

## ANALISIS PENGELOLAAN BUM DESA MAKMUR LECARI DALAM PERSPEKTIF GEORGE R. TERRY (STUDI DI DESA LECARI KECAMATAN SUKOREJO KABUPATEN PASURUAN)

Inayatul Maghfiroh, A'an Warul Ulum

<sup>123</sup> Program Studi Administrasi Publik Universitas Yudharta Pasuruan

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received Agustus, 2025

Revised Agustus, 2025

Accepted Agustus, 2025

Available online Agustus, 2025

firainayah622@gmail.com

[aan@yudharta.ac.id](mailto:aan@yudharta.ac.id)

*This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.  
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas  
Pendidikan Ganesha.*

### ABSTRAK

Inayatul Maghfiroh. Program studi Ilmu Administrasi Publik Universitas Yudharta Pasuruan, 2025. Analisis Pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari dalam perspektif George R. Terry (Studi di Desa Lecari Kecamatan Sukorejo Kabupaten Pasuruan)

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) menjadi bagian penting dalam pembangunan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Namun dalam praktiknya, tidak semua BUM Desa mampu beroperasi secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari dalam perspektif manajemen menurut George R. Terry, yang terdiri dari empat fungsi utama: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan produktivitas BUM Desa.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari belum sepenuhnya berjalan efektif. Perencanaan belum berbasis studi kelayakan, pengorganisasian belum didukung SDM yang memadai, penggerakan masih terkendala anggaran dan promosi, serta pengawasan belum dilaksanakan secara terstruktur dan berkelanjutan. Faktor pendukung meliputi lokasi strategis dan dukungan pemerintah desa, sedangkan faktor penghambat antara lain keterbatasan dana, minimnya partisipasi masyarakat, dan rendahnya kapasitas manajerial pengurus.

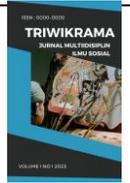
**Kata kunci:** Pengelolaan, BUM Desa, Desa Lecari

### ABSTRACT

Inayatul Maghfiroh. Public Administration Study Program, Yudharta University of Pasuruan, 2025. Analysis of BUM Management of Makmur Lecari Village in the perspective of George R. Terry (Study in Lecari Village, Sukorejo District, Pasuruan Regency)

The management of Village-Owned Enterprises (BUM Desa) is an important part of the development and economic empowerment of the village community. However, in practice, not all Village BUM is able to operate optimally. This study aims to analyze the management of BUM Desa Makmur Lecari in the perspective of management according to George R. Terry, which consists of four main functions: planning, organizing, mobilizing, and supervision.

This study aims to identify supporting and inhibiting factors in increasing the productivity of Village BUM. The method used in this study is qualitative descriptive with data collection techniques in the form of interviews, observations, and documentation.



*The results of the study show that the management of BUMDes Makmur Lecari has not been fully effective. Planning is not based on feasibility studies, the organization has not been supported by adequate human resources, the movement is still constrained by budget and promotion, and supervision has not been carried out in a structured and sustainable manner. Supporting factors include strategic location and village government support, while inhibiting factors include limited funds, lack of community participation, and low managerial capacity of management.*

**Keywords: Management, Village BUM, Lecari Village**

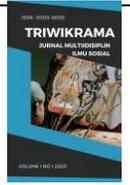
## PENDAHULUAN

Kabupaten Pasuruan terletak di Provinsi Jawa Timur dan memiliki peran strategis dalam perekonomian regional. Dengan luas wilayah sekitar 1.474 km<sup>2</sup>, Pasuruan terdiri dari wilayah dataran tinggi yang subur serta daerah pesisir yang kaya akan sumber daya kelautan. Kabupaten Pasuruan terdiri dari 24 kecamatan, 24 kelurahan dan 341 desa. ([jatim.bpk.go.id/kabupaten-pasuruan](http://jatim.bpk.go.id/kabupaten-pasuruan)). Desa adalah unit terkecil dalam struktur negara, di mana interaksi langsung dengan masyarakat memungkinkan adanya pemahaman dan kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat yang perlu untuk disejahterakan.

