

**MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA DALAM PENINGKATAN
PENDAPATAN ASLI DESA DI DESA LANGGONGSARI KECAMATAN CILONGOK
KABUPATEN BANYUMAS**

**Trian Asrofi¹, Chamid Sutikno², Zaula Rizqi Atika³, Indah Ayu Permana Pribadi⁴, Ariesta
Amanda⁵**

^{1,2,3,4,5}Administrasi publik, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto¹,

Email Korespondensi: trianasrofi67@gmail.com

Email: c.sutikno@unupurwokerto.ac.id; zaulaqiqi@gmail.com; iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id;
ariestaamanda92@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the management of BUMDes Kabul Ciptaku in Langgongsari Village, Cilongok District, Banyumas Regency in increasing Village Original Revenue (PADes) and to identify the factors influencing its success. The study employed a descriptive qualitative approach through in-depth interviews, field observations, and documentation studies, with analysis based on George R. Terry's management functions comprising planning, organizing, actuating, and controlling. The results indicate that planning was carried out participatively based on local potential; organizing was supported by a clear structure with the placement of managers according to their competence; actuating was implemented through routine coordination and flexible strategies including partnership schemes; and controlling was conducted through periodic monitoring, quarterly evaluations, and a centralized financial system to maintain transparency and accountability. The integration of these four functions proved to drive significant growth in BUMDes performance, although fluctuations occurred due to operational constraints in several business units. Supporting factors include human resource competence developed through experience and training, village government support in the form of policies and capital, and community participation in business units that provide direct benefits. Meanwhile, the inhibiting factors are capital limitations, low active community involvement, and market dynamics. This study concludes that the success of BUMDes management in increasing PADes is the result of the interaction between the effectiveness of management function implementation and the organization's ability to optimize supporting factors while overcoming the obstacles faced.

Keywords: BUMDes, Management, Village original revenue.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan BUMDes Kabul Ciptaku di Desa Langgongsari, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi, dengan analisis mengacu pada fungsi manajemen George R. Terry yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan secara partisipatif berbasis potensi lokal; pengorganisasian didukung struktur yang jelas dengan penempatan pengelola sesuai kompetensi; pelaksanaan dijalankan melalui koordinasi rutin dan strategi fleksibel termasuk pola kemitraan; serta pengawasan dilaksanakan melalui monitoring berkala, evaluasi triwulanan, dan sistem keuangan satu pintu guna menjaga transparansi dan akuntabilitas. Keterpaduan keempat fungsi tersebut terbukti mendorong pertumbuhan kinerja BUMDes yang signifikan, meskipun terjadi fluktuasi akibat kendala operasional pada beberapa unit usaha. Faktor pendukung keberhasilan meliputi kompetensi SDM yang berkembang melalui pengalaman dan pelatihan, dukungan pemerintah desa dalam bentuk

kebijakan dan permodalan, serta partisipasi masyarakat pada unit usaha yang memberikan manfaat langsung. Adapun faktor penghambatnya adalah keterbatasan modal, rendahnya keterlibatan aktif masyarakat, dan dinamika kondisi pasar. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan manajemen BUMDes dalam meningkatkan PADes merupakan hasil interaksi antara efektivitas penerapan fungsi manajemen dan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan faktor pendukung sekaligus mengatasi hambatan yang dihadapi.

Kata kunci: BUMDes, Manajemen, Pendapatan asli desa.

PENDAHULUAN

Konsep New Public Management (NPM) menjadi isu sentral dalam reformasi sektor publik yang berfokus pada desentralisasi, devolusi kewenangan, dan modernisasi pelayanan publik, yang awalnya berkembang di negara-negara maju sebelum akhirnya menyebar secara global dan memengaruhi pengelolaan sektor publik di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia. Di Indonesia, penerapan prinsip-prinsip NPM seperti efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas tidak hanya berdampak pada reformasi birokrasi nasional, tetapi juga berimplikasi pada tata kelola pemerintahan tingkat lokal, termasuk desa, sehingga mendorong munculnya paradigma baru pengelolaan pembangunan desa yang lebih partisipatif dan berorientasi pada hasil melalui pendelegasian wewenang kepada pemerintah desa untuk mengatur wilayahnya secara mandiri (Sutikno & Alfani, 2022). Pembangunan desa sendiri merupakan upaya yang diprogramkan oleh negara bersama masyarakat berdasarkan prinsip keanekaragaman, partisipasi, otonomi asli, demokrasi, dan pemberdayaan masyarakat, di mana desa memiliki hak dan wewenang untuk mengatur serta mengelola kepentingan masyarakatnya sendiri sebagai bagian dari sistem pemerintahan secara keseluruhan (Jauhariah & Syamsudin, 2023; Rossilahi Chasanah & Ahmad Riyadh, 2024).

Pemerintah desa telah memperoleh hak otonomi melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan kewenangan bagi desa untuk mengatur dan mengelola urusannya sendiri, termasuk menggali potensi wilayah guna mendorong kemandirian masyarakat dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Sutikno et al., 2022). Dalam penyelenggaraan pemerintahan, desa membutuhkan sumber keuangan yang mencakup semua hak dan kewajiban yang dapat dinilai dengan uang, menimbulkan pendapatan, belanja, pembiayaan, dan pengelolaan keuangan desa, di mana setiap desa berhak mengatur dan mengelola sumber pendapatannya secara mandiri berdasarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 dan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 (Pamungkas, 2016; Widodo, 2016). Desa memiliki berbagai sumber pendapatan, salah satunya PADes yang berasal dari hasil usaha yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yakni lembaga ekonomi desa berbadan hukum yang dibentuk dan dimiliki oleh pemerintah desa, dikelola secara mandiri dan profesional dengan modal yang bersumber dari kekayaan desa yang dipisahkan dari kekayaan desa lainnya (Sri & Dewi, 2014).

Tujuan utama BUMDes adalah mengoptimalkan pengelolaan aset-aset yang dimiliki desa, mendorong kemajuan ekonomi desa, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakatnya. Kegiatan usaha BUMDes berorientasi pada perolehan keuntungan, sementara pengelolaannya dijalankan dengan prinsip keterbukaan, kejujuran, partisipasi, dan keadilan. Keberadaan BUMDes dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa karena unit usaha yang dijalankan mampu menghasilkan keuntungan. Pendapatan tersebut kemudian dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kemampuan desa dalam melaksanakan pembangunan secara lebih baik dan mandiri (Sutikno et al., 2024).

