



Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo

(Performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Sukamakmur Village, Tolangohula Subdistrict, Gorontalo Regency)

Oktaviani Bouti¹, Rustam Tohopi², Alfiyah Agussalim³

^{1,2,3} Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Gorontalo

oktavianibouti84@gmail.com¹, rustam@ung.ac.id², alfiyahagussalim.a@gmail.com³

Article Info	Abstract
Article history: Received: 6 Oktober 2025 Revised: 11 November 2025 Accepted: 12 November 2025 Keywords: Performance BUMDes Work Quality Responsibility Sukamakmur Kata Kunci: Kinerja BUMDes Kualitas Kerja Tanggung Jawa Sukamakmur	This Research aims to analyze the performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Sukamakmur Village, Tolangohula Subdistrict, Gorontalo Regency, focusing on five key indicators: work quality, responsibility, cooperation, and initiative. A qualitative approach with a descriptive method was employed, and data were collected through interviews, observatons, and documentation involving BUMDes management, village officials, and supervisory bodies. The findings reveal that the work quality and quantity of the BUMDes management remain suboptimal, as evidenced by inadequate management of business units and inconsistent task execution. While the sense of responsibility among management is relatively strong, challenges remain in terms of transparency and accountability. Cooperation among management members and with village authorities is assessed as satisfactory, though public participation remains limited. Meanwhile, the initiative of the management in developing ideas and solutions remains low, hindering the optimal development of BUMDes enterprises. This research emphasizes the importance of enhancing management capacity strengthening coordination, and empowering the community to enable BUMDes to function more effectively as a driver of the village economy. Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo dengan fokus pada lima indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, di mana data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pengurus BUMDes, aparat desa, serta badan pengawas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas dan kuantitas kerja pengurus BUMDes masih belum optimal, terlihat dari belum maksimalnya pengelolaan unit usaha serta tidak adanya konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Tanggung jawab pengurus cukup baik, meskipun masih terdapat kendala dalam hal keterbukaan dan akuntabilitas. Kerja sama antar pengurus dan dengan pihak desa yang dinilai sudah berjalan dengan baik, meskipun belum sepenuhnya didukung oleh partisipasi masyarakat. Sementara itu, inisiatif pengurus dalam mengembangkan ide dan solusi masih rendah, sehingga perkembangan usaha BUMDes belum maksimal. Penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan kapasitas pengurus, penguatan koordinasi, serta pemberdayaan masyarakat agar

BUMDes dapat berfungsi lebih optimal sebagai penggerak perekonomian desa.

Corresponding Author:

Oktaviani Bouti
Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Gorontalo
oktavianibouti84@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 1 ayat (1), mendefinisikan desa sebagai *kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Undang-undang ini menegaskan pentingnya otonomi desa dalam mengelola potensi yang dimiliki untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu bentuk konkret dari otonomi tersebut adalah melalui pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang berperan sebagai instrumen kelembagaan ekonomi desa yang dikelola secara mandiri dan partisipatif.

BUMDes didirikan atas prakarsa masyarakat dengan tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan potensi desa berbasis semangat kebersamaan, kekeluargaan, dan gotong royong, sebagaimana diatur dalam *Permendes PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes* (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2015). Keberadaan BUMDes diharapkan menjadi motor penggerak ekonomi lokal yang mampu mengurangi ketergantungan terhadap anggaran dan bantuan eksternal, sekaligus membuka lapangan kerja serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa.

Namun demikian, implementasi BUMDes di berbagai daerah belum sepenuhnya berjalan efektif. Menurut Cahyani et al. (2019), BUMDes pada dasarnya memiliki potensi besar tidak hanya dalam meningkatkan pendapatan asli desa, tetapi juga dalam menyediakan lapangan kerja dan memotivasi masyarakat untuk berpikir kritis terhadap potensi ekonomi yang dimiliki. Akan tetapi, efektivitas dan efisiensi pengelolaan menjadi faktor kunci keberhasilan lembaga ini. Dalam praktiknya, banyak BUMDes menghadapi kendala dalam aspek manajerial, sumber daya manusia, serta rendahnya kinerja pengurus, sehingga tujuan awal pembentukannya belum tercapai secara optimal (Sutrisno et al., 2024; Rachmawati & Susano, 2025).