“Pemerintah desa sebagai penyelenggara pemerintahan dilaksanakan kepala desa yang dibantu oleh perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa. Dalam kehidupan bernegara, pemerintahan sangat dibutuhkan untuk mengatur rakyat, mengayomi rakyat, serta memenuhi kebutuhan rakyat karena sifat hakikat negara memiliki sifat memaksa, monopoli, dan mencakup keduanya. Dengan adanya pemerintahan, semua wilayah dan batas-batasnya dapat dikontrol dan diawasi serta dapat diatur dengan mudah. Setiap wilayah memiliki pemerintahan dan perangkat pemerintahannya sendiri mulai dari desa, kelurahan, kecamatan, kabupaten, provinsi, dan pemerintah pusat. Salah satunya di Kecamatan Sukorejo yang terletak didesa lecari memiliki badan usaha milik desa (BUM Desa) yang saat ini masih aktif dikelola oleh pemerintahan desa lecari dalam menunjang ekonomi masyarakat”. (Sugiman, 2018,:83)

BUM Desa merupakan sebuah badan usaha bercirikan desa yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa. Pengembangan BUM Desa merupakan bentuk penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi desa serta merupakan alat pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi yang ada di desa sehingga menjadi tulang punggung perekonomian pemerintahan desa dalam rangka meningkatkan pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat desa. (Peraturan Daerah Kabupaten Pasuruan Nomor 8 Tahun 2018 tentang badan usaha milik desa ayat 1)

Menurut Candraningsih et al., (2018) (dalam Madjodjo & Dahlan, 2020,:189) BUM Desa dikatakan memiliki kinerja yang baik, maka harus mampu mengelola anggaran dengan sebaik-baiknya agar menghasilkan pendapatan yang sebesar-besarnya. Sebagai sebuah lembaga yang juga diwajibkan mendapat profit, tentunya ada mekanisme yang harus ditaati oleh pengelola BUM Desa dalam melakukan kerja sama dengan pihak lain. Pendirian dan pengelolaan (BUM Desa) merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan berkelanjutan. Oleh karena



itu, perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri. Pencapaian pengelolaan ekonomi produktif untuk mencapai tujuan BUM Desa dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa.

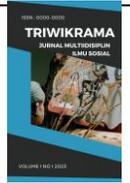
Dalam Peraturan Daerah Kabupaten Pasuruan Nomor 8 Tahun 2018 pada bab 2 tentang pendirian BUM Desa pasal 2 pendirian BUM Desa di maksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa atau kerja sama antar desa.

Desa Lecari di Kecamatan Sukorejo merupakan salah satu desa yang terletak di Kabupaten Pasuruan yang sedang mengembangkan BUM Desa. BUM Desa yang memiliki nama Makmur Lecari ini berdiri pada Tahun 2020, saat awal BUM Desa berdiri hanya mempunyai 1 unit usaha yaitu HIPAM yang berada di salah satu Dusun Lecari, sampai di tahun 2023 baru berkembang menambah unit HIPAM dan unit pasar desa. Pasar desa ini memiliki nama Taman Pule yang baru di bangun pada akhir tahun 2023 dan sudah beroperasi sampai tahun ini, Namun seiring dengan berjalannya waktu pasar desa ini mengalami sepi pengunjung tidak seperti saat pertama awal dibuka yang ramai dengan pengunjung. Fenomena ini perlu di analisis lebih lanjut untuk mengetahui sejauh mana pengelolaan tersebut dapat memenuhi harapan masyarakat dan mencapai tujuan yang diinginkan, dengan adanya program BUM Desa ini harapannya dapat membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sehingga dapat mengurangi angka kemiskinan dan pengangguran, mempercepat perekonomian masyarakat desa, dan dapat meningkatkan pendapatan asli desa (PAD). (Sumber data: Sekretaris Desa Lecari 2025)

Berdasarkan Peraturan daerah kabupaten Pasuruan Nomor 8 Tahun 2018 pada bab 6 tentang pengelolaan BUM Desa pasal 27 dijelaskan “bahwa BUM Desa dikelola oleh masyarakat yang ditunjuk oleh pemerintah desa untuk kegiatan ekonomi produktif yang harus dilakukan secara transparan, akuntabel partisipatif berkelanjutan dan akseptabel”. maka dari itu BUM Desa harus dikelola dengan baik agar dapat meningkatkan pendapatan asli desa dan juga dapat membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar.

Berdasarkan fenomena diatas peneliti menganalisis dengan menggunakan perspektif George R. Terry yang membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan).

