMAS, TPST, dan kebun petik jambu. Hal tersebut disebabkan karena adanya keterbatasan modal dalam pengembangan usaha BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.



**Gambar 2 Unit Usaha TPST Desa Kebaron**



**Gambar 3 Unit Usaha Wisata Kebun Petik Jambu**



**Gambar 4 Unit Usaha PAMSIMAS Desa Kebaron**

### 3. Kepemimpinan (*To Lead*)

Dalam pengelolaan BUMDes, Pemerintah Desa harus menetapkan pengurus BUMDes terutama Ketua BUMDes dengan berdasarkan beberapa modal kepemimpinan yang digunakan dalam BUMDes dengan

berdasarkan beberapa modal kepemimpinan yang digunakan dalam pengambilan keputusan dalam perkembangan BUMDes. Dengan ini kepemimpinan memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan perkembangan BUMDes yang dapat meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber yang relevan maka mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa :

Model kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin/ direktur BUMDes Kebaron Mandiri Makmur yaitu dengan istilah rekan kerja. Pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur memiliki cara tersendiri untuk merangkul para anggota BUMDes dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya motivasi yang diberikan oleh pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dapat meningkatkan semangat para anggota BUMDes dalam melakukan pengelolaan BUMDes. Modal kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur sudah bagus dalam mengambil keputusan dan bisa merangkul masyarakat. Akan tetapi pemimpin atau ketua BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam pandangan masyarakat jarang untuk terjun langsung ke lokasi usaha. Pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur tetap melakukan pengawasan pengelolaan akan tetapi dari jauh tanpa turun langsung ke lapangan. Kurangnya pengawasan secara langsung dari pemimpin BUMDes dapat mempengaruhi perkembangan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.

Dalam pengambilan keputusan pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur melakukan koordinasi atau demokrasi. Dimana dalam pengambilan keputusan pemimpin BUMDes melakukan kegiatan perundingan untuk mengambil keputusan secara bersama. Selain itu juga dalam pengelolaan BUMDes, seorang pemimpin BUMDes harus dapat memimpin para anggotanya untuk dapat menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat. Pengurus BUMDes kebaron Mandiri Makmur sudah menjalin hubungan yang baik

dengan masyarakat. Salah satunya yaitu pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur merangkul masyarakat serta mengakomodir untuk bergabung dengan berpartisipasi dalam pengelolaan BUMDes.

Dalam kepemimpinan pengelolaan BUMDes, Pemimpin pasti memiliki kendala tersendiri dalam pengelolaan BUMDes. Kendala utama yang dihadapi oleh pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur yaitu masalah finansial. Anggaran merupakan hal utama dalam BUMDes Kebaron Mandiri Makmur untuk mendapatkan penyertaan modal dari desa. Dengan adanya keterbatasan modal dalam usaha pengelolaan BUMDes menjadi masalah pokok yang dihadapi oleh pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. Upaya yang dilakukan pemimpin BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam mengatasi masalah finansial yaitu dengan cara membuat proposal-proposal pengajuan bantuan yang diberikan kepada instansi-instansi terkait contohnya Dinas PMD Kabupaten Sidoarjo. Dengan adanya pengajuan proposal tersebut diharapkan dapat membantu dalam penyertaan modal sehingga pengelolaan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dapat berkembang sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

#### **4. Pengendalian Upaya (*Controlling*)**

Dalam pengelolaan BUMDes, pengendalian upaya yang dilakukan oleh manajer dapat dilakukan melalui pengawasan untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan rencana serta untuk memastikan program kerja unit usaha yang dibuat apakah sudah berjalan sesuai pada perencanaan BUMDes apa belum. Berdasarkan hasil wawancara dengan berbagai narasumber yang relevan maka mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan yaitu bahwa :

Program BUMDes Kebaron Mandiri Makmur masih banyak yang belum bisa berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Program BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam perencanaan memiliki 7 unit program usaha yaitu unit wisata, peternakan, pengairan, TPST,

pasar desa, pelayanan jasa, dan unit pertanian. Di antara 7 program unit yang sudah direncanakan masih banyak program yang tidak dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Sedangkan untuk sementara ini, unit usaha BUMDes Kebaron Mandiri Makmur yang berjalan dan dikelola oleh BUMDes yaitu unit wisata kebun petik jambu, TPST dan unit pengairan PAMSIMAS. Pada tahun 2022, BUMDes Kebaron Mandiri Makmur berencana untuk menambah 1 program yang dijalankan yaitu unit pelayanan jasa. Dari beberapa unit BUMDes Kebaron Mandiri Makmur yang sudah berjalan ini dapat memenuhi kebutuhan masyarakat Desa Kebaron.