Berbagai hasil penelitian sebelumnya memperkuat kondisi tersebut. Kajian yang dilakukan oleh Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD) bersama Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme (ACCESS) menunjukkan bahwa pada tahap awal, banyak BUMDes dipersepsikan hanya sebagai proyek pemerintah, sehingga legitimasi dan rasa kepemilikan masyarakat terhadap lembaga ini masih lemah (Sukasmanto, 2014). Meskipun demikian, terdapat pula BUMDes yang berhasil melakukan transformasi menjadi lembaga ekonomi mandiri berkat peran kepala desa yang visioner, progresif, dan mampu mendorong partisipasi masyarakat secara aktif.

Keberhasilan pengelolaan BUMDes juga ditunjukkan oleh hasil penelitian Alkadafi et al. (2021) di beberapa desa di Provinsi Riau, seperti BUMDes Bangun Jaya, Lancang Kuning, Amanah Sejahtera, dan Paris Mandiri. Keempat BUMDes tersebut berhasil mencapai status “mandiri” dengan indikator peningkatan aset secara konsisten, perluasan jaringan ekonomi, serta kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat. Faktor-faktor penentu keberhasilan mereka antara lain adanya dukungan kebijakan pemerintah, perlindungan hukum, sumber daya manusia yang kompeten, serta inovasi dan kreativitas dalam pengembangan unit usaha sesuai potensi lokal.

Berbeda dengan kasus-kasus keberhasilan tersebut, kondisi BUMDes di Desa Sukamakmur, Kecamatan Tolangohula, Kabupaten Gorontalo, masih menghadapi berbagai tantangan serius. Pemerintah desa telah membentuk tiga unit usaha sebagai bagian dari upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat, namun implementasinya belum berjalan optimal. Berdasarkan hasil observasi, hanya empat orang pengurus yang bertanggung jawab terhadap operasional harian, dan di antara mereka hanya sebagian yang aktif secara konsisten. Rendahnya keterlibatan pengurus berdampak langsung pada kinerja BUMDes, termasuk tidak tercapainya target pendapatan dan terhambatnya upaya peningkatan ekonomi masyarakat.

Menurut Supardi (2016), kinerja merupakan pelaksanaan tugas seseorang yang mencerminkan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, Mangkunegara (2011) menguraikan bahwa kinerja dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif. Kelima indikator tersebut menjadi kerangka penting dalam mengevaluasi efektivitas pengelolaan BUMDes, termasuk di Desa Sukamakmur, yang menunjukkan permasalahan mendasar pada rendahnya tanggung jawab, lemahnya inisiatif, dan belum optimalnya kerja sama antar pengurus.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja BUMDes di Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula dengan menggunakan lima indikator kinerja organisasi sebagai dasar evaluasi. Penelitian ini penting dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya efektivitas pengelolaan BUMDes serta memberikan rekomendasi strategis bagi peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam memperkuat peran BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa yang mandiri, berdaya saing, dan berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Berdasarkan fokus penelitian maka dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini dilakukan di Desa Sukamakmur, Kecamatan Tolangohula, Kabupaten Gorontalo. Suatu penelitian deskriptif dimaksud untuk memberikan data yang seteliti mungkin tentang suatu keadaan atau gejala-gejala lainnya sesuai dengan yang terjadi pada saat penelitian dilakukan. Jadi, penelitian deskriptif ini dapat memberikan gambaran secara jelas tentang masalah-masalah atau keadaan tertentu secara apa adanya tentang Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo.