BUMDes berfungsi sebagai instrumen untuk memperkuat otonomi desa sekaligus sebagai sarana peningkatan kesejahteraan masyarakat. Peran BUMDes dalam mendukung otonomi desa dimaksudkan untuk mendorong pemerintah desa agar mampu mengembangkan potensi yang dimiliki sesuai dengan kapasitas dan kewenangan yang ada (Mashudin, 2022). Hal ini sesuai dengan PP No 11 Tahun 2021 tentang BUMDes yang menyebutkan badan usaha milik desa memiliki tujuan antara lain:

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

437

Indexed

SINTA 4



PKP|INDEX



1. melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi Desa;
2. melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan atau jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat Desa, dan mengelola lumbung pangan Desa;
3. memperoleh keuntungan atau laba bersih bagi peningkatan pendapatan asli Desa serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat Desa;
4. pemanfaatan Aset Desa guna menciptakan nilai tambah atas Aset Desa; dan
5. mengembangkan ekosistem ekonomi digital di Desa.

Di Indonesia, jumlah desa yang mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran pemerintah desa terhadap pentingnya pengelolaan potensi ekonomi lokal semakin tinggi. BUMDes menjadi salah satu instrumen utama dalam mendorong kemandirian ekonomi desa serta memperkuat pembangunan berbasis potensi dan kebutuhan masyarakat setempat. Adapun jumlah BUMDes yang telah berdiri di Indonesia adalah sebagai berikut:

Table 1: Jumlah BUMDes di Indonesia per oktober 2025

Kategori	Jumlah	Jumlah Total
Mendaftar Nama	79	63.191
Mendaftar Badan Hukum	1.135	
Perbaikan Nama	653	
Perbaikan Dokumen	6.231	
Terverifikasi Nama	20.080	
Sudah Berbadan Hukum	35.013	

Sumber: Website Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal (diolah).

Dapat dilihat pada tabel diatas, Jumlah BUMDes di Indonesia per oktober tahun 2025 mencapai 63.191 BUMDes. Salah satu kabupaten yang memiliki komitmen dalam menyelenggarakan pembentukan BUMDes yaitu Kabupaten Banyumas (Sutikno et al., 2018). Kabupaten Banyumas menjadi salah satu wilayah yang menunjukkan perkembangan pesat dalam pengelolaan BUMDes, Hal ini terlihat dari banyaknya BUMDes di daerah tersebut yang telah memiliki status badan hukum. Data mengenai BUMDes di Kabupaten Banyumas disajikan oleh peneliti sebagai berikut:

Table 2: Jumlah BUMDes di Banyumas per Oktober 2025

No	Kecamatan	Kabupaten Banyumas	
		Jumlah Desa	Jumlah BUMDes yang dimiliki
1	Banyumas	12	12
2	Sokaraja	18	18
3	Kembaran	16	16
4	Sumbang	19	19
5	Kedunganteng	14	14
6	Karanglewas	13	13
7	Cilongok	20	20
8	Gumelar	10	10
9	Pekuncen	16	16
10	Patikraja	13	13
11	Ajibarang	15	15
12	Purwojati	10	10
13	Kalibagor	12	12
14	Somagede	9	9

15	Tambak	12	12
16	Sumpiuh	11	11
17	Kemranjen	15	15
18	Kebasen	12	12
19	Rawalo	9	9
20	Jatilawang	11	11
21	Wangon	12	12
22	Baturraden	12	12
23	lumbir	10	9

Sumber: Sistem Informasi Desa, KemendesPDT 2025 (diolah)

Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh desa di Kabupaten Banyumas telah membentuk dan menjalankan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) hingga tahun 2025 (Kemendes PDT, 2025). Capaian ini mencerminkan tingkat partisipasi kelembagaan yang sangat tinggi dibandingkan dengan kabupaten lain di Jawa Tengah. Hal tersebut juga menegaskan komitmen kuat pemerintah daerah bersama masyarakat desa dalam memperkuat pengelolaan ekonomi lokal melalui BUMDes. Keberadaan BUMDes menjadi bukti bahwa setiap desa di Banyumas berupaya memaksimalkan potensi lokalnya melalui pengembangan usaha desa. Di antara seluruh kecamatan yang ada, Kecamatan Cilongok tercatat memiliki jumlah BUMDes aktif terbanyak, yaitu sebanyak 20 unit.

Melalui PP No 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa maka BUMDes memiliki landasan hukum yang memperkuat posisi BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan Masyarakat. Maksud dari peraturan ini Adalah memberikan kejelasan status hukum BUMDes sebagai badan hukum yang dapat menjalankan kegiatan usaha secara profesional, mandiri, dan berkelanjutan sesuai dengan potensi dan kebutuhan desa, maka dengan ini BUMDes dapat berkontribusi secara langsung guna meningkatkan pendapatan asli desa (PADes) melalui unit usaha yang ada di BUMDes.

Salah satu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang berada di Kecamatan Cilongok adalah BUMDes “Kabul Ciptaku”, yang berlokasi di Desa Langgongsari. BUMDes ini menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan, khususnya dalam aspek peningkatan pendapatan. BUMDes Kabul ciptaku di dirikan pada tanggal 3 September 2015, dengan dasar hukum pendirian BUMDes :

1. Peraturan Desa Langgongsari No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian BUMDesa Kabul Ciptaku;
2. Peraturan Desa Langgongsari No. 4 Tahun 2015 tentang Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDesa Kabul Ciptaku;
3. Keputusan desa Langgongsari No. 4 tahun 2015 tentang pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Langgongsari.

