

Implementasi Manajemen Bumdes Polah Palih Polos Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa: Studi Empiris Di Desa Bentek Kecamatan Gangga Kabupaten Lombok Utara

Khoviyatun Nida¹, Muh. Azkar², Satria Efendi³

¹ Institut Agama Islam Hamzanwadi Pancor, ²Universitas Islam Negeri Mataram, ³Universitas Mataram
Nusa Tenggara Barat - Indonesia

adzkar15@gmail.com, efendi.satria7@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received Maret, 2026

Revised April, 2026

Accepted Juli, 2026

Available online Juli 2026

Kata Kunci: *Implementasi Manajemen; Bumdes Polah Palih Polos; PADes; Desa Bentek;*



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.
Copyright © 2026 by Author. Published by
ejournalHamjahdiha..

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memegang peranan strategis sebagai entitas berbadan hukum yang mengelola aset dan potensi ekonomi desa guna memacu pembangunan inklusif serta menyumbang Pendapatan Asli Desa (PADes). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif implementasi fungsi-fungsi manajemen yang mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) pada BUMDes Polah Palih Polos di Desa Bentek, Kecamatan Gangga, Kabupaten Lombok Utara, serta mengevaluasi kontribusinya terhadap PADes dan merumuskan strategi pengembangannya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif berbasis pendekatan naturalistik. Data dihimpun melalui teknik observasi lapangan, wawancara mendalam terhadap

informan kunci (Kepala Desa Bentek), informan utama (Direktur) dan informan pendukung, serta studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan fungsi-fungsi manajemen pada BUMDes Polah Palih Polos belum berjalan secara optimal. Kinerja kontribusi BUMDes terhadap PADes mengalami tren penurunan yang signifikan, yaitu dari Rp 15.000.000,00 pada tahun 2022, menjadi Rp 20.521.503,00 pada tahun 2023, dan merosot tajam menjadi Rp 5.048.300,00 pada tahun 2024, meskipun alokasi proporsi bagi hasil secara regulatif ditetapkan sebesar 25% dari total pendapatan usaha. Faktor penghambat utama yang diidentifikasi meliputi kelemahan struktur organisasi dan pembagian kerja, kurangnya pelatihan serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia (SDM) pengelola, rendahnya kesadaran dan partisipasi masyarakat, serta maraknya kredit macet akibat ketidakmampuan nasabah meminjam mengembalikan pinjaman tepat waktu. Formulatif strategi pemulihan melalui analisis SWOT menekankan penguatan tata kelola kelembagaan, perbaikan sistem pencatatan keuangan internal, penegakan regulasi pinjaman, dan diversifikasi unit usaha berbasis potensi lokal desa.

PENDAHULUAN

Era otonomi desa di Indonesia telah menandai transformasi mendasar dalam paradigma pembangunan nasional, menggeser pendekatan terpusat (*top-down*) menuju model pembangunan berbasis kemandirian lokal (*indigenous development*) yang partisipatif dan peka terhadap kearifan lokal. Secara historis, desa merupakan cikal bakal struktur politik dan pemerintahan paling konkrit yang telah berdiri jauh sebelum lahirnya Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pengakuan konstitusional dan

Khoviyatun Nida, dkk : Implementasi Manajemen Bumdes Polah Palih Polos Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa: Studi Empiris di Desa Bentek Kecamatan Gangga Kabupaten Lombok Utara

politis terhadap entitas desa memberikan wewenang penuh kepada pemerintah desa untuk mengurus dan mengatur kepentingan masyarakat lokal secara mandiri. Pembangunan perdesaan yang bersifat multidimensional menuntut proses integratif yang mengarah pada perbaikan kesejahteraan sosial, perluasan kesempatan ekonomi, penguatan infrastruktur fisik, peningkatan kapasitas tata kelola pemerintahan, serta pemulihan kerentanan sosial-ekonomi warga desa.

Momentum penguatan otonomi desa ini semakin diperkokoh melalui pengundangan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa beserta Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014. Perangkat regulasi ini memperluas diskresi desa dalam menyelenggarakan pemerintahan, pembangunan, pembinaan, dan pemberdayaan masyarakat. Salah satu instrumen kunci yang diamanatkan regulasi tersebut untuk menggerakkan roda perekonomian lokal adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes diposisikan sebagai wadah usaha bersama yang dimiliki oleh desa dan dikelola oleh masyarakat bersama pemerintah desa, dengan maksud menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan desa, mengoptimalkan daya guna sumber daya alam (SDA), dan mengonversi potensi sumber daya manusia (SDM) menjadi nilai tambah ekonomi secara berdaya saing. Karena itulah pengelolaan bumdes haruslah menerapkan manajemen yang sehat dan profesional.

