

MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MENGEMBANGKAN UMKM DI DESA LAKIT KECAMATAN DIMEMBE KABUPATEN MINAHASA UTARA PROVINSI SULAWESI UTARA

Christina Maria Pinontoan¹, Joyce J. Rares², Helly Febrina Kolondam³

¹²³ Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

Article history:

Received Juli 2026

Revised Juli 2026

Accepted Juli 2026

Available Juli 2026

christinapinontoan3@gmail.com

joy.rares09@gmail.com

hellykolondam@unsrat.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 Cahaya Ilmu
Bangsa Institute

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan fungsi manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Esa Toroan dalam mengembangkan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Desa Laikit, Kecamatan Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara, Provinsi Sulawesi Utara. Masalah utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah belum optimalnya peran BUMDes sebagai penggerak ekonomi lokal serta terbatasnya akses pembinaan dan pemasaran bagi pelaku UMKM. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara semi-terstruktur, observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi terhadap empat informan kunci. Analisis data dilaksanakan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa BUMDes Esa Toroan telah menerapkan empat fungsi manajemen George R. Terry. Perencanaan dilaksanakan melalui Musrenbangdes dan perumusan AD/ART serta business plan. Pengorganisasian tercermin dari struktur kepengurusan yang jelas dan kemitraan eksternal. Pelaksanaan diwujudkan melalui operasional unit usaha warung sembako dan pengangkutan sampah yang memfasilitasi pemasaran produk UMKM lokal. Pengawasan dilakukan secara berkala tiap tiga bulan. Disimpulkan bahwa manajemen BUMDes berjalan cukup baik tetapi belum optimal dalam meningkatkan permodalan dan pembinaan UMKM secara komprehensif.

Kata Kunci: Manajemen, BUMDes, UMKM, Pengembangan, Desa Laikit

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of management functions in the Village-Owned Enterprise (BUMDes) Esa Toroan in developing Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Laikit Village, Dimembe District, North Minahasa Regency, North Sulawesi Province. The main problem underlying this research is the suboptimal role of BUMDes as a driver of the local economy and the limited access to mentoring and marketing for MSME actors. This study employed a qualitative method with a descriptive approach. Data were collected through semi-structured interviews, passive participant observation, and documentation involving four key informants. Data analysis was conducted interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that BUMDes Esa Toroan has implemented George R. Terry's four management functions. Planning was carried out through village deliberations and AD/ART formulation along with a business plan. Organizing was reflected in a clear organizational structure and external partnerships. Actuating was realized through the operation of basic food store units and waste collection that facilitate local MSME product marketing. Controlling was conducted quarterly. It is concluded that BUMDes management has run fairly well but remains suboptimal in enhancing capital support and comprehensive business coaching for MSMEs.

*Corresponding author

E-mail addresses: christinapinontoan3@gmail.com



Keywords: *Management, BUMDes, MSMEs, Development, Laikit Village*

1. PENDAHULUAN

Pembangunan desa merupakan bagian integral yang mendasar dari agenda pembangunan nasional dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat secara merata dan berkelanjutan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, paradigma tata kelola perdesaan telah mengalami pergeseran fundamental, di mana desa tidak lagi diposisikan sebagai sekadar objek penerima bantuan pembangunan, melainkan sebagai subjek otonom yang memiliki kewenangan asal-usul dan lokal berskala desa untuk mengurus serta mengelola potensi ekonominya secara mandiri (UU No. 6 Tahun 2014). Penyelenggaraan otonomi desa tersebut menuntut adanya tata kelola administrasi publik dan manajemen kelembagaan yang profesional agar pengayoman terhadap potensi lokal dapat ditransformasikan menjadi kekuatan ekonomi produktif masyarakat desa.