BUMDes Kabul Ciptaku memiliki beberapa unit usaha yaitu Pertanian dan ketahanan pangan, Peternakan sapi, Usaha air bersih, Penyewaan alat pesta, Layanan internet desa, dan Lagendis. Berikut tabel data unit usaha BUMDes Kabul Ciptaku:

Table 3: Unit BUMDes Desa Langgongsari

No	Nama Unit Usaha	Jenis Usaha	Keterangan
1	Pertanian dan Ketahanan Pangan	Agro wisata durian bulak barokah	2015
2	Peternakan Sapi	Kelompok peternak sapi	2015
3	Usaha Air Bersih	Jasa pengairan air bersih	2019
4	Penyewaan Alat Pesta	Mitra Penyewaan Panggung	2019

5	Layanan Internet Desa	Mitra layanan Internet Perdagangan	2019
6	Lagendis		2024

Sumber: Data unit usaha BUMDes Kabul Ciptaku

BUMDesa Kabul Ciptaku Desa langgongsari memiliki beberapa unit usaha yang dikembangkan berdasarkan potensi local masyarakat desa. Di bidang pertanian dan ketahanan pangan, BUMDes mengelola Argo Kebun durian yang berfokus pada budidaya dan pengelolaan hasil pertanian durian sebagai komoditas khas daerah. Selain itu, terdapat penggemukan sapi yang dijalankan melalui kelompok peternak sapi sebagai upaya meningkatkan produktivitas ternak dan memenuhi kebutuhan daging ditingkat lokal. Dalam bidang pelayanan, BUMDes juga mengelola usaha air bersih yang menyediakan jasa pengairan air bersih untuk kebutuhan Masyarakat, serta penyewaan alat pesta yang berperan sebagai mitra penyedia perlengkapan panggung untuk berbagai kegiatan warga. BUMDes Kabul Ciptaku juga mengoperasikan layanan internet desa melalui kerja sama dengan mitra penyedia jaringan internet guna mendukung akses informasi dan komunikasi Masyarakat.

Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, BUMDes “Kabul Ciptaku” berhasil mencatatkan pertumbuhan pendapatan hingga 190,3%, sebuah capaian yang menunjukkan efektivitas pengelolaan usaha dan tingginya partisipasi masyarakat desa dalam mendukung kegiatan ekonomi lokal. Keberhasilan tersebut menjadikan BUMDes ini sebagai salah satu BUMDes dengan tingkat pendapatan tertinggi di Kecamatan Cilongok. Capaian ini tidak hanya mencerminkan keberhasilan manajemen dalam mengelola unit usaha, tetapi juga menunjukkan potensi besar Desa Langgongsari dalam mengembangkan ekonomi berbasis desa yang mandiri dan berkelanjutan.

Table 4: Kontribusi BUMDes Terhadap PAD per 2025

No	Tahun	Pendapatan	Pengeluaran	Laba Bersih	PAD
1	2022	57,574,197.00	40,074,400.00	17,499,797.00	5,249,939.10
2	2023	39,901,600.00	21,988,333.00	17,913,267.00	5,373,980.10
3	2024	115,824,717.00	32,761,016.00	83,063,701.00	33,225,480.40

Sumber: Data Pendapatan BUMDes Kabul Ciptaku desa Langgongsari

Berdasarkan data rekap hasil BUMDes “Kabul Ciptaku” Desa Langgongsari pada tahun 2023–2024, terlihat adanya perkembangan yang cukup signifikan dalam aspek pendapatan dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) selama tiga tahun terakhir, yakni dari tahun 2022 hingga 2024. Pada tahun 2022, total pendapatan BUMDes mencapai Rp57.574.197,00 dengan pengeluaran sebesar Rp40.074.400,00, sehingga menghasilkan laba bersih sebesar Rp17.499.797,00. Dari laba tersebut, kontribusi terhadap PADes tercatat sebesar Rp5.249.939,10. Kemudian pada tahun 2023, meskipun pendapatan mengalami penurunan menjadi Rp39.901.600,00, efisiensi pengeluaran yang hanya sebesar Rp21.988.333,00 membuat laba bersih justru sedikit meningkat menjadi Rp17.913.267,00, dan PADes juga naik tipis menjadi Rp5.373.980,10. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan efektivitas manajemen dalam mengendalikan biaya operasional. Selanjutnya, pada tahun 2024, BUMDes “Kabul Ciptaku” mencatat lonjakan pendapatan yang sangat signifikan hingga mencapai Rp115.824.717,00, dengan pengeluaran sebesar Rp32.761.016,00. Peningkatan ini menghasilkan laba bersih sebesar Rp83.063.701,00, dan memberikan kontribusi besar terhadap PADes yaitu sebesar Rp33.225.480,40. Pendapatan terbesar berasal dari unit usaha Agro Wisata Bulak Barokah, dengan perolehan pada tahun 2024 mencapai Rp65.606.625. Posisi kedua berasal dari pendapatan lain-lain, yaitu kerja sama usaha gula kristal, dengan nilai sebesar Rp24.016.792. Selanjutnya, unit usaha air bersih menyumbang pendapatan sebesar Rp15.766.300. Sementara itu, unit usaha lainnya masih berada pada kategori standar, dengan kisaran pendapatan sekitar Rp4.000.000–Rp5.000.000.

Secara keseluruhan, data tersebut menunjukkan bahwa BUMDes “Kabul Ciptaku” mengalami pertumbuhan yang luar biasa, terutama pada tahun 2024. Kinerja positif ini tidak hanya mencerminkan keberhasilan dalam pengelolaan usaha dan efisiensi manajemen, tetapi juga memberikan dampak nyata

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

440

Indexed



terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Kontribusi yang semakin besar dari BUMDes membantu memperkuat kemandirian keuangan desa, membuka peluang pembangunan ekonomi lokal, serta mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat di Desa Langgongsari.

Dengan melihat latar belakang diatas maka menjadi sangat menarik untuk dilakukan penelitian yang berfokus pada pengaruh unsur manajemen dalam meningkatkan kontribusi terhadap pendapatan Asli Desa di Badan Usaha Milik Desa "Kabul Ciptaku" di Desa Langgongsari Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif Kualitatif bertujuan untuk memaparkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek penelitian sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Denzin dan Lincoln (2011) menyatakan bahwa penelitian kualitatif dilakukan dalam lingkungan alami untuk memahami fenomena secara mendalam melalui penafsiran terhadap makna di baliknya. Sementara itu, Fadli (2021) menambahkan bahwa penelitian kualitatif menitikberatkan pada upaya peneliti dalam memahami situasi sosial secara menyeluruh dengan mempertimbangkan beragam sudut pandang. Oleh karena itu metode ini di gunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait Bagaimana Manajemen yang dilakukan BUMDes Kabul Ciptaku dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa di desa Langgongsari Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas ?.