2.1 Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini kehadiran peneliti menjadi suatu keharusan karena instrumen dalam penelitian kualitatif ini adalah peneliti itu sendiri. Dalam hal ini peneliti bertugas dan sangat berperan penuh dalam penelitian ini, dimana keberhasilan untuk berbagai data penelitian tergantung pada peneliti. Oleh sebab itu, peneliti harus jeli dalam melakukan pengamatan, memperoleh informasi melalui wawancara atau pencarian data melalui telaah dokumentasi. Teknik dan prosedur pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah:

a) Observasi

Teknik ini menggunakan panduan observasi sebagai alat pengumpul data. Peneliti melakukan pengamatan langsung di lapangan untuk mengkaji Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo. Observasi dilakukan selama 4 hari berturut-turut di hari kerja dengan mengamati pengurus BUMDes dalam melakukan kinerjanya.

b) Wawancara

Alat pengumpulan datanya adalah pedoman wawancara. Peneliti berinteraksi langsung dengan informan yang berkaitan dengan Kinerja BUMDes di Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama dan inisiatif, Agar informasi yang diberikan tercatat dengan baik. Wawancara dilakukan dengan bantuan telepon genggam dengan fitur perekam suara, dan pedoman.

c) Dokumentasi

Metode ini mengandalkan pencatatan dokumen sebagai alat pengumpulan data. Data diperoleh dari dokumen yang ada, seperti kebijakan tertulis, prosedur, mekanisme, dan informasi lain yang berhubungan dengan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo.

Informan dalam penelitian ini yaitu aparat Desa yang terdiri dari Kepala Desa, Sekretaris Desa, BPM, Direktur BUMDes, Sekretaris BUMDes, Bendahara BUMDes, Ka. Unit Usaha Perikanan, Ka. Unit Usaha Hasil Bumi, Ka. Unit Usaha Hasil Perdagangan, dan satu perwakilan Anggota BUMDes.

2.2 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model yang digagas oleh Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2018) yang akan diuraikan sebagai berikut:

a) *Data Reduction* (reduksi data)

Mereduksi data yaitu memilih hal-hal pokok dan memprioritaskan hal yang penting. Dengan demikian, data dapat direpresentasikan dengan jelas, sehingga mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan. Selain itu, peralatan elektronik seperti laptop dapat menunjang proses reduksi data yang dilakukan peneliti dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

b) *Data Display* (Penyajian Data)

Penelitian ini peneliti mengacu pada teori Miles dan Huberman (Sugiyono, 2018) yang mengemukakan bahwa bentuk penyajian data yang paling sering digunakan dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Agar peneliti tidak tenggelam dalam kumpulan data yang diperoleh, harus diusahakan membuat alat ukur seperti pedoman wawancara, pedoman observasi dan pedoman dokumentasi. Hal ini bertujuan agar peneliti dapat melihat gambaran keseluruhan atau bagian-bagian tertentu.

c) *Conclusion drawing/verification* (Penarikan Kesimpulan)

Penarikan kesimpulan dalam sebuah penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal, karena masalah dan rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Artinya, kesimpulan awal akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti pendukung yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi jika kesimpulan awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dalam penelitian ini pengecekan keabsahan data melalui empat teknik pemeriksaan data, diantaranya:

a) Kepastian data Pengujian

Kepastian dalam penelitian kualitatif, pengujiannya dilakukan peneliti dengan mendiskusikannya dengan dosen pembimbing. Menguji kepastian berarti menguji hasil penelitian yang sudah dilakukan, apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar kepastian.

b) Ketekunan Pengamatan

Untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari lalu memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci, dengan kata lain jika perpanjangan keikutsertaan menyediakan lingkup maka ketekunan pengamatan menyediakan kedalaman.

c) Triangulasi

Triangulasi adalah pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Denzim dalam Moelong membedakan 4 macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori. Penulis menggunakan Triangulasi metode yaitu dilakukan dengan cara membandingkan informasi atau data dengan cara yang berbedanya. Sebagaimana dikenal, dalam penelitian kualitatif peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dan survei.