Untuk memastikan seluruh daya kelembagaan bergerak secara terukur, organisasi memerlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang baku. Manajemen didefinisikan sebagai serangkaian tindakan terencana untuk mengurus, mengendalikan, dan memberdayakan sumber daya manusia, keuangan, material, serta teknologi secara optimal demi mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Usman, 2014; Ismail, 2012). Kerangka kerja klasik mengklasifikasikan proses manajemen ke dalam empat pilar utama yang dikenal sebagai POAC meliputi ; Perencanaan (*Planning*): Tahap penetapan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, penentuan skala prioritas, serta penyusunan alur program kerja yang presisi dan realistis sesuai potensi lingkungan. Pengorganisasian (*Organizing*): Proses pengelompokan aktivitas, pembagian tugas dan fungsi (*job description*), penetapan wewenang formal, serta pembagian tanggung jawab personal pengelola agar selaras dengan keahlian masing-masing. Pelaksanaan (*Actuating*): Tindakan penggerakan dan pemberian motivasi, bimbingan, arahan, serta komando operasional agar seluruh personil organisasi mau berpartisipasi dan bekerja secara optimal mencapai sasaran. Pengawasan (*Controlling*): Mekanisme pemantauan, pengukuran kinerja terhadap standar yang telah ditetapkan, pengolahan tindakan evaluasi, serta koreksi atas penyimpangan operasional yang timbul selama proses berjalan (Ismail, 2012).

Secara konseptual, BUMDes menjalankan peran ganda yang unik, yakni sebagai lembaga sosial (*social institution*) sekaligus lembaga komersial (*commercial institution*). Dalam fungsinya sebagai lembaga sosial, BUMDes berpihak pada kepentingan publik melalui penyediaan jaminan layanan sosial, pembukaan lapangan kerja, dan pengurangan praktik pinjaman uang yang merugikan seperti ijon atau rente di perdesaan. Pada dimensi komersial, BUMDes beroperasi untuk mengumpulkan keuntungan (*profit-making*) dengan memanfaatkan peluang pasar dan mengeksplorasi potensi lokal, yang sebagian hasilnya dialokasikan secara langsung untuk mengisi kas Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan demikian, keberadaan BUMDes menjadi faktor penentu dalam mewujudkan struktur penerimaan desa yang

mandiri dan meminimalkan ketergantungan fiskal terhadap dana transfer pemerintah pusat maupun daerah.

Dalam konteks lokal Kabupaten Lombok Utara, Pemerintah Desa Bentek Kecamatan Gangga berinisiatif mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang dinamai BUMDes "Polah Palih Polos" pada tanggal 26 November 2019 melalui kesepakatan Musyawarah Desa. Pendirian BUMDes Polah Palih Polos ini ditetapkan secara formal dalam kerangka Peraturan Desa Bentek Nomor 3 Tahun 2021. Berdirinya badan usaha ini didorong oleh visi kepemimpinan Kepala Desa Bentek bersama elemen tokoh masyarakat untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi perdesaan, menggerakkan sektor-sektor usaha produktif, dan meningkatkan kapasitas fiskal desa melalui penerimaan PADes. BUMDes Polah Palih Polos berkedudukan strategis di Jalan Raya Raden Bereneng, Dusun Todo Lauk, Desa Bentek, sebuah wilayah yang kaya akan potensi pertanian, perkebunan, dan bentang alam hutan lindung.

Pada masa awal pendiriannya, BUMDes Polah Palih Polos menunjukkan dinamika perkembangan usaha yang menjanjikan, didukung oleh diversifikasi beberapa unit usaha dan dukungan modal dari penyertaan kekayaan desa. Keberadaan unit-unit usaha tersebut awalnya diproyeksikan mampu menjadi tulang punggung perekonomian warga Desa Bentek. Namun, dalam perjalanan operasionalnya selama periode tahun 2022 hingga 2024, BUMDes Polah Palih Polos mulai menghadapi persoalan manajerial dan finansial yang kompleks. Gejala kemunduran organisasi tercermin dari menyusutnya jumlah unit usaha yang aktif, stagnasi perputaran modal, ketidakmampuan manajemen dalam menjalankan sirkulasi operasional secara efisien, serta maraknya masalah ketidakpatuhan pembayaran angsuran oleh masyarakat peminjam yang gagal mengembalikan pinjaman saat jatuh tempo.