Sumber data primer, merupakan data yang dikumpulkan secara langsung dari pihak terkait tanpa melalui perantara. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh peneliti melalui interaksi langsung dengan Kepala Desa atau Sekretaris Desa, Pengurus Pelaksana Operasional, serta Badan Pengawas BUMDes. Sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui pihak lain. Pada penelitian ini, data sekunder meliputi berbagai referensi seperti buku, jurnal, artikel, Sistem Informasi Desa, serta laporan dan dokumen lainnya yang digunakan untuk memperkuat hasil penelitian.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode purposive sampling. Menurut Creswell & Creswell (2017), purposive sampling adalah metode pemilihan sampel yang dilakukan secara sengaja berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan penelitian. Teknik ini tidak dilakukan secara asal-asalan, melainkan dengan memilih informan yang memiliki karakteristik, kriteria, atau ciri khusus yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Oleh karena itu, informan yang terpilih diharapkan dapat memberikan informasi yang mendalam dan relevan dengan fokus penelitian. Peneliti memilih 5 informan yang dianggap mewakili karakteristik, ciri, kriteria dan pengalaman terkait manajemen pengelolaan di BUMDes Kabul Ciptaku Desa Langgongsari antara lain, kepala desa Langgongsari, Pengurus BUMDes, Pengawas BUMDes, Kepala unit usaha air bersih, dan kepala unit usaha kebun durian. Penentuan jumlah informan didasarkan pada prinsip kecukupan dan kejenuhan data (data saturation), di mana informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menunjukkan temuan baru secara signifikan. Peneliti menggunakan teknik analisis data dengan tahapan kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, temuan lapangan dianalisis dan diinterpretasikan dengan mengacu pada indikator manajemen menurut George R. Terry yaitu Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating (pelaksanaan), dan Controlling (pengendalian).

PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Langgongsari, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas dengan fokus pada pengelolaan BUMDes Kabul Ciptaku yang didirikan pada tahun 2015 dan saat ini mengelola enam unit usaha, yaitu air bersih, Lagendhis, panggung, internet, ternak sapi, dan agrowisata Bulak Barokah. Berdasarkan dokumen laporan keuangan, pendapatan BUMDes mengalami peningkatan signifikan pada tahun 2024 dengan kontribusi terbesar dari unit usaha Kebun Durian Bulak Barokah dan air bersih, meskipun pada tahun 2025 terjadi penurunan akibat kendala operasional pada beberapa unit

usaha. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan maupun penurunan kinerja BUMDes tidak terlepas dari bagaimana proses manajemen diterapkan dalam pengelolaan usaha desa.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan fungsi manajemen George R. Terry yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, serta mengkaji faktor-faktor pendukung dan penghambat pengelolaan BUMDes, mengingat keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh efektivitas fungsi manajemen tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam memanfaatkan faktor pendukung dan mengatasi hambatan yang dihadapi (Mardiasmo, 2018). Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan keempat fungsi manajemen tersebut telah mendukung pengelolaan dan pengembangan unit usaha BUMDes, meskipun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompetensi sumber daya manusia, dukungan pemerintah, partisipasi masyarakat, keterbatasan modal, serta kendala operasional pada masing-masing unit usaha.

Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) Di Desa Langgongsari Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas.

a) *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan (*planning*) merupakan fungsi manajemen yang berperan dalam menentukan tujuan organisasi serta langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya secara efektif dan efisien (Terry, 1958). Dalam penelitian ini, aspek perencanaan difokuskan pada tujuan pengelolaan BUMDes, strategi pengembangan usaha, serta sumber daya yang dibutuhkan. BUMDes Kabul Ciptaku didirikan dengan tujuan utama meningkatkan PADes sekaligus mendorong pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan unit usaha berbasis potensi lokal, seperti unit usaha air bersih dan Kebun Durian Bulak Barokah, yang selain berkontribusi secara ekonomi juga membuka peluang kerja dan menyediakan layanan bagi masyarakat. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayat, Supriyadi, dan Husni (2024) yang menunjukkan bahwa orientasi ekonomi dan sosial masih menjadi tujuan utama pengelolaan BUMDes, di mana peningkatan pendapatan desa berjalan beriringan dengan pemberdayaan masyarakat dan pemanfaatan potensi lokal

Table 5: Kontribusi BUMDes Terhadap PAD per 2026

No	Tahun	Pendapatan	Pengeluaran	Laba Bersih	PAD
1	2022	57,574,197.00	40,074,400.00	17,499,797.00	5,249,939.10
2	2023	39,901,600.00	21,988,333.00	17,913,267.00	5,373,980.10
3	2024	115,824,717.00	32,761,016.00	83,063,701.00	33,225,480.40
4	2025	69,601,800.00	58,751,063.00	10,850,737.00	4,340,295.00

Sumber: Dokumen tertulis BUMDes Kabul Ciptaku

Berdasarkan Tabel 5, kontribusi BUMDes terhadap PADes menunjukkan perkembangan yang signifikan, terutama pada tahun 2024, meskipun pada tahun 2025 terjadi penurunan akibat kendala operasional pada beberapa unit usaha, sehingga menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes dalam berkontribusi terhadap PADes sangat dipengaruhi oleh keberlanjutan dan kinerja unit usaha yang dikelola. Salah satu unit usaha yang berkontribusi cukup besar adalah unit usaha air bersih yang bertujuan memenuhi kebutuhan dasar masyarakat terhadap akses air yang layak dan terjangkau, sekaligus menjadi sumber pendapatan berkelanjutan bagi BUMDes, menunjukkan bahwa unit usaha yang dibangun berdasarkan kebutuhan riil masyarakat mampu memberikan manfaat sosial sekaligus ekonomi bagi desa.

Pengembangan usaha BUMDes Kabul Ciptaku dilakukan melalui musyawarah desa yang melibatkan pemerintah desa, pengurus, pengawas, dan masyarakat, serta didasarkan pada analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memengaruhi keberhasilan usaha, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 47 Tahun 2015 yang menegaskan bahwa pengembangan BUMDes harus mempertimbangkan potensi lokal desa (Zunaidah et al., 2020). Temuan ini sejalan dengan penelitian Sastika dan Mayasiana (2024) yang

menunjukkan bahwa perencanaan partisipatif berbasis potensi lokal cenderung lebih efektif dalam mendukung pemberdayaan ekonomi desa dan menjamin keberlanjutan usaha.