d) Kecukupan Referensi

Kecukupan Referensi yaitu mengumpulkan data berupa rekaman-rekaman, catatan-catatan, dalam wawancara dan foto dokumentasi yang digunakan sebagai patokan untuk menguji sewaktu diadakan analisis dan penafsiran data. Penulis mengumpulkan referensi berupa rekaman hasil wawancara (transkrip) dengan para informan, serta foto dokumentasi sebagai salah satu acuan dalam menganalisis data.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukamakmur dibentuk sebagai salah satu upaya strategis pemerintah desa dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes Sukamakmur telah berdiri secara legal dengan struktur kepengurusan yang jelas dan pembagian tugas yang terorganisir, sebagaimana diatur dalam Peraturan Desa yang menjadi dasar hukum pendiriannya. Pembentukan BUMDes ini merupakan hasil dari musyawarah desa yang melibatkan berbagai elemen masyarakat, sehingga kehadirannya mencerminkan kebutuhan dan aspirasi warga dengan menghasilkan nama Badan Usaha Milik Desa Sukamakmur Jaya (BUMDes Surya).

Secara operasional, BUMDes Sukamakmur mengelola beberapa unit usaha yang disesuaikan dengan potensi sumber daya alam dan kebutuhan masyarakat setempat. Salah satu unit usaha yang dikembangkan adalah usaha lapak, gas dan wallet yang selama ini menjadi sektor potensial di desa. Kegiatan usaha ini dikelola oleh pengurus yang telah ditunjuk berdasarkan kriteria kemampuan dan komitmen terhadap pengembangan ekonomi desa.

Dalam praktiknya, seluruh prosedur kerja dituliskan secara rinci dan dibagikan kepada masing-masing unit agar pelaksanaan usaha dapat berjalan seragam, efisien, dan mudah diawasi. Untuk menjamin akuntabilitas keuangan dan kegiatan usaha, pencatatan transaksi dilakukan secara manual dan sebagian telah

mulai diterapkan secara digital menggunakan aplikasi berbasis Excel. Pengelolaan laporan keuangan dilakukan secara periodik dan diawasi langsung oleh bendahara serta direview oleh badan pengawas.

Tabel 1. SOP BUMDes Surya di Desa Sukamakmur

No	Prosedur	Pelaksana	Output
1	Perencanaan Usaha dan Rapat Koordinasi Bulanan	Direktur, Kepala Unit, Sekretaris	Rencana Kerja dan Strategi Usaha
2	Pelaksanaan Operasional Unit Usaha	Kepala Unit, Staf Pelaksana	Kegiatan usaha berjalan sesuai rencana
3	Pencatatan dan Pengelolaan Keuangan	Bendahara, Sekretaris	Laporan Keuangan Harian dan Bulanan
4	Pelayanan Konsumen dan Transaksi Penjualan	Staf Pelaksana, Kepala Unit	Bukti Pembayaran dan Catatan Penjualan
5	Penyusunan Laporan Kegiatan dan Evaluasi	Direktur, Sekretaris	Laporan Kinerja Bulanan
6	Pengawasan dan Audit Internal	Badan Pengawas	Laporan Hasil Pengawasan
7	Koordinasi dan Pembinaan	Kepala Desa, Direktur	Notulen dan Rekomendasi Pembinaan

Sumber Data: Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo

Tabel 2. Jenis-Jenis Usaha BUMDes

No	Bidang Usaha-Usaha	Tahun
1.	Pupuk dan Agrokimia	2021
2.	Beras	2021
3.	Budidaya Sapi Perah	2021
4.	Budidaya Ayam Lokal	2022
5.	Pembesaran Ikan Air Tawar	2022
6.	Beras	2022
7.	Simpan Pinjam	2023
8.	Sarang Walet	2024-2025
9.	Gas Elpiji	2024-2025
10.	Sewa Lapak	2024-2025

Sumber Data: Desa Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo Tahun 2021-2025.

Berdasarkan tabel di atas bahwa usaha-usaha yang sudah dilakukan di BUMDes Sukamakmur Kecamatan Tolangohula Kabupaten Gorontalo di mulai dari tahun 2021-2025 dapat dilihat bahwa usaha dari tahun 2021 terdapat 3 usaha yaitu Pupuk dan Agrokimia, Beras, Budidaya Sapi Perah, Meskipun ketiga unit usaha ini berjalan, tetapi belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan. Tahun 2022 juga terdapat 3 usaha yaitu Budidaya Ayam Lokal, Pembesaran Ikan Air Tawar, dan beras yang pengelolaannya juga sudah tidak aktif. Kemudian pada tahun 2023 dilakukannya usaha simpan pinjam yang hanya bertahan pada satu tahun, selanjutnya pada tahun 2024 sampai dengan sekarang ada tiga usaha yaitu sarang walet, gas elpiji, dan sewa lapak yang masih aktif pengelolaannya.