Dalam konteks BUM Desa Makmur Lecari, yang pertama perlu adanya perencanaan yang matang dalam menghadapi masalah sepi pasar desa, dalam hal ini pengelola BUM Desa perlu mengevaluasi dan merencanakan ulang program atau kegiatan yang dapat menarik lebih banyak pengunjung ke pasar desa tersebut, yang kedua pengorganisasian, dalam hal ini mencakup bagaimana sumber daya manusia yang ada di BUM Desa, yang ketiga pengarahan melibatkan kepemimpinan dalam mengarahkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan, dalam hal ini BUM Desa Lecari harus dapat memotivasi dan mengarahkan pedagang, masyarakat, dan pengunjung pasar untuk kembali tertarik ke pasar desa tersebut, yang ke empat pengendalian berkaitan dengan memonitor dan mengevaluasi hasil program yang sudah dijalankan. Pengelola BUM Desa harus melakukan evaluasi rutin untuk mengetahui penyebab sepi pasar desa dan mencari solusi yang tepat. Dengan melihat fenomena yang terjadi di BUM Desa lecari peneliti memandang pentingnya penerapan prinsip manajemen yang baik



untuk memastikan BUM Desa dapat berjalan dengan efektif dan memberikan manfaat kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan Analisis pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari dalam perspektif George R Terry.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada fenomena atau gejala yang bersifat alami. Penelitian kualitatif sifatnya mendasar dan naturalistik atau bersifat kealamian, serta tidak bisa dilakukan di laboratorium, melainkan di lapangan. Oleh sebab itu, penelitian semacam ini sering disebut dengan *naturalistic inquiry*, atau *field study*. (Ummah, 2019:30)

Fokus penelitian ini adalah bagaimana pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari dalam perspektif George R. Terry dan melihat apa saja yang menjadifaktor pendukung dan penghambat dalam produktivitas BUM Desa.

Peneliti menggunakan metode analisis data dari miles dan huberman (2014:32) menerangkan bahwa aktivitas analisis data dalam sebuah penelitian kualitatif dilakukan secara interaktif dan dilaksanakan secara berulang-ulang sampai tuntas sehingga datanya dapat dianalisis. Adapun tahapan dalam analisis data tersebut adalah sebagai berikut:

### **1. Pengumpulan Data**

Mengumpulkan data sebelum penelitian dan setelah penelitian dilakukan dengan melibatkan observasi langsung, wawancara mendalam, dokumen, atau rekaman video untuk memahami fenomena sosial secara mendalam. Data yang dikumpulkan biasanya berupa kata-kata, gambar, atau artefak, dan bertujuan untuk memberikan wawasan mendalam tentang realitas yang diteliti. Metode ini menekankan pengumpulan data secara sistematis.

### **2. Reduksi Data**

Menurut Sugiyono (2018:247-249) Reduksi data adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting yang sesuai dengan topik penelitian, mencari tema dan polanya, pada akhirnya memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Dalam penelitian ini reduksi data dilakukan dengan cara memilah hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang berhubungan langsung dengan proses pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari berdasarkan empat fungsi manajemen menurut George R. Terry yaitu Data hasil wawancara dengan kepala desa, sekretaris desa, dan direktur BUM Desa Makmur Lecari terkait perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dan data hasil observasi mengenai kondisi pasar desa (Taman Pule), struktur organisasi, aktivitas usaha, serta dokumen pendukung seperti AD/ART, Perdes, laporan kegiatan, dan program kerja BUM Desa. Adapun data yang tidak dipakai dalam penelitian ini meliputi, cerita pengalaman pribadi informan yang tidak mendukung atau tidak menjawab rumusan masalah penelitian.

### **3. Penyajian Data**

Setelah mereduksi data, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk table, grafik, flowchart, pictogram dan sejenisnya. Dalam penelitian ini data yang disajikan berupa hasil wawancara dengan informan seperti kepala desa, sekretaris desa, dan direktur BUM Desa yang berkaitan

