

## Penguatan SDM Untuk Pengelolaan BUMDes Di Desa Bena Kabupaten Timor Tengah Selatan

Elda Elfiance Julianti Riwu<sup>1\*</sup>, Maria Suliviani Pande<sup>2</sup>, Maria Yasinta Kurniati Jemahu<sup>3</sup>,  
Maria Yolenta Liuk<sup>4</sup>, Elmi Marisa Fallo<sup>5</sup>, Noni Tahun<sup>6</sup>

<sup>1,2,3,4,5,6</sup>Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Jalan Jend. Achmad Yani No.50-52, Merdeka  
Kecamatan Kota Lama, Kota Kupang, Nusa Tenggara Timur 85211  
Email: [eldariwu5@gmail.com](mailto:eldariwu5@gmail.com) <sup>1\*</sup>

### Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan strategis dalam mendorong kemandirian ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun, di Desa Bena, Kabupaten Timor Tengah Selatan, operasional BUMDes mengalami stagnasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penyebab stagnasi tersebut, dengan fokus pada aspek sumber daya manusia dan manajemen keuangan. Menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan aparat desa dan pihak terkait, lalu dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa rendahnya kapabilitas pengelola, pergantian manajer secara mendadak, lemahnya sistem pelaporan keuangan, serta dampak pandemi COVID-19 menjadi penyebab utama terhambatnya kinerja BUMDes. Selain itu, ketiadaan standar operasional prosedur (SOP) dan lemahnya pengawasan turut memperparah kondisi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan, penyusunan SOP keuangan yang jelas, serta pendampingan intensif bagi pengurus baru guna mengoptimalkan kembali fungsi BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa.

**Keyword:** BUMDes, Desa Bena, Manajemen keuangan, SDM, Tata kelola

### PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran krusial dalam mendorong perekonomian Desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dibentuk sebagai pilar ekonomi di tingkat akar rumput, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) diharapkan mampu menciptakan kemandirian finansial Desa melalui berbagai unit usaha produktif.

Sebagai bentuk pengimpelentasian Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa (pasal 87) yang menyatakan bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa untuk meningkatkan pendapatan asli Desa, meningkatkan perekonomian

masyarakat Desa, dan mengembangkan potensi ekonomi Desa, maka Desa Bena sebagai salah satu Desa di Kabupaten Timor Tengah Selatan tentu juga memiliki BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) yang berdiri sejak tahun 2018 dengan 3 unit usaha antara lain; sewa kursi (100 unit) dan sewa tenda jadi, serta unit simpan pinjam yang bertujuan memutus mata rantai rentenir bagi masyarakat prasejahtera. Tujuan pendirian BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena, selaras dengan Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 ini yakni satu tujuan untuk kesejahteraan masyarakat Desa.

Namun, terlepas dari potensi dan tujuan mulianya, BUMDes (Badan Usaha Milik

Desa) Desa Bena dihadapkan pada tantangan signifikan sepertiambatnya proses operasional dan bahkan stagnan di titik tertentu. Permasalahan utama yang teridentifikasi adalah kurangnya kapabilitas sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Meskipun BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena beroperasi secara mandiri di bawah pengawasan Desa yaitu oleh bagian/seksi Pemberdayaan Desa, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) masih tetap mengalami gejolak seperti pergantian manajer di pertengahan jalan (2019) dan masalah manajemen keuangan yang ditandai dengan ketidakpatuhan pengurus dalam melaporkan bentuk pertanggungjawaban pengelolaannya melalui Laporan Pertanggungjawaban (LPJ), hal ini menyebabkan pengelolaan yang tidak efektif. Tidak berhenti disitu, pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena juga dihadapkan pada kenyataan persoalan suntikan anggaran yang diberikan oleh Pemerintah Desa Bena pada tahun 2020 sebagai modal awal untuk pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) tahap I yang belum mampu dikelola untuk mendorong kinerja BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena secara optimal. Dalam paraktiknya, pihak Desa berupaya melaksanakan tanggung jawabnya dengan melakukan evaluasi kinerja yang dilakukan setiap tiga bulan sekali pun belum mampu mengatasi akar masalah yang ada.