Berdasarkan permasalahan lapangan peneliti melakukan penggalan informasi dengan melakukan observasi dan wawancara secara langsung kepada objek yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa kualitas kerja pengurus BUMDes Sukamakmur masih belum optimal. Beberapa unit usaha tidak berjalan sesuai rencana, dan target kerja tidak tercapai secara merata. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk: Tidak adanya sistem kerja yang terstruktur, Kurangnya pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab, Minimnya pelatihan dan pendampingan teknis/manajerial, Tidak adanya sistem evaluasi berkala, Ketiadaan insentif dan kepastian pendapatan, Lemahnya transparansi dalam pelaporan keuangan dan kinerja. Akibatnya, usaha yang dijalankan kurang berkembang, performa kerja rendah, dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan BUMDes menurun.

Hasil penelitian kuantitas kerja menunjukkan bahwa kuantitas kerja pengurus BUMDes masih tergolong rendah. Ciri-ciri yang ditemukan di lapangan antara lain: Jumlah personel aktif sangat terbatas, Sebagian pengurus tidak terlibat secara langsung dalam operasional harian, Kegiatan usaha bersifat tidak berkelanjutan dan tidak terjadwal, Beberapa unit usaha seperti sarang burung walet hanya berjalan sesekali atau bahkan tidak beroperasi dalam jangka panjang, Minimnya partisipasi pengurus menyebabkan target tahunan sulit dicapai. Berdasarkan hasil penelitian dan literatur pendukung penyebab kuantitas kerja

tergolong rendah yaitu; Keterbatasan SDM Aktif (Tidak semua pengurus menjalankan fungsinya, Kekurangan tenaga kerja menyebabkan beberapa unit usaha terhenti), Ketiadaan Sistem Pengelolaan Kerja (Tidak ada jadwal kerja yang teratur, Tidak tersedia sistem monitoring atau absensi), Kurangnya Insentif dan Motivasi (Tidak ada insentif tetap bagi pengurus, Tingkat kehadiran dan keterlibatan rendah), Manajemen Organisasi Lemah (Struktur organisasi tidak berjalan optimal, Tidak ada rotasi atau distribusi kerja yang jelas).

Penelitian menunjukkan bahwa tingkat tanggung jawab pengurus BUMDes di Desa Sukamakmur masih bersifat parsial dan belum merata. Beberapa pengurus menunjukkan komitmen tinggi, namun tidak sedikit yang pasif dan tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya. Ciri-ciri yang ditemukan: Hanya sebagian pengurus yang aktif menyusun dan menyerahkan laporan kegiatan, Ada pengurus yang tidak menjalankan peran, bahkan cenderung abai terhadap tugasnya, Tidak adanya sistem evaluasi formal dan minimnya pengawasan dari pemerintah desa, Kurangnya insentif tetap membuat pengurus tidak merasa bertanggung jawab secara penuh.

Penelitian menunjukkan bahwa kerja sama antar pengurus BUMDes sudah terbentuk secara struktural dan cukup berjalan dalam pelaksanaan tugas dasar. Indikatornya antara lain: Struktur organisasi telah dibentuk secara formal dan lengkap, Terdapat pembagian tugas yang jelas antara ketua, sekretaris, bendahara, dan kepala bidang, Mayoritas pengurus aktif melaksanakan tugas sesuai fungsi masing-masing, ini menunjukkan bahwa secara kelembagaan, BUMDes Sukamakmur sudah memenuhi unsur penting dalam tata kelola organisasi. Meskipun struktur dan partisipasi sudah baik, kerja sama antar pengurus masih menghadapi tantangan dalam implementasi harian, terutama pada aspek koordinasi dan komunikasi: Rapat koordinasi jarang dilakukan, Evaluasi bersama tidak rutin dilakukan, Terjadi miskomunikasi antar pengurus, Kurangnya pemahaman bersama tentang arah dan tujuan usaha. Hal-hal ini menunjukkan bahwa meskipun kerja sama ada secara formal, aspek dinamis dan interaktif dari kerja tim belum berjalan optimal.

