

PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA MAMAR KECAMATAN AMUNTAI SELATAN KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA

Muhammad Nasir¹, Ni Made Musiyani Anjasmari², Fakhri³

Program Studi Administrasi Publik

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai

Email: nasirfaisal99@gmail.com

ABSTRAK

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara menghadapi beberapa kendala, seperti partisipasi masyarakat yang masih kurang dalam kedisiplinan pembayaran dan kurangnya evaluasi yang menyebabkan terbatasnya sumber daya penunjang. Adapun tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara, mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data dan diambil melalui penentuan informan dengan teknik *Purposive Sampling* berjumlah 12 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan observasi, wawancara dan dokumentasi, kemudian dianalisis dengan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah peneliti kemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari sub variabel pertama, *planning* (perencanaan) meliputi; rencana kerja cukup baik, analisis kebutuhan kurang baik, target yang jelas cukup baik. Kedua, *organizing* (pengorganisasian) meliputi; struktur organisasi cukup baik, pembagian tugas sudah baik, pelatihan cukup baik. Ketiga, *actuating* (pengaktualisasian) meliputi; partisipasi masyarakat kurang baik, komunikasi sudah baik, motivasi anggota sudah baik. Keempat, *controlling* (pengawasan) meliputi; sistem pengawasan cukup baik, evaluasi kinerja kurang baik. Faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan BUMDes di Desa Mamar, faktor pendukung pertama, rencana kerja yang sesuai dengan kebutuhan desa, kedua, komunikasi dan kerja sama yang baik antara pengelola BUMDes dan masyarakat. Faktor penghambat pertama, partisipasi masyarakat yang masih kurang dalam kedisiplinan pembayaran, kedua, kurangnya evaluasi yang menyebabkan terbatasnya sumber daya penunjang. Untuk meningkatkan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara disarankan kepada Kepala Desa Mamar untuk lebih aktif dalam melakukan pengawasan dan fasilitasi terhadap kegiatan BUMDes, kepada pengurus BUMDes untuk melakukan evaluasi secara berkala terhadap sistem kerja, keuangan, dan pelayanan, kepada masyarakat untuk lebih aktif dan disiplin dalam memenuhi kewajibannya sebagai pelanggan BUMDes.

Kata Kunci: Pengelolaan, BUMDes

ABSTRACT

The management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Mamar Village, South Amuntai District, North Hulu Sungai Regency faces several obstacles, such as the lack of community participation in payment discipline and the lack of evaluation which results in limited supporting resources. The purpose of this study is to determine the management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Mamar Village, South Amuntai District, North Hulu Sungai Regency, and to determine the factors that influence the management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Mamar Village, South Amuntai District, North Hulu Sungai Regency. This research uses a qualitative approach with data sources and is taken through determining informants with Purposive Sampling technique totaling 12 people. The data collection techniques used are observation, interviews and documentation, then analyzed using data reduction techniques, data presentation, and conclusion drawing. Based on the research results and discussions that the researcher has presented, it can be concluded that the Management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Mamar Village, South Amuntai District, North Hulu Sungai Regency is not good. This can be seen from the first sub-variable, planning (planning) includes; work plans are quite good, needs analysis is not good, clear targets are quite good. Second, organizing (organizing) includes; organizational structure is quite good, division of tasks is good, training is quite good. Third, actuating (actualization) includes; community participation is not good,

communication is good, member motivation is good. Fourth, controlling (supervision) includes; the supervisory system is quite good, performance evaluation is not good. Factors that influence the management of BUMDes in Mamar Village, the first supporting factor, a work plan that is in accordance with village needs, second, good communication and cooperation between BUMDes managers and the community. The first inhibiting factor; community participation is still lacking in payment discipline, second, lack of evaluation which causes limited supporting resources. To improve the management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Mamar Village, South Amuntai District, North Hulu Sungai Regency, it is recommended that the Head of Mamar Village be more active in supervising and facilitating BUMDes activities, that BUMDes administrators conduct periodic evaluations of work systems, finances, and services, and that the community be more active and disciplined in fulfilling their obligations as BUMDes customers.

Keyword: Management, BUMDes

PENDAHULUAN

Pemerintah telah lama memberikan perhatian terhadap pengembangan ekonomi di wilayah pedesaan melalui berbagai kebijakan dan program. Namun, hasil dari berbagai upaya tersebut belum sepenuhnya memuaskan. Salah satu penyebab utama yang menghambat keberhasilan adalah tingginya campur tangan pemerintah dalam pelaksanaan program, yang justru membatasi ruang untuk masyarakat desa berkreasi dan berinovasi dalam mengelola perekonomian lokal. Akibatnya, kelembagaan ekonomi di desa tidak berjalan optimal dan malah menciptakan ketergantungan terhadap bantuan pemerintah, yang pada akhirnya melemahkan semangat kemandirian masyarakat (Zulkarnaen, 2016).