Salah satu instrumen kelembagaan strategis yang dibentuk untuk mengakselerasi kemandirian ekonomi perdesaan adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendesa PDTT) Nomor 4 Tahun 2015, BUMDes didirikan sebagai lembaga ekonomi tingkat desa yang dimiliki dan dikelola secara kolektif oleh pemerintah desa dan masyarakat. BUMDes mengemban dua peran esensial yang saling melengkapi, yaitu sebagai lembaga komersial (*commercial entity*) yang berorientasi pada pencarian keuntungan guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), sekaligus sebagai lembaga sosial (*social entity*) yang bertugas memberikan pelayanan publik dan memberdayakan potensi ekonomi warga (Permendesa PDTT No. 4 Tahun 2015).

Dalam konstelasi perekonomian perdesaan, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan krusial sebagai tulang punggung (*backbone*) penyerapan tenaga kerja, pemerataan pendapatan, serta pengentasan kemiskinan (Tambunan, 2019). Namun demikian, sebagian besar pelaku UMKM di perdesaan kerap menghadapi berbagai hambatan struktural seperti keterbatasan akses permodalan, kelemahan manajerial, keterbatasan inovasi produk, hingga minimnya jangkauan pemasaran. Kehadiran BUMDes diharapkan mampu hadir sebagai katalisator dan fasilitator yang menjembatani permasalahan tersebut melalui penyediaan ekosistem bisnis lokal yang kondusif, berdaya saing, dan inklusif (Rares et al., 2023; Pombengi et al., 2026).

Secara teoritis, efektivitas pengelolaan lembaga ekonomi seperti BUMDes sangat bergantung pada penerapan fungsi-fungsi manajemen secara konsisten dan terintegrasi. George R. Terry (1972) merumuskan empat fungsi fundamental manajemen yang dikenal dengan kerangka POAC, yakni Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*). Keterpaduan keempat fungsi ini menjadi syarat mutlak bagi BUMDes dalam merumuskan tujuan strategis, mendistribusikan sumber daya, menggerakkan potensi lokal, serta memastikan akuntabilitas operasional lembaga (Hidete et al., 2022).

Penelitian terdahulu memberikan gambaran empiris mengenai variasi keberhasilan dan tantangan pengelolaan BUMDes di berbagai daerah. Rares et al. (2023) menegaskan pentingnya partisipasi masyarakat, tata kelola keuangan yang ketat, serta diversifikasi usaha berbasis manajemen risiko untuk menjaga keberlanjutan BUMDes. Geilorna et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan pembiayaan produktif memberikan dampak positif signifikan terhadap skala usaha mikro masyarakat. Di sisi lain, Meysilia et al. (2023) mengidentifikasi bahwa keterbatasan kompetensi sumber daya manusia dan kurangnya inovasi pengurus menjadi penyebab utama belum efektifnya BUMDes di Desa Menggawa. Isu transparansi dan akuntabilitas juga disoroti oleh Pakaya et al. (2019) di Desa Kamanga, di mana ketertutupan akses informasi memicu



ketidakpercayaan publik terhadap BUMDes. Sebaliknya, penelitian Rahmayanti et al. (2020) dan Lalo et al. (2018) menekankan bahwa pemberdayaan usaha yang terarah dan pelayanan perizinan yang transparan berkolerasi positif dengan peningkatan kesejahteraan warga.

Tantangan serupa juga ditemukan dalam implementasi kebijakan BUMDes di wilayah kepulauan dan pedalaman, sebagaimana ditunjukkan oleh Rampengan et al. (2019) di Desa Tule serta Mundung et al. (2022) di Desa Tombasian Atas Satu, di mana kendala komunikasi, sarana operasional, dan kepemimpinan berimplikasi pada belum optimalnya kinerja usaha desa. Meskipun demikian, peluang akselerasi pemberdayaan masyarakat kini terbuka lebar melalui penguatan digitalisasi dan literasi kewirausahaan lokal (Pombengi et al., 2026; Tampan et al., 2016; Sudarman, 2021; Suryani, 2021).

