

PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) BINA BERSAMA DI DESA PAMINGGIR KECAMATAN PAMINGGIR KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA

Risma¹, Muhamad Arsyad², Nida Urahmah³

Program Studi Administrasi Publik

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai

Email : rismahalizaputri@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengetahui proses pengelolaan BUMDes *Bina Bersama* di Desa Paminggir, Kecamatan Paminggir, Kabupaten Hulu Sungai Utara, beserta faktor yang memengaruhinya. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap 13 informan yang dipilih secara purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan pengelolaan BUMDes belum optimal: perencanaan, strategi, pembagian tugas, pelimpahan wewenang, kapasitas SDM, pelatihan, bimbingan, motivasi, pengawasan, dan evaluasi masih lemah karena tidak terdokumentasi, tidak konsisten, dan kurang transparan. Faktor pendukung pengelolaan adalah potensi sumber daya alam, dukungan pemerintah desa, usaha lokal, partisipasi masyarakat, dan komitmen pengurus. Adapun faktor penghambat meliputi keterbatasan modal, rendahnya kapasitas SDM, daya beli rendah, bunga tinggi, keterlambatan pembayaran, dan kondisi alam. Disarankan pemerintah desa memperkuat permodalan, SDM, dan pengawasan; pengelola meningkatkan strategi usaha; serta masyarakat aktif berpartisipasi.

Kata Kunci : Pengelolaan, BUMDes, Bina Bersama, Desa Paminggir, Kabupaten Hulu Sungai Utara

ABSTRACT

This study aims to examine the management process of BUMDes Bina Bersama in Paminggir Village, Paminggir Subdistrict, Hulu Sungai Utara Regency, along with the influencing factors. The research employed a qualitative descriptive approach using interviews, observation, and documentation with 13 purposively selected informants. Findings reveal that the management of BUMDes has not been optimal: planning, strategy, task distribution, delegation of authority, human resource capacity, training, guidance, motivation, supervision, and evaluation remain weak due to poor documentation, inconsistency, and lack of transparency. Supporting factors include natural resource potential, village government support, local business opportunities, community participation, and managerial commitment. Inhibiting factors consist of limited capital, low human resource capacity, weak purchasing power, high interest rates, delayed loan repayments, and unfavorable natural conditions. It is recommended that the village government strengthen capital, human resources, and supervision; management teams improve business strategies; and communities take a more active role in participation and decision-making.

Keywords: Management, BUMDes, Bina Bersama, Paminggir Village, Hulu Sungai Utara Regency

PENDAHULUAN

Pembangunan ekonomi desa merupakan strategi penting untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengurangi ketimpangan wilayah. Indonesia, dengan sebagian besar penduduknya tinggal di pedesaan, mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Kementerian Dalam Negeri, 2014) BUMDes bertujuan mengelola potensi lokal agar desa mampu menciptakan lapangan kerja, mengurangi ketergantungan terhadap pemerintah pusat, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Meski demikian, keberhasilan BUMDes beragam; beberapa berkembang pesat, sementara lainnya menghadapi tantangan seperti keterbatasan modal, manajemen lemah, serta minimnya partisipasi masyarakat (Kementerian Desa PDTT, 2020)

Salah satu contoh adalah BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir, Kabupaten Hulu Sungai Utara. Sejak didirikan pada 2018, BUMDes ini menjalankan dua unit usaha yaitu penyewaan tenda dan simpan pinjam. Namun, usahanya belum optimal karena keterbatasan pasar, keterbatasan jenis usaha, dan kendala keberlanjutan. Penyewaan tenda bersifat musiman dan kurang menghasilkan secara konsisten, sementara simpan pinjam masih menghadapi hambatan dalam pengumpulan dana.