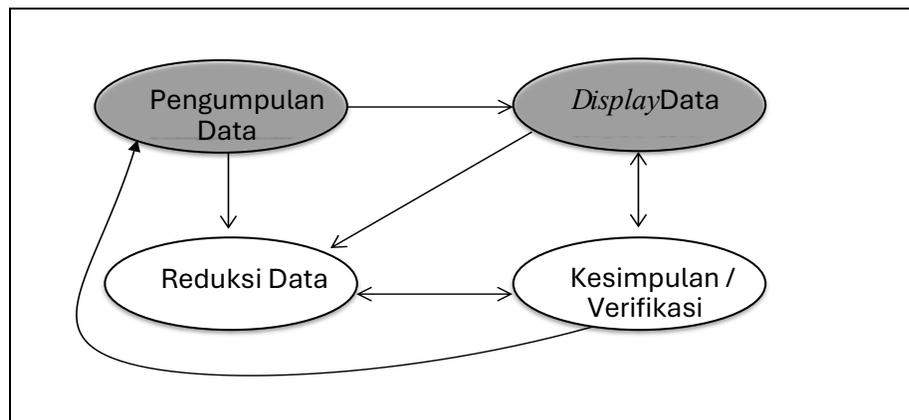
dengan pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari. Dan data disajikan dalam bentuk bagan seperti struktur organisasi, dan sarana prasarana yang disajikan dalam bentuk tabel, serta sumber daya manusia yang ada di Kantor Desa Lecari Kecamatan Sukorejo yang disajikan dalam bentuk tabel dan telah dikategorisasikan.

#### 4. Penarikan kesimpulan

Langkah terakhir dalam menganalisis penelitian kualitatif adalah penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, peneliti terlebih dahulu melakukan observasi langsung ke lokasi BUM Desa Makmur Lecari untuk mengetahui kondisi riil pengelolaan dan aktivitas usaha yang dijalankan. Selain observasi, peneliti juga mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan beberapa informan diantaranya yaitu: kepala desa, sekretaris desa, dan direktur BUM Desa Makmur Lecari.

Selanjutnya, data yang diperoleh dari hasil wawancara dan observasi dianalisis menggunakan pendekatan fungsi manajemen George R. Terry, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Peneliti mengelompokkan data sesuai dengan masing-masing fungsi manajemen dan menginterpretasikan temuan tersebut untuk melihat sejauh mana pengelolaan BUM Desa telah berjalan sesuai dengan teori.

Peneliti juga mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang muncul selama proses pengelolaan usaha BUMDes berdasarkan informasi dari informan dan dokumen pendukung di lapangan. Berdasarkan keseluruhan hasil analisis tersebut, peneliti kemudian menarik kesimpulan mengenai tingkat efektivitas pengelolaan serta faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas BUM Desa Makmur Lecari.



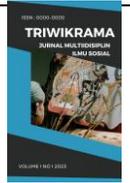
Gambar 1 analisis data model interaktif

Sumber: miles, huberman dan saldana (2014)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari dalam perspektif George R Terry

Pengelolaan BUM Desa yang baik dapat mengantarkan pada tujuan dari pengelolaan BUM Desa itu sendiri yang mana dapat meningkatkan perekonomian masyarakat dan juga meningkatkan pendapatan asli desa, George R Terry mengidentifikasi empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan atau pelaksanaan, dan pengawasan yang dapat juga diterapkan dalam pengelolaan BUM Desa pada penelitian ini adalah pada BUM Desa



Makmur Lecari sebagai unit usaha milik desa yang dikelola oleh pemerintah desa dan pengurus BUM Desa. Berikut ini merupakan penjabaran dan pembahasan bagaimana pengelolaan BUM Desa di desa Lecari dengan menggunakan 4 fungsi manajemen menurut George R. Terry.

### **Perencanaan**

Perencanaan merupakan langkah awal dalam manajemen yang sangat mempengaruhi arah dan keberhasilan sebuah organisasi. Menurut George R. Terry, perencanaan adalah proses memilih dan menetapkan tujuan serta menentukan cara paling efektif untuk mencapainya. Dalam konteks pengelolaan BUM Desa, perencanaan mencakup identifikasi potensi desa, penetapan rencana kerja, dan keterlibatan berbagai pihak.

Jika dikaitkan dengan teori manajemen publik, seharusnya proses perencanaan dalam sektor publik tidak hanya menyesuaikan dengan instruksi pemerintah, tetapi juga didasarkan pada kebutuhan nyata masyarakat dan potensi yang dimiliki desa. Pada hal ini, BUM Desa Makmur Lecari sudah mencoba menggali potensi desa, namun perencanaannya belum ditopang dengan strategi yang matang dan berbasis data. Belum adanya analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) serta perencanaan jangka panjang menunjukkan bahwa perencanaan masih bersifat administratif, belum strategis.

