

PELAKSANAAN PENGAWASAN BPD DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA DI KECAMATAN SUMEDANG UTARA KABUPATEN SUMEDANG

Andhika Tri Adhilla Nugraha

Universitas Sebelas April

Article Info

Article history:

Received April 18, 2026

Revised Mei 22, 2026

Accepted Juni 16, 2026

Keywords:

Public Management

Controlling

Village Supervisory Board

Village Government

Administration of Village
Government

ABSTRACT

This study aims to determine how the Village Supervisory Board (BPD) supervises village administration in North Sumedang Subdistrict, identify factors that hinder its implementation, and efforts made to overcome these obstacles. The implementation of the BPD's supervisory functions is crucial given the dynamic changes in regulations, increasing demands for public accountability, and the complexity of village governance. Therefore, a systematic and participatory supervisory mechanism is needed to ensure that village governance aligns with the principles of good governance. This study employs a qualitative descriptive method with data collection techniques including interviews, observations, and documentation. The research subjects consist of BPD members, village heads, village officials, and community leaders. Data analysis was conducted through data reduction, data presentation, and conclusion drawing to describe the reality of oversight implementation holistically. The research results indicate that BPD oversight implementation encompasses three main dimensions: setting standards, measuring performance, and correcting deviations. However, its implementation has not been optimal due to various obstacles, such as the lack of supervision SOPs, low understanding of program success indicators, weak coordination between BPD and village heads, and minimal documentation of supervision results. Efforts to overcome these obstacles include technical training on supervision, increasing the frequency of deliberations, and strengthening the institutional capacity of the BPD through support from the sub-district and village governments. This study is expected to serve as a reference for local governments, village institutions, and other stakeholders in designing strategies to strengthen the supervisory functions of the BPD in an effective and sustainable manner, thereby fostering transparent, participatory, and accountable village governance.



Copyright © 2026 JRPA. All rights reserved.

Corresponding Author:

Andhika Tri Adhilla Nugraha

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Sebelas April

Jln. Angkrek Situ No 19 Sumedang

Email: andhikatriadhillan@gmail.com

1. INTRODUCTION

Desa memiliki peran yang sangat penting dalam sistem pemerintahan Indonesia. Desa tidak hanya berfungsi sebagai wilayah administratif, tetapi juga merupakan komunitas hukum yang memiliki hak dan kewenangan untuk mengatur serta mengelola kepentingan warganya sendiri. Kewenangan ini didasarkan pada hak asal-usul serta nilai-nilai adat dan tradisi yang berkembang di masyarakat. Dalam praktiknya, desa menjadi ujung tombak pelaksanaan pemerintahan, pembangunan, pemberdayaan masyarakat, dan pelayanan publik yang langsung menyentuh kehidupan masyarakat di tingkat paling dasar.

Pelaksanaan pengawasan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam penyelenggaraan pemerintahan desa menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat diabaikan, terutama dalam konteks peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat. Pengawasan BPD merupakan fungsi kontrol sosial dan kelembagaan yang penting untuk memastikan agar seluruh proses pemerintahan desa berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*). Dalam realitasnya, desa tidak hanya menjadi objek pembangunan, melainkan subjek yang memiliki otonomi dalam mengelola urusan internalnya. Hal ini menyebabkan potensi penyimpangan, penyelewengan anggaran, dan kebijakan yang tidak partisipatif menjadi lebih tinggi jika tidak diimbangi dengan fungsi pengawasan yang aktif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pengawasan oleh BPD harus diarahkan tidak hanya untuk sekadar memantau, tetapi juga mengevaluasi serta memberikan masukan konstruktif guna memastikan bahwa kebijakan desa selaras dengan aspirasi warga dan sesuai dengan rencana pembangunan desa yang telah disepakati bersama.

Penelitian ini perlu dilakukan karena masih terdapat kesenjangan antara idealitas peran BPD sebagai lembaga pengawas dengan kenyataan praktik di lapangan yang belum optimal. Berdasarkan hasil observasi awal di Kecamatan Sumedang Utara, ditemukan berbagai indikasi lemahnya implementasi fungsi pengawasan, seperti belum tersusunnya standar operasional prosedur (SOP), rendahnya pemahaman anggota BPD terhadap indikator kinerja, minimnya dokumentasi hasil pengawasan, serta lemahnya koordinasi antara BPD dan pemerintah desa. Fenomena ini menunjukkan adanya persoalan struktural maupun kultural yang menghambat efektivitas pengawasan, sehingga berdampak pada kualitas penyelenggaraan pemerintahan desa. Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting dan relevan sebagai bentuk upaya akademik dalam memberikan gambaran empiris sekaligus rekomendasi praktis untuk memperkuat kapasitas kelembagaan BPD sebagai mitra strategis dalam tata kelola pemerintahan desa yang lebih demokratis, transparan, dan bertanggung jawab.

Secara hukum, kedudukan dan pengertian desa diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang telah diperbarui melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024. Dalam Pasal 1 ayat (1) menjelaskan bahwa Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan berlakunya Undang-undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang desa menjadi awal bagi desa untuk menentukan peran serta kewenangannya. Oleh karena itu, desa memiliki otonomi desa yakni wilayah yang hanya masyarakat desa yang boleh mengatur dan mengurus urusannya sehingga desa dituntut untuk mandiri. Melalui perubahan yang tercantum dalam UU No. 3 Tahun 2024, pemerintah menunjukkan komitmen yang lebih kuat dalam memperkuat posisi desa sebagai entitas mandiri yang memiliki peran sentral dalam pembangunan. Beberapa poin penting dalam revisi tersebut antara lain adalah perpanjangan masa jabatan kepala desa, pemberian tunjangan purna tugas, jaminan sosial, hingga dukungan anggaran khusus bagi desa-desa yang berada di wilayah konservasi dan produksi.

Kondisi ini tercermin pula di Kecamatan Sumedang Utara, Kabupaten Sumedang. Wilayah ini terdiri dari 10 desa dan 3 kelurahan, dan menunjukkan perkembangan yang cukup pesat. Berdasarkan data tahun 2023, lima desa telah masuk kategori desa mandiri, sementara lima lainnya tergolong sebagai desa maju. Capaian ini menunjukkan adanya peningkatan partisipasi aktif masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan berbagai kegiatan di desa, serta kemampuan desa dalam mengelola sumber dayanya secara optimal. Dalam menjalankan tugas pemerintahan, desa memerlukan sebuah lembaga yang berfungsi sebagai penyeimbang agar pemerintahan desa tidak sewenang-wenang dalam menetapkan peraturan. Lembaga ini dinamakan Badan permusyawaratan desa (BPD).

BPD ini memiliki peran strategis dalam pengelolaan desa serta merupakan lembaga yang memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dan pembangunan desa, seperti mengawasi dan meminta keterangan tentang penyelenggaraan pemerintahan desa kepada pemerintahan desa, menyampaikan aspirasi masyarakat desa kepada pemerintah desa secara lisan dan tertulis, melaksanakan musyawarah desa.