Dari aspek sumber daya, modal awal BUMDes berasal dari dana desa dengan sistem permodalan fleksibel melalui mekanisme pengajuan RAB, sementara pengembangan SDM dilakukan secara bertahap melalui pengalaman kerja dan pembinaan internal yang terbukti mampu meningkatkan kapasitas pengelola meskipun belum sepenuhnya melalui pelatihan berkelanjutan, berbeda dengan temuan Insani, Wijimulawani, dan Hak (2025) yang menekankan pelatihan sebagai faktor utama. Pemanfaatan sumber daya juga melibatkan masyarakat sekitar dalam kegiatan operasional sehingga tidak hanya mendukung efektivitas usaha tetapi juga mendukung pemberdayaan masyarakat desa, menunjukkan bahwa perencanaan yang partisipatif, berbasis potensi desa, dan didukung sumber daya yang memadai mampu mendorong efektivitas pengembangan usaha BUMDes dalam meningkatkan kontribusinya terhadap PADes.

b) Organaizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian (*organizing*) merupakan fungsi manajemen yang berperan dalam mengelompokkan, mengatur, dan mengoordinasikan sumber daya organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien (Terry, 1958). Dalam penelitian ini, aspek pengorganisasian difokuskan pada struktur manajemen, penyesuaian posisi sesuai kompetensi, serta pembagian tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan unit usaha. Struktur organisasi BUMDes Kabul Ciptaku dibentuk melalui mekanisme yang mengedepankan prinsip partisipatif, transparan, dan demokratis, di mana pemerintah desa membentuk panitia khusus untuk menyelenggarakan rekrutmen terbuka yang hasilnya dibahas dalam musyawarah desa, sehingga menghasilkan pengelola yang memiliki legitimasi, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pengembangan usaha desa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayat, Supriyadi, dan Husni (2024) yang menegaskan bahwa partisipasi masyarakat dan transparansi dalam pengambilan keputusan menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes.

Struktur organisasi BUMDes Kabul Ciptaku terdiri atas komisisaris yang dijabat kepala desa, direktur, sekretaris, bendahara, badan pengawas, serta pengelola pada masing-masing unit usaha, dengan penetapan kriteria pengurus yang mengacu pada ketentuan berlaku dan diperkuat melalui peraturan desa sebagai dasar hukum. Setiap unit usaha juga memiliki struktur pengelolaan yang disesuaikan dengan karakteristik dan kompleksitas operasionalnya masing-masing, mencerminkan penerapan prinsip fleksibilitas organisasi agar setiap unit usaha dapat beroperasi secara efektif sesuai kebutuhan lapangan.

Pengangkatan pengurus dan pengelola dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi dan pengalaman yang relevan dengan bidang usaha, mencerminkan penerapan prinsip *the right man on the right place*. Posisi strategis diisi melalui seleksi terbuka, sementara beberapa unit usaha yang telah berjalan lebih dahulu masih menggunakan sistem penunjukan langsung dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dan kesiapan individu. Sebagai contoh, kepala unit usaha kebun durian dipilih dari individu yang memiliki pengalaman sebagai petani durian sehingga memahami proses budidaya hingga pengelolaan hasil panen, menunjukkan bahwa penyesuaian posisi berdasarkan kompetensi menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan unit usaha.

Pembagian tugas antara pengurus BUMDes dan pengelola unit usaha telah dilakukan sesuai fungsi masing-masing, di mana pengurus bertanggung jawab atas kebijakan dan keputusan strategis, sedangkan pengelola bertanggung jawab atas operasional harian dengan kewenangan mengambil keputusan teknis secara mandiri. Koordinasi dilakukan melalui rapat evaluasi triwulanan sebagai sarana pembahasan perkembangan usaha, kendala, dan solusi bersama. Meskipun demikian, masih ditemukan kendala berupa tumpang tindih peran antara pengurus dan pengawas serta perangkapan tugas akibat keterbatasan SDM, sejalan dengan temuan Insani, Wijimulawani, dan Hak (2025) serta Puansah dkk. (2023) yang menyatakan bahwa kejelasan pembagian fungsi, koordinasi yang baik, dan kecukupan SDM menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pengorganisasian BUMDes

c) Actuating (Pelaksanaan)

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan fungsi manajemen yang berperan dalam menggerakkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai secara efektif (Terry, 1958). Dalam penelitian ini, aspek pelaksanaan difokuskan pada strategi pemimpin dalam membimbing pengelola serta strategi pengelola dalam mengatasi berbagai hambatan yang muncul. Pemerintah desa dan pengurus BUMDes Kabul Ciptaku secara aktif melaksanakan forum koordinasi rutin setiap tiga bulan sebagai sarana pembinaan, pengawasan, dan evaluasi yang membahas perkembangan usaha, pencapaian target, kendala operasional, serta langkah penyelesaian masalah pada masing-masing unit usaha, sekaligus menjadi media penyampaian laporan perkembangan usaha agar pemerintah desa dapat memberikan masukan dan arahan dalam rangka peningkatan kinerja BUMDes.

Selain koordinasi berkala, BUMDes juga menyelenggarakan Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) setiap tahun sebagai bentuk akuntabilitas pengelolaan organisasi, sehingga pemerintah desa dapat mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, kondisi keuangan, dan capaian usaha selama satu periode pengelolaan. Pembimbingan kepada pengelola juga dilakukan melalui pendekatan komunikasi persuasif dan musyawarah, di mana pengawas dan pengurus berperan sebagai fasilitator dalam menyelesaikan berbagai permasalahan, baik yang berkaitan dengan hubungan kerja antar pengelola maupun kendala dalam pelaksanaan kegiatan usaha. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hidayat, Supriyadi, dan Husni (2024) yang menunjukkan bahwa kolaborasi, koordinasi, dan transparansi antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan kegiatan usaha desa.