Masalah yang ditemukan antara lain tidak adanya strategi bisnis yang jelas, struktur organisasi yang belum efektif, rendahnya kompetensi dan pelatihan pengelola, lemahnya kepemimpinan, rendahnya keterlibatan masyarakat, serta tidak adanya sistem evaluasi dan transparansi keuangan. Situasi ini menghambat perkembangan usaha dan mengurangi dampak positif BUMDes terhadap perekonomian desa. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada analisis pengelolaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta mencari strategi peningkatan kinerja kelembagaan agar BUMDes lebih berperan dalam pembangunan ekonomi lokal.

Penelitian terdahulu merupakan landasan penting dalam menyusun suatu kajian ilmiah, karena dapat memberikan gambaran awal mengenai topik yang diteliti serta menjadi bahan perbandingan untuk mengembangkan penelitian yang relevan. Sejumlah studi telah dilakukan terkait pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Salah satunya adalah penelitian oleh Ekson Kaka (2022), mahasiswa Universitas Muhammadiyah Mataram, yang berjudul “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mere Kehe Kecamatan Kodi Bangedo Kabupaten Sumba Barat Daya”. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan menunjukkan bahwa BUMDes Manghu Boko berperan sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi lokal dengan tujuan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat. Namun, pengelolaannya belum optimal karena adanya kendala seperti rendahnya partisipasi masyarakat terhadap mekanisme kerja BUMDes dan kurangnya transparansi pengelolaan dana. Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia juga turut mempengaruhi efektivitas BUMDes. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Ahmad Yani (2020), mahasiswa STIA Amuntai, yang meneliti “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara”. Dengan menggunakan metode kualitatif, penelitiannya mengungkap bahwa meskipun tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian telah dilakukan, namun implementasinya masih belum berjalan secara optimal. Permasalahan utama terletak pada kurangnya keseriusan pengelola, terbatasnya jumlah SDM yang berkualitas, serta lambatnya respon dalam menemukan dan mengelola peluang usaha. Di sisi lain, meskipun telah memperoleh dukungan permodalan dari pemerintah, jumlahnya dinilai masih belum mencukupi untuk mengembangkan usaha secara berkelanjutan. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut antara lain melalui pelatihan pengelolaan BUMDes, menjalin kerja sama dengan pelaku usaha kecil, serta membangun relasi untuk menarik investor. Kedua penelitian tersebut

menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes sangat bergantung pada kapasitas manajerial, partisipasi masyarakat, serta dukungan sumber daya dan pendampingan dari berbagai pihak (Yani, 2020; Kaka, 2022)

Pengelolaan merupakan konsep penting dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, termasuk dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Secara etimologis, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), pengelolaan adalah proses atau perbuatan mengelola, yang mencakup kegiatan mengatur, menyelenggarakan, mengurus, dan menjalankan suatu sistem atau organisasi. Istilah ini berasal dari kata dasar “kelola” yang diberi awalan “peng-” dan akhiran “-an”, yang kemudian diadopsi ke dalam bahasa Indonesia sebagai padanan dari istilah “manajemen”. Dalam arti luas, manajemen atau pengelolaan adalah proses untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan kerja guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien (KBBI, 2016).

Menurut para ahli, pengelolaan tidak hanya berfungsi sebagai proses teknis semata, tetapi juga sebagai seni dalam memanfaatkan sumber daya untuk mencapai hasil optimal. Gulick (dalam Rohman, 2018) menyatakan bahwa pengelolaan merupakan ilmu yang berusaha memahami secara sistematis bagaimana manusia bekerja sama untuk menghasilkan manfaat bagi kemanusiaan. Sementara itu, Hasibuan (dalam Mulyono, 2014:18) menekankan bahwa pengelolaan adalah seni dan ilmu untuk memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien. Pendapat serupa dikemukakan oleh Samuel Batlajery (2016) yang menyebutkan bahwa pengelolaan mencakup fungsi-fungsi dasar seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan penilaian.