Desa Laikit di Kecamatan Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara, Provinsi Sulawesi Utara merupakan salah satu desa yang memiliki potensi ekonomi beragam dari sektor pertanian, perkebunan, hingga industri olahan rumah tangga. Pemerintah Desa Laikit telah menetapkan pendirian BUMDes berbadan hukum yang diberi nama BUMDes 'Esa Toroan' pada tanggal 22 November 2022. Desa Laikit yang terdiri dari 7 lingkungan dan 920 Kepala Keluarga (KK) ini telah memfasilitasi pengadaan unit usaha pengelolaan sampah, penyediaan air bersih/air bor, serta warung sembako kelontong. Namun berdasarkan pengamatan awal, peranan BUMDes Esa Toroan dalam mendorong penguatan skala usaha UMKM lokal masih menghadapi berbagai kendala operasional, seperti terbatasnya bantuan permodalan, durasi pelatihan kewirausahaan yang belum terprogram, serta pola kemitraan yang belum tertuang dalam kerangka hukum yang kokoh.

Beranjak dari fenomena empiris dan penelitian terdahulu tersebut, terdapat celah penelitian (research gap) mengenai bagaimana aktualisasi fungsi-fungsi manajemen POAC pada BUMDes yang telah berbadan hukum dalam memfasilitasi dan mengembangkan UMKM lokal di perdesaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam Manajemen BUMDes Esa Toroan dalam Mengembangkan UMKM di Desa Laikit, Kecamatan Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara, Provinsi Sulawesi Utara, dengan berpedoman pada empat indikator manajemen George R. Terry (1972).

2. METODE PENELITIAN

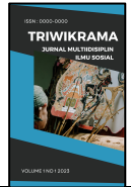
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami secara mendalam dan komprehensif mengenai fenomena manajemen BUMDes serta kaitannya dengan pengembangan UMKM dalam konteks alamiah di lapangan (Moleong, 2017). Fokus penelitian diarahkan pada empat fungsi utama manajemen menurut George R. Terry (1972), yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/penggerakan, dan pengawasan BUMDes Esa Toroan Desa Laikit.

Objek penelitian adalah Manajemen BUMDes Esa Toroan dalam mengembangkan UMKM di Desa Laikit, Kecamatan Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara, Provinsi Sulawesi Utara. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa Desa Laikit merupakan salah satu desa di Kabupaten Minahasa Utara yang telah memiliki BUMDes berbadan hukum resmi sejak November 2022, namun menghadapi dinamika pengelolaan yang membutuhkan evaluasi ilmiah secara mendalam.

Informan dalam penelitian ini ditentukan secara purposive sampling guna memperoleh data yang kaya, relevan, dan akurat. Informan penelitian terdiri atas empat pihak kunci, yaitu Ketua BUMDes Desa Laikit, Pengurus/Sekretaris BUMDes Pelaku UMKM mitra BUMDes (produsen olahan keripik pisang lokal), serta Konsumen pengguna produk dan layanan BUMDes.

*Corresponding author

E-mail addresses: christinapinontoan3@gmail.com



Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama. Pertama, wawancara semi-terstruktur dengan pedoman wawancara mendalam untuk menggali persepsi, pengalaman, dan pemahaman informan terkait manajemen BUMDes dan pengembangan UMKM. Kedua, observasi partisipatif pasif untuk mengamati secara langsung aktivitas operasional BUMDes, kondisi warung sembako, interaksi dengan pelaku usaha, serta unit fasilitas persampahan. Ketiga, dokumentasi untuk mengumpulkan dokumen sekunder resmi seperti Rencana Program Kerja BUMDes 2025, Data Penduduk Desa Laikit 2025, AD/ART BUMDes, struktur organisasi, serta foto dokumentasi lapangan.