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, tingkat inisiatif pengurus BUMDes Sukamakmur tergolong rendah. Temuan utama: Hanya 1–2 pengurus yang aktif dalam mengelola unit usaha seperti gas elpiji dan sarang burung walet, Sebagian besar pengurus hanya menunggu perintah, tidak memiliki dorongan untuk melakukan inovasi, mencari peluang usaha baru, atau mengembangkan strategi secara mandiri, Minimnya ide/usulan dalam forum musyawarah dan rapat, Pengambilan keputusan terpusat pada pimpinan, sedangkan anggota lain cenderung pasif. Penyebab rendahnya inisiatif adalah Lemahnya Motivasi dan Rasa Kepemilikan, Pengurus tidak memiliki dorongan kuat untuk berkontribusi karena minimnya penghargaan dan kejelasan manfaat, Tidak Ada Sistem Pengembangan Diri, Ketiadaan pelatihan dan pembinaan rutin menghambat tumbuhnya kemampuan berpikir kreatif dan bertindak mandiri, Peran Tidak Jelas dan Lingkungan Kerja Kaku Tidak semua pengurus memahami peran dan wewenang masing-masing, Struktur kerja yang tersentralisasi dan birokratis membuat pengurus takut mengambil inisiatif karena khawatir dianggap menyalahi aturan, Minimnya Dukungan dan Komunikasi dari Pemerintah Desa, Kurangnya dialog strategis antara pengurus BUMDes dan pemerintah desa menciptakan kebingungan terkait arah dan prioritas usaha.

Berdasarkan hasil penelitian, penyelesaian masalah kinerja BUMDes di Desa Sukamakmur dapat dilakukan melalui penguatan struktur kelembagaan dengan penyusunan SOP yang jelas, peningkatan kapasitas sumber daya manusia pengurus melalui pelatihan teknis maupun manajerial, serta penerapan sistem insentif yang berbasis kinerja untuk meningkatkan motivasi dan rasa tanggung jawab. Selain itu, diperlukan transparansi dan akuntabilitas dalam penyusunan laporan keuangan serta kegiatan secara rutin agar dapat dievaluasi bersama. Partisipasi masyarakat juga perlu diperluas melalui pelibatan langsung dalam perencanaan dan pengelolaan usaha, disertai evaluasi serta diversifikasi unit usaha yang lebih sesuai dengan potensi lokal. Dengan langkah-langkah tersebut, hambatan berupa kurangnya SDM, rendahnya kualitas kerja, minimnya inisiatif, dan lemahnya pencapaian target diharapkan dapat teratasi sehingga BUMDes mampu berfungsi optimal sebagai penggerak perekonomian desa.

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan di lapangan, terdapat lima dimensi utama yang mencerminkan kondisi kinerja pengurus BUMDes di Desa Sukamakmur, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif.

Pada aspek kualitas kerja, ditemukan bahwa tidak semua unit usaha BUMDes berjalan sesuai dengan rencana. Unit usaha gas elpiji masih aktif, namun beberapa unit lainnya berhenti beroperasi karena kurangnya pengelolaan yang optimal. Hal ini sejalan dengan temuan Eddine et al. (2021) yang menekankan pentingnya peningkatan kualitas kerja melalui sistem kerja yang jelas, pembagian tugas yang terstruktur, serta penerapan standar operasional dan indikator kinerja yang terukur. Untuk itu, diperlukan pelatihan berkala, pemberian insentif, serta pengawasan yang konsisten agar kualitas kerja pengurus dapat terjaga dengan baik (Eddine et al., 2021).