Menurut Sururama dan Amalia (2020: 41), Pengawasan yaitu proses sistematis untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan.

BPD juga bertugas untuk menyelenggarakan musyawarah desa (musdes) dengan peserta terdiri kepala desa, perangkat desa kelompok, dan tokoh masyarakat. Jumlah pesertanya tergantung situasi kondisi setiap desa. Musyawarah desa berfungsi sebagai ajang kebersamaan dan membicarakan segala kebijakan tentang desa.

Kecamatan Sumedang Utara memiliki 10 desa yang diantaranya Desa Girimukti, Jatihurip, Jatimulya, Kebonjati, Margamukti, Mekarjaya, Mulyasari, Padasuka, Sirnamulya, dan Rancamulya. Berikut merupakan data hasil pengawasan 10 desa di kecamatan sumedang utara.

Tabel 1. Kegiatan Pengawasan BPD Kecamatan Sumedang Utara

No.	Desa/Kelurahan	Status Desa	Kegiatan Pengawasan BPD	Keterangan Tambahan
1	Padasuka	Mandiri	Pengawasan pengelolaan dana desa dan pelayanan publik	Capaian IDM 100%
2	Mulyasari	Maju	Serah terima jabatan BPD; pengawasan pembangunan desa	Sertijab BPD baru dilaksanakan
3	Girimukti	Mandiri	Pengawasan program stunting dan pelayanan publik	Capaian IDM 0% meski capaian lain 100%
4	Mekarjaya	Mandiri	Realisasi anggaran dana desa tahap 1; sosialisasi desa bersinar	Dihadiri BPD dan aparat
5	Margamukti	Mandiri	Pengawasan pelayanan publik dan pembangunan desa	Capaian IDM 100%
6	Sirnamulya	Maju	Pengawasan pelayanan publik dan pembangunan desa	Capaian IDM 100%
7	Kebonjati	Maju	Pengawasan pelayanan publik dan pembangunan desa	Capaian IDM 90%
8	Jatihurip	Maju	Pengawasan pelayanan publik dan pembangunan desa	Capaian IDM 73%
9	Jatimulya	Maju	Pelantikan anggota BPD PAW; pengawasan pelayanan publik	Pelantikan PAW BPD 2021
10	Rancamulya	Mandiri	Pengawasan pelayanan publik dan pembangunan desa	Capaian IDM 100%

Sumber: Kecamatan Sumedang Utara Tahun 2025

Pelaksanaan pengawasan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) di Kecamatan Sumedang Utara secara umum sudah berjalan, namun masih terdapat beberapa kekurangan dalam efektivitasnya.

Desa Padasuka, meskipun capaian IDM sudah 100%, pengawasan BPD terhadap pengelolaan dana desa dan pelayanan publik masih terkesan formalitas tanpa inovasi baru. Hal serupa terjadi di Margamukti dan Rancamulya, di mana capaian administratif baik, namun kontribusi BPD dalam mendorong partisipasi masyarakat dinilai belum maksimal.

Desa Mulyasari, meski sudah dilakukan serah terima jabatan BPD, pelaksanaan pengawasan terhadap pembangunan desa belum sepenuhnya efektif, karena peralihan kepengurusan memerlukan waktu adaptasi yang cukup lama. Sementara di Girimukti, walaupun ada upaya BPD mengawasi program stunting, kenyataannya capaian IDM justru 0% pada aspek tertentu, menunjukkan lemahnya tindak lanjut pengawasan di lapangan.

Desa Mekarjaya melaksanakan realisasi anggaran dana desa tahap 1 dan program desa bersinar, namun pengawasan oleh BPD dinilai masih pasif dan lebih banyak sebatas menghadiri acara seremonial. Begitu juga di desa berstatus maju seperti Sirnamulya, Kebonjati, dan Jatihurip, peran BPD dalam pengawasan pelayanan publik belum terlalu terasa dampaknya terhadap perbaikan layanan masyarakat.

Desa Jatimulya, meskipun telah dilakukan pelantikan anggota BPD Pengganti Antar Waktu (PAW) pada tahun 2021, proses adaptasi anggota baru berjalan lambat, sehingga efektivitas pengawasan menjadi kurang optimal. Secara umum, meskipun fungsi pengawasan oleh BPD di Kecamatan Sumedang Utara tetap berjalan, tingkat efektivitasnya masih perlu ditingkatkan, baik dari segi ketegasan pengawasan, pelibatan masyarakat, maupun kualitas rekomendasi yang diberikan kepada pemerintah desa.

Pelaksanaan Pengawasan pada dasarnya ditujukan untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan dan penyimpangan atas tujuan pemerintahan desa yang ingin dicapai, melalui pengawasan BPD diharapkan dapat membantu penyelenggaraan pemerintahan desa sebagaimana mestinya dan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Bahkan dengan melalui pengawasan juga dapat menilai sejauh mana kebijakan pemerintah dijalankan dan sejauhmana penyimpangan atau kekurangan-kekurangan yang terjadi dalam pelaksanaan pemerintahan desa.

Namun berdasarkan hasil observasi, peneliti menemukan beberapa indikasi permasalahan. Adapun permasalahan sebagai berikut:

1. Menurut Sururama dan Amalia (2020), pengawasan adalah proses sistematis untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan rencana dan standar yang telah ditetapkan. Proses ini melibatkan penetapan standar, pengukuran kinerja, dan analisis penyimpangan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan dan penyelewengan. Namun pada pelaksanaan pengawasan BPD dalam penyelenggaraan pemerintahan desa di Kecamatan Sumedang Utara, bahwa BPD sebagai lembaga yang memiliki fungsi pengawasan sering kali belum sepenuhnya mengerti mengacu terhadap indikator keberhasilan penyelenggaraan program dan pelaksanaan tugas pemerintahan desa. dari hal tersebut diakibatkan karena kurang optimalnya penetapan standar operasional prosedur (SOP). Hasil observasi awal menunjukkan bahwa 9 dari 13 desa (69%) belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) khusus dalam pelaksanaan fungsi pengawasan oleh BPD. Selain itu, hanya sekitar 27% anggota BPD yang mampu menyebutkan indikator keberhasilan program desa secara spesifik berdasarkan dokumen perencanaan (seperti RPJMDes dan RKPDes). Sementara itu, 73% anggota BPD menyatakan belum pernah menerima pelatihan atau sosialisasi mengenai indikator kinerja program pemerintahan desa.
2. Menurut Silalahi (2011:175), pengawasan adalah proses pengamatan dari pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Namun pengawasan yang dilakukan oleh BPD dalam penyelenggaraan pemerintahan desa masih kurang dilihat dari proses pengukuran kinerja yang kurang optimal. Hal tersebut dibuktikan dengan beberapa anggota BPD yang masih dinilai minim konteks kehadiran pada saat melaksanakan musyawarah desa maupun rapat-rapat lainnya. Berdasarkan data kehadiran, rata-rata kehadiran anggota BPD dalam rapat-rapat penting desa hanya 64%, jauh dari idealnya (minimal 80%). Hanya 4 dari 13 desa (31%) yang memiliki dokumentasi laporan hasil pengawasan BPD secara tertulis. Selain itu, 70% anggota BPD mengaku belum memahami teknik dan instrumen pengukuran capaian program kerja desa, dan 61% di antaranya belum pernah melakukan evaluasi kinerja perangkat desa secara mandiri.
3. Menurut Situmorang (2011), hubungan kordinatif antar unsur pemerintahan desa sangat menentukan efektifitas pelaksanaan fungsi kelembagaan, termasuk dalam hal pengawasan. Hasil observasi menemukan masih adanya penyimpangan yang terjadi dalam proses pengawasan dimana beberapa kepala desa tidak secara aktif melibatkan BPD dalam perencanaan dan evaluasi kegiatan desa sehingga menyebabkan fungsi pengawasan BPD menjadi pasif. Ketidakharmisan komunikasi antara BPD dan kepala desa menjadi penghambat dalam menjalankan fungsi pengawasan secara maksimal. Data lapangan menunjukkan bahwa hanya 5 dari 13 desa (38%) yang secara rutin mengadakan rapat koordinasi antara kepala desa dan BPD. Sebanyak 54% anggota BPD menyatakan tidak pernah dilibatkan dalam penyusunan RKPDes atau APBDes secara langsung. Selain itu, 46% anggota BPD tidak menerima dokumen pelaporan realisasi kegiatan desa, dan 62% anggota BPD menilai komunikasi mereka dengan kepala desa tidak berjalan secara efektif dan transparan.