Teknik analisis data dilaksanakan secara interaktif dan berkelanjutan mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles & Huberman, 1994). Reduksi data dilakukan dengan menyeleksi, menyederhanakan, dan mengelompokkan data mentah hasil wawancara dan lapangan sesuai fokus POAC. Penyajian data disusun secara naratif komprehensif yang dilengkapi tabel deskriptif. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber data dan triangulasi teknik pengumpulan data guna menjamin otentisitas dan kerahasiaan akademik temuan penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Desa Laikit merupakan salah satu desa yang terletak di Kecamatan Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara, Provinsi Sulawesi Utara. Desa ini berjarak sekitar 1 km dari pusat pemerintahan Kecamatan Dimembe dan 5 km dari pusat ibu kota Kabupaten Minahasa Utara di Airmadidi. Berdasarkan data demografi Pemerintah Desa Laikit tahun 2025, Desa Laikit dihuni oleh 2.669 jiwa (laki-laki 1.334 jiwa dan perempuan 1.335 jiwa) penduduk yang tersebar di 7 wilayah lingkungan/jaga dengan total 920 Kepala Keluarga (KK).

Pemerintah Desa Laikit bersama BPD secara resmi menetapkan pendirian BUMDes berbadan hukum bernama BUMDes 'Esa Toroan' pada tanggal 22 November 2022 (AHU-01758.AH.01.11 TAHUN 2023). BUMDes ini mengusung visi 'Menjadi badan usaha yang sepenuhnya dimiliki desa dan bermanfaat bagi semua elemen masyarakat demi menjadi desa yang berdaya, mandiri, serta sejahtera'. Misi strategis BUMDes mencakup penjalinan kerja sama usaha, peningkatan ekonomi dan PADes, penyaluran dana bergulir, pendukungan terhadap pencapaian SDGs Desa (Desa Tanpa Kemiskinan, Desa Tanpa Kelaparan, dan Pertumbuhan Ekonomi Desa Merata), serta penyediaan jaminan sosial bagi rumah tangga miskin.

Perencanaan (*Planning*) BUMDes Esa Toroan

Proses perencanaan pendirian dan penyusunan program kerja BUMDes Esa Toroan Desa Laikit berawal dari rapat perencana bersama antara Pemerintah Desa Laikit dan perangkat desa, yang didorong oleh arahan kebijakan prioritas Pemerintah Kabupaten Minahasa Utara. Penetapan kelembagaan BUMDes pertama kali diformalkan melalui forum Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes) yang dipimpin oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) serta dihadiri tokoh masyarakat, tokoh adat, dan elemen warga desa. Selanjutnya, tindak lanjut perencanaan dituangkan dalam Musyawarah Desa untuk penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP Desa) dan pengalokasian penyertaan modal awal desa.

Pada tahap awal operasional, BUMDes Esa Toroan hanya menjalankan satu unit usaha prioritas, yaitu unit pengelolaan dan pengangkutan sampah perdesaan. Berdasarkan evaluasi rapat pengurus dan pemerintah desa, dialokasikan tambahan modal penyertaan sebesar Rp.50.000.000 yang dialokasikan untuk membiayai ekspansi unit usaha baru berupa Warung Sembako BUMDes. Pemilihan unit warung sembako didasarkan pada analisis kebutuhan pasar lokal yang bertujuan menyediakan barang kebutuhan pokok murah bagi warga sekaligus menjadi



wadah penampungan (*display store*) bagi produk-produk olahan UMKM lokal seperti keripik pisang, kue basah, dan hasil pertanian warga.

Landasan operasional bisnis BUMDes diatur dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes yang memuat kerangka business plan. Dokumen ini disempurnakan pada kepengurusan periode ketiga tahun 2025, mencakup penetapan target usaha, proyeksi arus kas, skema pembagian hasil usaha, serta mekanisme pelaporan. Dari sudut pandang pelaksana, Sekretaris BUMDes mengonfirmasi keterlibatan aktif pengurus dalam rapat perencanaan operasional warung sembako dan fasilitasi produk UMKM.

Namun demikian, temuan wawancara mendalam dengan pelaku UMKM mitra menunjukkan bahwa keterlibatan UMKM dalam fase perencanaan BUMDes masih bersifat pasif. Kemitraan pemasaran keripik pisang berawal dari inisiatif mandiri pelaku usaha yang mendatangi warung BUMDes untuk menitipkan produk, bukan berasal dari mekanisme sosialisasi atau penjangkaran aspirasi yang terprogram secara khusus oleh BUMDes. Di sisi konsumen, masyarakat telah mengetahui dan mengapresiasi keberadaan produk keripik pisang lokal yang dijual di warung BUMDes karena mutunya yang baik dan rasanya yang gurih.