Dalam perspektif strategi sektor publik, strategi perencanaan memerlukan pemetaan lingkungan internal dan eksternal, penyusunan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, serta strategi pengembangan berbasis potensi dan tantangan. BUM Desa Makmur Lecari belum menerapkan pendekatan ini secara menyeluruh, sehingga arah pengelolaannya masih belum sepenuhnya terukur dan terencana.

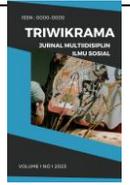
Berdasarkan pengamatan yang dilakukan, peneliti menemukan bahwa dokumen perencanaan seperti Peraturan Desa (Perdes), program kerja BUM Desa, dan AD/ART BUM Desa telah disusun dan tersedia, sebagai bukti konkret bahwa perencanaan telah menjalani proses administratif yang resmi dan terstruktur. Keberadaan dokumen itu juga merupakan salah satu tanda bahwa fungsi perencanaan dilakukan secara resmi dan sah sesuai dengan ketentuan.

### **Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen menurut George R. Terry yang bertujuan untuk mengatur dan menyusun struktur organisasi serta membagi tugas dan tanggung jawab kepada setiap anggota agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Dalam pengelolaan BUM Desa, pengorganisasian menjadi faktor penting untuk memastikan setiap unsur dalam struktur BUM Desa bekerja sesuai dengan tugas dan memiliki koordinasi yang baik.

Jika dikaitkan dengan prinsip manajemen publik, pengorganisasian dalam sektor publik seharusnya tidak hanya formalitas struktur, tetapi juga mencakup kemampuan sumber daya manusia, koordinasi antar bagian, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Pada saat ini, BUM Desa Makmur Lecari tampaknya masih menghadapi tantangan. Walaupun struktur organisasi sudah ada, namun implementasinya belum berjalan optimal karena kurangnya kapasitas dan pembagian peran yang belum kuat.

Berdasarkan pendekatan strategi manajemen sektor publik seperti yang dijelaskan oleh Bryson (2018) dalam (Sukmiridianto et al., 2024), organisasi sektor publik seperti BUM Desa perlu menyusun struktur organisasi yang mampu merespons perubahan lingkungan dan menyesuaikan dengan tujuan strategis. Struktur organisasi tidak hanya disusun untuk



membagi tugas, tetapi juga harus fleksibel dan mampu mendukung strategi jangka panjang. Dalam hal ini, BUM Desa Makmur Lecari belum sepenuhnya menerapkan prinsip strategi manajemen, karena struktur organisasi yang ada belum dikaitkan secara langsung dengan tujuan strategi atau peta jalan pengembangan BUM Desa ke depan.

Secara administratif, pengorganisasian di BUM Desa Makmur Lecari telah terstruktur dengan baik, yang terlihat dari adanya AD/ART serta struktur organisasi. Namun, dari segi efektivitas, proses pengorganisasian belum optimal karena masih ada kendala pada kualitas sumber daya manusia dan kurangnya pemahaman pengurus mengenai tugas dan tanggung jawabnya. Oleh sebab itu, diperlukan pelatihan dan pendampingan usaha yang berkelanjutan agar pengorganisasian bisa berjalan lebih efisien dan mendukung tujuan BUM Desa secara keseluruhan.

### **Penggerakan**

Fungsi penggerakan atau pelaksanaan (*actuating*) adalah tahap manajemen yang mengutamakan upaya untuk mengarahkan, memotivasi, dan mendorong seluruh elemen di dalam organisasi agar menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan semangat, sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Menurut George R. Terry, keberhasilan fungsi ini bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membina hubungan kerja yang baik, memberikan contoh, dan memotivasi bawahannya.

Dalam perspektif strategi manajemen sektor publik, seperti dijelaskan oleh Bryson (2018), organisasi publik dituntut untuk tidak hanya menjalankan kegiatan secara administratif, tetapi juga harus mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi jangka panjang yang melibatkan berbagai pihak (*stakeholder*), termasuk masyarakat, pemerintah desa, dan mitra usaha. Fungsi penggerakan dalam kerangka ini tidak semata-mata mendorong aktivitas berjalan, tetapi juga memastikan bahwa pelaksanaan program selaras dengan visi strategis dan kebutuhan publik.