Selanjutnya, dari sisi kuantitas kerja, keterlibatan personel aktif dalam kegiatan operasional harian masih terbatas. Dari tiga unit usaha yang ada, hanya sebagian kecil pengurus yang menjalankan tugasnya

secara rutin. Temuan ini mengindikasikan perlunya penegakan disiplin kerja sebagaimana disarankan oleh Markus et al. (2023), melalui penerapan pembagian waktu kerja, jadwal operasional yang tertib, dan pelaporan kegiatan secara berkala untuk memastikan beban kerja terdistribusi secara proporsional.

Dimensi tanggung jawab juga menunjukkan permasalahan yang cukup signifikan. Lemahnya pengawasan dari pemerintah desa menyebabkan rendahnya akuntabilitas dan rasa tanggung jawab individu dalam organisasi. Menurut Raharjo et al. (2023), tanggung jawab seharusnya dibangun sebagai budaya kerja kolektif melalui kepemimpinan yang partisipatif dan sistem pengawasan yang efektif. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu mengambil langkah konkret dalam memperkuat sistem pertanggungjawaban dan memperjelas peran serta kewajiban masing-masing pengurus (Raharjo et al., 2023).

Dalam hal kerja sama, penelitian menemukan bahwa rapat koordinasi jarang dilakukan dan evaluasi bersama terhadap jalannya unit usaha tidak berlangsung secara rutin. Akibatnya, kerja sama antar pengurus menjadi kurang optimal. Hal ini sejalan dengan pandangan Widiarni dan Nugrohoseno (2020) bahwa efektivitas kerja tim sangat bergantung pada komunikasi yang baik dan kecerdasan emosional dalam organisasi. Upaya yang dapat dilakukan meliputi pembenahan pola komunikasi internal, pemberian apresiasi terhadap kinerja anggota, serta penyelenggaraan pelatihan dan forum diskusi rutin untuk memperkuat semangat kolektif dalam mencapai tujuan BUMDes (Widiarni & Nugrohoseno, 2020).

Terakhir, pada dimensi inisiatif, beberapa pengurus mengaku ragu dalam mengambil keputusan karena takut melakukan kesalahan atau menyalahi kebijakan yang ada. Kondisi ini menunjukkan masih lemahnya kepercayaan diri dan kapasitas inovatif para pengurus. Menurut Susanti dan Hartati (2021), perilaku inovatif karyawan dapat ditumbuhkan melalui sistem penghargaan dan motivasi kerja yang tepat. Oleh karena itu, pemerintah desa perlu melakukan penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan, membuka ruang partisipasi dalam proses perencanaan, serta memberikan penghargaan bagi pengurus yang menunjukkan inisiatif tinggi dalam pengembangan usaha BUMDes (Susanti & Hartati, 2021).

Secara keseluruhan, temuan-temuan ini menegaskan pentingnya perbaikan manajerial dan penguatan kapasitas sumber daya manusia untuk mewujudkan tata kelola BUMDes yang lebih efektif, produktif, dan berkelanjutan (Eddine et al., 2021; Markus et al., 2023; Raharjo et al., 2023; Widiarni & Nugrohoseno, 2020; Susanti & Hartati, 2021).

4. KESIMPULAN DAN SARAN/REKOMENDASI

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelolaan BUMDes di Desa Sukamakmur masih belum optimal. Hal ini dipengaruhi oleh ketidakseimbangan antara jumlah pengelola dan beban kerja yang harus ditangani. Dari tiga BUMDes yang ada, hanya beberapa orang yang aktif mengelola, bahkan sebagian di antaranya kurang terlibat secara konsisten. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kualitas dan kuantitas kerja, ditandai dengan kurangnya pemahaman terhadap target usaha, minimnya kemampuan teknis dan manajerial, serta keterbatasan kehadiran dalam kegiatan operasional usaha BUMDes. Selain itu, aspek inisiatif menjadi faktor penghambat utama, terlihat dari rendahnya dorongan internal pengelola BUMDes untuk bertindak tanpa perintah serta minimnya kontribusi ide dan inovasi usaha. Rendahnya sikap proaktif ini mengakibatkan pencapaian target BUMDes berjalan lambat, bahkan cenderung stagnan. Dengan demikian, diperlukan peningkatan kapasitas pengelola BUMDes, penambahan tenaga pengelola, serta upaya mendorong motivasi dan kreativitas agar kinerja BUMDes dapat berkembang sesuai potensi yang dimiliki desa.