Kondisi operasional BUMDes Polah Palih Polos tersebut memberikan dampak langsung terhadap tren fluktuasi dan penurunan kontribusi tunai kepada Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Bentek. Berdasarkan data resmi Profil Desa Bentek, total PADes Desa Bentek pada tahun 2022 tercatat sebesar Rp 43.500.000,00 dengan sumbangan kontribusi dari BUMDes mencapai Rp 15.000.000,00. Pada tahun 2023, total PADes Desa Bentek mengalami penurunan menjadi Rp 25.932.500,00, meskipun kontribusi BUMDes sempat meningkat secara nominal mencapai Rp 20.521.503,00. Namun, pada tahun 2024, penerimaan PADes Desa Bentek kembali menyusut menjadi Rp 24.671.303,00, yang diiringi oleh kejatuhan drastis kontribusi BUMDes hingga hanya menyumbang angka sebesar Rp 5.048.300,00. Padahal, sesuai dengan aturan internal desa, proporsi kontribusi BUMDes ditetapkan konstan sebesar 25% dari hasil usaha BUMDes.

Penurunan drastis pasokan PADes dari entitas BUMDes Polah Palih Polos ini mengindikasikan adanya celah mendasar (*gap*) antara idealisme tata kelola BUMDes berdasar regulasi dengan realitas empiris penerapan fungsi-fungsi manajemen di lapangan. Sebagian besar literatur dan praktik BUMDes di berbagai daerah berulang kali menemukan bahwa persoalan manajerial—seperti ketidakjelasan pembagian tugas, lemahnya kapasitas SDM pengelola, pengawasan internal yang pasif, serta pengadministrasian yang serba terbatas—menjadi akar pemicu kegagalan BUMDes dalam memberikan manfaat ekonomis secara berkelanjutan. Kebaruan (*novelty*) dari studi ini terletak pada pembacaan kritis analitis terhadap implementasi manajemen POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*) pada entitas BUMDes yang

beroperasi di wilayah perdesaan berbasis masyarakat adat dan multi-etnis/agama di Lombok Utara pasca penetapan status badan hukum.

Berdasarkan uraian problematika di atas, studi ini memiliki fokus dan tujuan utama untuk membedah dan menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi fungsi-fungsi manajemen BUMDes Polah Palih Polos di Desa Bentek Kecamatan Gangga Kabupaten Lombok Utara. Lebih spesifik, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran dan sejauh mana kontribusi BUMDes dalam meningkatkan PADes, mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi penghambat utama dalam sirkulasi manajemen usaha, serta merumuskan arahan strategi pemulihan berbasis formulasi matriks SWOT yang relevan bagi pemangku kepentingan di Desa Bentek

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif analitis. Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami dan menafsirkan fenomena implementasi manajemen BUMDes Polah Palih Polos secara mendalam, holistik, dan kontekstual dalam latar ilmiah (*naturalistic setting*) tanpa adanya intervensi atau perlakuan kuantitatif (Moleong, 2013). Lokasi penelitian ditetapkan secara sengaja (*purposive*) di Desa Bentek, Kecamatan Gangga, Kabupaten Lombok Utara. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan utama bahwa Desa Bentek merupakan salah satu kawasan di Lombok Utara yang memiliki konsentrasi tinggi pada pengembangan potensi ekonomi perdesaan dan pengelolaan BUMDes, namun menghadapi tantangan manajerial yang berimplikasi langsung terhadap kinerja penerimaan desa.

Sumber data penelitian diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari lapangan melalui interaksi dengan para informan yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria relevansi, kapasitas, dan keterlibatan langsung dalam topik penelitian. Informan penelitian terbagi menjadi tiga tingkatan yaitu Informan Kunci (*key informant*), Informan Utama, dan Informan Pendukung. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen resmi Profil Desa Bentek, Peraturan Desa Bentek Nomor 3 Tahun 2021, naskah laporan keuangan BUMDes, arsip transaksi, publikasi statistik daerah, serta jurnal riset bereputasi yang relevan.