Berdasarkan uraian permasalahan diatas, peneliti menempatkan letak urgensi

penelitian ini pada kebutuhan mendesak untuk mengidentifikasi secara komprehensif akar masalah pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena dan merumuskan solusi strategis yang berkelanjutan.

Sebagai bentuk upaya pencegahan terhadap ancaman keberlanjutan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena sebagai entitas ekonomi Desa, maka penting untuk meningkatkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) pengelola, perbaikan tata kelola keuangan, dan restrukturisasi operasional BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena agar dapat kembali aktif dan memberikan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat Desa Bena. (*Elda, dkk. 2025*)

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Studi Kualitatif Penguatan SDM Untuk Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena, Kabupaten TTS*”.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Bena, Kecamatan Amanuban Selatan, Kabupaten Timor Tengah Selatan. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam menggali informasi secara holistik dan kontekstual dari sudut pandang para informan. Studi kasus digunakan untuk mengeksplorasi

permasalahan yang kompleks dalam konteks spesifik dan nyata di lapangan, dalam hal ini operasional dan tantangan BUMDes Desa Bena.

Rancangan penelitian terdiri atas beberapa tahapan, yakni:

1. Studi Pendahuluan: Mengumpulkan informasi awal mengenai BUMDes Desa Bena dan mengidentifikasi permasalahan utama yang terjadi.
2. Perancangan Instrumen: Menyusun panduan wawancara semi-terstruktur berupa daftar pertanyaan terbuka yang bersifat eksploratif.
3. Pengumpulan Data: Melakukan wawancara mendalam terhadap informan kunci, khususnya aparat Desa Bena yang terlibat langsung dalam pengawasan dan pengelolaan BUMDes.
4. Transkripsi Data: Mengubah hasil rekaman wawancara menjadi bentuk teks tertulis (verbatim) untuk mempermudah proses analisis.
5. Analisis Data: Menerapkan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola, tema, dan makna dari data yang terkumpul.
6. Pelaporan: Menyusun laporan hasil penelitian berdasarkan temuan-temuan kunci di lapangan.

Lokasi penelitian dipilih secara purposif, yakni Desa Bena, berdasarkan pertimbangan bahwa desa ini memiliki BUMDes yang mengalami stagnasi dan menghadapi kendala dalam pengelolaan, khususnya pada aspek manajemen dan keuangan.

Teknik pengumpulan data utama yang digunakan adalah wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan semi-terstruktur. Wawancara ini memungkinkan peneliti mengeksplorasi jawaban informan secara terbuka dan spontan, sekaligus menggali informasi tambahan yang mungkin tidak terduga sebelumnya. Informan diberikan ruang untuk menyampaikan pandangan, pengalaman, dan pengetahuan mereka secara bebas, sementara peneliti dapat mengajukan pertanyaan lanjutan berdasarkan arah pembicaraan yang berkembang. Informan kunci dalam penelitian ini adalah aparat Desa Bena, karena mereka memiliki posisi strategis dan informasi yang relevan terkait kebijakan, pelaksanaan, serta tantangan pengelolaan BUMDes. Pemilihan informan dilakukan secara purposif berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pengawasan BUMDes.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Desa Bena dan Profil BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)**

Desa Bena merupakan salah satu Desa yang terletak di Kecamatan Amanuban Selatan, Kabupaten Timor Tengah Selatan, Provinsi Nusa Tenggara Timur. Secara geografis, Desa ini berada di wilayah dataran dengan kondisi iklim yang cenderung tidak menentu, namun didominasi oleh musim kemarau panjang. Karakteristik iklim tersebut sangat memengaruhi pola hidup dan ekonomi masyarakat setempat yang sebagian besar berprofesi sebagai petani sawah. Oleh karena

itu, ketergantungan terhadap hasil pertanian, khususnya padi, menjadi faktor utama dalam kehidupan sosial ekonomi masyarakat Desa Bena.