2. METHOD

Pada penelitian ini, metode yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif atau metode naturalistik, penelitian yang dilakukan pada kondisi alamiah. Adapun pengertian dari metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2017) yaitu: metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang dipergunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna pada generalisasi.

Subjek penelitian menurut Melong dalam Shofa (2020) menjelaskan subjek penelitian adalah sebagai informan, yang artinya orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi yang menjadi tempat penelitian. Teknik yang digunakan dalam menentukan subjek penelitian adalah dengan menggunakan purposive sampling. Menurut Sugiyono (2017) purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel dengan pertimbangan tertentu. Adapun yang menjadi subjek penelitian ini adalah para pelaksana yang dianggap memiliki otoritas, informasi, serta paling tahu apa yang kita harapkan, sehingga memudahkan peneliti menjelajahi situasi yang sedang diteliti. Sehingga dalam penelitian ini, yang menjadi subjek penelitian adalah kepala desa dan pihak BPD di kecamatan Sumedang Utara tabel berikut ini.

Tabel 2. Informan Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Sekretaris Kecamatan (Sekcam)	1
2	Kasi Pemerintahan Desa Kec. Sumedang Utara	1
3	Ketua APDESI Kec. Sumedang Utara	1
4	Ketua Forum BPD Kec. Sumedang Utara	1
	Jumlah	4

Sumber: Kecamatan Sumedang Utara Tahun 2025

Berdasarkan penjelasan diatas dalam melakukan penelitian ini menggunakan teori menurut Sururama dan Amalia (2020) yang dimana langkah-langkah proses pengawasan sebagai berikut:

- Menetapkan standar
- Mengukur kinerja
- Memperbaiki penyimpangan

Pada pelaksanaan pengawasan BPD dalam penyelenggaraan pemerintahan desa tentunya ada saja faktor yang menjadi penghambat. menurut Handoko (2017) dijelaskan sebagai berikut.

- Perubahan lingkungan organisasi
- Peningkatan kompleksitas organisasi
- Kesalahan-kesalahan
- Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

Faktor yang menjadi pendukung atau upaya dalam mengatasi hambatan hal ini dikemukakan menurut Handoko (2017) dijelaskan sebagai berikut.

- Perubahan lingkungan organisasi
- Peningkatan kompleksitas organisasi
- Kesalahan-kesalahan
- Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang.

3. RESULTS AND DISCUSSION

Pelaksanaan Pengawasan BPD Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan hasil penelitian dan anlisis data dalam pembahasan kali ini peneliti merangkum inti atau kesimpulan setiap dimensi yang diteliti dalam judul penelitian Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang sebagai berikut.

Tabel 3. Pembahasan Fokus Penelitian Bagaimana Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang

No	Dimensi	Kesimpulan
1	Menetapkan Standar	Penetapan standar pengawasan oleh BPD di Kecamatan Sumedang Utara belum berjalan optimal. Meskipun secara normatif BPD mengacu pada UU Desa No. 3 Tahun 2024, Permendagri, dan Peraturan Daerah, dalam praktiknya belum semua anggota BPD memahami dan menerapkannya secara maksimal. Hal ini disebabkan oleh minimnya pelatihan teknis dan kurangnya komunikasi antara BPD dan pemerintah desa. BPD belum memiliki standar tertulis atau indikator pengawasan yang jelas, sehingga pengawasan masih bersifat umum dan tidak terukur. Idealnya, BPD menetapkan standar pengawasan berupa indikator keberhasilan program desa, kesesuaian antara rencana dan realisasi, serta transparansi anggaran. Cara mengawasinya dilakukan melalui rapat rutin, pemantauan lapangan, serta pelibatan masyarakat sebagai sumber informasi. Agar standar ini efektif, diperlukan penyusunan pedoman lokal, penguatan kapasitas BPD, serta pola komunikasi yang konsisten dengan pemerintah desa. Dengan standar yang jelas, pengawasan akan lebih obyektif, terarah, dan berdampak terhadap akuntabilitas pemerintahan desa..
2	Mengukur Kinerja	Dalam pelaksanaan pengawasan oleh BPD, pengukuran kinerja merupakan dimensi penting yang bertujuan untuk menilai sejauh mana penyelenggaraan pemerintahan desa berjalan sesuai dengan rencana dan target. Idealnya, pengukuran dilakukan dengan mengacu pada indikator capaian program, partisipasi masyarakat, serta kualitas