Dalam mengatasi hambatan operasional, pengelola BUMDes menerapkan strategi penyelesaian masalah secara internal melalui identifikasi permasalahan, koordinasi, dan musyawarah bersama. Pada permasalahan yang melibatkan masyarakat, seperti tunggakan pembayaran, kesalahpahaman dengan pelanggan, maupun konflik kepentingan warga, pemerintah desa turut berperan sebagai mediator karena memiliki kedekatan dan legitimasi di tengah masyarakat sehingga membantu mempercepat proses penyelesaian masalah.

Salah satu strategi fleksibel yang diterapkan adalah mengubah pola pengelolaan beberapa unit usaha menjadi sistem kemitraan, khususnya pada unit usaha yang membutuhkan biaya operasional tinggi atau memiliki tingkat keuntungan tidak stabil. Melalui sistem ini, operasional dijalankan oleh pihak mitra sedangkan BUMDes memperoleh manfaat ekonomi melalui mekanisme bagi hasil, sehingga mampu mengurangi risiko operasional sekaligus tetap memperoleh kontribusi pendapatan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sastika dan Mayasiana (2024) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas model pengelolaan usaha menjadi strategi penting dalam menjaga keberlanjutan usaha BUMDes.

Strategi lain yang diterapkan adalah meningkatkan komunikasi dan pembinaan kepada masyarakat, seperti yang dilakukan unit usaha air bersih melalui sosialisasi dan pertemuan rutin untuk menjelaskan kondisi operasional, kebutuhan pemeliharaan, serta kendala teknis yang dapat memengaruhi pelayanan, sekaligus menjadi sarana bagi masyarakat untuk menyampaikan keluhan dan masukan. Melalui komunikasi yang berkelanjutan, masyarakat menjadi lebih memahami kondisi pengelola sehingga kesalahpahaman dapat diminimalkan dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes dapat meningkat.

Meskipun berbagai strategi telah diterapkan, pengelolaan BUMDes masih menghadapi hambatan berupa keterbatasan anggaran, tingginya biaya operasional, kerusakan sarana, keterbatasan dana pemeliharaan, serta rendahnya partisipasi masyarakat, sejalan dengan temuan Susanti (2024) yang menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya dan rendahnya dukungan masyarakat menjadi faktor penghambat efektivitas pengelolaan BUMDes. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan pengelolaan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan sumber daya dan partisipasi masyarakat sebagai pemangku kepentingan utama.

d) Controlling (Pengawasan)

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang bertujuan memastikan seluruh kegiatan organisasi berjalan sesuai rencana dan tujuan yang telah ditetapkan melalui monitoring, evaluasi

pencapaian target, serta penentuan langkah perbaikan apabila ditemukan kendala atau penyimpangan (Terry, 1958). Pengawasan operasional BUMDes Kabul Ciptaku dilaksanakan melalui badan pengawas yang dibentuk pemerintah desa dengan tugas memantau pelaksanaan kegiatan usaha, menilai kinerja pengurus dan pengelola, serta memberikan masukan dan rekomendasi perbaikan. Selain itu, monitoring dan evaluasi juga dilakukan melalui forum evaluasi triwulanan yang melibatkan pengurus, badan pengawas, dan pengelola unit usaha untuk membahas perkembangan usaha, capaian kegiatan, kendala operasional, dan kebutuhan pengembangan, sejalan dengan temuan Hidayat, Supriyadi, dan Husni (2024) yang menunjukkan bahwa pengawasan berkala mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes.

Pengawasan keuangan diperkuat melalui penerapan sistem pengelolaan keuangan satu pintu yang mulai diterapkan pada tahun 2026, di mana seluruh transaksi keuangan dari berbagai unit usaha dikonsolidasikan dalam satu sistem administrasi terpusat. Setiap pemasukan unit usaha disetorkan kepada BUMDes sebagai pengelola utama keuangan, sedangkan kebutuhan operasional disalurkan kembali sesuai perencanaan yang telah disepakati. Sistem ini memungkinkan arus kas dipantau secara lebih jelas, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, serta memudahkan proses evaluasi, audit, dan pengambilan keputusan. Pengawasan operasional juga dilengkapi dengan laporan perkembangan usaha, pengajuan RAB, kunjungan lapangan, dan komunikasi rutin melalui berbagai saluran komunikasi untuk memastikan permasalahan dapat segera ditindaklanjuti.

Evaluasi pencapaian target dilakukan secara berkala melalui rapat pra-LPJ yang melibatkan pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan badan pengawas, dengan penilaian yang disesuaikan dengan karakteristik dan indikator keberhasilan masing-masing unit usaha. Pada unit usaha air bersih, pencapaian diukur berdasarkan jumlah pelanggan yang terlayani, sedangkan pada unit agrowisata durian dinilai berdasarkan hasil panen, kualitas produksi, dan keuntungan yang diperoleh. Apabila target belum tercapai, tindak lanjut dilakukan melalui identifikasi faktor penyebab dan perumusan strategi perbaikan, termasuk menjalin kerja sama dengan pihak luar untuk memperoleh dukungan teknologi dan inovasi, seperti penerapan sistem penyiraman otomatis pada unit agrowisata durian, sejalan dengan temuan Puansah dkk. (2023) yang menekankan pentingnya inovasi dan kerja sama sebagai tindak lanjut evaluasi.

Hingga saat ini, BUMDes Kabul Ciptaku belum menerapkan mekanisme sanksi khusus karena belum ditemukan pelanggaran atau penyimpangan yang memerlukan tindakan formal. Apabila terjadi penurunan kinerja atau target yang belum tercapai, pengurus lebih mengedepankan pendekatan evaluatif melalui pembinaan, musyawarah, dan perbaikan bersama, menunjukkan bahwa fungsi pengawasan lebih berorientasi pada pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja. Kondisi ini sejalan dengan temuan Susanti (2024) yang menegaskan bahwa pengelolaan BUMDes yang berlandaskan prinsip akuntabel, transparan, dan berkelanjutan serta didukung pengawasan yang efektif merupakan kunci keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan PADes dan mendukung pembangunan ekonomi desa secara optimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Keberhasilan Manajemen BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa

Keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pengelola dalam menjalankan fungsi manajemen, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mendukung maupun menghambat pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mardiasmo (2018), keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh keseimbangan antara faktor pendukung seperti kualitas sumber daya manusia, sistem pengelolaan yang efektif, serta dukungan regulasi dan pendanaan, dengan faktor penghambat seperti keterbatasan sumber daya, lemahnya tata kelola, dan rendahnya akuntabilitas, di mana keberadaan faktor-faktor tersebut akan memengaruhi kemampuan organisasi dalam menjalankan program dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Dalam konteks pengelolaan BUMDes, kemampuan pengelola dalam mengoptimalkan faktor pendukung sekaligus mengatasi hambatan yang muncul akan berpengaruh terhadap perkembangan unit usaha, peningkatan kualitas pelayanan, serta kontribusi BUMDes terhadap perekonomian desa.