Berdasarkan pandangan tersebut, desa seharusnya menjadi pusat perhatian dalam kebijakan pembangunan yang dirumuskan dan dilaksanakan oleh pemerintah pusat, khususnya dalam rangka mendorong pemberdayaan ekonomi lokal. Salah satu instrumen strategis dalam pemberdayaan tersebut adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Merujuk pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, BUMDes didefinisikan sebagai entitas usaha yang modalnya dimiliki sepenuhnya atau sebagian besar oleh desa melalui penyertaan langsung yang bersumber dari kekayaan desa yang dipisahkan, dengan tujuan untuk mengelola aset, menyediakan jasa layanan, serta menjalankan kegiatan usaha lainnya demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Pasal 87 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa memiliki kewenangan untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai entitas usaha yang dimiliki dan dikelola oleh desa. BUMDes bertujuan untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset desa, mengembangkan investasi dan produktivitas, serta menyediakan pelayanan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pembentukan BUMDes diatur lebih lanjut melalui Peraturan Desa. Ketentuan ini menjadi dasar hukum bagi desa dalam mengelola potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan.

Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja membawa sejumlah perubahan signifikan terhadap berbagai regulasi sebelumnya, termasuk Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Salah satu perubahan signifikan yang diperkenalkan melalui Undang-Undang Cipta Kerja adalah penegasan status Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai badan hukum yang secara resmi diakui oleh negara. Melalui perubahan ini, BUMDes tidak hanya diposisikan sebagai alat pemberdayaan ekonomi masyarakat desa, tetapi juga sebagai badan hukum yang dapat menjalankan kegiatan usaha secara profesional dan berkelanjutan. Selain itu, pengelolaan BUMDes juga diperkuat melalui regulasi turunan dan undang-undang pendukung lainnya yang memberikan landasan hukum yang lebih jelas dan sistematis, sehingga memungkinkan BUMDes untuk lebih berdaya saing dan berkontribusi nyata dalam pembangunan ekonomi desa.

Aspek teknis terkait perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendesa PDPT) Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Berdasarkan sejumlah regulasi yang ada, Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara mengeluarkan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2011 tentang Pedoman dan Tata Cara Pembentukan Badan Usaha Milik Desa, yang dijadikan landasan operasional bagi seluruh desa di wilayah tersebut, termasuk Desa Mamar dalam proses pendirian serta pengelolaan BUMDes.

BUMDes “Sumber Hasil” Desa Mamar adalah badan usaha yang berjalan dalam pengembangan usaha ekonomi dan pelayanan sosial. BUMDes ini resmi dibentuk pada 8 Februari 2021 dan sampai sekarang masih terus menjalankan kegiatannya. Adapun tujuan dari BUMDes ini, yaitu memberikan pelayanan maksimal terhadap konsumen, menjaga hubungan yang harmonis antar sesama pengurus BUMDes, dan menjadikan usaha BUMDes sebagai contoh dan mitra bagi desa lainnya.

Unit usaha pada BUMDes “Sumber Hasil” Desa Mamar, yaitu depot air minum isi ulang yang memenuhi kebutuhan air minum sehari-hari masyarakat dengan biaya yang terjangkau, serta PAM BUMDes yang memberikan layanan penyediaan air bersih bagi warga desa. Adapun jumlah pelanggan dari unit usaha depot air minum isi ulang sekitar 400 pelanggan dan unit usaha PAM BUMDes sekitar 200 pelanggan.

Pemilihan unit usaha tersebut didasarkan pada kesesuaian dengan potensi Desa Mamar yang dikenal sebagai sentra penetasan itik Alabio. Selain itu, unit usaha ini dinilai relevan dengan kebutuhan masyarakat, baik untuk pemenuhan air minum sehari-hari maupun untuk menunjang kebersihan kandang ternak itik Alabio. Namun demikian, pengelolaan unit usaha masih menghadapi berbagai kendala, antara lain keterbatasan modal, minimnya sumber daya manusia untuk mengelola setiap unit, serta rendahnya kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban pembayaran atas layanan yang disediakan oleh BUMDes.