4.2 Saran/Rekomendasi

Untuk meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukamakmur, Pemerintah Desa disarankan untuk memperkuat struktur kelembagaan melalui penyusunan sistem kerja yang jelas dan standar operasional prosedur (SOP) yang terukur. Hal ini penting agar pembagian tugas dan pelaksanaan kegiatan berjalan lebih efektif, serta meminimalkan ketergantungan pada instruksi lisan dan kerja bersifat insidental.

Selain itu, untuk menumbuhkan tanggung jawab dan inisiatif, Pemerintah Desa perlu menetapkan sistem insentif yang adil dan berbasis kinerja, agar pengurus memiliki motivasi untuk terlibat aktif dan berkontribusi secara maksimal. Penyediaan penghargaan maupun sanksi proporsional juga menjadi bagian penting dalam menjaga komitmen dan kedisiplinan kerja. Dari segi koordinasi, perlu dibangun komunikasi yang lebih rutin dan terbuka antar pengurus melalui pertemuan berkala, evaluasi tim, serta pelibatan semua pihak dalam perencanaan dan pelaksanaan usaha. Upaya ini akan memperkuat kerja sama, mengurangi ketimpangan beban kerja, dan mendorong rasa kepemilikan terhadap BUMDes sebagai lembaga bersama. Dengan memperhatikan aspek sistem kerja, penguatan kapasitas pengurus, insentif yang memadai, serta pendekatan kolaboratif dalam pelaksanaan usaha, diharapkan BUMDes Sukamakmur dapat berkembang lebih profesional dan berkelanjutan dalam mendukung kemandirian ekonomi desa.

REFERENSI

- Alkadafi, M., Tauby, S., & Andini, N. L. (2021). Pengembangan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Menggerakkan Ekonomi Desa di Provinsi Riau. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 1-18.
- Cahyani, E., Guspul, A., & Wijayanti, R. (2019). Analisa Pengaruh BUMDes dalam Menopang Kesejahteraan Masyarakat Kecamatan Kepil Kabupaten Wonosobo (Studi Empiris Pada Bumdes Silatri Indah Desa Beran Dan Bumdes Srikandi Desa Ropoh). *Journal of Economic, Business and Engineering*, 1(1), 32–39.
- Eddine, B. A. S., Ishaq, M. S. H. B., Darmawan, D., & Ali, R. (2021). *Employee Well-being and Performance Evaluation: Integrating Quality of Work Life in HR Management*. *Journal of Social Science Studies*, 1(2): 97-104.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2015). *Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- Mangkunegara, A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PR Rosdakarya.
- Markus, M., Hasanah, T., & Pahlani, M. (2023). *Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai*. *Jurnal Management and Business (JOMB)*, 5(1).
- Rachmawati, M., & Susano, A. (2025). Peningkatan Kapasitas Manajerial UMKM melalui Revitalisasi BUMDES Desa Plumutan Kabupaten Semarang. *JIPMAS: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(2), 57-62.
- Raharjo, A., Gunarsih, T., & Wening, N. (2023). Kepemimpinan kolektif dalam pengembangan budaya organisasi: Literature review study. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi (J-MAE)*, 12(2), 145–155.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukasmanto, (2014). *Seri Buku Pintar BUMDesa Pelembagaan BUM Desa*. Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaharuan Desa.
- Supardi, E. (2016). Pengembangan Karir Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1).
- Susanti, E., & Hartati, T. (2021). The influence of reward system and work motivation on employee innovation behavior. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 24(3), 120–131.
- Sutrisno, E., Kurniawansyah, K., & Syafruddin, S. (2024). Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Mendukung Kesejahteraan Ekonomi Lokal. *KARYA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 111-114.
- Widiarni, P., & Nugrohoseno, D. (2020). Emotional intelligence dan organizational communication terhadap teamwork effectiveness. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(4), 302–315.