



The Analysis of Governance in BUMDes Sumber Rejeki: Integration of Public Sector Governance Aspects and Managerial Functions

Aisyah Aryanti*¹, Syamsir²

Email: aisyaharyanti29@gmail.com¹, syamsirsaili@yahoo.com²

¹ Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Kota Padang, Indonesia

² Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Kota Padang, Indonesia

ABSTRACT

The increase in the number of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Indonesia reflects a positive trend in strengthening the rural economy. However, these enterprises still face various challenges related to governance and operational effectiveness. This study aims to analyze the governance of BUMDes Sumber Rejeki in Sari Mulya Village by integrating public sector governance aspects with the managerial functions of public organizations. This research uses a descriptive qualitative method with purposive sampling techniques, data collection through in-depth interviews and document analysis, and data analysis using the Miles and Huberman model. The findings reveal that organizational structure and participatory leadership have been established. However, recruitment mechanisms, procedural documentation, internal supervision, and risk management have not been fully optimized. Managerial functions such as planning, organizing, mobilizing, and controlling have been implemented adaptively, but they are not yet integrated into a sustainable institutional system. These findings suggest that strengthening written Standard Operating Procedures (SOPs), internal evaluation systems, community participation, and local potential-based planning are strategic steps toward building a more accountable and sustainable governance model for BUMDes.

Keywords: BUMDes, Management Functions, Public Sector Governance

PENDAHULUAN

Suatu desa dibangun tidak hanya untuk menunjukan suatu batas wilayah tertentu secara hukum, namun juga ditujukan untuk mengurus semua kepentingan masyarakatnya. Melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 sebagai perubahan atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pengaturan terkait tata cara pelaksanaan otonomi desa sampai tata kelolanya diatur dengan sedemikian rupa. Sehingga, regulasi ini tidak hanya bertujuan agar desa dapat mengatur, mengelola dan mengatasi berbagai problematika yang ada, namun juga menggali potensi dan kebutuhan dalam suatu pemerintahan desa. Harapannya, desa mampu mempercepat kemajuan dan perkembangannya dengan berbagai macam dinamika dari desa itu sendiri (Rauf & Maulidiah, 2015).



Desa merupakan unit pemerintahan terendah yang dapat mengatur dan mengurus urusannya berdasarkan kepentingan masyarakat setempat. Kepentingan tersebut salah satunya mencakup kepentingan pengembangan ekonomi desa. Hal ini penting bagi masyarakat desa guna peningkatan kesejahteraan, baik dari segi taraf hidup maupun kualitas hidup masyarakatnya. Dalam hal ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) hadir sebagai penggerak kegiatan ekonomi desa dengan meningkatkan sumber-sumber pendapatan asli desa guna menyejahterakan masyarakat desa. Menurut Karim (2019), BUMDes merupakan lembaga yang mendukung pengembangan ekonomi masyarakat pedesaan dengan berperan sebagai pusat kegiatan. Peran tersebut mencakup: *Pertama*, bidang pembiayaan, yang meliputi penghimpunan dan penyaluran dana melalui simpan pinjam serta pengelolaan risiko. *Kedua*, bidang non-jasa keuangan, yang mencakup layanan seperti konsultasi manajemen simpan pinjam, pendidikan dan pelatihan, akuntansi, audit, serta pengadaan sarana usaha. *Ketiga*, pengembangan usaha lain, seperti pengelolaan unit bisnis di sektor transportasi, komunikasi, dan sebagainya.

Berdasarkan data terakhir situs resmi Badan Pusat Statistik (BPS) per 17 Februari 2024, jumlah desa di Indonesia pada tahun 2023 sebanyak 83.971 desa/kelurahan. Sedangkan, menurut data terakhir situs bumdes.kemendes.go.id per 1 April 2025, terdapat 57.952 BUMDes dan 6.140 BUMDes Bersama dengan total keseluruhan secara nasional adalah 64.092 BUMDes. Terhitung ada sebanyak 23.792 BUMDes dan 1.772 BUMDes Bersama yang sudah berbadan hukum dari total BUMDes secara keseluruhan, sedangkan sisanya masih dalam tahap mendaftarkan nama, perbaikan nama, verifikasi nama dan mendaftarkan badan hukum. Dengan kata lain, sebanyak 83.971 dari total desa secara keseluruhan, setidaknya terdapat 64.092 BUMDes di Indonesia. Jumlah ini meningkat secara signifikan dibandingkan data tahun 2018, yang mana dari 74.910 total desa secara keseluruhan hanya terdapat sekitar 35 ribu BUMDes yang terdaftar. Realisasi jumlah BUMDes tersebut, melampaui ekspektasi Kementerian Desa dengan capaian lima kali lebih tinggi dari target awal sebanyak 5.000 BUMDes (Karim, 2019).