Berdasarkan observasi awal yang penulis lakukan pada objek penelitian di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara, ditemukan fenomena masalah yang penulis temui, yaitu: Perencanaan usaha belum optimal, menyebabkan ketidakseimbangan antara biaya operasional dan pendapatan. Unit usaha PAM BUMDes yang dikelola oleh BUMDes mengalami kendala keuangan yang cukup serius, terutama ketika pendapatan dari pelanggan tidak mampu menutupi biaya operasional seperti perbaikan saluran, penggantian pompa, serta pengelolaan sistem air. Situasi ini mencerminkan bahwa perencanaan usaha, termasuk penyusunan anggaran, penetapan target pendapatan, dan analisis kelayakan yang belum dilakukan secara optimal. Struktur organisasi dan pembagian peran belum berjalan efektif dalam pengelolaan BUMDes. Dalam pelaksanaannya, BUMDes sering kali berganti staf pelaksana operasional yang menyebabkan pembagian tugas menjadi tidak seimbang menyebabkan beberapa bidang tidak berjalan optimal. Akibatnya, pelayanan kepada masyarakat menjadi tidak maksimal. Kurangnya kesadaran masyarakat terhadap operasional BUMDes. Ketidaktepatan waktu dalam pembayaran iuran oleh pelanggan menjadi indikator rendahnya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban mereka sebagai pengguna layanan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan tersebut.

Penelitian terdahulu Amelia (2022) Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai dalam penelitian yang berjudul “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Busui Kecamatan Batu

Sopang Kabupaten Paser”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes di Desa Busui belum optimal. Perencanaan, strategi, pembagian tugas, dan mekanisme penggunaan anggaran sudah baik, namun penempatan tenaga pelaksana belum baik. Dan Mario Wowor (2019) Universitas Sam Ratulangi dalam penelitian yang berjudul “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompaso”. Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan BUMDes Kamang mencakup tiga fungsi utama manajemen yakni perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Tahapan perencanaan sudah memperhatikan potensi desa dan dilakukan melalui musyawarah. Pelaksanaan dijalankan berdasarkan struktur organisasi yang jelas dan sistem bagi hasil. Namun, pengawasan masih kurang optimal, khususnya dari pihak eksternal.

Istilah manajemen berasal dari kata *to manage* yang memiliki arti mengatur atau mengelola. George R. Terry (Wijaya and Rifa’i, 2016) mengemukakan bahwa “*management is performance of conceiving and achieving desired results by means of group efforts consisting of utilizing human talent and resources*”. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan dan mencapai hasil yang diinginkan melalui kerja sama kelompok dengan memanfaatkan potensi manusia dan sumber daya yang tersedia.

Wijayanti (Rohman, 2017) memandang manajemen dari berbagai sudut pandang dengan merinci empat pemahaman utama mengenai konsep manajemen sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai seni

Pandangan ini mengacu pada pendapat Mary Parker Follett yang menyatakan bahwa manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Artinya, seorang manajer dituntut untuk memiliki kemampuan interpersonal dalam mengoordinasikan orang-orang agar dapat bekerja sama secara efektif.

2. Manajemen sebagai proses

Pandangan ini berasal dari Stoner, yang mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumber daya lainnya secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Manajemen sebagai ilmu dan seni

Pendekatan ini didasarkan pada pandangan Luther Gulick, yang mengungkapkan bahwa manajemen adalah suatu disiplin ilmu yang secara sistematis berusaha memahami cara dan alasan manusia bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu, manajemen juga dipandang sebagai seni dalam merancang sistem kerja yang bermanfaat bagi kemanusiaan.

4. Manajemen sebagai profesi

Pandangan ini mengacu pada pemikiran Edgar H. Schein, yang menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu profesi yang menuntut individu untuk menjalankan tugasnya secara profesional. Menurutnya, manajemen sebagai profesi ditandai oleh pengambilan keputusan yang didasarkan pada prinsip-prinsip umum, keberadaan kode etik, serta pengakuan formal sebagai suatu profesi.

Hersey dan Blanchard (Wijaya and Rifa’i, 2016) mengemukakan “*management is a process of working with and through individuals and groups and other resources to accomplish organizational goals*”. Proses kerja sama antara individu, kelompok, dan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan tertentu merupakan inti dari aktivitas manajerial. Dengan kata lain, aktivitas manajemen hanya dapat ditemukan dalam konteks sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis,

pemerintahan, pendidikan, industri, maupun bentuk organisasi lainnya. Manajemen berperan penting dalam mengatur, mengoordinasikan, serta mengarahkan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Endah, 2019), Kemandirian desa merupakan suatu kondisi yang mencerminkan adanya kemauan yang kuat dari masyarakat desa untuk berkembang secara berkelanjutan, ditandai dengan kemampuan desa dalam menghasilkan produk atau karya yang bernilai dan membanggakan, serta kecakapan dalam memenuhi berbagai kebutuhan secara mandiri tanpa ketergantungan yang tinggi terhadap pihak luar.