No	Dimensi	Kesimpulan
		layanan perangkat desa. Namun, berdasarkan kondisi lapangan di Kecamatan Sumedang Utara, pelaksanaan pengukuran kinerja oleh BPD masih belum efektif. Hal ini tercermin dari minimnya dokumentasi pengawasan secara tertulis, di mana hanya 4 dari 13 desa yang memiliki arsip atau laporan hasil pengawasan BPD. Selain itu, tingkat kehadiran anggota BPD dalam musyawarah atau rapat penting desa masih rendah, yaitu rata-rata hanya 64%, sehingga menghambat proses pengawasan yang partisipatif dan berbasis data. Bahkan, sebanyak 70% anggota BPD belum memahami teknik mengukur capaian program dan belum pernah melakukan evaluasi terhadap kinerja perangkat desa secara sistematis. Meskipun demikian, terdapat upaya positif di beberapa desa, di mana anggota BPD melakukan pengawasan langsung di lapangan, seperti memantau kegiatan pembangunan atau pelayanan masyarakat. Namun, pengawasan ini belum dilengkapi dengan alat ukur atau indikator standar, sehingga sulit dijadikan dasar evaluasi yang obyektif. Dengan demikian, cara mengukur kinerja di lapangan saat ini masih bersifat informal dan tidak terstruktur. Ke depan, pengukuran kinerja oleh BPD perlu diperkuat dengan penyusunan indikator terukur, pelatihan teknis evaluasi program, serta pencatatan hasil pengawasan agar fungsi kontrol dapat dilakukan secara valid, akurat, dan dapat dipertanggungjawabkan.
3	Memperbaiki Penyimpangan	Dalam pelaksanaan pengawasan, perbaikan penyimpangan seharusnya menjadi fungsi korektif yang penting bagi BPD untuk memastikan pelaksanaan pemerintahan desa berjalan sesuai ketentuan. Namun, di Kecamatan Sumedang Utara, fungsi ini belum dijalankan secara maksimal. Banyak rekomendasi BPD tidak ditindaklanjuti secara formal oleh pemerintah desa, dan sebagian anggota BPD tidak melakukan monitoring lanjutan terhadap pelaksanaan program. Kondisi ini diperburuk dengan minimnya sistem umpan balik di tingkat desa, di mana hanya sebagian kecil desa yang memiliki mekanisme untuk menanggapi hasil pengawasan secara tertulis atau terstruktur. Meski demikian, beberapa desa mulai menunjukkan praktik positif dengan mengadakan musyawarah desa secara rutin untuk membahas hasil pengawasan dan memberikan masukan langsung, meskipun belum dalam bentuk evaluasi yang terdokumentasi dengan baik. Dengan demikian, cara memperbaiki penyimpangan di lapangan saat ini masih bersifat reaktif dan informal, belum menjadi bagian dari siklus pengawasan yang sistematis. Agar fungsi korektif berjalan efektif, BPD perlu menyusun mekanisme evaluasi dan umpan balik yang terdokumentasi, melakukan tindak lanjut atas temuan lapangan, serta membangun komunikasi formal dengan pemerintah desa untuk menindaklanjuti setiap rekomendasi hasil pengawasan secara berkala.

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan fungsi pengawasan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam dimensi menetapkan standar, mengukur kinerja, dan memperbaiki penyimpangan secara umum masih menghadapi berbagai kendala yang menyebabkan pelaksanaannya belum optimal. Pada dimensi menetapkan standar, sebagian besar desa belum memiliki SOP atau pedoman formal sebagai dasar pelaksanaan pengawasan, dan pemahaman anggota BPD terhadap indikator keberhasilan program desa masih rendah. Hal ini berdampak pada kelemahan dalam penentuan tolok ukur awal yang menjadi acuan pelaksanaan fungsi pengawasan. Penetapan standar ini sangat krusial, sebagaimana ditegaskan oleh Sarwoto (2010) bahwa standar dalam pengawasan adalah ukuran yang ditetapkan atas dasar mana akibat yang benar-benar terjadi dapat dinilai. Standar tersebut menunjukkan pernyataan atau tujuan dari perusahaan atau lembaga dengan dasar mana tugas-tugas yang dilaksanakan dapat diukur. Lebih lanjut, Manullang (2005) menjelaskan bahwa penetapan standar pengawasan merupakan kunci utama agar pelaksanaan program dapat dievaluasi secara objektif dan sistematis. Tanpa adanya pedoman yang baku, BPD akan mengalami kendala dalam menentukan arah evaluasi pembangunan desa, seperti yang diungkapkan oleh Siagian (2014) bahwa fungsi pengawasan tidak dapat

berjalan efektif tanpa adanya kriteria keberhasilan yang dirumuskan secara jelas sejak awal perencanaan. Hal ini didukung oleh pendapat Kertonegoro (2003) yang menyatakan bahwa penetapan tolok ukur merupakan pijakan utama dalam memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana yang disepakati. Meskipun beberapa desa seperti Padasuka dan Margamukti telah menunjukkan inisiatif penetapan pedoman awal, hal tersebut belum cukup merata di seluruh wilayah desa, sejalan dengan pandangan Handoko (2012) bahwa konsistensi penerapan standar kerja di seluruh unit organisasi adalah syarat mutlak terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik.

Pada dimensi mengukur kinerja dan memperbaiki penyimpangan, kondisi serupa juga terjadi. Minimnya dokumentasi, rendahnya kehadiran dalam forum penting, serta kurangnya pemahaman teknis menjadi hambatan utama dalam proses pengukuran kinerja pemerintahan desa. Menurut Sule dan Saefullah (2010), pengukuran kinerja adalah proses membandingkan realisasi hasil kerja di lapangan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya melalui instrumen evaluasi yang akurat. Hambatan dalam teknik pengukuran ini mengakibatkan fungsi korektif tidak berjalan optimal, sebagaimana dipaparkan oleh Terry (2006) bahwa tindakan perbaikan atau koreksi terhadap penyimpangan merupakan esensi utama dari pengawasan untuk mengembalikan pelaksanaan kegiatan pada jalur yang benar. Fungsi korektif melalui perbaikan penyimpangan juga belum dijalankan secara sistematis, terbukti dari kurangnya tindak lanjut formal atas hasil pengawasan dan minimnya sistem umpan balik. Menurut Arikunto (2019), instrumen evaluasi dan dokumentasi formal sangat dibutuhkan untuk mendeteksi setiap kerawanan serta deviasi sejak dini agar tindak lanjut perbaikan dapat dirumuskan secara presisi. Beberapa desa memang mulai menunjukkan upaya partisipatif melalui musyawarah desa, namun pelaksanaannya masih bersifat informal dan belum terdokumentasi secara baik sebagai siklus evaluatif yang terintegrasi. Hal ini menguatkan argumen Pasolong (2019) bahwa partisipasi masyarakat tanpa kejelasan prosedur dan dokumentasi administratif yang transparan hanya akan menghasilkan pengawasan yang semu. Oleh karena itu, ketiga dimensi pengawasan tersebut perlu ditingkatkan secara berkelanjutan melalui pembinaan, pelatihan teknis, dan penguatan struktur formal pengawasan di tingkat desa, sesuai dengan teori Usman (2013) yang mengemukakan bahwa keberhasilan fungsi kontrol pemerintahan sangat bergantung pada kapasitas sumber daya manusia serta kekuatan regulasi pendukungnya.

Faktor yang menghambat Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dalam pembahasan kali ini peneliti merangkum inti atau kesimpulan setiap dimensi yang diteliti dalam judul penelitian Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang. Dengan fokus faktor penghambat dalam partisipasi masyarakat sebagai berikut.