Peningkatan ini memang berkembang menjadi isu positif yang menunjukkan adanya peningkatan kemandirian ekonomi di desa. Namun, beragam persoalan lain muncul setelahnya, salah satu di antaranya sebagian BUMDes masih hanya sebatas berdiri dan belum memiliki aktivitas usaha yang benar-benar menopang perekonomian desa. Hal ini dijelaskan dalam penelitian Wibisono & Panuntun (2020) yang berjudul *Optimalisasi Fungsi BUMDes Melalui Inovasi dan Manajemen Organisasi Sebagai Upaya Meningkatkan Kemandirian Desa*. Dalam penelitian ini mengungkapkan bahwasanya sebagian besar fungsi dan peran BUMDes belum mampu memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat desa. Situasi ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya terbatasnya kapasitas dalam pengelolaan organisasi serta rendahnya tingkat inovasi dalam pengembangan unit usaha. Akibatnya, BUMDes belum berfungsi sebagai pendorong utama ekonomi, baik bagi struktur internalnya maupun bagi masyarakat secara luas. Selain itu, banyak unit usaha BUMDes yang belum menunjukkan profitabilitas dan masih bergantung pada subsidi dari pemerintah desa untuk mempertahankan operasionalnya.

Tidak hanya itu, permasalahan tata kelola bisnis juga menjadi salah satu tantangan dalam menjalankan BUMDes. Hal ini terungkap dalam penelitian Puspita et al. (2020) yang berjudul *Perbaikan Tata Kelola Bisnis UMKM Kerupuk Singkong Menuju Ketahanan BUMDes Jagabaya*. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwasanya berbagai tantangan dalam tata kelola usaha, seperti proses pengolahan, pengemasan, strategi pemasaran, dan pencatatan keuangan, masih menjadi faktor penghambat bagi masyarakat dalam mengembangkan kegiatan ekonomi mereka. Dalam rangka mengatasi hal tersebut, diperlukan upaya berupa pendampingan, pelatihan, dan dukungan alat produksi guna meningkatkan daya saing produk serta

memperkuat sistem pengelolaan usaha agar mampu bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan.

Penelitian Wibisono & Panuntun (2020) dan Puspita et al. (2020) telah menyoroti berbagai tantangan dalam pengelolaan BUMDes, mulai dari lemahnya pemahaman manajerial, minimnya inovasi usaha, hingga kendala teknis dalam tata kelola bisnis seperti pencatatan keuangan dan pemasaran. Meskipun kedua studi tersebut memberikan kontribusi penting dalam mengidentifikasi masalah operasional dan struktur organisasi BUMDes, pendekatan yang digunakan masih bersifat parsial dan belum mengintegrasikan secara sistematis prinsip-prinsip tata kelola sektor publik dengan fungsi-fungsi manajerial organisasi. Akibatnya, pemetaan atas kompleksitas tata kelola BUMDes belum sepenuhnya mencerminkan hubungan antara struktur kelembagaan, dinamika kerja, dan efektivitas pengelolaan.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengadopsi pendekatan integratif yang menggabungkan dua kerangka analisis: aspek tata kelola sektor publik dan fungsi-fungsi manajemen organisasi publik. Melalui studi kasus BUMDes Sumber Rejeki di Desa Sari Mulya, penelitian ini tidak hanya mengevaluasi struktur organisasi, kepemimpinan, regulasi, manajemen risiko, dan transparansi, tetapi juga menelaah bagaimana perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dijalankan dalam praktik. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kontribusi empiris dan teoretis yang lebih komprehensif dalam memahami tata kelola BUMDes sebagai entitas organisasi publik yang kompleks dan dinamis.