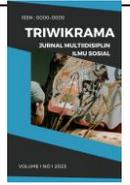
Strategi manajemen sektor publik juga menekankan pentingnya keterbukaan informasi, pelibatan masyarakat, dan penyusunan indikator kinerja pelaksanaan yang terukur. Di BUM Desa Lecari, hal-hal tersebut belum sepenuhnya diterapkan. Tidak adanya laporan rutin tentang kinerja operasional, kurangnya pelatihan SDM, serta belum adanya kampanye sosial atau media promosi yang mendukung menjadikan fungsi penggerakan belum optimal.

Dengan demikian, fungsi penggerakan di BUM Desa Makmur Lecari belum bisa dianggap sepenuhnya efektif, karena hasil yang dicapai belum sebanding dengan potensi yang ada di desa. Diperlukan dorongan yang lebih kuat, inovasi dalam kegiatan usaha, serta strategi komunikasi yang lebih aktif kepada masyarakat agar pelaksanaan usaha benar-benar dapat berpengaruh terhadap kemajuan ekonomi desa.

### **Pengawasan**

Pengawasan atau *controlling* merupakan proses yang melibatkan pengamatan, evaluasi, dan perbandingan pelaksanaan kegiatan dengan rencana yang telah ditentukan guna memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan tujuan, serta mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Dalam teori manajemen publik, organisasi sektor publik seperti BUM Desa memiliki tanggung jawab untuk mengelola sumber daya secara efisien, transparan, dan akuntabel. Manajemen publik pentingnya fungsi pengawasan untuk memastikan bahwa kebijakan dan program yang dijalankan oleh organisasi publik sesuai dengan tujuan, peraturan, serta



kebutuhan masyarakat yang dilayani, Jika dikaitkan dengan pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari, maka fungsi pengawasan yang dijalankan belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip manajemen publik. Pengawasan masih bersifat internal dan vertikal, yang artinya hanya dilakukan oleh pemerintah desa dan pengurus ketika terdapat permasalahan. Belum terlihat adanya sistem pemantauan berkala yang transparan dan dapat diakses oleh masyarakat desa sebagai bentuk akuntabilitas publik.

Jika ditinjau dari perspektif strategi manajemen sektor publik, pengawasan seharusnya dilakukan secara proaktif, terencana, dan partisipatif. Organisasi publik seperti BUM Desa perlu memiliki indikator kinerja yang jelas, sistem pelaporan yang terjadwal, dan pelibatan masyarakat dalam proses evaluasi sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas. Bryson (2018) menegaskan bahwa dalam pengelolaan sektor publik, pengawasan bukan hanya sebagai bentuk kontrol administratif, tetapi juga sebagai alat strategi untuk memperbaiki kinerja organisasi dan menciptakan kepercayaan publik. Namun dalam praktiknya, pengawasan di BUM Desa Makmur Lecari masih belum mengarah ke strategi jangka panjang. Evaluasi berbasis data belum ada, dan belum ada mekanisme pemantauan yang terstruktur.

Pengawasan dalam fungsi manajemen pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari telah dilaksanakan melalui pemantauan langsung dan rapat evaluasi, tetapi belum didukung oleh sistem yang kuat, terstruktur, dan berkelanjutan. Oleh sebab itu, pengelolaan dalam hal pengawasan belum sepenuhnya optimal.

### **Faktor pendukung dan penghambat dalam produktivitas BUM Desa**

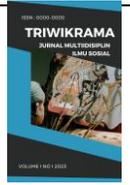
#### **a. Faktor pendukung**

Berdasarkan temuan di lapangan, Adapun faktor pendukung dalam meningkatkan produktivitas BUM Desa Makmur Lecari yaitu, seperti dukungan pemerintah desa, potensi sumber daya alam dan lokasi strategis, partisipasi masyarakat, serta kreativitas pengurus merupakan modal penting dalam optimalisasi pengelolaan BUM Desa. Dalam kerangka fungsi manajemen, dukungan pemerintah desa mencerminkan aspek perencanaan (*planning*) yang kuat di mana adanya alokasi anggaran dan fasilitas mendukung tujuan organisasi. Potensi sumber daya yang dimiliki desa dan partisipasi masyarakat menjadi unsur penting dalam pengorganisasian (*organizing*), karena mempermudah pembagian peran dan pemanfaatan aset desa secara efektif. Pengurus kreativitas dalam melaksanakan kegiatan juga terkait dengan fungsi penggerak (*actuating*), yang mendorong terciptanya inovasi untuk meningkatkan daya tarik usaha.