Pada unit pengairan PAMSIMAS Desa Kebaron dapat membantu masyarakat Desa Kebaron untuk mengakses layanan air minum dan sanitasi. Akan tetapi menurut masyarakat Desa Kebaron air yang tersedia dalam PAMSIMAS tersebut masih belum layak untuk dikonsumsi karena airnya masih kuning. Hal tersebut dapat bisa disebabkan karena faktor alam. Dengan ini masyarakat berharap pemerintah desa beserta pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur segera melakukan perbaikan atau melakukan pengecekan terhadap faktor yang menyebabkan air tersebut kuning sehingga air yang tersedia dalam PAMSIMAS dapat dikonsumsi oleh masyarakat dengan baik. Selain itu juga, unit wisata kebun petik jambu juga dapat membantu meningkatkan pendapatan masyarakat Desa Kebaron. Dimana pada wisata kebun petik jambu, pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur menyediakan stand untuk masyarakat Desa Kebaron untuk berjualan dan berkontribusi dengan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. Dengan adanya stand tersebut dapat membantu masyarakat Desa Kebaron dalam meningkatkan pendapatannya.

Dalam menghadapi permasalahan mengenai kemampuan SDM dari pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur terutama pengolah unit usaha yaitu kelompok masyarakat. Upaya yang dilakukan oleh direktur BUMDes Kebaron Mandiri Makmur yaitu dengan cara mengikutkan anggota BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam kegiatan yang diadakan oleh

Pemerintah Kabupaten, salah satunya bimbingan teknis. Dengan adanya kegiatan ini pemerintah desa dan direktur BUMDes berharap dapat menambah wawasan serta meningkatkan kemampuan dari pengurus atau anggota BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.

Dalam proses pengendalian upaya pengelolaan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur pengawasan dilakukan oleh pemerintah desa dan BPD. Pertama, dalam mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan BUMDes Kebaron Mandiri Makmur pemimpin BUMDes yaitu dengan cara menekankan kepada semua anggota BUMDes untuk menerapkan sikap transparansi dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Keterbukaan dalam hal segala kegiatan dalam pengelolaan BUMDes dapat meminimalisir penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terutama penyimpangan dalam hal keuangan. Selain itu juga melaksanakan kegiatan laporan pada setiap akhir bulan.

Kedua yang dilakukan Pemerintah Desa Kebaron beserta pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam mengatasi penyimpangan yang terjadi yaitu dengan melakukan Analisa dan evaluasi pada setiap akhir bulan untuk mengetahui kendala-kendala atau permasalahan apa yang terjadi dalam pengelolaan BUMDes. Jika terjadi suatu permasalahan, harus diselesaikan pada saat itu juga melalui kegiatan laporan akhir bulan. Selain itu juga, pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur juga melakukan pembinaan atau motivasi kepada anggota jika penyimpangan atau permasalahan sudah terjadi.

Ketiga yaitu upaya pemerintah desa dan pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam mencapai target pendapatan yaitu dengan melakukan kegiatan pemasaran melalui media sosial. Pemasaran usaha melalui media sosial merupakan strategi BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dalam mencapai target penerimaan BUMDes. Akan tetapi untuk saat ini BUMDes Kebaron Mandiri Makmur untuk saat ini belum bisa mencapai target yang diinginkan. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya modal, akibat

adanya covid 19 serta kurangnya fasilitas atau wahana yang dapat menarik para wisatawan untuk berkunjung pada usaha wisata kebun petik jambu yang menjadi fokus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.

## KESIMPULAN

BUMDes Kebaron Mandiri makmur merupakan Salah satu BUMDes di Kabupaten Sidoarjo yang termasuk dalam kategori maju, dimana dapat memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Kebaron. Berdasarkan hasil pengamatan dan pembahasan penelitian ini, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kebaron Mandiri Makmur belum dilaksanakan secara optimal oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur. Karena dari 4 indikator dalam manajemen BUMDes Kebaron Mandiri Makmur dari setiap indikator proses manajemen memiliki kendala masing-masing. Kendala yang menghambat dalam manajemen BUMDes Kebaron Mandiri Makmur yaitu keterbatasan modal, kurangnya pengawasan, kurangnya kemampuan SDM. Dengan ini Pemerintah Desa Kebaron beserta Pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur harus bekerjasama dalam melakukan proses manajemen sehingga pengembangan BUMDes dapat dilakukan secara optimal.