METODE PENELITIAN

Kajian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan fenomena yang diteliti secara mendalam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengembangkan pola pikir induktif dalam merumuskan kesimpulan atas dinamika yang diamati (Naamy, 2019). Dalam konteks ini, peneliti berupaya memberikan gambaran mengenai praktik pengelolaan BUMDes Sumber Rejeki di Desa Sari Mulya Kabupaten Tebo, melalui dua aspek utama, yaitu aspek-aspek tata kelola sektor publik dan fungsi-fungsi manajemen dalam konteks organisasi publik. Berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian, teknik *purposive sampling* digunakan dalam proses pemilihan informan dengan mempertimbangkan keterlibatan aktor dalam pendirian dan pengelolaan BUMDes Sumber Rejeki, baik sebagai perangkat desa, anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD), pengurus yang sedang menjabat maupun yang telah menjabat sebelumnya, serta perwakilan masyarakat.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan penelusuran dokumen-dokumen relevan. Pedoman wawancara disusun berdasarkan fokus isu yang diteliti, khususnya praktik tata kelola dan dinamika pengelolaan BUMDes Sumber Rejeki. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan pendekatan Miles dan Huberman, yang meliputi proses reduksi data, penyajian informasi, serta penarikan kesimpulan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena yang dikaji. Analisis dilakukan dengan mengacu pada aspek-aspek tata kelola sektor publik menurut Irawan (2024) dan fungsi-fungsi manajemen organisasi publik sebagaimana dirumuskan oleh George R. Terry. Untuk menjamin validitas data, dilakukan triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil wawancara dengan dokumen pendukung yang relevan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Tata Kelola Sektor Publik dalam Pengelolaan BUMDes

Pengelolaan BUMDes Sumber Rejeki di Desa Sari Mulya dianalisis menggunakan aspek-aspek tata kelola sektor publik yang dirumuskan oleh Irawan (2024) sebagai kerangka analisis. Aspek-aspek tersebut meliputi struktur organisasi, kepemimpinan yang efektif, kebijakan dan

prosedur, pengelolaan risiko, serta transparansi. Pendekatan ini bertujuan untuk menilai sejauh mana pengelolaan BUMDes Sumber Rejeki mengimplementasikan aspek-aspek tata kelola sektor publik. Melalui lima aspek tersebut, peneliti berupaya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan BUMDes, memahami dinamika internal yang memengaruhi efektivitas operasional, serta mengevaluasi tingkat keterbukaan dan akuntabilitas dalam tata kelola BUMDes Sumber Rejeki.

Struktur Organisasi

Struktur organisasi BUMDes Sumber Rejeki secara formal telah dirancang dengan pembagian peran yang mencakup penasihat (Kepala Desa), ketua, sekretaris, bendahara, dan pengawas internal. Namun, implementasi struktur ini belum sepenuhnya didukung oleh mekanisme rekrutmen yang sistematis. Meskipun AD/ART menetapkan musyawarah desa sebagai prosedur pengangkatan, praktik di lapangan menunjukkan bahwa penempatan posisi lebih banyak ditentukan melalui kesepakatan informal antar calon pengurus. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam proses rekrutmen mengindikasikan belum optimalnya pemahaman publik terhadap peran BUMDes sebagai ruang partisipatif.

Perbandingan antar dua periode rekrutmen menunjukkan pergeseran pendekatan dari model top-down menuju mekanisme terbuka, meskipun hasilnya belum memenuhi komposisi struktural secara ideal. Keterbatasan sumber daya manusia menyebabkan tumpang tindih fungsi, terutama dalam pengawasan internal, dan menghambat efektivitas struktur organisasi. Temuan ini menyoroti pentingnya penguatan sistem rekrutmen dan peningkatan pemahaman masyarakat terhadap organisasi ditingkat desa untuk membangun struktur organisasi yang lebih fungsional dan akuntabel.