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berfungsi sebagai pilar yang dapat mendorong pergerakan ekonomi masyarakat desa melalui pemanfaatan optimal terhadap potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada. Selain itu, BUMDes turut berperan dalam menumbuhkan nilai-nilai sosial lokal dan memberikan perhatian terhadap kelompok-kelompok yang terpinggirkan, sehingga mampu meningkatkan kreativitas dan pemberdayaan masyarakat untuk menjadi lebih mandiri dan bermanfaat.

Menurut Henry Fayol (Sellang and Darman, 2017), mengemukakan prinsip-prinsip manajemen terdiri dari empat belas macam, yaitu :

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*).

Pembagian kerja merujuk pada proses pemecahan suatu pekerjaan menjadi tugas-tugas yang lebih kecil dan spesifik (spesialisasi), dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Melalui spesialisasi, setiap individu dapat mengembangkan keterampilan dan keahlian yang lebih mendalam pada tugas tertentu, sehingga kinerja dan hasil kerja cenderung mengalami peningkatan seiring dengan bertambahnya pengalaman dan kompetensi pada bidang yang ditekuni.

2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*).

Manajer memiliki otoritas untuk memberikan instruksi kepada bawahannya, baik dalam bentuk perintah untuk melaksanakan maupun tidak melaksanakan suatu tindakan tertentu. Demikian pula, setiap karyawan diberikan wewenang yang sesuai untuk menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Namun demikian, perlu dipahami bahwa wewenang tidak dapat dipisahkan dari tanggung jawab; keduanya harus berjalan secara seimbang. Semakin besar cakupan wewenang yang dimiliki, maka semakin besar pula tanggung jawab yang harus ditanggung. Oleh sebab itu, keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab menjadi prinsip utama dalam mewujudkan pengelolaan organisasi yang efisien dan efektif.

3. Disiplin (*Discipline*).

Disiplin merupakan elemen krusial yang harus ditegakkan dalam setiap organisasi, karena menjadi landasan bagi terciptanya keteraturan dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku. Meskipun pendekatan dalam menegakkan disiplin dapat berbeda-beda tergantung pada karakteristik dan budaya organisasi masing-masing, prinsip kedisiplinan tetap menjadi faktor utama yang mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Kesatuan Komando (*Unity of Command*).

Prinsip kesatuan komando menegaskan bahwa setiap pegawai sebaiknya menerima perintah hanya dari satu atasan dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada pihak yang sama. Hal ini bertujuan untuk menciptakan kejelasan dalam alur komunikasi dan pelaksanaan tugas. Apabila seorang karyawan menerima perintah dari lebih dari satu atasan, maka akan

timbul kebingungan dalam menentukan prioritas kerja, yang pada akhirnya dapat mengganggu konsentrasi, menurunkan efektivitas, serta menghambat pencapaian tujuan organisasi.

5. Kesatuan Arah (*Unity of Direction*).

Prinsip kesatuan arah menekankan pentingnya keselarasan tujuan dalam organisasi, di mana seluruh karyawan yang tergabung dalam satu kelompok atau unit kerja harus bergerak menuju sasaran yang sama dan mengikuti rencana kerja yang telah ditetapkan secara terkoordinasi. Dengan adanya kesamaan arah dan tujuan, upaya organisasi menjadi lebih terfokus, terorganisir, dan efisien dalam mencapai visi yang telah ditentukan.

6. Mendahulukan Kepentingan Organisasi daripada Kepentingan Pribadi (*Subordination of Individual Interests to the General Interest*).

Dalam prinsip ini, kepentingan organisasi harus senantiasa menjadi prioritas utama dibandingkan dengan kepentingan pribadi, baik dari karyawan maupun manajer. Untuk menjamin tercapainya tujuan bersama, setiap individu dalam organisasi diharapkan mampu menempatkan kepentingan pribadinya di bawah kepentingan kolektif, sehingga tercipta sinergi dan komitmen yang kuat terhadap visi dan misi organisasi.

7. Kompensasi yang Adil (*Remuneration*).

Pemberian imbalan yang adil menjadi salah satu aspek krusial yang berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja para karyawan. Pemberian kompensasi harus disesuaikan dengan beban tugas, tanggung jawab, serta kontribusi yang diberikan oleh individu dalam organisasi. Kompensasi dapat berupa hal-hal yang bersifat finansial, seperti gaji dan tunjangan, maupun non-finansial, seperti penghargaan, peluang untuk pengembangan karier, serta suasana kerja yang kondusif.