Berdasarkan hasil penelitian, faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan manajemen BUMDes Kabul Ciptaku dapat dikelompokkan menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes Kabul Ciptaku difokuskan pada tiga aspek utama yang memiliki keterkaitan langsung dengan pelaksanaan dan pengembangan unit usaha, yaitu kompetensi sumber daya manusia dan motivasi pengelola, dukungan pemerintah, serta partisipasi masyarakat.

a) Faktor Pendukung keberhasilan manajemen BUMDes

Kompetensi sumber daya manusia dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan BUMDes. Menurut Siagian, manajemen SDM yang baik diarahkan untuk meningkatkan kontribusi setiap individu dalam organisasi, sementara Simamora menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi yang dimiliki maka semakin besar pula dorongan untuk bekerja secara optimal (Kadek et al., 2019; Visionida, 2019). Kompetensi pengelola BUMDes Kabul Ciptaku dinilai melalui pencapaian target dan keberhasilan operasional unit usaha, dengan upaya peningkatan yang dilakukan melalui pelatihan teknis yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing unit usaha, seperti pelatihan budidaya durian dan pengelolaan air bersih, serta melalui pengalaman kerja dan pembelajaran mandiri. Meskipun demikian, pengembangan kompetensi SDM masih menghadapi kendala berupa belum meratanya pelatihan, sistem kerja yang sebagian besar masih bersifat sukarela, serta keterbatasan insentif, sehingga proses pengembangan kompetensi masih lebih banyak bergantung pada pengalaman praktik lapangan, sejalan dengan temuan Kadek et al. (2019) yang menyatakan bahwa kualitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.

Dukungan pemerintah merupakan faktor eksternal yang berperan penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes, mengingat BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa tidak dapat dipisahkan dari peran pemerintah desa maupun pemerintah daerah. Pemerintah desa dan pemerintah daerah memberikan dukungan melalui kebijakan, pendampingan, koordinasi kelembagaan, penyertaan modal, serta bantuan pembiayaan yang digunakan untuk mendukung operasional dan pengembangan unit usaha. Dukungan juga diberikan dalam bentuk sarana, prasarana, dan teknologi, seperti pembangunan jaringan air bersih melalui APBD Kabupaten Banyumas, alokasi dana desa untuk penyediaan sarana usaha, serta dukungan dari Universitas Jenderal Soedirman berupa pelatihan, pendampingan, peralatan, dan penerapan teknologi penyiraman otomatis pada unit agro durian.

Meskipun dukungan pemerintah telah berjalan dengan baik, kontribusi BUMDes terhadap PADes belum sepenuhnya optimal bukan karena kurangnya dukungan, melainkan karena beberapa unit usaha masih menghadapi kendala operasional, seperti unit agro durian yang sangat dipengaruhi faktor musim dan keberhasilan panen sehingga hasilnya belum selalu stabil. Temuan ini sejalan dengan penelitian Muhayyan (2019) yang menyatakan bahwa dukungan pemerintah, regulasi, modal, teknologi, dan sarana prasarana merupakan faktor penting yang memengaruhi keberhasilan pengelolaan BUMDes.

Partisipasi masyarakat merupakan faktor yang turut menentukan keberhasilan BUMDes karena masyarakat berperan tidak hanya sebagai pengguna layanan, tetapi juga sebagai mitra usaha dan penerima manfaat. Partisipasi paling terlihat pada unit usaha yang berkaitan langsung dengan kebutuhan sehari-hari, seperti layanan air bersih dan wifi desa, sementara keterlibatan dalam bentuk investasi masih tergolong rendah karena sebagian masyarakat belum terbiasa dengan konsep investasi usaha. BUMDes telah berupaya meningkatkan keterlibatan masyarakat melalui pola kemitraan, seperti pada unit layanan wifi yang memberikan kesempatan kepada warga berkemampuan teknis untuk menjadi mitra pengelola jaringan internet melalui sistem bagi hasil. Secara umum masyarakat memberikan respons positif terhadap keberadaan BUMDes, tercermin dari meningkatnya jumlah pelanggan air bersih dan apresiasi terhadap unit agro durian, sejalan dengan temuan Muhayyan (2019) yang menegaskan bahwa keterlibatan masyarakat merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan BUMDes dalam menjalankan fungsi ekonomi dan sosial di tingkat desa.

Berdasarkan hasil penelitian, keberhasilan pengelolaan BUMDes Kabul Ciptaku ditopang oleh sinergi antara tiga faktor pendukung utama, yaitu kompetensi SDM yang terus berkembang melalui pengalaman

dan pelatihan, dukungan pemerintah dalam bentuk kebijakan, permodalan, dan penyediaan sarana prasarana, serta partisipasi masyarakat dalam memanfaatkan dan mendukung unit usaha yang dijalankan. Meskipun tingkat kontribusi masing-masing faktor berbeda pada setiap unit usaha, keterpaduan ketiganya terbukti menjadi modal penting dalam mendukung efektivitas manajemen dan pengembangan usaha BUMDes.

b) Faktor penghambat keberhasilan manajemen BUMDes

Selain faktor pendukung, BUMDes Kabul Ciptaku juga menghadapi sejumlah kendala yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan fungsi manajemen dan pencapaian tujuan organisasi. Menurut Mardiasmo (2018), faktor penghambat organisasi dapat berasal dari keterbatasan sumber daya, lemahnya tata kelola, maupun berbagai kondisi internal dan eksternal yang mengurangi efektivitas pelaksanaan program. Berdasarkan hasil penelitian, faktor penghambat pengelolaan BUMDes Kabul Ciptaku meliputi keterbatasan SDM dan permodalan, rendahnya partisipasi masyarakat, serta tantangan yang berkaitan dengan kondisi pasar pada beberapa unit usaha.