Sebagai upaya peningkatan kesejahteraan dan kemandirian ekonomi Desa, pada tahun 2018 pemerintah Desa Bena membentuk BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) yang diberi tanggung jawab untuk mengelola potensi ekonomi lokal secara produktif. BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena saat pertama kali didirikan memiliki dua unit usaha utama, yaitu unit persewaan serta unit simpan pinjam. Dalam perjalanannya, pada pertengahan tahun 2019, terjadi pergantian manajer keuangan karena sejumlah alasan internal yang tidak dapat dihindari, dan sejak saat itu dinamika pengelolaan mulai mengalami tantangan. Unit usaha pertama BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena adalah layanan persewaan kursi dan tenda. Jumlah kursi yang tersedia untuk disewakan mencapai 100 buah, yang biasa digunakan oleh masyarakat untuk keperluan pesta atau acara besar lainnya. Sistem yang diterapkan cukup sederhana, yaitu masyarakat menyewa paket kursi dan tenda dari BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dan hasil penyewaan tersebut langsung masuk ke dalam kas BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) sebagai pendapatan. Unit usaha kedua yang dijalankan adalah unit simpan pinjam, yang ditujukan khusus bagi masyarakat kurang mampu. Mekanisme dari unit ini bersifat produktif, yaitu masyarakat diberikan pinjaman dalam bentuk uang tunai untuk

kebutuhan pengolahan sawah. Sebagai bentuk pengembalian, masyarakat tidak membayar dengan uang tunai melainkan dengan hasil panen berupa padi. Padi tersebut kemudian diolah menjadi beras dan dijual kembali oleh BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) saat harga pasar tinggi. Keuntungan dari penjualan beras itu kembali masuk ke kas BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dan sebagian digunakan untuk memodali usaha serta mendukung operasional pengurus. Tujuan utama dari unit simpan pinjam ini adalah memutus mata rantai ketergantungan masyarakat terhadap rentenir atau praktik peminjaman uang berbunga tinggi yang justru memperberat kondisi ekonomi mereka. Namun, permasalahan kembali muncul ketika pandemi COVID-19 melanda. Dalam masa tersebut, masyarakat mengalami kesulitan ekonomi sehingga beberapa di antara mereka mengambil beras dari BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) tanpa mengembalikannya, karena menganggap bantuan tersebut sebagai bagian dari bantuan sosial pemerintah. Kondisi ini menyebabkan terganggunya siklus usaha BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), khususnya pada unit simpan pinjam, dan menjadi salah satu penyebab utama menurunnya aktivitas operasional BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) hingga akhirnya stagnan sampai saat ini.

### **Struktur Organisasi dan Tata Kelola BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena**

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena dibentuk pada tahun 2018 dan memiliki struktur organisasi yang sederhana namun mencerminkan pembagian tugas

pokok dan fungsi sebagaimana lazimnya pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) pada umumnya. Berdasarkan hasil wawancara, struktur organisasi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena terdiri dari tiga posisi inti, yaitu:

Ketua Bapak Roni Nubatonis, S.T., Bendahara Bapak Yusuf Bell, dan Sekretarisnya adalah Ibu Dina Nope. Ketiga pengurus ini bertanggung jawab penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, pengelolaan, dan pelaporan seluruh kegiatan usaha BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Dalam praktiknya, ketua bertanggung jawab atas keseluruhan arah kebijakan dan pengambilan keputusan, sekretaris mengelola administrasi dan korespondensi, sementara bendahara mengatur keuangan serta menyusun laporan keuangan.

Dari sisi hubungan kelembagaan, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena beroperasi secara mandiri namun tetap berada dalam pengawasan Pemerintah Desa. Pemerintah Desa, dalam hal ini diwakili oleh Kepala Seksi Pemberdayaan, berperan dalam melakukan fungsi kontrol dan evaluasi terhadap kinerja BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Selain itu, peran penting Desa adalah dalam hal penyediaan modal awal, di mana pada tahap pertama (tahun 2020), Desa menyuntikkan modal sebesar Rp150.000.000 yang setelah dipotong pajak 15% menjadi Rp135.000.000. Dana tersebut dikelola secara mandiri oleh pengurus BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) untuk menjalankan unit-unit usaha yang telah dirancang.

Dalam praktik pengelolaan keuangan, seharusnya BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) menyusun laporan pertanggungjawaban (LPJ) secara berkala, minimal setiap akhir tahun anggaran, atau berdasarkan kesepakatan bersama yang lazimnya dilakukan setiap tiga bulan sekali untuk evaluasi. Laporan ini terdiri dari laporan realisasi kegiatan, neraca keuangan, laporan arus kas, dan catatan atas laporan keuangan yang kemudian disampaikan kepada Pemerintah Desa sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas publik. Penyusunan LPJ biasanya dilakukan oleh pengurus secara kolektif, di mana bendahara berperan besar dalam menyiapkan data keuangan dan sekretaris menyiapkan dokumen administratif dan narasi laporan.