Kepemimpinan yang Efektif

Kepemimpinan di BUMDes Sumber Rejeki menunjukkan pola partisipatif dan keterlibatan langsung dalam operasional, baik pada periode sebelumnya maupun saat ini. Ketua BUMDes berperan aktif dalam pengambilan keputusan strategis melalui musyawarah bersama pengurus, sementara keputusan teknis diambil secara mandiri. Kehadiran fisik ketua di lokasi kerja menjadi instrumen kunci dalam membangun komunikasi dua arah, menyampaikan arahan, dan menerima masukan dari pelaksana teknis, sehingga menciptakan suasana kerja yang terbuka dan responsif.

Meski gaya kepemimpinan instruktif dan partisipatif telah diterapkan lintas periode, efektivitasnya belum sepenuhnya tercapai tanpa dukungan sistem komunikasi internal yang terstruktur. Beberapa dinamika kerja yang muncul pada periode sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan operasional saja tidak cukup untuk menjaga stabilitas organisasi. Pengalaman tersebut menjadi refleksi penting bagi kepemimpinan saat ini dengan membangun ruang dialog yang aman dan mekanisme penyelesaian masalah yang adaptif merupakan elemen krusial dalam memperkuat tata kelola BUMDes secara berkelanjutan.

Kebijakan dan Prosedur

Kebijakan dan prosedur menjadi fondasi penting dalam tata kelola BUMDes untuk memastikan operasional berjalan terarah dan terkendali. Dokumen formal seperti AD/ART berfungsi sebagai acuan hukum dan administratif yang mengikat, namun kajian terhadap AD/ART tahun 2017 dan 2024 menunjukkan adanya pergeseran signifikan. Beberapa pasal krusial seperti kepailitan, pembubaran, dan audit independen dihilangkan dalam versi terbaru, yang berpotensi melemahkan akuntabilitas dan manajemen risiko. Ketiadaan rujukan formal terhadap skenario kegagalan usaha atau transisi organisasi mencerminkan lemahnya antisipasi terhadap dinamika jangka panjang. Di sisi lain, penyesuaian nomenklatur jabatan dan klasifikasi usaha berbasis KBLI mencerminkan upaya profesionalisasi dan penyesuaian terhadap regulasi nasional. Penataan struktur organisasi, pengaturan kerja sama, dan

pembagian hasil usaha berdasarkan laba bersih menunjukkan orientasi BUMDes menuju model usaha yang lebih formal, legal, dan transparan.

Namun, dinamika kebijakan di lapangan menunjukkan kompleksitas tersendiri. Pengelolaan program Ketahanan Pangan (Ketapang) dilakukan melalui mekanisme internal BUMDes, meskipun secara administratif tidak tercatat sebagai bagian dari anggaran usaha. Intervensi kebijakan dari tingkat pusat dan daerah juga memengaruhi ruang otonomi desa, sehingga pelaksanaan program cenderung seragam dan struktural. Keterlibatan aparat negara dalam pengawalan program strategis seperti ketahanan pangan memang dimaksudkan untuk menjamin stabilitas dan mendukung pencapaian target nasional. Namun, dalam implementasinya, pendekatan tersebut cenderung memperkuat struktur koordinasi lintas sektor, sehingga ruang bagi inisiatif lokal dan partisipasi masyarakat belum sepenuhnya optimal.

Pengelolaan Risiko

Pengelolaan risiko BUMDes Sumber Rejeki belum sepenuhnya terstruktur. Pendekatan yang digunakan lebih bersifat reaktif melalui musyawarah pasca-kejadian, tanpa sistem identifikasi dan mitigasi risiko yang sistematis. Meskipun pengurus dan Kepala Desa menyadari potensi kegagalan usaha, strategi yang diterapkan masih berupa saran teknis dan rencana peralihan, bukan bagian dari kerangka manajemen risiko yang terdokumentasi. Komitmen terhadap pelaporan dan penyelesaian masalah secara partisipatif sudah ada, namun belum didukung oleh standar formal yang dapat menjamin konsistensi dan akuntabilitas.

Dalam aspek keuangan, pengurus menunjukkan fleksibilitas dalam penggunaan dana antar unit usaha, termasuk antara program Ketahanan Pangan dan unit usaha BUMDes. Pendekatan ini mencerminkan prinsip kehati-hatian dan kesadaran terhadap risiko keuangan. Periode kepengurusan saat ini menekankan akuntabilitas dan pencatatan rinci, sementara periode sebelumnya lebih mengandalkan efisiensi dan respons praktis terhadap fluktuasi permintaan. Kedua pendekatan menunjukkan adaptasi terhadap karakteristik usaha masing-masing, meskipun belum sepenuhnya berbasis sistem pengelolaan risiko yang terintegrasi.