Selanjutnya, Koontz dan O’Donnel (dalam Lakshmi, 2017) merumuskan lima indikator utama dalam proses pengelolaan yang menjadi dasar dalam mengelola suatu organisasi, termasuk BUMDes. Pertama, *planning* (perencanaan), yakni proses merumuskan tindakan-tindakan yang akan dilakukan di masa depan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kedua, *organizing* (pengorganisasian), yaitu kegiatan mengelola sumber daya manusia, fisik, dan keuangan agar saling bersinergi untuk mencapai hasil yang optimal. Ketiga, *staffing* (kepegawaian), yang merujuk pada penempatan individu yang tepat dalam struktur organisasi untuk menjalankan fungsi sesuai kompetensinya. Keempat, *directing* (pengarahan), yaitu aktivitas membimbing, memotivasi, dan mengarahkan anggota organisasi agar dapat menjalankan tugas secara maksimal melalui kepemimpinan dan komunikasi yang efektif. Kelima, *controlling* (pengendalian), yakni proses memantau dan mengevaluasi kegiatan organisasi agar tetap berada pada jalur yang telah direncanakan serta mampu mencapai sasaran yang diharapkan. (Lakshmi, 2017)

Dari berbagai pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pengelolaan merupakan serangkaian proses terpadu yang melibatkan seluruh elemen dalam organisasi. Hal ini mencakup personal, administrasi, sarana dan prasarana, serta mekanisme kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Dengan pengelolaan yang terstruktur dan sistematis, organisasi, termasuk BUMDes, dapat meningkatkan efektivitas pemanfaatan sumber daya dan pencapaian tujuan pembangunan ekonomi lokal secara optimal.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha yang didirikan oleh desa dan dikelola bersama oleh pemerintah desa dan masyarakat, bertujuan meningkatkan perekonomian desa. Menurut UU No. 6 Tahun 2014, BUMDes dibentuk dari kekayaan desa yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa, dan usaha lain demi kesejahteraan warga. Pendirian BUMDes dimaksudkan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD), mendorong usaha ekonomi produktif, serta memanfaatkan potensi desa.

BUMDes berbeda dengan lembaga ekonomi biasa karena dikelola secara kolektif, berakar pada budaya lokal, dan bertujuan sosial serta ekonomi. Ciri khasnya antara lain: kepemilikan

bersama, modal dari desa dan masyarakat, dan keuntungan yang kembali ke masyarakat. Pendirian BUMDes harus memenuhi syarat yang diatur dalam peraturan desa, termasuk bentuk hukum, kepengurusan, dan sistem bagi hasil. Menurut Perda No. 3 Tahun 2018, pembentukan BUMDes didasarkan pada kebutuhan dan potensi desa seperti sumber daya alam, sumber daya manusia, serta kegiatan ekonomi warga yang belum optimal. Jenis usaha BUMDes meliputi bisnis sosial, bisnis uang, penyewaan, perdagangan, lembaga perantara, dan usaha bersama. BUMDes juga dapat menjalankan unit usaha seperti simpan pinjam dan penyewaan tenda, seperti yang dijalankan di BUMDes Paminggir, Kabupaten Hulu Sungai Utara.

METODE

Lokasi penelitian ini dilakukan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bina Bersama yang terletak di Jalan Abdi Praja RT. 003, Desa Paminggir, Kecamatan Paminggir, Kabupaten Hulu Sungai Utara, Provinsi Kalimantan Selatan, dengan kode pos 71453. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Dalam pengumpulan data, digunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik *purposive sampling* dengan 13 orang informan. Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu: observasi, wawancara, dan dokumentasi. Untuk analisis data, peneliti mengacu pada model Miles, Huberman, dan Saldana dalam (Miles, Huberman and Saldana, 2014) yang meliputi tiga tahapan: Kondensasi data, Penyajian data, dan Penarikan kesimpulan. Uji kredibilitas data dilakukan dengan lima metode : Perpanjangan pengamatan, Peningkatan ketekunan, Triangulasi, Analisis kasus negatif, serta *Member check*. (Sugiyono, 2018)