Namun, berdasarkan hasil wawancara, dalam pelaksanaan di Desa Bena proses penyusunan dan penyampaian LPJ mengalami kendala serius. Pengurus tidak menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara berkala kepada pemerintah Desa sebagaimana mestinya. Ketidaktertiban dalam pelaporan ini menunjukkan adanya kelemahan pada aspek tata kelola, khususnya pada kemampuan manajerial dan literasi keuangan pengurus. Hal ini menjadi salah satu faktor utama stagnasi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) karena akuntabilitas dan evaluasi dari pihak Desa menjadi tidak efektif ketika data dan informasi keuangan tidak tersedia secara lengkap dan tepat waktu. Ketiadaan laporan keuangan juga menghambat proses pengambilan keputusan dan pengendalian internal, serta

menimbulkan kesan tidak transparan kepada masyarakat. Kondisi ini mengindikasikan pentingnya upaya penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengurus BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), terutama dalam hal pencatatan transaksi, penyusunan laporan, dan pemahaman prinsip-prinsip dasar akuntansi yang sederhana namun wajib dikuasai oleh pengelola usaha Desa. (*Elda, dkk. 2025*)

### **Permasalahan Dalam Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena**

Permasalahan utama dalam pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena berkaitan erat dengan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menjalankan organisasi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu tantangan signifikan yang menyebabkan tersendatnya operasional BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena adalah kurangnya kecakapan pengurus dalam hal manajemen dan tata kelola keuangan, khususnya pada masa kepengurusan awal setelah pendirian BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) tahun 2018.

Pada pertengahan tahun 2019, terjadi pergantian pengurus akibat dua hal mendasar, yaitu (1) ketidakcakapan dalam mengelola keuangan secara administratif dan digital, serta (2) adanya kesenjangan kemampuan antar pengurus yang menyebabkan komunikasi dan pengambilan keputusan menjadi tidak efektif. Pengurus lama, yang secara usia lebih senior, menghadapi kendala dalam penguasaan teknologi informasi yang menjadi bagian penting dalam pencatatan dan

pelaporan keuangan. Ketidakmampuan ini tidak diimbangi dengan mekanisme pengawasan internal yang kuat, sehingga pengurus lain memilih untuk "mengikuti alur" tanpa mengoreksi secara terbuka, dengan alasan menjaga rasa hormat.

Akibatnya, laporan pertanggungjawaban (LPJ) tidak disusun dan tidak pernah diserahkan kepada pemerintah Desa, yang secara langsung berdampak pada mandeknya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana Desa yang disuntikkan ke BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Keadaan ini menimbulkan efek domino terhadap kepercayaan dan pengambilan kebijakan yang semestinya berbasis data evaluatif.

Setelah dilakukan pergantian pengurus, pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) sempat menunjukkan perbaikan. Namun demikian, tantangan baru muncul seiring dengan dampak pandemi COVID-19. Pada masa tersebut, unit usaha simpan pinjam yang sebelumnya ditujukan untuk membantu petani prasejahtera justru mengalami hambatan karena masyarakat penerima bantuan dalam bentuk beras tidak mengembalikan pinjaman sesuai kesepakatan. Masyarakat menganggap bantuan tersebut sebagai bantuan sosial akibat krisis ekonomi, bukan sebagai pinjaman produktif. Akibatnya, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena kembali mengalami stagnasi, kehilangan modal usaha bergulir, dan tidak mampu menjalankan operasional unit usahanya secara berkelanjutan.

Permasalahan ini mencerminkan bahwa tantangan dalam pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) tidak semata-mata bersumber dari keterbatasan modal atau eksternalitas ekonomi seperti pandemi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang belum memadai dalam hal kepemimpinan, manajemen keuangan, komunikasi antar pengurus, dan pendekatan kepada masyarakat. Minimnya pelatihan dan pendampingan teknis juga memperparah situasi, sehingga BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) tidak memiliki daya tahan menghadapi krisis maupun tantangan internal kelembagaan.

Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia menjadi kebutuhan mendesak agar BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena mampu pulih dan beroperasi secara optimal. Dibutuhkan strategi berkelanjutan dalam bentuk pelatihan manajemen keuangan dasar, peningkatan literasi digital, serta pembentukan sistem kerja yang berbasis pada prosedur tetap dan evaluasi berkala yang benar-benar dijalankan. Dengan demikian, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dapat menjadi lembaga ekonomi Desa yang tangguh, akuntabel, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat.

### **Kapasitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM)**

Salah satu temuan paling signifikan dalam penelitian ini adalah bahwa keberhasilan atau kegagalan pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) sangat bergantung pada kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang terlibat langsung dalam operasionalnya. Berdasarkan

hasil wawancara dengan aparaturnya Desa Bena, diakui bahwa permasalahan utama yang menyebabkan stagnasi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) terletak pada kualitas SDM pengurus. Pengurus yang sebelumnya memegang peranan penting dalam manajemen keuangan dan pengambilan keputusan dianggap kurang memiliki kompetensi teknis dan administratif yang memadai, khususnya dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban dan pengelolaan keuangan berbasis teknologi informasi. Minimnya keterampilan pengurus dalam mengoperasikan sistem keuangan sederhana hingga pembuatan laporan keuangan digital menjadi kendala nyata dalam mempertanggungjawabkan dana yang digunakan (Elda dkk. 2025). Padahal, transparansi dan akuntabilitas merupakan prinsip utama dalam pengelolaan keuangan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) (Kementerian Desa PDTT, 2020). Lemahnya pelaporan keuangan menyebabkan Desa tidak dapat memantau perkembangan unit usaha dengan baik, dan hal ini secara langsung berkontribusi pada mandeknya operasional BUMDes (Badan Usaha Milik Desa).

Menanggapi hal tersebut, pemerintah Desa Bena menyatakan rencana untuk melakukan pergantian pengurus dengan figur-figur baru yang dinilai lebih kompeten, sekaligus merancang kembali rencana usaha BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) agar dapat dimulai ulang dengan fondasi manajerial yang lebih kuat. Upaya ini adalah bentuk untuk membangun kompetensi SDM dalam BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

yang mencakup tiga aspek penting, yaitu: kemampuan teknis (technical skill), kemampuan manajerial (managerial skill), dan kemampuan sosial (social skill), yang kesemuanya perlu diasah secara simultan agar pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) berjalan efektif. (Elda dkk. 2025).

Sebagai pembanding, studi oleh Lesmana, B., & Parlina, L. (2021) menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) juga terletak pada pelatihan sistem keuangan akuntansi berbasis komputer yang berhasil meningkatkan kapasitas pengelolaan keuangan BUMDes Mangkubumi, yang memungkinkan mereka untuk menyusun laporan keuangan yang lebih akurat dan sesuai dengan standar yang berlaku, serta mendukung transparansi dan pertanggungjawaban keuangan yang lebih baik. Hal ini menjadi pelajaran penting bagi Desa Bena agar tidak hanya mengganti pengurus, tetapi juga menyediakan sistem pendampingan dan pelatihan berkelanjutan bagi pengelola BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) yang baru.

Dengan demikian, pembentukan pengurus baru di Desa Bena menjadi momentum strategis untuk memulai transformasi kelembagaan BUMDes. (Badan Usaha Milik Desa), tidak sekadar sebagai perubahan personel, tetapi juga sebagai langkah reformasi manajerial yang lebih luas. Dalam konteks ini, peningkatan kapasitas SDM tidak boleh bersifat sesaat atau insidental, melainkan terstruktur dan

sistematis melalui modul pelatihan, penyusunan SOP keuangan yang jelas, serta evaluasi kinerja berkala yang objektif.