Pengorganisasian (*Organizing*) BUMDes Esa Toroan

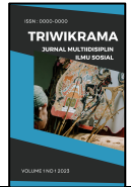
Fungsi pengorganisasian BUMDes Esa Toroan direalisasikan melalui pembentukan struktur kepengurusan yang memisahkan fungsi pengawasan dan eksekutif secara formal. Struktur BUMDes terdiri atas Dewan Pengawas (3 orang, terdiri dari Hukum Tua dan tokoh lokal), Direktur BUMDes, Sekretaris, Bendahara, serta 2 orang Kepala Unit Usaha (Unit Persampahan dan Unit Warung Sembako/Air Bor). Pembagian tugas (*job description*) telah diatur secara fungsional: Sekretaris bertanggung jawab atas laporan administrasi dan operasional harian warung sembako, Bendahara mengelola pembukuan arus kas, sedangkan Kepala Unit memimpin teknis operasional.

Dalam hal jejaring kerja sama eksternal, BUMDes Esa Toroan telah menjalin kemitraan formal tertulis dengan Perusahaan Umum Daerah (PUD) Klabat Kabupaten Minahasa Utara terkait lokasi pembuangan akhir dan pengangkutan sampah desa ke TPS Klabat. Untuk unit warung sembako, BUMDes melakukan kerja sama kemitraan secara verbal/lisan dengan perusahaan distributor nasional seperti penyedia es krim (*ice cream company*) melalui konsinyasi penempatan fasilitas pemanas/pendingin showcase di toko BUMDes.

Terkait penguatan kapasitas SDM, pengurus BUMDes menyatakan pernah mengikuti pelatihan bimbingan teknis administrasi dan pembukuan keuangan dari dinas terkait. Namun dari sisi pelaku UMKM, BUMDes belum memfasilitasi program permodalan langsung. Dukungan BUMDes murni berfokus pada penyediaan fasilitas display dan pemasaran produk di toko BUMDes serta promosi di media sosial desa. Kemitraan ini terbukti memperluas jangkauan pasar pelaku UMKM, di mana konsumen dari luar lingkungan mulai mengenal produk keripik tersebut. Mendorong respons pasar tersebut, pelaku UMKM secara mandiri melakukan inovasi perbaikan kemasan dari bungkus plastik biasa menjadi kemasan sealed bermesin perekat yang lebih rapi, tahan lama, dan higienis.

Pelaksanaan/Penggerakan (*Actuating*) BUMDes Esa Toroan

Pelaksanaan fungsi penggerakan BUMDes Esa Toroan diwujudkan dalam pengoperasian harian unit usaha warung sembako dan pelayanan pengangkutan sampah warga. Warung BUMDes memfasilitasi pelaku UMKM lokal untuk mentransaksikan produk keripik pisang dan jajanan olahan secara konsinyasi. Promosi dilakukan secara fisik di etalase toko serta dipublikasikan melalui kanal media sosial resmi desa, meskipun aktivitas promosi digital diakui belum konsisten akibat keterbatasan pengelola media sosial.



Temuan empiris mencatat terjadinya dampak ekonomi positif nyata pada skala usaha UMKM mitra pasca memanfaatkan saluran pemasaran BUMDes. Volume produksi keripik pisang mengalami peningkatan signifikan hingga dua kali lipat, dari semula 50 bungkus per minggu menjadi 100 bungkus per minggu. Peningkatan volume penjualan tersebut secara langsung mengerek omzet dan akumulasi keuntungan bersih pelaku usaha. Pelaku UMKM mempertahankan dua varian rasa utama (original dan manis) serta meningkatkan standar kerapian kemasan guna merespons tingginya kepuasan konsumen.