Prosedur pengumpulan data dilaksanakan melalui tiga teknik utama. Pertama, observasi langsung (*non-participant observation*), di mana peneliti melakukan pengamatan sistematis terhadap kondisi fisik kantor BUMDes, fasilitas unit usaha, sirkulasi pelayanan transaksi, serta interaksi kerja pengelola. Kedua, wawancara mendalam (*in-depth interview*) menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur untuk menggali informasi komprehensif mengenai penerapan fungsi POAC, hambatan kredit macet, dan dinamika kelembagaan. Ketiga, studi dokumentasi, dilakukan untuk mengumpulkan, mencatat, dan memverifikasi data numerik, laporan pertanggungjawaban keuangan, struktur organisasi, dan catatan arsip historis desa.

Teknik analisis data dijalankan secara interaktif dan berkelanjutan mengikuti alur analisis kualitatif deskriptif. Data yang terkumpul diproses melalui tahapan reduksi data (menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data kasar dari lapangan), penyajian data (menyusun data dalam bentuk teks naratif analitis dan matriks komparatif), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Selanjutnya, untuk mempertajam rekomendasi praktis dan posisi strategis BUMDes, data internal dan eksternal dianalisis lebih lanjut dengan mengintegrasikan matriks evaluasi faktor

internal (IFAS) dan eksternal (EFAS) ke dalam Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Manajemen POAC, dan Kinerja Keuangan BUMDes Polah Palih Polos

Secara geografis dan administratif, Desa Bentek terletak di Kecamatan Gangga, Kabupaten Lombok Utara, Provinsi Nusa Tenggara Barat, berjarak sekitar 0,5 kilometer dari ibu kota kecamatan dan 5 kilometer dari pusat pemerintahan Kabupaten Lombok Utara. Berada pada ketinggian 12,00 mdpl dengan topografi yang membentang hingga batas kawasan hutan negara di bagian selatan, Desa Bentek memiliki luas wilayah mencapai 3.727,586 Hektar. Penggunaan lahan di Desa Bentek terbagi ke dalam lahan sawah irigasi teknis seluas 76,00 hektar, pemukiman (tanah kering) seluas 70,79 hektar, tanah perkebunan seluas 4.343,1 hektar, fasilitas umum seluas 2.244,45 hektar, tanah kawasan hutan negara seluas 253.634,88 hektar, dan lahan lainnya seluas 1.477,101 hektar. Wilayah administrasi Desa Bentek terbagi menjadi 13 Dusun yang terkelompok dalam dua kawasan: Wilayah Tengah (meliputi Dusun Goa, San Baro, Dasan Bangket, Lowang Sawak, Todo, Todo Lauk, dan Buani) serta Wilayah Bawah (meliputi Dusun Luk Pasiran, Karang Lendang, Lenek, Baru Murmas, Pasiran Biloan, dan Lonang).

Secara demografis, berdasarkan data resmi Profil Desa Bentek Tahun 2019, jumlah penduduk Desa Bentek tercatat sebanyak 9.679 jiwa yang terbagi dalam 3.006 Kepala Keluarga (KK), dengan komposisi 4.848 jiwa laki-laki dan 4.831 jiwa perempuan. Kepadatan penduduk mencapai 50 jiwa per kilometer persegi. Karakteristik keagamaan warga Desa Bentek sangat heterogen dan mencerminkan toleransi lokal yang kuat, terdiri dari pemeluk agama Islam sebanyak 53,52% (5.050 jiwa: 2.508 L dan 2.542 P), pemeluk agama Buddha sebanyak 34,24% (3.231 jiwa: 1.589 L dan 1.642 P), pemeluk agama Hindu sebanyak 12,14% (1.146 jiwa: 595 L dan 551 P), serta pemeluk agama Kristen sebesar 0,10% (9 jiwa: 3 L dan 6 P). Dari aspek pendidikan, mayoritas warga berada pada tingkat SD hingga SMA, dengan rincian tamatan SD/ sederajat sebanyak 1.855 jiwa, tamatan SMP/ sederajat 627 jiwa, tamatan SMA/ sederajat 675 jiwa, serta kelompok lulusan perguruan tinggi (D1 hingga S2) sebanyak 293 jiwa. Prasarana kesehatan didukung oleh 2 unit Puskesmas dan 13 unit Posyandu yang tersebar di wilayah dusun.