### **Evaluasi Peran Pemerintah Desa Bena Dalam Pengawasan**

Peran pemerintah Desa dalam pengawasan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) merupakan faktor krusial dalam menjamin keberlangsungan dan akuntabilitas pengelolaan unit usaha Desa. Berdasarkan hasil wawancara dengan aparatur Desa Bena, diketahui bahwa pemerintah Desa telah melaksanakan mekanisme pengawasan secara periodik, yakni melalui evaluasi setiap tiga bulan sekali. Evaluasi ini dilakukan oleh Seksi Pemberdayaan Desa, yang bertanggung jawab memantau perkembangan kegiatan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) serta memberikan umpan balik terhadap kinerja pengurus. Meskipun evaluasi ini secara prosedural telah dilakukan, namun dalam pelaksanaannya belum mampu menembus akar persoalan yang menghambat kinerja BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Salah satu penyebabnya adalah kurangnya pelaporan pertanggungjawaban dari pengurus, yang menghambat transparansi dalam evaluasi. Di sisi lain, keterbatasan kapasitas teknis pemerintah Desa dalam melakukan audit dan asistensi terhadap pelaporan keuangan juga menjadi hambatan tersendiri. Hal ini mengindikasikan perlunya penguatan fungsi pengawasan yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga substantif dan partisipatif. (Elda dkk. 2025)

Selain pengawasan dari pemerintah Desa, keterlibatan masyarakat dalam proses

pemilihan dan pembentukan pengurus BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) juga menjadi indikator penting dari transparansi dan partisipasi publik. Dalam kasus Desa Bena, masyarakat dilibatkan secara aktif dalam menentukan pengurus BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Ini mencerminkan adanya kesadaran kolektif bahwa keberadaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) adalah milik bersama dan keberhasilannya sangat ditentukan oleh kepercayaan serta kontribusi warga Desa.

Namun demikian, setelah proses pemilihan selesai, tingkat keterlibatan masyarakat dalam pemantauan kegiatan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) relatif menurun. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah Desa dalam menjaga keberlanjutan partisipasi publik. Menurut *Putri, Harun, dan Natangsa (2022)* pengawasan pembangunan desa berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014 dapat dilakukan oleh masyarakat desa untuk menghindari praktik kecurangan dan sebagai upaya preventif dalam mencegah praktik korupsi. Dalam konteks penguatan tata kelola BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena, maka peran pemerintah Desa perlu diperluas tidak hanya sebagai evaluator formal, tetapi juga sebagai fasilitator peningkatan kapasitas dan mediator antara pengurus BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dan masyarakat. Selain itu, dibutuhkan sistem monitoring dan evaluasi (monev) yang lebih terstruktur, termasuk pelibatan lembaga kemasyarakatan Desa agar pengawasan menjadi lebih komprehensif dan efektif.

### **Strategi Penguatan SDM dan Rekomendasi Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Yang Berkelanjutan**

Berdasarkan temuan-temuan yang telah dipaparkan pada subbab sebelumnya, terlihat dengan jelas bahwa akar permasalahan stagnasi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Desa Bena terletak pada lemahnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan organisasi, terutama pada aspek manajemen keuangan, pelaporan, dan respons terhadap kondisi krisis seperti pandemi COVID-19. Oleh karena itu, strategi penguatan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi kunci utama dalam upaya revitalisasi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) agar dapat beroperasi secara efektif dan berkelanjutan. Langkah pertama yang direkomendasikan adalah pemilihan ulang pengurus BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) berdasarkan kriteria kompetensi, integritas, dan kemampuan manajerial, bukan semata pertimbangan kedekatan sosial. Proses ini harus dilakukan secara transparan dengan melibatkan masyarakat Desa sebagai bentuk penguatan legitimasi sosial terhadap pengurus terpilih. (*Elda dkk.2025*)

Selanjutnya, diperlukan program pelatihan dan pendampingan khusus bagi pengurus BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), yang mencakup pelatihan dalam manajemen keuangan, penggunaan teknologi informasi, penyusunan laporan pertanggungjawaban, dan etika pelayanan publik. Menurut *Toman dan Jusmer (2023)* dalam jurnal *Pelatihan Peningkatan Keterampilan Pengelolaan Badan Usaha*

*Milik Desa di Kabupaten Samosir* pelatihan yang dilakukan secara berkelanjutan akan meningkatkan pemahaman dan keterampilan pengelola BUMDes terhadap pengelolaan yang baik, efektif, dan efisien, serta tertib administrasi, meningkatkan keterampilan pengelola terkait pengelolaan atau kemampuan manajerial BUMDes secara sederhana hal ini maksudkan agar dapat mengetahui kinerja organisasi BUMDes secara keseluruhan.