PEMBAHASAN

Dalam pengelolaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir Kecamatan Paminggir Kabupaten Hulu Sungai Utara hasil dari penelitian tersebut dapat dilihat melalui indikator berikut ini:

Planning (Perencanaan)

Adanya perencanaan

Perencanaan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan langkah awal yang sangat penting untuk memastikan usaha desa berjalan secara terarah dan berkelanjutan. Dalam tahap ini, BUMDes bersama pemerintah desa dan masyarakat melakukan identifikasi potensi desa, seperti potensi alam, sumber daya manusia, serta kegiatan ekonomi yang ada. Hasil identifikasi menjadi dasar dalam menentukan jenis usaha yang akan dijalankan, disertai penyusunan rencana usaha yang mencakup tujuan, strategi, serta struktur organisasi dan pembagian tugas. Musyawarah desa menjadi sarana utama untuk merumuskan perencanaan agar memperoleh dukungan dan kesepakatan dari seluruh elemen masyarakat. Namun, berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, perencanaan dalam pengelolaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir belum dilaksanakan secara optimal. Ditemukan perbedaan pandangan antar pemangku kepentingan, keterbatasan modal, kurangnya sumber daya manusia yang memadai, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Selain itu, belum ditemukan bukti fisik perencanaan yang lengkap dan terstruktur, serta tidak ada dokumen perencanaan usaha yang menyeluruh dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perencanaan telah dilakukan melalui musyawarah, implementasinya belum matang dan terdokumentasi dengan baik.

Hal ini belum sejalan dengan teori Koontz dan O'Donnel dalam Lakshmi (2017) yang menyatakan bahwa perencanaan adalah penentuan tindakan untuk mencapai tujuan secara efektif serta memastikan pemanfaatan sumber daya secara optimal. Oleh karena itu, penguatan perencanaan menjadi hal mendesak agar BUMDes dapat berkembang secara strategis di masa mendatang.

Strategi pelaksanaan

Strategi pelaksanaan merupakan tahapan penting dalam merealisasikan rencana pengelolaan BUMDes secara konkret. Dalam praktiknya, strategi ini mencakup pemilihan unit usaha yang sesuai dengan potensi desa, melibatkan masyarakat, pengelolaan keuangan secara transparan, serta kemitraan dengan pihak eksternal. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, strategi pelaksanaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir belum berjalan secara optimal. Usaha yang dijalankan masih terbatas pada simpan pinjam dan sewa tenda, namun belum didukung sistem kerja yang terstruktur dan indikator keberhasilan yang jelas. Keluhan masyarakat terhadap bunga pinjaman sebesar 10% menunjukkan bahwa strategi belum sepenuhnya mempertimbangkan kondisi sosial ekonomi lokal. Selain itu, dokumen perencanaan hanya memuat rencana umum tanpa detail teknis, analisis pasar, dan tolok ukur pencapaian.

Hal ini menunjukkan bahwa strategi pelaksanaan masih bersifat sederhana dan belum diarahkan untuk mendukung pengembangan usaha secara berkelanjutan. Temuan ini tidak sesuai dengan teori Koontz dan O'Donnel dalam Lakshmi (2017), yang menekankan bahwa perencanaan strategis harus mampu mengarahkan tindakan untuk mencapai tujuan secara efisien dan memanfaatkan sumber daya secara optimal.

Organizing (Organisasi)

Pembagian Tugas

Pembagian tugas dalam organisasi bertujuan untuk menciptakan kejelasan peran dan efisiensi kerja guna mendukung pengelolaan yang terarah. Dalam konteks BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir, hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa pembagian tugas belum berjalan optimal. Meskipun struktur organisasi telah tersedia dan ditampilkan di kantor desa, sosialisasi kepada masyarakat masih minim, sehingga tidak semua pihak mengetahui peran masing-masing pengurus. Selain itu, belum tersedia dokumen pendukung seperti uraian tugas, standar operasional prosedur (SOP), atau pedoman teknis yang dapat menjadi acuan dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini menyebabkan pelaksanaan tugas belum efektif dan berpotensi menimbulkan tumpang tindih kewenangan.