Secara historis, kepemimpinan Desa Bentek telah berlangsung sejak tahun 1912. Struktur pimpinan desa bertransisi dari sebutan Pemusungan hingga Kepala Desa. Rekam jejak kepemimpinan Desa Bentek mencakup: Raden Breneng (1912–1930), Amaq Drawita (1930–1938), Drawita (1938–1943), Junep (1943–1944), Drawita (1944–1961), Amaq Lianep (1961–1967), Dalsah (1968), Seta Antadirja (Pjs. 1968–1971), Amaq Budiarta (1971–1998), Endang Sahidan S. (Pjs. 1998), Kamardi, SH. (1999–2006), Budiarta (2007–2012), Warna Wijaya, S.AP. (2013–2018), Hatta Rudin, S.Adm (Pj. 2019), dan Warna Wijaya, S.AP. (2020–2026). Di bawah kepemimpinan Warna Wijaya, BUMDes "Polah Palih Polos" resmi didirikan pada 26 November 2019 melalui kesepakatan musyawarah desa dan disahkan secara legal melalui Peraturan Desa Bentek Nomor 3 Tahun 2021, berlokasi di Jalan Raya Raden Bereneng, Dusun Todo Lauk, Desa Bentek.

Berdasarkan hasil pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen, temuan empiris mengenai implementasi empat fungsi manajemen (POAC) pada BUMDes Polah Palih Polos terurai sebagai berikut:

- a. Fungsi Perencanaan (*Planning*): Penetapan tujuan awal pendirian BUMDes Polah Palih Polos diarahkan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga dan memberikan kontribusi nyata bagi penerimaan PADes. Namun, dalam penyusunan program kerja operasional, pengelola BUMDes belum memiliki rencana bisnis (*business plan*) jangka panjang yang komprehensif dan tertulis. Pemilihan unit usaha cenderung didasari atas pertimbangan spontan tanpa melalui studi kelayakan bisnis (*feasibility study*) yang terukur. Akibatnya, alih-alih mengalami ekspansi, sejumlah unit usaha BUMDes justru mengalami pengurangan dan penutupan akibat ketidakmampuan mempertahankan ketersediaan barang dan arus kas.
- b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*): Pemetaan struktur organisasi BUMDes Polah Palih Polos secara formal telah terbentuk, yang terdiri dari unsur Penasihat (Kepala Desa), Pengawas, Direktur BUMDes, Sekretaris, Bendahara, serta Kepala Unit Usaha. Namun, penempatan personel pengelola belum sepenuhnya didasarkan pada kompetensi dan latar belakang keahlian manajemen bisnis (*right man on the right place*). Pelaksanaan tugas dan fungsi harian tidak berjalan efisien karena pengurus mengalami perangkap peran, ketidakjelasan uraian tugas (*job description*), serta ketiadaan pelatihan manajerial berkala. Kondisi ini memicu pasifnya jajaran pengurus dalam mengeksekusi operasional BUMDes.
- c. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*): Pelaksanaan operasional BUMDes Polah Palih Polos menghadapi kendala yang sangat krusial pada unit usaha pembiayaan/pinjaman dan transaksi simpan pinjam masyarakat. Penggerakan usaha terhambat oleh maraknya kasus ketidakpatuhan pembayaran angsuran oleh nasabah peminjam (warga desa) yang mengalami kredit macet dan gagal mengembalikan modal pinjaman saat jatuh tempo. Pemberian arahan, bimbingan, dan motivasi dari jajaran atasan kepada staf pengelola minim dilakukan. Selain itu, tingkat partisipasi dan kesadaran masyarakat Desa Bentek untuk memanfaatkan unit pelayanan BUMDes maupun berbelanja di BUMDes tergolong masih sangat rendah.
- d. Fungsi Pengawasan (*Controlling*): Mekanisme pengawasan pada BUMDes Polah Palih Polos belum terbangun secara sistematis dan ketat. Manajemen BUMDes belum memiliki instrumen penetapan alat ukur standar kinerja operasional dan standar operasional prosedur (SOP) keuangan yang transparan. Pengawasan dari Badan Pengawas BUMDes dan Pemerintah Desa Bentek bersifat insidental dan pasif. Laporan pertanggungjawaban keuangan berkala sering kali terlambat dibuat dan disajikan secara sangat sederhana. Ketika timbul penyimpangan berupa tingginya piutang macet dan penurunan pendapatan unit usaha, tindakan perbaikan (*corrective action*) tidak segera dieksekusi secara tegas.