Tabel 4. Pembahasan Fokus Penelitian Faktor yang menghambat Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang

No	Dimensi	Kesimpulan
1	Perubahan Lingkungan Organisasi	Faktor penghambat dalam pengawasan BPD terhadap penyelenggaraan pemerintahan desa salah satunya terletak pada aspek perubahan lingkungan organisasi, yang mencakup tantangan internal maupun eksternal dalam proses adaptasi kelembagaan. Secara umum, perubahan regulasi, dinamika sosial, serta perkembangan teknologi informasi seharusnya mendorong BPD untuk menyesuaikan pola kerja dan pendekatan pengawasannya. Namun, kenyataannya di Kecamatan Sumedang Utara, proses adaptasi ini masih lemah. Hal tersebut terlihat dari rendahnya pemahaman anggota BPD terhadap regulasi-regulasi baru, seperti pembaruan dalam Undang-Undang Desa atau peraturan teknis dari pemerintah daerah. Ketidapahaman ini menyebabkan pelaksanaan pengawasan tidak berbasis pada ketentuan terkini, melainkan masih berpegang pada cara-cara lama yang belum tentu relevan dengan tantangan desa saat ini. Selain itu, sebanyak 69% desa belum memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP) pengawasan yang baku, sehingga tidak ada rujukan teknis yang jelas dalam melaksanakan fungsi kontrol terhadap pemerintah desa. Secara eksternal, minimnya respon terhadap dinamika sosial dan kemajuan teknologi juga menjadi hambatan signifikan. BPD belum memanfaatkan perangkat digital sebagai alat bantu pengawasan, seperti penggunaan sistem informasi desa, forum daring, atau aplikasi pelaporan masyarakat. Ketidaksiapan ini menghambat efektivitas dan jangkauan pengawasan, terlebih di era digitalisasi pelayanan

No	Dimensi	Kesimpulan
		publik. Meski demikian, terdapat beberapa indikasi positif yang menunjukkan potensi keberhasilan adaptasi, seperti yang terlihat di Desa Padasuka dan Margamukti. Kedua desa tersebut mulai menyesuaikan pengawasan terhadap dana desa berdasarkan kebijakan terbaru, walaupun belum dilengkapi pendekatan inovatif atau kolaboratif yang melibatkan berbagai pihak. Dengan demikian, perubahan lingkungan organisasi menjadi hambatan utama dalam pengawasan BPD karena tidak diikuti dengan pembaruan pengetahuan, sistem, dan strategi kerja yang sesuai zaman. Agar pengawasan BPD dapat berjalan optimal, perlu ada penguatan kapasitas adaptif, penyusunan SOP yang terstandarisasi, serta pemanfaatan teknologi dan pendekatan kolaboratif sebagai bagian dari transformasi kelembagaan pengawasan desa.
2	Peningkatan kompleksitas Organisasi	Kompleksitas organisasi desa yang meningkat menimbulkan kesulitan dalam koordinasi, komunikasi, dan pelaksanaan pengawasan formal. Hambatan belum optimal terlihat dari rendahnya tingkat koordinasi antara BPD dan kepala desa, di mana hanya 5 dari 13 desa yang rutin mengadakan rapat koordinasi. Selain itu, pengawasan terhadap kualitas pelayanan publik belum sepenuhnya dijalankan dengan baik, dan hanya 31% desa memiliki dokumentasi hasil pengawasan. Meskipun begitu, indikator optimal ditunjukkan oleh beberapa desa yang mulai melibatkan BPD dalam forum musyawarah pembangunan walaupun masih terbatas pada kehadiran formal saja.
3	Kesalahan-kesalahan	Dimensi ini menunjukkan bahwa kesalahan dalam pelaksanaan pengawasan masih cukup signifikan, terutama dalam penerapan standar kerja. Belum optimal, terlihat dari kurangnya pemahaman anggota BPD terhadap indikator keberhasilan program desa; hanya 27% anggota yang mampu menyebutkan indikator secara spesifik. Selain itu, kehadiran BPD dalam forum musyawarah desa masih rendah (rata-rata hanya 64%) dan hanya sebagian kecil yang pernah melakukan evaluasi terhadap perangkat desa. Namun, indikator optimal terlihat pada beberapa desa yang mulai melakukan penyesuaian kerja pengawasan berdasarkan evaluasi capaian pembangunan meskipun masih sporadis.
4	Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang	Delegasi wewenang dan tanggung jawab dalam struktur pemerintahan desa masih menjadi hambatan yang belum optimal, ditandai dengan lemahnya koordinasi dan komunikasi antara BPD dan kepala desa. Hanya sebagian kecil BPD yang dilibatkan dalam penyusunan RKPD desa dan realisasi kegiatan desa. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pelimpahan wewenang belum terjadi secara menyeluruh. Meski demikian, indikator optimal dapat dilihat pada desa-desa yang sudah mulai membuka ruang kolaborasi melalui forum musyawarah desa dan pelibatan BPD dalam serah terima jabatan atau pengawasan pelaksanaan program secara partisipatif, walaupun masih bersifat administratif.

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pengawasan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) di Kecamatan Sumedang Utara masih menghadapi sejumlah hambatan yang cukup kompleks pada dimensi perubahan lingkungan organisasi dan peningkatan kompleksitas organisasi. Dalam dimensi perubahan lingkungan, tantangan utama terletak pada lemahnya kemampuan adaptasi terhadap kebijakan baru, terbukti dari minimnya pemahaman anggota BPD terhadap regulasi dan belum tersedianya SOP pengawasan di sebagian besar desa. Kondisi ketidakmampuan beradaptasi ini sejalan dengan pandangan Tanius (2018) yang mengemukakan bahwa dinamika perubahan lingkungan organisasi menuntut fleksibilitas tata kelola agar fungsi pengawasan tidak kehilangan relevansinya. Ketiadaan SOP pengawasan juga memperlemah koordinasi, di mana Winardi (2010) menegaskan bahwa perubahan regulasi eksternal tanpa diimbangi penyesuaian pedoman internal akan memicu stagnasi kinerja pengawasan. Kompleksitas organisasi juga berdampak pada lemahnya dokumentasi serta kurang optimalnya keterlibatan BPD dalam pengawasan layanan publik secara

sistematis. Menurut Sutrisno (2019), semakin luas cakupan pelayanan yang ditangani suatu lembaga, semakin tinggi pula potensi kelemahan sistemik apabila instrumen pemantauannya bersifat statis. Hal ini diperkuat oleh pendapat Nawawi (2012) bahwa efektivitas pengawasan publik sangat bergantung pada kejelasan mekanisme kerja dalam merespon kompleksitas struktur organisasi. Oleh karena itu, kegagalan merespon dinamika lingkungan ini mengancam kualitas pelayanan, sebagaimana dinyatakan oleh Thoha (2014) bahwa keberhasilan organisasi publik diukur dari sejauh mana struktur internalnya adaptif terhadap tuntutan perubahan lingkungan eksternal.