Hal ini tidak sepenuhnya sesuai dengan teori Koontz dan O'Donnel dalam Lakshmi (2017), yang menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses menyatukan sumber daya fisik, finansial, dan manusia secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Pelimpahan Wewenang

Pelimpahan wewenang dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bina Bersama di Desa Paminggir belum terlaksana secara optimal. Berdasarkan temuan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi, diketahui bahwa proses pelimpahan tugas masih dilakukan secara informal antar pengurus inti tanpa melalui prosedur resmi dan tidak melibatkan seluruh unit usaha. Selain itu, tidak ditemukan adanya dokumen tertulis atau bukti visual yang menunjukkan

mekanisme pelimpahan wewenang secara sistematis, sehingga tanggung jawab pengelolaan cenderung terpusat pada segelintir individu. Ketidakteraturan ini menunjukkan belum adanya sistem yang jelas dan terdokumentasi dalam mendistribusikan tugas dan wewenang secara menyeluruh.

Hal tersebut belum sejalan dengan teori pengorganisasian menurut Koontz dan O'Donnell dalam Lakshmi (2017), yang menyatakan bahwa pengorganisasian merupakan proses penyatuan sumber daya fisik, keuangan, dan manusia melalui hubungan kerja yang terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Staffing (Pegawai)

SDM Sesuai Fungsinya

Pemanfaatan sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir belum berjalan secara optimal. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, ditemukan bahwa meskipun beberapa pengurus telah ditempatkan sesuai bidangnya, namun masih terdapat keterbatasan dalam pengalaman dan keterampilan teknis yang dibutuhkan. Selain itu, belum terdapat pelatihan yang dilakukan secara rutin, dan pembagian tugas belum sepenuhnya didasarkan pada keahlian masing-masing individu. Dokumen yang tersedia pun hanya memuat struktur organisasi tanpa mencantumkan informasi mengenai kompetensi, pelatihan, atau pengembangan kapasitas sumber daya manusia, sehingga belum terdapat ukuran yang jelas terkait efektivitas pemanfaatannya.

Hal ini belum sesuai dengan teori staffing menurut Koontz dan O'Donnell dalam Lakshmi (2017), yang menyatakan bahwa fungsi kepegawaian mencakup pengelolaan struktur organisasi melalui proses seleksi, penilaian, dan pengembangan personel secara tepat agar setiap posisi dalam organisasi dapat diisi oleh individu yang kompeten dan sesuai dengan peran yang ditetapkan.

Adanya Pelatihan

Pelatihan merupakan elemen penting dalam pengelolaan BUMDes karena berperan langsung dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan bagi pengelola BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir belum terlaksana secara optimal. Berdasarkan wawancara, observasi, dan dokumentasi, diketahui bahwa pelatihan hanya diikuti oleh sebagian pengurus, belum dilakukan secara rutin, dan belum disesuaikan dengan kebutuhan bidang tugas masing-masing. Selain itu, penerapan materi pelatihan dalam praktik pengelolaan usaha belum tampak secara nyata, dan dokumentasi pelatihan yang tersedia juga masih terbatas serta tidak mencerminkan adanya perencanaan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan.

Hal ini tidak sejalan dengan teori staffing menurut Koontz dan O'Donnell dalam Lakshmi (2017), yang menekankan bahwa fungsi kepegawaian mencakup seleksi, penilaian, dan pengembangan personel secara tepat dan berkesinambungan guna memastikan setiap individu mampu menjalankan peran yang telah dirancang dalam struktur organisasi secara efektif.