Ketidakoptimalan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen POAC tersebut berdampak langsung pada realisasi keuangan BUMDes Polah Palih Polos dan kontribusinya terhadap penerimaan PADes Desa Bentek. Sesuai

dengan Peraturan Desa Bentek, BUMDes diwajibkan menyetorkan bagi hasil sebesar 25% dari total laba usaha bersih untuk PADes. Rekapitulasi perkembangan PADes Desa Bentek dan kontribusi tunai BUMDes Polah Palih Polos kurun waktu 2022–2024 tersaji pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Laporan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan Kontribusi BUMDes Polah Palih Polos Desa Bentek Tahun 2022–2024

No	Tahun	Pendapatan Asli Desa (PADes)	Kontribusi BUMDes	Persentase Bagi Hasil BUMDes
1	2022	Rp 43.500.000,00	Rp 15.000.000,00	25%
2	2023	Rp 25.932.500,00	Rp 20.521.503,00	25%
3	2024	Rp 24.671.303,00	Rp 5.048.300,00	25%

Sumber: Data Profil Desa Bentek (diolah, 2025)

Data pada Tabel 1 memperlihatkan fenomena penurunan kinerja penerimaan PADes secara kumulatif di Desa Bentek dari tahun 2022 hingga tahun 2024. Meskipun pada tahun 2023 kontribusi BUMDes Polah Palih Polos sempat mengalami peningkatan nominal menjadi Rp 20.521.503,00 (berkontribusi dominan terhadap total PADes sebesar Rp 25.932.500,00), namun pada tahun 2024 kontribusi tersebut mengalami penurunan yang sangat drastis menjadi hanya sebesar Rp 5.048.300,00. Kejatuhan nominal penyeteroran ini mencerminkan keterpurukan sirkulasi usaha BUMDes akibat akumulasi kredit macet dari nasabah peminjam serta penghentian aktivitas operasional beberapa unit usaha.

2. Analisis Kritis Implikasi Manajerial, Kendala Operasional, dan Formulasi Strategi SWOT BUMDes

Pembacaan kritis atas hasil temuan empiris menegaskan bahwa disfungsi manajemen operasional BUMDes Polah Palih Polos berakar pada empat faktor penghambat utama yang saling berkaitan (*interconnected factors*):

- Kelemahan Struktur dan Manajerial Kelembagaan: Pembagian struktur organisasi BUMDes Polah Palih Polos belum diimbangi dengan kejelasan standar operasional tata kerja. Pengelola tidak menjalankan fungsi fungsionalnya secara penuh (*pasif*), akibat tidak tersedianya remunerasi atau insentif kinerja yang jelas, serta tingginya perangkapan tugas administrasi.
- Minimnya Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas SDM Pengelola: Sumber daya manusia yang ditunjuk mengelola BUMDes belum pernah mendapatkan program pelatihan intensif terkait akuntansi keuangan perdesaan, manajemen bisnis, dan penyusunan strategi pemasaran. Hal ini menyebabkan pengadministrasian keuangan dilakukan secara manual dan rentan terhadap ketidakakuratan data.
- Rendahnya Kesadaran dan Partisipasi Warga Desa: Sebagian besar warga Desa Bentek belum memahami secara utuh fungsi BUMDes sebagai aset

ekonomi bersama. BUMDes sering kali dipandang secara keliru hanya sebagai lembaga donor bantuan pemerintah atau tempat pinjaman modal tanpa kewajiban pengembalian yang ketat, daripada sebagai entitas komersial profesional.

- d. Tingginya Tingkat Kredit Macet / Pinjaman Bermasalah: Terjadinya ketidakpatuhan pembayaran dari nasabah peminjam yang tidak mengembalikan pinjaman pada saat jatuh tempo menjadi pemicu utama kehabisan likuiditas tunai BUMDes. Tidak tersedianya jaminan/agunan yang mengikat serta ketiadaan sanksi regulatif yang tegas dari pemerintah desa memperparah tingkat kemacetan pengembalian pinjaman.