Sementara itu, dimensi kesalahan-kesalahan dan kebutuhan untuk mendelegasikan wewenang turut memperlihatkan berbagai kendala fungsional pada BPD di Kecamatan Sumedang Utara. Dimensi kesalahan-kesalahan menyoroti rendahnya tingkat pemahaman BPD terhadap indikator keberhasilan program desa serta kurangnya partisipasi dalam forum evaluasi. Menurut Hasibuan (2016), pengawasan yang efektif mengharuskan pemeriksa memahami dengan tepat tolok ukur keberhasilan agar kegagalan atau penyimpangan operasional dapat terdeteksi sejak dini. Kurangnya partisipasi dalam forum evaluasi memicu rendahnya akuntabilitas, sebagaimana dijelaskan oleh Sedarmayanti (2017) bahwa deteksi dan koreksi atas kesalahan merupakan inti pengawasan untuk mencegah deviasi kinerja yang lebih besar. Sedangkan dalam dimensi pendelegasian wewenang, koordinasi yang belum terbangun harmonis antara BPD dan Kepala Desa menjadi penghambat utama. Hal ini sesuai dengan teori Handoko (2012) yang menyatakan bahwa pendelegasian wewenang yang tidak disertai dengan batasan tanggung jawab yang jelas hanya akan memunculkan tumpang tindih peran dan konflik tata kerja. Walaupun telah ada inisiatif komunikasi di beberapa desa, pelaksanaannya masih bersifat formalitas administratif semata. Sejalan dengan hal tersebut, Fahmi (2016) menguraikan bahwa pelimpahan wewenang yang substansial membutuhkan kepercayaan struktural serta pembagian peran yang transparan antara pihak pengawas dan pelaksana. Tanpa adanya pembenahan menyeluruh, pengawasan BPD akan selalu mengalami kendala teknis, menguatkan pandangan Siagian (2014) bahwa keberhasilan fungsi kontrol manajerial memerlukan harmonisasi pendelegasian wewenang dan komitmen evaluasi secara berkelanjutan.

Peningkatan kompleksitas organisasi itu sendiri merujuk pada tingkat diferensiasi yang ada di dalam struktur organisasi. Menurut Robbins (1994), peningkatan kompleksitas organisasi dipengaruhi oleh tiga elemen utama, yaitu diferensiasi horizontal, diferensiasi vertikal, dan diferensiasi spasial. Diferensiasi horizontal merujuk pada tingkat pembagian unit berdasarkan orientasi anggotanya, sifat tugas, serta tingkat pendidikan dan pelatihannya. Diferensiasi vertikal merujuk pada kedalaman hirarki struktur, di mana bertambahnya tingkatan antara pimpinan puncak dan tingkat terbawah dapat memicu potensi distorsi komunikasi serta menyulitkan pengawasan kegiatan bawahan. Sementara itu, diferensiasi spasial menggambarkan tingkat sebaran lokasi fasilitas dan pegawai secara geografis yang meningkatkan rumitnya koordinasi. Pandangan ini didukung oleh Kusdi (2009) yang menyatakan bahwa semakin tinggi diferensiasi dalam struktur organisasi, semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk mengintegrasikan setiap bagian agar tidak berjalan sendiri-sendiri. Penumpukan tingkatan hirarki dan pembagian kerja yang kompleks ini, menurut Sunyoto (2012), sering kali menjadi celah timbulnya hambatan informasi yang memperlambat pengambilan keputusan strategis. Hal senada diungkapkan oleh Syafiie (2010) bahwa diferensiasi dalam organisasi publik membutuhkan sistem komunikasi dua arah yang kuat untuk meminimalisasi pembiasan pesan pengawasan. Oleh sebab itu, kompleksitas struktur harus diimbangi dengan kejelasan tata kerja, sesuai dengan pendapat Uha (2013) bahwa kejelasan diferensiasi tugas akan mempertegas fungsi kontrol dan mencegah munculnya inkonsistensi pelaksanaan tugas di lapangan.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data dalam pembahasan kali ini peneliti merangkum inti atau kesimpulan setiap dimensi yang diteliti dalam judul penelitian Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang. Dengan fokus upaya mengatasi hambatan penghambat dalam partisipasi masyarakat sebagai berikut.

Tabel 5. Pembahasan Fokus Penelitian Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam Pelaksanaan Pengawasan BPD dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Desa di Kecamatan Sumedang Utara Kabupaten Sumedang

No	Dimensi	Kesimpulan
1	Perubahan Lingkungan Organisasi	Untuk menghadapi perubahan lingkungan organisasi, upaya yang dilakukan adalah dengan meningkatkan kapasitas adaptif anggota BPD melalui pendidikan dan komunikasi, serta sosialisasi terhadap kebijakan baru. Hal ini dilakukan agar BPD tidak hanya memahami dinamika kebijakan yang berubah cepat, tetapi juga mampu menyesuaikan mekanisme pengawasan sesuai perkembangan regulasi.

No	Dimensi	Kesimpulan
		Di beberapa desa, telah dilakukan pendekatan partisipasi dan pelibatan dalam agenda musyawarah, serta dukungan teknis melalui bimbingan dan pelatihan, meskipun implementasinya belum merata. Pendekatan persuasif dan pelibatan tokoh masyarakat juga digunakan untuk membangun kesadaran kolektif terhadap perubahan.
2	Peningkatan kompleksitas Organisasi	Dalam menghadapi meningkatnya kompleksitas organisasi desa, upaya yang dilakukan adalah dengan penguatan koordinasi dan komunikasi antarlembaga, terutama antara BPD dan pemerintah desa. Upaya ini ditandai dengan mulai dirutinkannya rapat koordinasi di beberapa desa sebagai wadah menyamakan pemahaman program, serta penyusunan mekanisme kerja dan alur pengawasan yang lebih jelas. Selain itu, beberapa desa juga mulai mendorong pelatihan teknis pengawasan agar anggota BPD memiliki pemahaman tentang struktur organisasi desa dan layanan publik yang diawasi. Hal ini untuk memastikan bahwa setiap kegiatan pemerintahan desa dapat diawasi secara menyeluruh dan sistematis.
3	Kesalahan-kesalahan	Untuk meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pengawasan, BPD telah melakukan upaya berupa penyusunan pedoman kerja dan mulai mendorong adanya standar operasional prosedur (SOP) yang menjadi acuan dalam menilai kinerja pemerintahan desa. Pelatihan teknis dan pendampingan pemahaman indikator keberhasilan program desa juga dilakukan, meskipun belum menyeluruh. Beberapa desa mulai mewajibkan laporan hasil pengawasan tertulis, dan melakukan evaluasi secara periodik terhadap perangkat desa, guna memperbaiki kesalahan-kesalahan administratif dan teknis yang sebelumnya kerap terjadi dalam pengawasan dan pelaksanaan kegiatan.
4	Kebutuhan manejer untuk mendelegasikan wewenang	Upaya yang dilakukan untuk mengatasi lemahnya delegasi wewenang yaitu dengan membangun kepercayaan dan komunikasi yang lebih terbuka antara kepala desa dan BPD. Ini dilakukan melalui pendekatan musyawarah terbuka, pelibatan BPD dalam penyusunan dokumen perencanaan seperti RKPDes dan APBDes, serta pemberian akses informasi yang sebelumnya tertutup. Beberapa desa juga mendorong klarifikasi peran dan tanggung jawab antara BPD dan pemerintah desa dalam struktur pemerintahan desa, agar tidak terjadi tumpang tindih ataupun ketidakhadiran dalam proses pengambilan keputusan. Kegiatan pemberdayaan dan pelatihan kepemimpinan partisipatif juga menjadi strategi jangka panjang untuk meningkatkan efektivitas pendelegasian tugas dalam pengawasan.