Transparansi

Transparansi dalam pengelolaan BUMDes Sumber Rejeki menunjukkan arah yang semakin terbuka, terutama terlihat dari pencantuman nominal modal awal secara eksplisit dalam AD/ART 2024, berbeda dengan versi sebelumnya yang hanya menyebutkan sumber dana secara umum. Meskipun belum dapat disimpulkan sebagai praktik transparansi yang menyeluruh, perubahan redaksional ini mengindikasikan pergeseran orientasi dokumentasi yang lebih akuntabel. Sebaliknya, penyampaian informasi anggaran kepada masyarakat masih dilakukan secara umum tanpa jadwal yang tetap, sementara laporan yang lebih detail disusun secara berkala untuk disampaikan kepada pihak pemerintah desa. Pola ini mencerminkan pertimbangan pragmatis pengurus dalam menyesuaikan informasi dengan kapasitas pemahaman publik. Namun, keterbatasan akses terhadap rincian anggaran berisiko membatasi partisipasi warga dalam pengawasan dan membuka ruang interpretasi yang beragam. Oleh sebab itu, penguatan sistem pelaporan yang lebih terbuka dan terstruktur menjadi kebutuhan mendesak dalam memperkuat akuntabilitas organisasi.

Analisis Fungsi Manajemen dalam Pengelolaan BUMDes

Selain menggunakan pendekatan tata kelola sektor publik, penelitian ini juga mengkaji pengelolaan BUMDes Sumber Rejeki melalui perspektif fungsi-fungsi manajemen yang dikembangkan oleh George R. Terry. Fungsi-fungsi tersebut meliputi perencanaan, penggerakan, pengorganisasian dan pengawasan, yang secara teoritis merupakan elemen dasar dalam proses manajerial organisasi (Terry & Rue, 2021). Pendekatan ini digunakan untuk menilai sejauh mana pengurus BUMDes mampu menjalankan peran manajerial secara

sistematis dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Melalui analisis fungsi manajemen, peneliti berupaya mengidentifikasi efektivitas struktur kerja internal BUMDes, kualitas koordinasi antar pengurus, serta kemampuan dalam merumuskan dan menindaklanjuti rencana kerja. Fungsi pengawasan juga menjadi perhatian khusus, mengingat pentingnya kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan usaha dan pengelolaan anggaran agar tetap berjalan sesuai prinsip akuntabilitas.

Perencanaan

Perencanaan usaha BUMDes Sumber Rejeki menunjukkan pergeseran pendekatan dari model *top-down* pada periode sebelumnya menuju pendekatan *bottom-up* yang lebih partisipatif pada periode saat ini. Pengurus kini terlibat aktif dalam merumuskan arah usaha melalui musyawarah bersama masyarakat dan BPD, menciptakan legitimasi berbasis partisipasi lokal. Sebaliknya, pada periode sebelumnya, jenis usaha ditentukan sebelum pengurus dilantik, sehingga ruang evaluasi dan penyesuaian menjadi terbatas. Pergeseran ini menandakan peningkatan fungsi perencanaan yang lebih relevan dengan kebutuhan dan kapasitas lokal.

Namun, tidak semua unit usaha lahir dari perencanaan internal desa. Beberapa program yang dijalankan merupakan hasil kebijakan lintas sektor, sehingga ruang inisiatif lokal menjadi terbatas. Meski demikian, pengurus BUMDes dan Kepala Desa tetap berupaya mengadaptasi arah kebijakan tersebut agar selaras dengan kebutuhan dan potensi desa, termasuk mengaitkannya dengan unit usaha yang sudah berjalan. Strategi ini menunjukkan fleksibilitas dalam perencanaan, di mana tekanan struktural dari luar tidak sepenuhnya menghambat upaya integratif untuk menciptakan manfaat ekonomi yang relevan bagi masyarakat.