#### **b. Faktor penghambat**

Adapun faktor penghambat dalam meningkatkan produktivitas BUM Desa yaitu seperti keterbatasan anggaran, rendahnya kapasitas manajerial pengurus, dan lemahnya sistem pengawasan menunjukkan adanya celah dalam pelaksanaan fungsi manajemen, khususnya pada aspek pengawasan (*controlling*). Keterbatasan anggaran berdampak pada minimnya kegiatan promosi dan event, sehingga target peningkatan produktivitas sulit tercapai. Sementara itu, kapasitas SDM yang belum memadai menyebabkan strategi pengelolaan usaha menjadi kurang optimal. Lemahnya pengawasan membuat evaluasi kinerja tidak berjalan efektif, karena dilakukan secara insidental, bukan terjadwal.

Bila dilihat secara keseluruhan, pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari belum sepenuhnya efektif. Faktor pendukung sudah ada dan cukup potensial, namun belum dimaksimalkan secara optimal karena masih terhambat oleh faktor internal dan



eksternal. Untuk itu diperlukan strategi manajemen publik yang lebih komprehensif, seperti peningkatan kapasitas pelatihan SDM, dan penguatan sistem pengawasan berbasis indikator kinerja. Dengan langkah tersebut diharapkan BUM Desa dapat meningkatkan produktivitas dan memberikan manfaat lebih besar bagi kesejahteraan masyarakat desa.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan data dari hasil penelitian yang peneliti lakukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

### **1. Pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari dalam perspektif George R Terry**

Pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari, jika dilihat dari empat fungsi manajemen menurut George R. Terry yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan telah dijalankan, tetapi belum sepenuhnya maksimal.

Dalam aspek perencanaan, BUM Desa telah menggali potensi lokal seperti lahan yang luas dan lokasi strategis untuk pengembangan usaha, namun belum didukung oleh studi kelayakan dan perencanaan bisnis yang matang. Dalam aspek pengorganisasian, struktur organisasi telah ada, tetapi implementasinya belum sepenuhnya efisien akibat keterbatasan kemampuan SDM dalam memahami tugas secara profesional. Dalam aspek penggerakan, pelaksanaan usaha pasar desa (Taman Pule) telah dilakukan dengan dukungan dari pemerintah desa, namun masih terhambat oleh keterbatasan anggaran dan promosi, sehingga hasil yang dicapai belum optimal. Terakhir, dalam aspek pengawasan, mekanisme pengawasan telah dilaksanakan melalui peran kepala desa dan pertemuan rutin, tetapi belum menggunakan sistem monitoring yang teratur dan terstruktur.

### **2. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan produktivitas di BUM Desa Makmur Lecari**

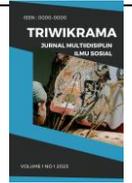
Faktor utama yang mendukung peningkatan produktivitas BUM Desa Makmur Lecari mencakup potensi sumber daya desa seperti luasnya lahan yang tersedia dan lokasi yang strategis, serta dukungan dari pemerintah desa berupa anggaran dan fasilitas. Selain itu, usaha dan inisiatif pengurus dalam mengembangkan pasar desa menjadi nilai tambah.

Akan tetapi, ada beberapa faktor yang menghambat pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari, seperti keterbatasan kemampuan manajerial pengurus, anggaran yang minim, kurangnya promosi usaha, serta rendahnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUM Desa. Hambatan ini mengakibatkan produktivitas usaha yang dijalankan belum optimal.

## **SARAN**

### **1. Pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari dalam perspektif George R Terry**

Untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan BUM Desa Makmur Lecari, bagi pengelola untuk memperkuat proses perencanaan usaha dengan merancang rencana bisnis yang lebih mendetail, mencakup analisis kelayakan usaha serta strategi pemasaran. Dalam hal pengorganisasian, perlu dilakukan pelatihan bagi pengurus BUM Desa agar mereka bisa memahami tugas, fungsi, dan tanggung jawab masing-masing dengan profesional. Selain itu, dalam menjalankan usaha, BUM Desa harus memperkuat promosi, inovasi kegiatan, serta menjalin kerja sama dengan pihak luar agar usaha dapat lebih berkembang. Dalam hal pengawasan, pemerintah desa dan pengurus BUM Desa untuk mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang teratur dan terstruktur, sehingga setiap aktivitas dapat diawasi dengan lebih optimal dan transparan.