Strategi berikutnya adalah penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam aspek keuangan, operasional unit usaha, serta pelaporan yang wajib ditaati oleh seluruh pengurus. SOP ini akan menjadi acuan kerja yang baku dan mencegah ketergantungan pengelolaan pada satu individu saja. Sistem digital sederhana berbasis Excel atau aplikasi keuangan Desa yang tersedia secara gratis juga dapat dimanfaatkan sebagai sarana pendukung keterbukaan dan akuntabilitas.

Di sisi lain, pemerintah Desa sebagai pemilik saham mayoritas BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) harus meningkatkan perannya dari sekadar penyuntik modal menjadi fasilitator dan pengawas aktif. Diperlukan juga mekanisme pelaporan yang terstruktur dan wajib, misalnya kewajiban menyampaikan laporan pertanggungjawaban secara tertulis dan terpublikasi setiap tiga bulan dalam forum musyawarah Desa. Ini penting untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes (Badan Usaha Milik Desa).

Sebagai langkah strategis ke depan, peneliti merekomendasikan agar BUMDes

(Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena memfokuskan diri pada satu atau dua unit usaha unggulan yang realistis dan sesuai kebutuhan pasar lokal, sambil memperbaiki tata kelola internal. Setelah tata kelola stabil dan SDM semakin kuat, maka ekspansi usaha atau inovasi bisnis dapat dilakukan secara bertahap dan terukur.

Dengan implementasi strategi-strategi di atas, diharapkan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Desa Bena dapat bangkit kembali sebagai entitas ekonomi Desa yang sehat, profesional, dan mampu berkontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Bena, Kecamatan Amanuban Selatan, Kabupaten Timor Tengah Selatan, dapat disimpulkan bahwa stagnasi operasional BUMDes Desa Bena disebabkan oleh lemahnya kapasitas sumber daya manusia, khususnya dalam manajemen dan tata kelola keuangan. Ketiadaan laporan pertanggungjawaban, rendahnya kompetensi bendahara, dan minimnya pelatihan menjadi faktor penghambat utama. Meskipun evaluasi dan partisipasi masyarakat telah dilakukan, hal tersebut belum cukup tanpa pendampingan dan penguatan kapasitas pengelola. Oleh karena itu, strategi utama yang diperlukan adalah peningkatan kualitas SDM melalui rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan manajerial, penyusunan SOP, serta pendampingan aktif dari pemerintah desa

agar BUMDes dapat berfungsi secara mandiri dan berkelanjutan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pelaksanaan dan penyusunan artikel ini. Secara khusus, terima kasih kami sampaikan kepada Bapak Leopold M. T. Dawu, selaku dosen pengampu mata kuliah Akuntansi Keuangan Desa atas bimbingan dan arahnya; Bapak Onesimus Feliks Silwanus Benu, selaku aparat Desa Bena, atas kesediaannya menjadi informan kunci; serta rekan-rekan penulis atas kerja sama yang solid. Semoga segala bantuan yang diberikan mendapat balasan yang setimpal dari Tuhan Yang Maha Esa.

### DAFTAR PUSTAKA

- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2021). *Petunjuk teknis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Kemendesa PDTT.
- Lesmana, B., & Parlina, L. (2021). Pelatihan sistem keuangan akuntansi berbasis komputer dalam mendorong kinerja keuangan di BUMDes Mungkabumi Kabupaten Ciamis. *Aksiologi: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(3), 297–304.
- Putri Wandasari, R., Harun, H., & Surbakti, N. (2022). Pengawasan pengelolaan Bumdes Tirta Mandiri Desa Ponggok (Studi kasus pengelolaan Bumdes berdasarkan UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa) *Institutional Repository*, Thesis thesis, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Suriadi, & Latte, J. (2024). Peran masyarakat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pandu Berjaya di

Desa Pandulangan Kecamatan Banjang Kabupaten Hulu Sungai Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 82–89.

Tambunan, T. S., & Sihotang, J. (2023). Pelatihan peningkatan keterampilan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Samosir. *Jurnal Abdimas Ilmiah Citra Bakti*, 4(3), 564–656.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. (2014). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7*.