Di sisi lain, koordinasi antara perencanaan teknis dan operasional belum sepenuhnya berjalan selaras, sehingga alokasi anggaran pada tahap awal tidak selalu mendukung kelancaran pelaksanaan usaha. Ketergantungan antar unit usaha tanpa mekanisme yang terstruktur juga berpotensi menimbulkan ketegangan dalam penentuan prioritas pendanaan. Evaluasi berkala memang telah mulai diterapkan sebagai bentuk refleksi, namun masih bersifat responsif terhadap kendala yang muncul, belum menyentuh aspek preventif seperti penilaian kesiapan dan kelayakan usaha sebelum dijalankan. Ketidadaan evaluasi awal ini menunjukkan bahwa sistem perencanaan belum sepenuhnya mampu mengantisipasi risiko dan menjaga stabilitas operasional secara menyeluruh.

Penggerakan

Fungsi penggerakan dalam BUMDes Sumber Rejeki dijalankan melalui komunikasi yang intensif, kerja tim yang solid, serta keterlibatan langsung Ketua dalam aktivitas operasional sehari-hari. Gaya kepemimpinan partisipatif ini berhasil membangun motivasi dan memperkuat rasa kebersamaan di antara karyawan. Meski pendekatan tersebut efektif dalam mendorong produktivitas, pengelolaan SDM masih bertumpu pada komunikasi informal karena belum tersedia sistem evaluasi kinerja dan pembagian tugas yang terstandarisasi. Ketergantungan ini berpotensi menimbulkan ketimpangan beban kerja dan tumpang tindih peran, sehingga efektivitas kerja lebih ditentukan oleh inisiatif personal daripada mekanisme organisasi yang mapan.

Pengalaman dari periode sebelumnya memperkuat pemahaman bahwa fungsi penggerakan tidak cukup hanya mengandalkan figur sentral atau kekompakan tim inti. Ketika terjadi pergantian kepemimpinan, ritme kerja menjadi tidak stabil dan koordinasi melemah, menandakan perlunya sistem internal yang mampu menjaga semangat kolektif secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, penggerakan idealnya ditopang oleh struktur yang jelas, standar operasional bersama, serta saluran komunikasi yang mendukung koordinasi lintas peran. Dengan adanya sistem tersebut, penggerakan tidak lagi bergantung pada individu

tertentu, melainkan menjadi bagian dari mekanisme kelembagaan yang adaptif dan berdaya tahan terhadap dinamika internal.

Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam BUMDes Sumber Rejeki mencerminkan upaya untuk membentuk struktur kerja yang fungsional melalui pembagian tugas formal dan koordinasi antar pengurus. Fungsi ini bertujuan memastikan setiap unsur organisasi bekerja secara efisien dan saling melengkapi. Meski peran ketua, sekretaris, dan bendahara telah dijalankan sesuai struktur, pelaksanaannya belum sepenuhnya konsisten. Komunikasi langsung dan koordinasi lapangan menjadi kekuatan utama yang menopang efektivitas operasional, namun persepsi kenyamanan terhadap sistem kerja saat ini berisiko menghambat evaluasi dan inovasi struktural jika tidak ditopang oleh mekanisme peninjauan yang terukur.

Dalam aspek pengelolaan sumber daya, fungsi pengorganisasian terlihat dari strategi adaptif pengurus dalam menghadapi keterbatasan alat dan tenaga kerja, serta pengaturan keuangan yang berbasis perencanaan. Koordinasi terbuka dengan pihak desa memperkuat legitimasi pelaksanaan program, meski belum didukung oleh SOP tertulis. Ketergantungan pada bantuan tahunan menunjukkan bahwa sistem belum sepenuhnya mandiri, namun penyediaan dana cadangan mencerminkan fleksibilitas organisasi. Secara keseluruhan, fungsi pengorganisasian belum sepenuhnya membentuk sistem internal yang stabil, sehingga penguatan struktur dan mekanisme koordinatif menjadi kunci untuk menjaga keberlanjutan dan efektivitas kerja BUMDes.