Meski demikian, pelaksanaan fungsi penggerakan ini masih memiliki keterbatasan mendasar. BUMDes Esa Toroan belum pernah menyelenggarakan kegiatan pelatihan kewirausahaan, bimbingan teknis mutu produk, maupun fasilitas akses kredit permodalan bagi pelaku UMKM. Seluruh permodalan dan proses inovasi produksi sepenuhnya ditanggung secara swadaya oleh pelaku usaha. Selain itu, dinamika kepengurusan internal BUMDes yang sempat mengalami pergantian personel turut memperlambat laju pembinaan UMKM secara sistematis. **Pengawasan (*Controlling*) BUMDes Esa Toroan**

Fungsi pengawasan internal BUMDes Esa Toroan telah dilembagakan melalui mekanisme rapat evaluasi dan monitoring berkala setiap tiga bulan (triwulanan) sesuai ketentuan AD/ART. Rapat evaluasi triwulanan dihadiri oleh Pengurus BUMDes, Dewan Pengawas, dan Pemerintah Desa Laikit untuk meninjau perkembangan omzet, kendala operasional armada sampah, serta catatan pembukuan warung sembako.

Sistem pelaporan keuangan dilaksanakan berjenjang: pengurus menyusun laporan keuangan triwulanan yang diperiksa dan diparaf oleh Dewan Pengawas, sebelum diserahkan secara resmi kepada Pemerintah Desa dan BPD sebagai wujud pertanggungjawaban penggunaan penyertaan modal dana desa. Penilaian risiko dilakukan dengan mengidentifikasi tingkat penjualan barang dan piutang pelanggan guna mencegah kerugian operasional.

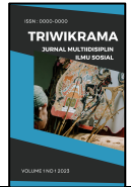
Namun demikian, fungsi pengawasan BUMDes terhadap UMKM mitra tergolong lemah dan belum terstruktur. BUMDes tidak memiliki instrumen pemantauan khusus, kunjungan pencatatan ke lokasi usaha, maupun kewajiban pelaporan berkala bagi UMKM yang menitipkan barang. Hubungan yang terbangun murni transaksi jual-beli konsinyasi. Kendati demikian, tingkat kepuasan konsumen terhadap produk UMKM yang dijual di warung BUMDes berada pada kategori tinggi, di mana konsumen menyatakan kesediaan untuk melakukan pembelian ulang secara berkelanjutan karena mutu rasa dan kemasan yang terjaga.

Pembahasan

Hasil sintesis empiris mengenai Manajemen BUMDes Esa Toroan dalam mengembangkan UMKM di Desa Laikit jika dikonfrontasikan dengan kerangka teori manajemen George R. Terry (1972) serta hasil-hasil penelitian terdahulu memperlihatkan beberapa keunggulan dan ketimpangan fungsional.

Pada indikator Perencanaan (*Planning*), BUMDes telah menerapkan prinsip partisipatif *bottom-up* melalui forum Musrenbangdes dan Musdes, sejalan dengan mandat UU No. 6 Tahun 2014 dan Permendesa PDTT No. 4 Tahun 2015. Penyusunan business plan dalam AD/ART memberikan kepastian koridor hukum operasional. Hal ini memperkuat temuan Yosias et al. (2022) di BUMDes Mawea yang menemukan bahwa perencanaan usaha yang terencana mampu menghasilkan kepastian arah usaha. Namun, belum dilibatkannya pelaku UMKM secara aktif dalam fase perancangan program khusus menjadikan program BUMDes masih terfokus pada penguatan internal unit usaha ketimbang program pembinaan UMKM yang terintegrasi (Sudarman, 2021).

Pada indikator Pengorganisasian (*Organizing*), BUMDes telah memiliki pembagian kerja fungsional yang jelas dan legalitas berbadan hukum. Kerja sama dengan PUD Klabat mencerminkan kemampuan BUMDes dalam membangun jejaring pelayanan publik perdesaan.