8. Sentralisasi (*Centralization*).

Prinsip sentralisasi menekankan perlunya keseimbangan dalam pembagian wewenang antara pimpinan dan bawahan. Seorang pemimpin atau manajer idealnya tidak menerapkan sentralisasi secara penuh, karena hal tersebut dapat membatasi partisipasi dan inisiatif dari pihak bawahan. Sebaliknya, desentralisasi yang berlebihan juga berisiko menimbulkan kebingungan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, sebagian wewenang perlu didelegasikan secara proporsional dengan tanggung jawab yang diberikan, guna menjaga efektivitas dan koordinasi dalam pelaksanaan tugas organisasi.

9. Rantai Skalar (*Scalar Chain*).

Rantai skalar merujuk pada garis hierarki otoritas yang terbentuk secara vertikal dalam struktur organisasi, mulai dari tingkat tertinggi hingga ke tingkat paling bawah. Setiap individu dalam organisasi harus memahami posisi dan perannya dalam rantai tersebut, karena garis wewenang ini menetapkan batas-batas otoritas serta tanggung jawab masing-masing. Pemahaman yang jelas terhadap struktur ini penting untuk memastikan kelancaran komunikasi, koordinasi, dan pelaksanaan tugas dalam organisasi.

10. Tata Tertib (*Order*).

Tata tertib merupakan elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan terorganisir. Kondisi kerja yang tertib dan teratur membantu mencegah kekacauan serta mengurangi ketegangan yang dapat mengganggu produktivitas. Selain itu, untuk menunjang efisiensi kerja, seluruh fasilitas dan perlengkapan harus ditata secara rapi, bersih, dan sesuai dengan fungsinya, sehingga memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugas secara optimal.

11. Keadilan (*Eguity*).

Prinsip keadilan menekankan bahwa manajer harus bersikap adil dan tidak memihak dalam memperlakukan seluruh karyawan. Penegakan aturan dan pelaksanaan kebijakan organisasi harus dilakukan secara konsisten dan objektif. Dengan terciptanya rasa keadilan di lingkungan kerja, moral dan motivasi karyawan dapat terjaga, yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

12. Stabilitas Jabatan Karyawan (*Stability Tenure of Personnel*).

Menjaga stabilitas tenaga kerja, khususnya karyawan yang produktif, merupakan prioritas penting dalam praktik manajemen yang efektif. Tingkat pergantian karyawan yang tinggi dapat mengganggu kontinuitas operasional dan menurunkan efisiensi organisasi. Oleh karena itu, manajer perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung loyalitas dan kepuasan kerja, guna mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen dan berkontribusi secara berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

13. Inisiatif (*Initiative*).

Pemberian ruang bagi karyawan untuk mengemukakan ide serta mengambil inisiatif dalam perencanaan dan pelaksanaan tugas merupakan bagian penting dari manajemen yang partisipatif. Meskipun demikian, inisiatif tersebut tetap harus dijalankan dalam koridor wewenang dan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Dengan mendorong inisiatif, organisasi dapat memupuk kreativitas, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mempercepat pencapaian tujuan secara lebih inovatif dan efektif.

14. Semangat Kesatuan (*Esprits de Corps*).

Prinsip *esprit de corps* menyoroti pentingnya menumbuhkan rasa solidaritas dan kebersamaan di dalam lingkungan kerja. Manajemen memiliki tanggung jawab untuk secara aktif menumbuhkan dan memperkuat rasa solidaritas, loyalitas, serta kerja sama tim di antara seluruh anggota organisasi. Dengan terciptanya semangat kesatuan, iklim kerja menjadi lebih harmonis dan produktif, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yaitu metode yang digunakan untuk meneliti objek dalam kondisi alamiah, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama (Anggara, 2015). Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi (Sugiyono, 2024). Dengan menggunakan *purposive sampling*, peneliti memilih 12 informan untuk dijadikan sebagai sumber data peneliti. *Purposive sampling* biasa juga dikenal dengan istilah *sampling bertujuan* (Satibi, 2017). Penulis menggunakan teori pengelolaan menurut George R. Terry (Rohman, 2017), yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengaktualisasian), dan *controlling* (pengawasan). Miles dan Huberman (Siswanto *et al.*, 2024) menjelaskan bahwa metode analisis kualitatif melibatkan tiga aktivitas yang berlangsung secara bersamaan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk menguji kredibilitas penelitian, dilakukan beberapa teknik seperti perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, analisis kasus negatif, pemanfaatan bahan referensi, serta pelaksanaan *member check* (Sugiyono, 2024).