Pengawasan

Fungsi pengawasan dalam BUMDes Sumber Rejeki dijalankan oleh tiga aktor utama dengan pendekatan yang berbeda. Ketua BUMDes melakukan pengawasan operasional melalui komunikasi langsung, memungkinkan respons cepat terhadap dinamika lapangan meski belum didukung oleh sistem dokumentasi yang terstruktur. Kepala Desa berperan sebagai penasihat dengan pemantauan dan pelaporan, namun keterbatasan sistem pelaporan dan minimnya dokumentasi membuat fungsi pengawasan belum optimal sebagai alat evaluasi. Sementara itu, BPD menjalankan pengawasan melalui musyawarah dan kontrol anggaran, menciptakan ruang partisipatif yang mendorong transparansi, meski masih bergantung pada mekanisme informal yang berisiko bias dan lemah dalam tindak lanjut prosedural.

Secara garis besar, fungsi pengawasan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem kerja BUMDes. Ketiadaan pengawas internal dan belum berjalannya mekanisme evaluasi berkala menunjukkan bahwa pengawasan masih bersifat asertif, bukan berbasis verifikasi atau audit. Evaluasi yang seharusnya menjadi instrumen korektif belum diterapkan secara konsisten, sehingga pengurus tidak memiliki dasar untuk melakukan perbaikan strategis. Dalam konteks ini, penguatan sistem kontrol diperlukan tidak hanya dengan mengandalkan kedekatan komunikasi, tetapi juga didukung oleh struktur formal, indikator evaluatif, dan mekanisme akuntabilitas yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Tata kelola BUMDes Sumber Rejeki menunjukkan adanya struktur organisasi formal dan kepemimpinan partisipatif yang mendorong transparansi dan akuntabilitas. Namun, penerapan prinsip tata kelola sektor publik belum sepenuhnya optimal. Mekanisme rekrutmen masih informal, dokumentasi prosedural belum konsisten, dan pengawasan internal belum sistematis. Sedangkan, fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan telah dijalankan secara adaptif sesuai kondisi lapangan, namun belum terstruktur secara kelembagaan. Meskipun, fungsi manajemen telah dijalankan secara praktis, sistem organisasi yang berkelanjutan dan berbasis tata kelola yang kuat belum terintegrasi secara

optimal dalam operasional BUMDes.

Dalam rangka memperkuat tata kelola BUMDes diperlukan Prosedur Operasional Standar (SOP) tertulis yang mencakup seluruh fungsi organisasi, guna memastikan konsistensi kerja dan memudahkan regenerasi pengurus. Selain itu, perlu dikembangkan sistem evaluasi dan pengawasan internal yang terstruktur, seperti laporan triwulan dan forum refleksi kerja, agar pengambilan keputusan lebih berbasis data. Partisipasi masyarakat dalam proses rekrutmen juga perlu ditingkatkan melalui sosialisasi rutin, ruang aspirasi warga, dan pelibatan tokoh lokal untuk memperkuat legitimasi publik. Di sisi lain, kapasitas kepemimpinan pengurus perlu diperkuat melalui pelatihan manajemen konflik, komunikasi publik, dan kepemimpinan partisipatif. Terakhir, BUMDes perlu mulai menyusun perencanaan jangka menengah yang berbasis potensi ekonomi lokal dan kebutuhan masyarakat, agar arah pengembangan usaha lebih strategis dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Irawan, B. (2024). *Tata Kelola Sektor Publik*. Solok: PT Mafy Media Literasi Indonesia.
- Karim, A. (2019). *Peningkatan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Makassar: CV. Nas Media Pustaka.
- Naamy, N. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar & Aplikasinya*. Mataram: LP2M UIN Mataram.
- Puspita, V. A., Veranita, M., & Gunardi, G. (2020). Perbaikan Tata Kelola Bisnis UMKM Kerupuk Kulit Singkong Menuju Ketahanan BUMDes Jagabaya. *Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 29-37.
- Rauf, R., & Maulidiah, S. (2015). *Pemerintahan Desa*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Republik Indonesia. 2014. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Republik Indonesia. 2024. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi*. Terjemahan Bunga Sari Fatmawati. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibisono, A. F., & Panuntun, B. (2020). Optimalisasi Fungsi Bumdes Melalui Inovasi dan Manajemen Organisasi Sebagai Upaya Meningkatkan Kemandirian Desa. *Jurnal Abdimas Madani Dan Lestari (JAMALI)*, 2(1), 1-9.