Untuk memetakan posisi strategis BUMDes Polah Palih Polos secara analitis dan merumuskan langkah pemulihan usaha, dilakukan evaluasi komprehensif terhadap faktor internal dan eksternal organisasi melalui pemetaan indikator Matriks SWOT. Rekapitulasi elemen-elemen SWOT BUMDes Polah Palih Polos disajikan pada uraian berikut:

a. **Faktor Internal: Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*)**

1) Kekuatan (*Strengths*):

- Memiliki dasar hukum formal yang kuat melalui pengesahan Peraturan Desa Bente Nomor 3 Tahun 2021 dan dukungan regulasi Undang-Undang Desa.
- Dukungan komitmen yang tinggi dari Pemerintah Desa Bente di bawah kepemimpinan Kepala Desa Warna Wijaya, S.AP.
- Lokasi kantor dan sekretariat BUMDes yang sangat strategis berada di tepi jalan utama, yaitu Jalan Raya Raden Bereneng, Dusun Todo Lauk.
- Ketersediaan potensi aset awal dan pemodalan dari alokasi penyertaan modal desa.

2) Kelemahan (*Weaknesses*):

- Keterbatasan kapasitas, pengetahuan akuntansi, dan kompetensi manajerial bisnis pada jajaran SDM pengelola.
- Sistem pencatatan pembukuan keuangan internal yang belum terstandarisasi, transparan, dan terintegrasi secara digital.
- Tingginya angka tunggakan pinjaman dan kredit macet di kalangan nasabah warga peminjam.
- Minimnya inovasi dan keterbatasan variasi diversifikasi unit usaha yang dijalankan.

b. **Faktor Eksternal: Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*)**

1) Peluang (*Opportunities*):

- Potensi komoditas lokal sektor pertanian dan perkebunan Desa Bente yang sangat melimpah (luas perkebunan 4.343,1 Ha) untuk diserap dan dipasarkan BUMDes.
- Peluang kemitraan dengan lembaga swasta, ritel perbankan, dan jaringan pasar antardesa di Kabupaten Lombok Utara.
- Dukungan kebijakan pemerintah daerah dan pusat dalam penyediaan bantuan fasilitasi program pemberdayaan ekonomi perdesaan.
- Jumlah basis konsumen lokal yang besar mencakup 9.679 jiwa penduduk (3.006 KK) yang tersebar di 13 Dusun.

2) Ancaman (*Threats*):

- Tingginya tingkat persaingan bisnis dari pedagang swasta, ritel toko

kelontong modern, dan penyedia jasa keuangan komersial di luar desa.

- Risiko fluktuasi kondisi ekonomi masyarakat perdesaan yang mempengaruhi daya beli dan kemampuan pengembalian pinjaman.
- Adanya persepsi salah di sebagian warga yang menganggap dana BUMDes sebagai hibah tunai gratis tanpa kewajiban pengembalian.

Berdasarkan pemetaan matriks faktor internal dan eksternal di atas, dirumuskan empat kuadran alternatif strategi perbaikan (Matriks SWOT) bagi BUMDes Polah Palih Polos Desa Bentek, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Matriks Formulasi Strategi SWOT BUMDes Polah Palih Polos

IFAS / EFAS	STRENGTHS (Kekuatan) • Legalitas Perdes No. 3/2021 baku • Dukungan penuh Pemdes Bentek • Lokasi kantor sangat strategis	WEAKNESSES (Kelemahan) • Kapasitas SDM pengelola rendah • Administrasi keuangan masi manual • Akumulasi kredit macet tinggi
OPPORTUNITIES (Peluang) • Potensi sektor perkebunan luas • Kemitraan lembaga ekonomi luar • Basis 9.679 jiwa penduduk (13 dusun)	STRATEGI SO: • Mengembangkan unit usaha penampungan dan pemasaran komoditas unggulan perkebunan warga dengan memanfaatkan lokasi strategis dan legalitas desa. • Membangun kerjasama kemitraan pasokan dengan pedagang luar untuk memenuhi kebutuhan pokok 9.679 warga di 13 dusun.	STRATEGI WO: • Menyertakan pengelola BUMDes dalam pelatihan akuntansi dan manajemen bisnis yang diselenggarakan dinas/lembaga pemerintah. • Melakukan digitalisasi sistem pencatatan keuangan internal dan restrukturisasi unit usaha agar mampu menyerap potensi lokal.
THREATS (Ancaman) • Persaingan ritel swasta/modern • Budaya mencederai janji angsuran • Fluktuasi ekonomi desa	STRATEGI ST: • Memanfaatkan legitimasi Perdes dan dukungan Pemdes untuk menyusun Peraturan Perusahaan tentang SOP penagihan dan jaminan ikatan kredit. • Mengunggulkan keunggulan lokasi kantor di jalan utama untuk memberikan layanan barang ritel dengan harga bersaing bagi warga.	STRATEGI WT: • Menghentikan sementara penyaluran unit pinjaman tunai bermasalah dan mengalihkan fokus pada usaha perdagangan riil (<i>cash and carry</i>). • Melakukan sosialisasi masif mengenai fungsi BUMDes untuk mengikis stigma bantuan gratis