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Mamar, Kecamatan Amuntai Selatan, Kabupaten Hulu Sungai Utara, Provinsi Kalimantan Selatan, dengan kode pos 71452. Alasan memilih lokasi tersebut didasarkan karena penulis melihat terdapat gejala/permasalahan yang dihadapi di Desa Mamar

Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara dan lokasi tersebut dekat dengan tempat tinggal penulis.

PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Penelitian ini mengacu pada teori George R. Terry (Rohman, 2017), yang menyatakan bahwa pengelolaan dapat diukur melalui empat dimensi, yaitu: *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengaktualisasian), dan *controlling* (pengawasan). Masing-masing dimensi tersebut memiliki sejumlah indikator yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan dilakukan melalui penyusunan rencana kerja, analisis kebutuhan usaha, serta target yang jelas

a. Rencana kerja

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tentang perencanaan kerja BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa perencanaan kerja tergolong cukup baik, karena disusun secara matang, melalui musyawarah desa yang melibatkan berbagai pihak, serta tercermin dalam kelancaran operasional dan efisiensi layanan. Namun demikian, masih terdapat kekurangan dalam keterhubungan antara rencana awal dengan kondisi terkini yang belum dijabarkan secara rinci.

b. Analisis kebutuhan

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang analisis kebutuhan dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa analisis kebutuhan tergolong kurang baik, karena ketidaksesuaian antara fasilitas yang tersedia dengan kebutuhan operasional saat ini menunjukkan bahwa analisis belum dilakukan secara optimal. Kondisi ini berdampak pada menurunnya kualitas layanan dan efektivitas usaha.

c. Target yang jelas

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang target yang jelas dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa target yang jelas tergolong cukup baik, karena telah disusun secara realistis dan sesuai dengan kapasitas usaha serta kondisi ekonomi masyarakat. Operasional yang lancar dan minimnya keluhan turut mendukung hal tersebut. Namun, masih terdapat ketidakjelasan terkait kesesuaian target dengan rencana awal dan ketergantungan yang tinggi pada unit usaha depot air minum isi ulang.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian dilakukan dengan menetapkan struktur organisasi, membagi tugas secara proporsional, dan memberikan pelatihan kepada pengurus.

a. Struktur organisasi

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi tentang struktur organisasi dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi tergolong cukup baik, karena telah terbentuk secara jelas, fungsional, dan proporsional. Seleksi pengurus dilakukan dengan cermat, dan meskipun sempat mengalami kendala pada awal pembentukan, perbaikan yang dilakukan berhasil meningkatkan koordinasi serta kelancaran pelaksanaan tugas dalam operasional sehari-hari.

b. Pembagian tugas

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang pembagian tugas dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa pembagian tugas tergolong sudah baik, karena setiap pengurus menjalankan tugasnya secara teratur dan sesuai dengan struktur yang telah ditetapkan. Meskipun sempat terjadi tumpang tindih di awal, hal tersebut dapat diatasi melalui kerja sama dan semangat gotong royong. Secara umum, tidak ditemukan kekosongan fungsi, dan kegiatan operasional berjalan lancar sesuai peran masing-masing.

c. Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang pelatihan dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa pelatihan tergolong cukup baik, karena pelatihan diberikan baik oleh pihak eksternal seperti Dinas PMD maupun secara internal, mencakup berbagai aspek penting pengelolaan usaha. Meskipun tidak semua pelatihan dilakukan secara formal, peningkatan kapasitas tetap terjadi melalui praktik langsung dan bimbingan harian. Hasilnya terlihat dari kualitas layanan dan kinerja operasional yang cukup baik, menunjukkan bahwa pelatihan telah berdampak positif terhadap efektivitas pengelolaan BUMDes.