Temuan ini sejalan dengan pandangan Joyce et al. (2023) bahwa diversifikasi usaha dan koordinasi kemitraan merupakan kunci keberlanjutan BUMDes. Kendati demikian, lemahnya kemitraan tertulis dengan pemasok swasta serta minimnya sertifikasi kapasitas manajerial pengurus menjadi catatan evaluasi yang juga ditemukan oleh Meysilia et al. (2023) di Desa Menggawa.

Pada indikator Pelaksanaan (*Actuating*), BUMDes Esa Toroan terbukti efektif menjadi fasilitator pasar (market enabler) yang mampu mendongkrak volume penjualan keripik pisang UMKM hingga 100%. Pemanfaatan fasilitas warung BUMDes terbukti memicu inovasi kemasan mandiri oleh pelaku usaha. Fenomena ini mengonfirmasi hasil penelitian Rahmayanti et al. (2020) di Malalayang II serta Pombengi et al. (2026) di Manado, bahwa penyediaan akses pemasaran dan promosi secara langsung menggerakkan roda ekonomi usaha kecil. Namun, absennya pelatihan kewirausahaan dan bantuan permodalan langsung mengindikasikan bahwa fungsi pemberdayaan BUMDes belum berjalan secara menyeluruh (Tambunan, 2019; Suryani, 2021).

Pada indikator Pengawasan (*Controlling*), penerapan pengawasan triwulanan dan pertanggungjawaban berjenjang kepada Pemerintah Desa dan BPD telah menjamin transparansi administratif internal, berlawanan dengan temuan ketertutupan BUMDes di Desa Kamanga oleh Pakaya et al. (2019). Namun, pengawasan eksternal terhadap perkembangan UMKM mitra masih sangat pasif. Sebagaimana ditegaskan Mundung et al. (2022) dan Rampengan et al. (2019), pengawasan BUMDes seyogianya tidak hanya terbatas pada audit keuangan internal, melainkan mencakup pengawasan berkala terhadap dampak perkembangan usaha masyarakat yang dibina.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai Manajemen BUMDes dalam Mengembangkan UMKM di Desa Laikit, Kecamatan Dimembe, Kabupaten Minahasa Utara, dapat disimpulkan bahwa penerapan empat fungsi manajemen George R. Terry (POAC) pada BUMDes Esa Toroan telah berjalan dengan cukup baik pada ranah operasional internal BUMDes, namun belum optimal dalam mengeksekusi fungsi pemberdayaan UMKM secara komprehensif.

Fungsi Perencanaan (*Planning*) telah dilaksanakan secara konsisten melalui mekanisme musyawarah desa (Musrenbangdes dan Musdes) serta dipandu oleh AD/ART dan business plan, meskipun formulasi program spesifik pembinaan UMKM belum melibatkan pelaku usaha secara aktif. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) telah mewujudkan struktur pembagian kerja yang fungsional dan kemitraan persampahan dengan PUD Klabat, tetapi koordinasi kemitraan UMKM masih bersifat lisan. Fungsi Pelaksanaan (*Actuating*) terbukti sukses memberikan dampak nyata berupa peningkatan volume penjualan keripik pisang UMKM hingga dua kali lipat melalui penyediaan etalase Warung BUMDes, walaupun permodalan langsung dan pelatihan kewirausahaan belum pernah difasilitasi. Fungsi Pengawasan (*Controlling*) telah berjalan secara transparan dan akuntabel melalui evaluasi triwulanan berjenjang kepada Pemerintah Desa dan BPD, namun pengawasan dan pendampingan berkala terhadap perkembangan UMKM mitra masih minim.

Saran

Guna mengoptimalkan peran strategis BUMDes Esa Toroan Desa Laikit dalam mengembangkan perekonomian warga dan UMKM lokal, diajukan beberapa saran rekomendatif berdasarkan empat fungsi manajemen.

Pada aspek Perencanaan, Pemerintah Desa dan Pengurus BUMDes disarankan untuk merumuskan program kerja khusus pembinaan UMKM yang melibatkan asosiasi pelaku usaha lokal



secara inklusif sejak tahap identifikasi kebutuhan, alokasi anggaran, hingga penetapan target usaha. Pada aspek Pengorganisasian, BUMDes perlu memperkuat kapasitas manajerial pengurus melalui pelatihan bimbingan teknis berkala serta menyusun dokumen Perjanjian Kerja Sama (PKS) tertulis yang resmi dengan pelaku UMKM mitra dan distributor swasta guna menjamin kepastian hukum.