## SARAN

1. Pemerintah desa menambahkan modal dana usaha agar program yang belum terlaksana dapat dilaksanakan oleh BUMDes Kebaron Mandiri Makmur.
2. Pemerintah Desa dan pengurus BUMDes sebaiknya menyediakan dana untuk upah/gaji pengolah BUMDes, sehingga anggota BUMDes yang kurang aktif tertarik untuk aktif lagi. Selain itu juga diberikan masukan atau arahan sehingga anggota bisa semangat dalam mengolah BUMDes.
3. Pemerintah Desa dan Pengurus BUMDes sebaiknya segera melakukan penataan tata kelola pada usaha

wisata kebun petik jambu sehingga dapat memfasilitasi dan memberikan kenyamanan para pengunjung.

4. Dalam pengolahan unit PAMSIMAS sebaiknya pengurus BUMDes Kebaron Mandiri Makmur segera melakukan pengamatan dengan dinas kesehatan untuk mengecek kelayakan air yang dikonsumsi oleh masyarakat.
5. Kepala desa dan pengurus BUMDes sebaiknya melakukan sosialisasi kepada masyarakat mengenai BUMDes Kebaron Mandiri Makmur agar masyarakat lebih paham dan tidak bersikap apatis dalam pengelolaan BUMDes

## REFERENSI

- Agunggunanto, E. Y., Arianti, F., & Kushartono, E. W. (2016). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDEes). *JDEB*, 13(1).
- Asvi, Z. (2017). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu. *JOM FISIP*, 4(2).
- Batlejery, S. (2016). Penerapan Fungsi-Fungsi Manajemen Pada Aparatur Pemerintahan Kampung Tambat Kabupaten Merauke. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, VII(2), 135–155.
- Efendi, S. (2019). Strategi Pengembangan Usaha Milik Desa Oleh Pemerintah Desa Rajadesa Kecamatan Rajadesa Kabupaten Ciamis. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 6(4), 327–338.
- Junaid, I., & Salim, M., Arfin, M. (2019). Peran Organisasi Tata Kelola Dalam Pengelolaan Desa Wisata Nglanggeran, Yogyakarta. *PUSAKA (Journal of Tourism, Hospitality, Travel and Business Event)*, 1(1), 1–7.
- Koso, J., Ogotan, M., & Mambo, R. (2018). Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa ( Studi Di Desa Watulaney Amian Kecamatan Lembean Timur Kabupaten Minahasa ) JELI KOSO MARTHA OGOTAN. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Lestari, D., Mappamiring, & Abdi. (2020). Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Sugihwaras Kabupaten Polewali Mandar. *Journal Unismuh*, 1(1).
- Maryunani. (2008). *Pembangunan Bumdes dan Pemberdayaan Pemerintah Desa*. CV Pustaka Setia.
- Moleong Lexy. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nurliani, R., Fitriyah, N., & Burhanudin. (2018). PPeran Kepala BUMDES Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Padang Jaya Kecamatan Kuaro Kabupaten Paser. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 6(4), 1607–1620.
- Pascasia, Risma, Carla, L., & Erbito, Y. (2020). Rancangan Model Manajemen BUMDes Pada Desa Seren Selimbau Kabupaten Bengkayang. *JBEE*, 2(1), 2020.
- Rahmawati, E. (2020). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.35760/eb.2020.v25i1.2386>
- Rahmayanti, K. P., Kusumawardhani, D., & Wardani, A. I. (2019). Perencanaan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Fungsi Perencanaan BUMDES di Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat). *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 7(1), 67–77.
- Saputra, D. P., Alfaritdzi, R. M., & Kriswibowo, A. (2020). Model Manajemen Bencana Gunung Meletus Di Gunung Kelud. *Public Administration Journal of Research*, 2(2), 109–126. <https://doi.org/10.33005/paj.v2i2.41>
- Septiwirawan, R., Arifin, M. Z., & Zulfiani, D. (2020). Upaya Pengembangan Wisata Bhari Di Pulau Maratua Oleh Dinas Kebudayaan Dan Pariwisata Kabupaten Berau. *ejournal Ilmu Administrasi Publik*, 8(3), 9290–9302.
- Stonner, J. A. . (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Subaidi, M., Muchsin, S., & Khoiron. (2019). *Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Di Dusun Sumber Desa Robatal Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang)*. 13(5), 24–31.
- Yunita, K., Mustika, I. G., Rusmita, S., Prihartini, D., & Mustakim, U. (2019). Konsep Pendirian dan Pengembangan Bumdes. *Prosiding SATIESP 2019*, 171–177.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2010
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pemerintahan Daerah, Otonomi daerah