Directing (Pengarahan)

Bimbingan Pengelolaan

Bimbingan terhadap pengelola BUMDes merupakan aspek penting dalam meningkatkan kapasitas manajerial dan operasional, terutama karena tidak semua pengelola memiliki latar belakang pendidikan atau pengalaman dalam bidang manajemen usaha. Bimbingan tersebut

idealnya mencakup penyusunan laporan keuangan, pengelolaan administrasi, strategi pemasaran, serta etika kerja. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa bimbingan dalam pengelolaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir masih belum optimal. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diketahui bahwa meskipun bimbingan pernah diberikan oleh kepala desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), pelaksanaannya tidak dilakukan secara rutin, tidak menyeluruh, dan hanya bersifat reaktif, yaitu diberikan jika diminta oleh pengelola. Selain itu, bimbingan hanya tampak dalam bentuk koordinasi informal tanpa sistem atau jadwal pembinaan yang jelas, serta tidak didukung oleh dokumentasi atau forum evaluasi yang terstruktur. Hal ini menunjukkan bahwa proses bimbingan belum menjadi bagian dari sistem pembinaan yang berkelanjutan.

Hal ini tidak sejalan dengan teori directing menurut Koontz dan O'Donnell dalam Lakshmi (2017), yang menyatakan bahwa directing merupakan fungsi manajerial yang berkaitan dengan proses membimbing, mengarahkan, mengawasi, dan memotivasi bawahan secara konsisten dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Motivasi Kerja Pengelola

Motivasi kerja merupakan faktor krusial yang memengaruhi kinerja pengelola BUMDes, karena dengan motivasi yang tinggi, pengelola cenderung lebih bersemangat, kreatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas serta mengembangkan unit usaha desa. Motivasi dapat bersumber dari dalam diri, seperti keinginan untuk memajukan desa, maupun dari faktor eksternal seperti insentif, dukungan masyarakat, dan penghargaan dari pemerintah desa. Namun, berdasarkan hasil wawancara dan observasi, motivasi kerja pengelola BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir belum optimal. Semangat kerja yang ada sebagian besar didorong oleh motivasi pribadi dan harapan keuntungan usaha, bukan karena adanya sistem pembinaan atau dukungan yang terstruktur dari pemerintah desa. Tidak terdapat sistem motivasi formal seperti pemberian penghargaan, pelatihan berkelanjutan, atau skema insentif rutin, sehingga motivasi belum dikelola secara kelembagaan dan masih bersifat insidental.

Hal ini tidak sejalan dengan teori directing menurut Koontz dan O'Donnell dalam Lakshmi (2017), yang menyatakan bahwa directing merupakan fungsi manajerial yang melibatkan upaya membimbing, memengaruhi, mengawasi, dan memotivasi bawahan secara berkesinambungan demi mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Controlling (Pengawasan)

Pengawasan

Pengawasan dalam pengelolaan BUMDes memiliki peran strategis sebagai mekanisme kontrol untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas operasional dijalankan sesuai dengan rencana, aturan, dan tujuan yang telah ditetapkan. Idealnya, pengawasan dilakukan oleh pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan masyarakat, melalui berbagai bentuk seperti pemeriksaan laporan keuangan, pemantauan kegiatan usaha, hingga evaluasi kinerja pengelola. Namun, berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pengawasan terhadap BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir masih belum optimal. Meskipun pengawasan disebutkan telah dilakukan oleh pihak desa dan BPD, kenyataannya masih terdapat ketidakteraturan dalam pelaksanaannya, tidak ada jadwal atau sistem pengawasan yang tetap, serta minimnya dokumentasi yang mendukung. Selain itu, pengawasan belum melibatkan masyarakat secara aktif dan transparan, sehingga menimbulkan

persepsi kurangnya akuntabilitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan belum dijalankan secara konsisten dan sistematis.