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi, BPD di Kecamatan Sumedang Utara melakukan peningkatan kapasitas adaptif melalui pendidikan, sosialisasi kebijakan baru, dan pelibatan aktif dalam musyawarah desa serta bimbingan teknis, meskipun implementasinya belum merata. Upaya pengembangan kapasitas ini sangat penting, sebagaimana diungkapkan oleh Notoatmodjo (2009) bahwa peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kemampuan adaptasi anggota organisasi terhadap regulasi baru. Pelibatan aktif dalam musyawarah juga menguatkan fleksibilitas lembaga, sejalan dengan pendapat Tanius (2018) yang menyatakan bahwa keterlibatan publik dalam ruang-ruang diskusi strategis dapat mempercepat proses penyesuaian organisasi terhadap dinamika kebijakan eksternal. Namun, implementasi yang belum merata menunjukkan pentingnya keberlanjutan proses pembinaan, seperti ditegaskan oleh Usman (2013) bahwa adaptasi lingkungan tidak cukup hanya dilakukan secara sporadis, melainkan memerlukan program pelatihan yang terencana dan berkesinambungan. Selain itu, Sedarmayanti (2017) menambahkan bahwa bimbingan teknis yang tepat sasaran mampu meminimalisasi ketimpangan pemahaman antar-anggota dalam merespon perubahan tata kelola pemerintahan. Kegagalan atau ketimpangan dalam proses adaptasi ini pada akhirnya dapat mengganggu efektivitas organisasi, menguatkan pandangan Thoha (2014) bahwa ketangguhan suatu lembaga publik dipengaruhi oleh sejauh mana seluruh elemen internalnya mampu menyerap dan mempraktikkan perubahan lingkungan secara kolektif.

Untuk merespons meningkatnya kompleksitas organisasi, BPD memperkuat koordinasi dan komunikasi dengan pemerintah desa melalui rapat rutin, penyusunan alur kerja yang lebih jelas, dan pelatihan teknis agar pengawasan lebih sistematis. Penyusunan alur kerja formal ini sejalan dengan teori Sutrisno (2019) yang menyebutkan bahwa kejelasan prosedur operasional merupakan instrumen vital dalam mereduksi kendala koordinasi pada struktur organisasi yang kompleks. Rapat koordinasi yang intensif juga memainkan peran krusial, sebagaimana dipaparkan oleh Handoko (2012) bahwa komunikasi berkala antar-unit kerja berfungsi sebagai perekat yang menyelaraskan berbagai kepentingan dan tugas dalam organisasi. Dalam lingkup pemerintahan, Syafie (2010) mengemukakan bahwa koordinasi fungsional yang kuat antara lembaga pengawas dan pelaksana sangat dibutuhkan untuk mencegah pembiasan informasi teknis di lapangan. Hal ini diperkuat oleh pendapat Kusdi (2009) yang menguraikan bahwa semakin tinggi tingkat diferensiasi tugas, semakin besar kebutuhan akan integrasi organisasi melalui pelatihan dan kejelasan alur kerja. Melalui koordinasi yang terstruktur, pelaksanaan fungsi kontrol dapat berjalan efektif, sesuai dengan pandangan Siagian (2014) bahwa pengawasan yang sistematis hanya dapat terwujud apabila instrumen komunikasi dan tata kerja antar-lembaga telah terbangun dengan baik.

Guna meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pengawasan, BPD melakukan penyusunan pedoman kerja, pembuatan SOP, pelatihan indikator keberhasilan, serta evaluasi berkala terhadap kinerja perangkat desa. Kehadiran pedoman resmi ini sangat krusial, sesuai dengan teori Manullang (2005) yang menyatakan bahwa penetapan standar dan SOP merupakan pijakan awal untuk mendeteksi serta mencegah terjadinya deviasi kerja. Pelatihan indikator keberhasilan juga membantu BPD dalam melakukan penilaian yang objektif, sebagaimana dijelaskan oleh Hasibuan (2016) bahwa pemahaman yang akurat terhadap parameter kinerja merupakan syarat mutlak dalam menjalankan fungsi evaluasi. Tindakan evaluasi berkala itu sendiri berfungsi sebagai mekanisme kontrol preventif, di mana Terry (2006) menegaskan bahwa koreksi yang dilakukan secara rutin dapat mencegah akumulasi kesalahan operasional yang lebih besar. Pendapat ini didukung oleh Arikunto (2019) yang menekankan bahwa instrumen evaluasi yang jelas dan terdokumentasi sangat diperlukan untuk menghasilkan tindak lanjut perbaikan yang presisi. Sementara itu, lemahnya delegasi wewenang diatasi dengan membangun komunikasi terbuka antara kepala desa dan BPD, pelibatan dalam penyusunan dokumen perencanaan, serta klarifikasi peran dan pelatihan kepemimpinan partisipatif, sehingga pengawasan menjadi lebih terstruktur dan partisipatif. Langkah pelimpahan peran dan kolaborasi ini sejalan dengan pandangan Fahmi (2016) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan partisipatif dan klarifikasi peran yang transparan mampu mendorong pendelegasian wewenang yang efektif tanpa mengabaikan asas akuntabilitas.

4. CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan fungsi pengawasan oleh BPD dalam dimensi menetapkan standar, mengukur kinerja, dan memperbaiki penyimpangan secara umum masih menghadapi berbagai kendala yang menyebabkan pelaksanaannya belum optimal. Pada dimensi menetapkan standar, sebagian besar desa belum memiliki SOP atau pedoman formal sebagai dasar pelaksanaan pengawasan, dan pemahaman anggota BPD terhadap indikator keberhasilan program desa masih rendah. Hal ini berdampak pada kelemahan dalam penentuan tolok ukur awal yang menjadi acuan pelaksanaan fungsi pengawasan. Meskipun beberapa desa seperti Padasuka dan Margamukti telah menunjukkan inisiatif, hal tersebut belum cukup merata. Pada dimensi mengukur kinerja dan memperbaiki penyimpangan, kondisi serupa juga terjadi. Minimnya dokumentasi, rendahnya kehadiran dalam forum penting, serta kurangnya pemahaman teknis menjadi hambatan utama dalam proses pengukuran kinerja pemerintahan desa. Fungsi korektif melalui perbaikan penyimpangan juga belum dijalankan secara sistematis, terbukti dari kurangnya tindak lanjut formal atas hasil pengawasan dan minimnya sistem umpan balik. Beberapa desa memang mulai menunjukkan upaya partisipatif melalui musyawarah desa, namun pelaksanaannya masih bersifat informal dan belum terdokumentasi secara baik sebagai siklus evaluatif yang terintegrasi. Dengan demikian, ketiga dimensi tersebut perlu ditingkatkan melalui pembinaan, pelatihan, dan penguatan struktur formal pengawasan di tingkat desa.