Sumber: Hasil Analisis Sintesis Data

Implementasi rekomendasi strategi di atas menghendaki peran aktif seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pemerintah Desa Bentek harus menjalankan fungsi pengawasan (*controlling*) secara transparan dan

konsisten, tidak hanya bertindak sebagai penyedia modal awal tetapi juga penegak regulasi perdesaan. Penguatan kapasitas SDM menjadi syarat mutlak agar pengelola mampu menyusun laporan keuangan yang akuntabel sesuai standar standar akuntansi yang berlaku. Dengan pembenahan manajemen POAC secara holistik, BUMDes Polah Palih Polos diproyeksikan mampu memulihkan stabilitas likuiditasnya, menggerakkan kembali unit usaha produktif, dan meningkatkan kontribusi tunai secara signifikan bagi Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Bentek demi kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa implementasi fungsi-fungsi manajemen (POAC) pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Polah Palih Polos di Desa Bentek Kecamatan Gangga Kabupaten Lombok Utara belum berjalan secara optimal. Ketidadaan rancangan bisnis (*business plan*) jangka panjang pada fungsi perencanaan, lemahnya pembagian kerja dan ketidadaan pelatihan manajerial pada fungsi pengorganisasian, maraknya kasus kredit macet akibat kegagalan pengembalian pinjaman nasabah pada fungsi pelaksanaan, serta belum tersedianya SOP dan instrumen evaluasi yang ketat pada fungsi pengawasan menjadi pemicu utama kemunduran operasional BUMDes.

Disfungsi manajemen tersebut berdampak langsung terhadap keterpurukan kontribusi BUMDes Polah Palih Polos dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Bentek. Terjadi tren penurunan kontribusi finansial yang sangat drastis, dari sebesar Rp 15.000.000,00 pada tahun 2022, meningkat menjadi Rp 20.521.503,00 pada tahun 2023, namun kemudian merosot tajam menjadi hanya Rp 5.048.300,00 pada tahun 2024. Meskipun persentase bagi hasil BUMDes ditetapkan konstan sebesar 25%, penyusutan nilai nominal penyeteroran ini merefleksikan penurunan drastis volume usaha dan laba bersih BUMDes.

Implikasi praktis dan kebijakan dari penelitian ini menuntut Pemerintah Desa Bentek dan Pengelola BUMDes Polah Palih Polos untuk segera melakukan tindakan perbaikan strategis. Langkah-langkah prioritas yang direkomendasikan mencakup: (1) Pelaksanaan pelatihan dan pendampingan manajemen keuangan/bisnis secara intensif bagi jajaran pengelola; (2) Penerapan SOP kredit dan mekanisme penagihan piutang bermasalah yang diperkuat dengan sanksi tegas regulasi desa; (3) Restrukturisasi unit usaha dengan memfokuskan kegiatan pada perdagangan riil komoditas perkebunan lokal serta penghentian sementara pinjaman tunai tanpa agunan; dan (4) Pembentukan sistem pengawasan berkala yang akuntabel dan transparan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada fokus kajian kualitatif pada satu entitas BUMDes, sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan studi komparatif kuantitatif antar-BUMDes di wilayah Kabupaten Lombok Utara.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2010). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Edward III, G. C. (1990). *Direct and Indirect Impact on Implementation*. Washington, D.C.: CQ Press.
- Fahmi, I. (2014). *Manajemen Strategis: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Gaffar, A. (2008). *Politik Pemerintahan Desa*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hamzah. (2007). *Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ismail. (2012). *Manajemen Organisasi dan Tata Kelola*. Jakarta: Kencana.
- Kaihatu, T. S. (2006). Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1), 1–9.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and Public Policy*. Glenview: Scott Foresman & Co.
- Moleong, L. J. (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Usman, H. (2014). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta: Bumi