Hal ini tidak sejalan dengan teori controlling menurut Koontz dan O'Donnell dalam Lakshmi (2017), yang menyatakan bahwa pengawasan adalah proses pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas bawahan untuk memastikan bahwa rencana dan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif.

Evaluasi

Evaluasi merupakan proses penting dalam pengelolaan BUMDes karena berfungsi untuk menilai sejauh mana pencapaian program telah sesuai dengan tujuan yang direncanakan, sekaligus mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Evaluasi seharusnya dilakukan secara berkala oleh pengelola maupun pihak terkait seperti pemerintah desa dan masyarakat, guna mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat dan strategis. Namun, berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, kegiatan evaluasi terhadap BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir masih belum optimal. Meskipun evaluasi disebut telah dilakukan secara rutin melalui laporan dan forum musyawarah, pelaksanaannya belum sistematis, tidak disertai diskusi terbuka, dan minim transparansi. Partisipasi masyarakat dalam proses evaluasi juga masih rendah, serta dokumentasi evaluasi terbatas pada laporan keuangan tanpa analisis kinerja, tindak lanjut, atau rekomendasi yang jelas. Kondisi ini menunjukkan bahwa evaluasi belum dilakukan secara menyeluruh dan mendalam, sehingga kurang mendukung perbaikan berkelanjutan dalam pengelolaan BUMDes.

Hal ini tidak sesuai dengan teori controlling menurut Koontz dan O'Donnell dalam Lakshmi (2017), yang menekankan bahwa pengawasan mencakup proses pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir Kecamatan Paminggir Kabupaten Hulu Sungai Utara

Faktor yang mempengaruhi Pengelolaan BUMDes Bina Bersama di Desa Paminggir yaitu ada faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukungnya meliputi tersedianya potensi sumber daya alam seperti hasil perikanan yang dapat dikembangkan menjadi usaha produktif, dukungan dari pemerintah desa berupa penyediaan dana dan fasilitas awal, partisipasi masyarakat yang terlihat dalam kegiatan simpan pinjam, serta adanya komitmen dari pengurus yang berupaya menjalankan tanggung jawabnya meskipun masih dalam tahap awal. Di sisi lain, faktor penghambatnya mencakup terbatasnya modal usaha akibat tidak konsistennya alokasi dana desa, rendahnya kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola usaha secara profesional, keterbatasan fasilitas seperti belum adanya kantor operasional khusus, rendahnya daya beli masyarakat yang memengaruhi keberhasilan unit usaha baru, serta masalah dalam pelaksanaan simpan pinjam seperti keterlambatan pembayaran, bunga yang dianggap terlalu tinggi, dan kurangnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban mengembalikan pinjaman. Selain itu, kondisi alam yang kurang mendukung seperti banjir dan ancaman hewan predator turut menjadi tantangan dalam pengembangan usaha berbasis sumber daya alam. Oleh karena itu, pengelolaan BUMDes ke depan memerlukan perbaikan di berbagai aspek agar dapat berkembang secara optimal dan memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat desa.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bina Bersama di Desa Paminggir, Kecamatan Paminggir, Kabupaten Hulu Sungai Utara, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan BUMDes tersebut masih belum berjalan secara optimal. Dalam aspek planning, proses perencanaan belum terdokumentasi secara baik dan masih terkendala oleh keterbatasan modal serta kurangnya partisipasi masyarakat. Strategi pelaksanaan juga belum dilaksanakan secara sistematis, dan sejumlah rencana belum terealisasi. Pada aspek organizing, pembagian tugas belum optimal karena kurangnya sosialisasi dan tidak adanya dokumen teknis pendukung. Pelimpahan wewenang juga belum sepenuhnya terdokumentasi secara formal, sementara sebagian pengelola belum memahami fungsinya secara menyeluruh. Dalam aspek staffing, penempatan sumber daya manusia belum sepenuhnya sesuai dengan fungsinya. Meskipun sebagian pengelola memenuhi kualifikasi pendidikan, masih terdapat kekurangan dalam hal keterampilan teknis. Pelatihan juga belum merata dan tidak dilakukan secara berkelanjutan. Pada dimensi directing, bimbingan dari pemerintah desa belum dilakukan secara terjadwal dan menyeluruh, sedangkan motivasi kerja pengelola lebih bersifat pribadi dan belum ditopang oleh sistem penghargaan atau insentif yang terstruktur. Dalam aspek controlling, pengawasan belum konsisten, minim transparansi, dan kurang melibatkan masyarakat. Evaluasi yang dilakukan pun belum menjadi instrumen koreksi yang efektif, karena pelaksanaannya belum menyeluruh, tidak terdokumentasi secara lengkap, dan tidak disertai tindak lanjut yang jelas. Faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan BUMDes Bina Bersama terbagi menjadi faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung meliputi potensi sumber daya alam seperti hasil perikanan yang dapat dikembangkan, dukungan awal dari pemerintah desa berupa dana dan fasilitas, partisipasi masyarakat dalam unit usaha simpan pinjam, serta komitmen dari pengurus dalam menjalankan tanggung jawab. Sementara itu, faktor penghambat antara lain keterbatasan modal akibat alokasi dana desa yang tidak konsisten, rendahnya kapasitas manajerial sumber daya manusia, belum tersedianya kantor operasional, serta daya beli masyarakat yang rendah. Selain itu, permasalahan dalam kegiatan simpan pinjam seperti keterlambatan pembayaran, bunga tinggi, dan kurangnya kesadaran masyarakat dalam mengembalikan pinjaman juga menjadi kendala. Faktor eksternal seperti kondisi alam yang rawan banjir dan ancaman hewan predator turut memengaruhi keberlangsungan usaha berbasis sumber daya alam. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan menyeluruh pada berbagai aspek pengelolaan agar BUMDes Bina Bersama dapat berkembang lebih optimal dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi masyarakat desa.