Pada aspek Pelaksanaan, BUMDes diharapkan dapat menginisiasi penyediaan skema dana bergulir atau kemitraan permodalan mikro murah, menyelenggarakan pelatihan inovasi produk dan literasi digitalisasi pemasaran (*e-commerce/QRIS*), serta mengoptimalkan promosi media sosial secara konsisten. Pada aspek Pengawasan, BUMDes perlu membina instrumen monitoring dan evaluasi berkala terhadap perkembangan skala usaha UMKM mitra, mencakup pencatatan perkembangan omzet, kerapian kemasan, dan pemenuhan standar higienitas produk secara berkelanjutan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Geilorna, Rares, J., dan Dengo, S. 2023. Pengaruh Implementasi Program Kredit Usaha Rakyat terhadap Pengembangan Usaha Mikro Masyarakat di Kecamatan Tondano Utara Kabupaten Minahasa.
- Hidete, Y. M., Tulusan, F. M. G., dan Londa, V. 2022. "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mawea Kecamatan Tobelo Timur Kabupaten Halmahera Utara." *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 8, No. 117, hlm. 1812-1825.
- Lalo, M., Rompas, W., dan Londa, V. 2018. "Transparansi dalam Pelayanan Surat Izin Usaha Kecil dan Menengah pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Kepulauan Sangihe." *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 4, No. 5.
- Meysilia, P., Gustaaf, T., dan Helly, K. 2023. Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Desa di Desa Menggawa Kecamatan Tamako Kabupaten Kepulauan Sangihe.
- Miles, M. B., dan Huberman, A. Michael. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Edisi ke-2. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mundung, M. R. T., Rares, J. J., dan Mambo, R. 2022. "Implementasi Kebijakan Pengelolaan BUMDes di Desa Tombasian Atas Satu Kecamatan Kawangkoan Barat Kabupaten Minahasa." *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 8, No. 120.
- Pakaya, N., Rorong, A., dan Tulusan, F. 2019. "Transparansi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kamanga Kecamatan Tompaso." *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 5, No. 74.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Pombengi, J., Rares, J., Ratulangi, J., Lanipa, M., Sinadia, M., dan Sebel, R. 2026. "Pengembangan Program Pemberdayaan Masyarakat melalui Penguatan Digitalisasi UMKM di Kota Manado." *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*. Vol. 9, No. 2, hlm. 402-413.
- Rahmayanti, R., Rompas, W., dan Plangiten, N. 2020. "Pemberdayaan Usaha Kecil dan Menengah dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Kelurahan Malalayang II Kecamatan Malalayang Kota Manado." *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 6, No. 92.
- Rampengan, J. A., Lengkong, F. D., dan Rares, J. J. 2019. "Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa di Desa Tule Kecamatan Melonguane Timur Kabupaten Kepulauan Talaud." *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 5, No. 74.



- Sudarman. 2021. Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam).
- Suryani, L. 2021. Analisis Peran BUMDes Tor-Nangge dalam Pengembangan dan Peningkatan Pendapatan UMKM di Kecamatan Sapirook.
- Rares, J. J., Mamentu, M., & Londa, V. (2023). Enhancing the Management and Sustainability of Village-Owned Enterprises (BUMDes): A Comprehensive Analysis of Key Strategies for Implementation.
- Tambunan, Tulus T. H. 2019. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia: Isu-Isu Penting. Jakarta: LP3ES.
- Tampan, A., Rumapea, P., dan Pombengi, J. 2016. "Implementasi Kebijakan Pemberian Izin Usaha Mikro dan Kecil di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado." Jurnal Administrasi Publik. Vol. 1, No. 37.
- Terry, G. R. 1972. Principles of Management. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7.