3. *Actuating* (pengaktualisasian)

Pelaksanaan dijalankan melalui peningkatan partisipasi masyarakat, membangun komunikasi yang efektif, serta memotivasi anggota dalam menjalankan usaha.

a. Partisipasi masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa partisipasi masyarakat tergolong kurang baik, karena keterlambatan pembayaran yang disebabkan oleh faktor ekonomi dan kesibukan yang dapat mengganggu keberlangsungan operasional BUMDes dalam jangka panjang. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran dan partisipasi aktif masyarakat sangat diperlukan untuk mendukung keberlanjutan unit usaha BUMDes.

b. Komunikasi

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang komunikasi dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa komunikasi tergolong sudah baik, karena informasi terkait kewajiban pembayaran dan pemanfaatan layanan disampaikan secara terbuka, rutin, dan responsif terhadap masukan maupun keluhan. Komunikasi yang dilakukan, baik secara formal maupun informal, bersifat kekeluargaan sehingga mendorong kepatuhan warga serta memperkuat kepercayaan dan partisipasi masyarakat dalam mendukung kelangsungan usaha BUMDes.

c. Motivasi anggota

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang motivasi anggota dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa motivasi anggota tergolong sudah baik, karena komitmen mereka yang tinggi dalam menjalankan tugas, ditunjukkan melalui keaktifan, kedisiplinan, serta tanggung jawab yang konsisten dalam mengelola unit usaha seperti pengisian air galon dan PAM BUMDes. Selain itu, motivasi kerja mereka juga didukung oleh pemberian insentif berbasis kinerja serta dukungan langsung dari pemerintah desa. Dukungan tersebut berkontribusi pada meningkatnya semangat kerja pengelola dan berdampak positif terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

4. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan dilakukan dengan menerapkan sistem pengawasan yang terstruktur dan melakukan evaluasi kinerja secara berkala.

a. Sistem pengawasan

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang sistem pengawasan dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa sistem pengawasan tergolong cukup baik, karena pengawasan dilakukan secara rutin dan terstruktur oleh aparat desa serta pengelola internal, mencakup aspek administratif, keuangan, dan operasional harian. Meskipun belum sepenuhnya terlihat bagaimana penanganan teknis terhadap masalah seperti perawatan mesin dan pipa dilakukan, secara umum pengawasan telah berkontribusi positif terhadap kelancaran usaha, ketepatan pembayaran, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas BUMDes.

b. Evaluasi kinerja

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang evaluasi kinerja dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja tergolong kurang baik, karena efektivitas dari evaluasi tersebut masih rendah karena berbagai permasalahan seperti kekurangan tenaga pelayanan, rendahnya kualitas air, keterlambatan pembayaran, dan keterbatasan sarana operasional masih terus terjadi tanpa perbaikan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tindak lanjut terhadap hasil evaluasi belum berjalan optimal, sehingga perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan dan implementasi hasil evaluasi agar pengelolaan BUMDes menjadi lebih efektif dan berkelanjutan.

B. Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara

Setiap program yang dirancang dan dilaksanakan pasti dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik berupa faktor yang mendukung maupun yang menghambat.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam pengelolaan merujuk pada unsur-unsur yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan suatu program, di mana faktor-faktor ini berdampak positif dan mempermudah tercapainya tujuan yang telah direncanakan.

a. Rencana kerja yang sesuai dengan kebutuhan desa

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang rencana kerja yang sesuai dengan kebutuhan desa dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa rencana kerja didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan fasilitas yang cukup memadai. Kemampuan pengurus dalam menyesuaikan layanan dengan kebutuhan masyarakat menjadi kekuatan utama yang mendorong kelancaran operasional dan menjaga kepercayaan warga. Keberadaan fasilitas yang cukup serta kualitas layanan, khususnya pada unit usaha depot air minum isi ulang, menunjukkan bahwa BUMDes memiliki fondasi yang kuat untuk tumbuh secara profesional dan berkelanjutan.

b. Komunikasi dan kerja sama yang baik antara pengelola BUMDes dengan masyarakat

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang komunikasi dan kerja sama yang baik antara pengelola BUMDes dengan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa hubungan yang harmonis, didukung oleh komunikasi yang sopan, santun, dan ramah, yang membuat terciptanya sinergi kuat antar keduanya dalam jalannya operasional usaha. Modal sosial ini tidak hanya memperlancar kegiatan BUMDes, tetapi juga meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung keberlangsungan dan pencapaian program kerja secara efektif dan berkelanjutan.

2. Faktor Penghambat

Faktor penghambat dalam pengelolaan adalah unsur-unsur yang dapat mengganggu atau menghalangi keberhasilan suatu program, karena memiliki dampak negatif yang menyulitkan tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

a. Partisipasi masyarakat yang masih kurang dalam kedisiplinan pembayaran

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang partisipasi masyarakat yang masih kurang dalam kedisiplinan pembayaran dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa partisipasi masyarakat yang masih kurang baik, disebabkan oleh faktor ekonomi dan rendahnya kesadaran sebagian masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan kesadaran dan partisipasi aktif masyarakat menjadi hal yang penting untuk memastikan kelangsungan dan perkembangan usaha BUMDes secara berkelanjutan.