Pengelolaan BUMDes *Bina Bersama* di Desa Paminggir perlu ditingkatkan melalui dukungan Pemerintah Desa dengan memperkuat modal lewat kemitraan, meningkatkan kapasitas SDM pengelola melalui pelatihan, serta membentuk tim pengawas untuk evaluasi transparan dan berkala. Pengelola BUMDes disarankan menyusun strategi usaha dengan harga terjangkau, menekan bunga pinjaman, dan mengembangkan usaha tahan kondisi alam. Masyarakat diharapkan lebih aktif dalam musyawarah, berpartisipasi dalam kegiatan usaha, serta disiplin membayar pinjaman demi keberlanjutan modal usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Affrian, R. and Jumaidi, J. (2025) 'Partisipasi Masyarakat Sebagai Penentu Efektivitas Kebijakan Kebersihan Pasar Di Amuntai Tengah', *Jurnal ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, 9(1), pp. 109–126.
- Hidayatullah, G.M. and Mahpuzah, A. (2025) 'Pengelolaan Pasar Mebel Muara Tapus pada Dinas Perdagangan, Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Kabupaten Hulu Sungai Utara', *Administraus*, 9(2), pp. 26–33.
- Kaka, E. (2022) 'Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mere Kehe Kecamatan Kodi Bangedo Kabupaten Sumba Barat Daya Provinsi Nusa Tenggara Timur'.
- Kementerian Dalam Negeri (2014) 'Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa'. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri.
- Kementerian Desa PDTT (2020) 'Pedoman Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)'. Jakarta: Direktorat Jenderal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Desa.
- Lakshmi, M. (2017) *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd edn. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Setiawan, I. (2025) 'Fenomena Penggunaan Sepeda Listrik di Kabupaten Hulu Sungai Utara', *Jurnal Niara*, 18(1), pp. 323–327.
- Sugiyono (2018) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yani, A. (2020) 'Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara'.