Berdasarkan hasil penelitian, pelaksanaan pengawasan oleh BPD di Kecamatan Sumedang Utara masih menghadapi sejumlah hambatan yang cukup kompleks pada keempat dimensi: perubahan lingkungan organisasi, peningkatan kompleksitas organisasi, kesalahan-kesalahan, serta kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Dalam dimensi perubahan lingkungan organisasi, tantangan utama terletak pada lemahnya kemampuan adaptasi terhadap kebijakan baru, terbukti dari minimnya pemahaman anggota BPD terhadap regulasi dan belum tersedianya SOP pengawasan di sebagian besar desa. Kompleksitas organisasi juga berdampak terhadap lemahnya koordinasi dan dokumentasi pengawasan, serta kurang optimalnya keterlibatan BPD dalam pengawasan kualitas layanan publik secara aktif dan sistematis. Sementara itu, dimensi kesalahan-kesalahan menyoroti rendahnya tingkat pemahaman BPD terhadap indikator keberhasilan program desa serta kurangnya partisipasi dalam forum evaluasi, yang memperlemah proses penilaian kinerja pemerintahan desa. Sedangkan dalam dimensi kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang, koordinasi yang belum terbangun dengan baik antara BPD dan kepala desa menjadi penghambat utama dalam

efektivitas pengawasan. Walaupun sudah mulai terlihat adanya inisiatif-inisiatif dari beberapa desa untuk membangun komunikasi dan kolaborasi, namun pelaksanaannya masih bersifat administratif dan belum menyentuh substansi pelimpahan tanggung jawab secara struktural dan fungsional. Secara umum, keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa pengawasan BPD memerlukan penguatan sistem, pelatihan kapasitas, serta pembenahan mekanisme kerja secara menyeluruh agar dapat berjalan optimal dan responsif terhadap perubahan.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi, BPD di Kecamatan Sumedang Utara melakukan peningkatan kapasitas adaptif melalui pendidikan, sosialisasi kebijakan baru, dan pelibatan aktif dalam musyawarah desa serta bimbingan teknis, meskipun implementasinya belum merata. Untuk merespons meningkatnya kompleksitas organisasi, BPD memperkuat koordinasi dan komunikasi dengan pemerintah desa melalui rapat rutin, penyusunan alur kerja yang lebih jelas, dan pelatihan teknis agar pengawasan lebih sistematis. Guna meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pengawasan, dilakukan penyusunan pedoman kerja, pembuatan SOP, pelatihan indikator keberhasilan, hingga evaluasi berkala terhadap kinerja perangkat desa. Sementara itu, lemahnya delegasi wewenang diatasi dengan membangun komunikasi terbuka antara kepala desa dan BPD, pelibatan dalam penyusunan dokumen perencanaan, serta klarifikasi peran dan pelatihan kepemimpinan partisipatif, sehingga pengawasan menjadi lebih terstruktur dan partisipatif.

REFERENCES

- Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Fahmi, I. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan aplikasi*. Alfabeta.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen* (Ed. 2). BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2017). *Manajemen* (Edisi ke-2). BPFE.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kertonegoro, W. (2003). *Widya manajemen*. Yayasan Sentra Pencetak Ahli dan Pimpinan.
- Khaerul Uman. (2012). *Administrasi publik*. Alfabeta.
- Kosasih, D. (2016). *Manajemen organisasi pemerintahan desa*. Alfabeta.
- Kusdi. (2009). *Teori organisasi dan administrasi*. Salemba Empat.
- Manullang, M. (2005). *Dasar-dasar manajemen*. Gadjah Mada University Press.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). Remaja Rosdakarya.
- Muchsin. (2006). *Manajemen berbasis sekolah dan pengembangan kurikulum*. Pustaka Pelajar.
- Nawawi, H. (2012). *Evaluasi dan manajemen kinerja di lingkungan perusahaan dan industri*. Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan sumber daya manusia*. Rineka Cipta.
- P. Sintania, D. N. (2021). *Analisis pengawasan camat dalam pembangunan di Desa Cimalaka oleh Kecamatan Cimalaka Kabupaten Sumedang* (Skripsi). STIA Sebelas April, Sumedang.
- Pasolong, H. (2019). *Teori administrasi publik*. Alfabeta.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku organisasi* (Edisi kesepuluh; H. Pujaatmaka, Penerjemah). Indeks Kelompok Gramedia.
- Saiful, R. (2020). *Analisis pengawasan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Bupati Kabupaten Enrekang* (Skripsi). Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Sari, M. (2006). *Manajemen perubahan organisasi*. Ghalia Indonesia.
- Sarwoto. (2010). *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*. Yudhistira.
- Sarwoto. (2010). *Manajemen*. Bumi Aksara.

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2014). *Fungsi-fungsi manajerial*. Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (2011). *Manajemen pemerintahan*. Sinar Baru Algensindo.
- Simbolon, D. (2004). *Administrasi negara dan dinamika pembangunan*. Refika Aditama.
- Situmorang, S. G. (2011). *Manajemen pendidikan: Strategi peningkatan mutu pendidikan dan kompetensi kepala sekolah*. Ghalia Indonesia.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian pendidikan (Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Alfabeta.
- Sujamto. (1987). *Administrasi pengawasan*. CV Haji Masagung.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2010). *Pengantar manajemen*. Kencana Prenada Media Group.
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, kuesioner, dan analisis data sumber daya manusia*. Caps.
- Sururama, F., & Amalia, R. (2020). *Manajemen pengawasan*. Rajawali Pers.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Prenadamedia Group.
- Syafiie, I. K. (2010). *Ilmu pemerintahan*. Mandar Maju.
- Tanius, L. (2018). *Organisasi dan manajemen publik*. Penerbit Deepublish.
- Terry, G. R. (2006). *Prinsip-prinsip manajemen* (J. Smith, Penerj.). Bumi Aksara.
- Thoha, M. (2014). *Perilaku organisasi: Konsep dasar dan aplikasinya*. Rajawali Pers.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya organisasi: Kepemimpinan dan kinerja*. Kencana.
- Usman, H. (2013). *Manajemen: Teori, praktik, dan riset pendidikan* (Ed. 4). Bumi Aksara.
- Winardi. (2010). *Manajemen perilaku organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Yunus, M., & Nawawi, H. (2013). *Organisasi dan manajemen*. Ghalia Indonesia.