b. Kurangnya evaluasi yang menyebabkan terbatasnya sumber daya penunjang

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi tentang kurangnya evaluasi yang menyebabkan terbatasnya sumber daya penunjang dalam pengelolaan BUMDes di Desa Mamar dapat disimpulkan bahwa hal ini mengganggu kelancaran pelayanan dan pengembangan unit usaha BUMDes. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa kapasitas internal BUMDes masih belum optimal, sehingga diperlukan evaluasi yang lebih efektif serta langkah strategis dalam peningkatan sumber daya manusia dan pengadaan fasilitas untuk menunjang keberlanjutan usaha.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah peneliti kemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mamar Kecamatan Amuntai Selatan Kabupaten Hulu Sungai Utara kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari sub variabel *pertama, planning* (perencanaan) meliputi; rencana kerja cukup baik, karena disusun melalui musyawarah desa; analisis kebutuhan kurang baik, karena keterbatasan sarana dan prasarana; target yang jelas cukup baik, karena disusun secara realistis dan sesuai dengan kapasitas usaha. *Kedua, organizing* (pengorganisasian) meliputi; struktur organisasi cukup baik, karena dilakukan melalui seleksi; pembagian tugas sudah baik, karena pengurus menjalankan tugasnya dengan baik; pelatihan cukup baik, karena pelatihan dilakukan oleh Dinas PMD Kabupaten/Provinsi kepada pengelola dan diteruskan ke anggota. *Ketiga, actuating* (pengaktualisasian) meliputi; partisipasi masyarakat kurang baik, karena kesadaran dan kedisiplinan masyarakat dalam pembayaran masih kurang baik; komunikasi sudah baik, karena informasi tentang pembayaran dilakukan secara terbuka dan bersifat kekeluargaan; motivasi anggota sudah baik, karena berkomitmen tinggi dalam menjalankan tugas. *Keempat, controlling* (pengawasan) meliputi; sistem pengawasan cukup baik, karena terstruktur dan rutin; evaluasi kinerja kurang baik, karena permasalahan yang ada tidak diperbaiki, meskipun dilakukan secara rutin. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan BUMDes di Desa

Mamar terdiri dari faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung meliputi; rencana kerja yang sesuai dengan kebutuhan desa, karena didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan fasilitas yang cukup memadai; komunikasi dan kerja sama yang baik antara pengelola BUMDes dan masyarakat, karena didukung oleh komunikasi yang sopan, santun, dan ramah, yang membuat terciptanya sinergi kuat antar keduanya dalam jalannya operasional usaha. Sementara itu, faktor penghambat meliputi; partisipasi masyarakat yang masih kurang dalam kedisiplinan pembayaran, karena faktor ekonomi dan rendahnya kesadaran sebagian masyarakat; kurangnya evaluasi yang menyebabkan terbatasnya sumber daya penunjang, karena kapasitas internal BUMDes masih belum optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggara, S. (2015) 'Metode penelitian administrasi'. CV Pustaka setia.
- Endah, K. (2019) 'Mewujudkan kemandirian desa melalui pengelolaan badan usaha milik desa', *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(4), pp. 25–33.
- Rohman, A. (2017) 'Buku dasar-dasar manajemen'. Intelegensia Media.
- Satibi, I. (2017) 'Metode Penelitian Administrasi Publik', *Bandung: LEMLIT UNPAS PRESS*. Hal, 74.
- 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', *Administratus*, 9(2), pp. 26–33.
- Setiawan, I. (2025) 'Fenomena Penggunaan Sepeda Listrik di Kabupaten Hulu Sungai Utara', *Jurnal Niara*, 18(1), pp. 323–327.
- Sellang, K. and Darman, M. (2017) 'Penerapan prinsip-prinsip manajemen dalam kepemimpinan di sekolah tinggi ilmu sosial dan ilmu politik muhammadiyah rapping kabupaten sidenreng rapping provinsi sulawesi selatan', *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 14(3).
- Siswanto, E. *et al.* (2024) 'Buku Ajar Metode Penelitian Kualitatif', *Eureka Media Aksara* [Preprint].
- Wijaya, C. and Rifa'i, M. (2016) 'Dasar-dasar manajemen: mengoptimalkan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien'.
- Wowor, M., Singkoh, F. and Waworundeng, W. (2019) 'Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompasso', *Jurnal Eksekutif*, 3(3).
- Zulkarnaen, R.M. (2016) 'Pengembangan potensi ekonomi desa melalui badan usaha milik desa (Bumdes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta', *Dharmakarya: Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat*, 5(1).