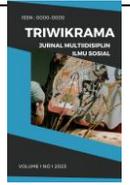


## 2. Faktor pendukung dan penghambat dalam meningkatkan produktivitas di BUM Desa Makmur Lecari

Pengurus BUM Desa sebaiknya memanfaatkan faktor-faktor pendukung seperti potensi lokasi dan dukungan dari pemerintah desa secara optimal dengan mengembangkan berbagai jenis usaha yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Di samping itu, faktor penghambat seperti keterbatasan dana dan lemahnya keterampilan manajemen harus ditangani dengan mencari sumber pembiayaan alternatif melalui kolaborasi dengan lembaga keuangan, serta meningkatkan kapasitas SDM melalui pelatihan. Peningkatan partisipasi masyarakat juga harus dilakukan agar BUM Desa lebih kuat secara sosial dan ekonomi, serta memberikan manfaat nyata bagi pembangunan desa.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, O. :, Ihsan, N., Profesor, J., Soedarto, H., Hukum, S., & Semarang, T. (2018). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera Sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(04), 221-230. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/21911>
- Fabiana Meijon Fadul. (2019). *Analisis Pelaksanaan Tug*. <https://repository.uir.ac.id/3740/5/bab2.pdf>
- Fadli, Z., Treacy, M., Kmt, A., Arief, L., Rukmana, Y., Putra, A., Amane, O., Choerudin, A., Dedi, N., Roni, H., & Sukarman, Y. (2023). *Dasar-Dasar Manajemen Publik*.
- Firdausijah, R. T., Alaslan, A., Mustanir, A., Abdurohim, Sunariyanto, Fauzan, R., Sagena, U., & Amane, A. P. O. (2023). *Manajemen Sektor Publik* (Issue July).
- lii, B. A. B. (2021). *Penjelasan Kondensasi Data Dll*. 27-35.
- Iryani, L., & Mauliza, R. (2020). Sistem Pengelolaan BUMDes dalam Pembangunan Tambak Milik Desa Lhok Euncien Kecamatan Baktiya Barat Kabupaten Aceh Utara. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Malikussaleh (JSPM)*, 1(2), 207. <https://doi.org/10.29103/jspm.v1i2.3117>
- Kusumadhani, Y. (2017). Administrasi Publik. In *Universitas Brawijaya* (Vol. 53, Issue 9).
- Madjodjo, F., & Dahlan, F. (2020). Analisis kinerja Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan anggaran untuk meningkatkan pengolahan potensi desa di Desa Akedotilou. *Indonesia Accounting Journal*, 2(2), 187. <https://doi.org/10.32400/iaj.31055>
- Nezha, R. (2014). *Implementasi pengelolaan badan usaha milik desa di desa rae kecamatan beo utara kabupaten kepulauan talud*. 1-203.
- Nugraha, A., & Kismartini, K. (2019). Evaluasi Penyelenggaraan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Rejo Mulyo, Desa Gogik, Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(1), 43-56. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v1i1.5223>
- Safitri, N. (2021). *Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Bumdes "Al-Falah" Desa Nangkod Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga)*.
- Shafritz, J.M., & E.W. Russel. 1999. *Introducing Publik Administration*. New York: Logman.
- Sugiman. (2018). Pemerintah Desa. *Pemerintahan Desa, Fakultas Hukum Universitas Suryadarma*, 7(1), 84-85.
- Sukmiridiyanto, Budiono, P., & Mukhlis, M. (2024). Peran Krusial Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Journal Publicuho*, 7(3), 1183-1189. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.476>



Sya'bani Arlan, A. (2019). Efektivitas Program Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Ayunan Papan Kecamatan Lokpaikat Kabupaten Tapin. *Al lidara Balad*, 1(2), 37-44. <https://doi.org/10.36658/aliidarabalad.1.2.14>

Ummah, M. S. (2019a). instrumen pengumpulan data. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1-14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPU\\_SAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPU_SAT_STRATEGI_MELESTARI)

Ummah, M. S. (2019b). metode penelitian kualitatif. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPU\\_SAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPU_SAT_STRATEGI_MELESTARI)

#### **Undang-Undang**

*PERATURAN DAERAH KABUPATEN PASURUAN NOMOR 8 TAHUN 2018*. (2018). 1-19.