Keterbatasan modal menjadi kendala utama yang dihadapi BUMDes, di mana kemampuan permodalan yang tersedia belum mencukupi untuk memenuhi seluruh kebutuhan pengembangan unit usaha secara bersamaan. Kondisi ini mengharuskan pengurus menerapkan skala prioritas dalam pengalokasian anggaran berdasarkan tingkat urgensi dan potensi manfaat masing-masing unit usaha, sehingga beberapa program pengembangan, perawatan sarana, maupun ekspansi usaha belum dapat dilaksanakan secara optimal dan pertumbuhan kinerja beberapa unit usaha berjalan lebih lambat dari yang diharapkan, sejalan dengan temuan Puansah dkk. (2023) yang menyatakan bahwa keterbatasan modal menghambat kemampuan organisasi dalam melakukan inovasi dan ekspansi usaha. Dari sisi SDM, meskipun jumlah tenaga pengelola pada sebagian unit usaha relatif mencukupi untuk operasional sehari-hari, kecukupan tersebut belum diikuti peningkatan kapasitas dan kompetensi yang merata, sehingga kemampuan pengembangan usaha masih berjalan bertahap dan belum optimal, senada dengan temuan Insani, Wijimulawani, dan Hak (2025) yang menyebutkan bahwa keterbatasan kapasitas SDM menghambat efektivitas pengelolaan BUMDes.

Rendahnya partisipasi masyarakat juga menjadi faktor penghambat yang memengaruhi efektivitas pengelolaan BUMDes. Sebagian besar unit usaha masih berorientasi pada penyediaan layanan sehingga masyarakat lebih banyak berperan sebagai pengguna atau penerima manfaat dibandingkan sebagai pihak yang terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan, maupun pengembangan usaha. Tingkat partisipasi juga berbeda pada setiap unit usaha, di mana unit usaha yang memberikan manfaat langsung seperti air bersih dan agro durian cenderung memperoleh dukungan lebih tinggi dibandingkan unit usaha lainnya, sehingga rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap keberlangsungan usaha belum tumbuh secara optimal, sejalan dengan temuan Hidayat, Supriyadi, dan Husni (2024) yang menyatakan bahwa rendahnya keterlibatan masyarakat dapat memengaruhi efektivitas program dan mengurangi rasa memiliki terhadap usaha desa.

Dari aspek regulasi, tidak ditemukan hambatan yang berarti karena operasional BUMDes telah didukung kelengkapan administrasi dan landasan hukum yang memadai dari pemerintah desa. Sementara dari aspek kondisi pasar, tingkat persaingan berbeda pada setiap unit usaha; unit air bersih tidak memiliki pesaing langsung, unit peternakan sapi dan layanan internet menghadapi persaingan namun masih mampu dipertahankan melalui kualitas pelayanan dan penyesuaian harga, sedangkan unit agro durian memiliki persaingan rendah sehingga masih terbuka peluang pengembangan yang luas. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara regulatif BUMDes telah memiliki dasar yang kuat, tantangan utama pengembangan usaha lebih banyak dipengaruhi oleh dinamika pasar dan kemampuan adaptasi pengelola dalam merespons perubahan kondisi usaha di lapangan.

Berdasarkan hasil penelitian, faktor-faktor penghambat pengelolaan BUMDes Kabul Ciptaku meliputi keterbatasan modal yang menyebabkan pengembangan usaha harus dilakukan secara bertahap dan berdasarkan skala prioritas, belum meratanya kapasitas SDM yang menyebabkan pengembangan

kompetensi masih bergantung pada pengalaman lapangan, rendahnya partisipasi aktif masyarakat yang berdampak pada belum optimalnya rasa memiliki terhadap usaha desa, serta dinamika kondisi pasar yang menuntut kemampuan adaptasi strategi pengelola secara berkelanjutan. Keberadaan faktor-faktor penghambat tersebut menunjukkan bahwa penguatan modal, pengembangan kapasitas SDM yang lebih terstruktur, dan peningkatan keterlibatan masyarakat menjadi agenda penting yang perlu diprioritaskan agar BUMDes dapat memberikan kontribusi yang lebih stabil dan optimal terhadap Pendapatan Asli Desa.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kabul Ciptaku di Desa Langgongsari, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, dapat disimpulkan bahwa penerapan keempat fungsi manajemen George R. Terry telah mendukung pengelolaan dan pengembangan unit usaha BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Pada aspek perencanaan, BUMDes menetapkan tujuan pengelolaan usaha yang berorientasi ekonomi sekaligus sosial melalui musyawarah desa dan analisis SWOT berbasis potensi lokal, dengan permodalan yang bersumber dari dana desa serta pengembangan SDM secara bertahap melalui pengalaman kerja. Pada aspek pengorganisasian, struktur BUMDes dibentuk secara partisipatif dan transparan dengan penempatan pengurus sesuai kompetensi, meskipun masih ditemukan tumpang tindih peran akibat keterbatasan SDM. Pada aspek pelaksanaan, koordinasi rutin triwulanan, pelaporan pertanggungjawaban tahunan, serta strategi fleksibel seperti sistem kemitraan terbukti membantu mengatasi hambatan operasional, meskipun keterbatasan anggaran dan rendahnya partisipasi masyarakat masih menjadi tantangan. Pada aspek pengawasan, penerapan sistem keuangan satu pintu sejak tahun 2026 serta evaluasi berkala melalui rapat pra-LPJ terbukti meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan.

Keberhasilan manajemen BUMDes ditopang oleh tiga faktor pendukung utama, yaitu kompetensi dan motivasi sumber daya manusia, dukungan pemerintah desa maupun daerah dalam bentuk kebijakan dan pembiayaan, serta partisipasi masyarakat sebagai pengguna dan mitra usaha. Di sisi lain, keberhasilan tersebut masih dihadapkan pada faktor penghambat berupa keterbatasan modal, belum meratanya kapasitas SDM, rendahnya partisipasi aktif masyarakat, serta dinamika kondisi pasar pada beberapa unit usaha.

Secara keseluruhan, kontribusi BUMDes Kabul Ciptaku terhadap PADes menunjukkan tren positif meskipun fluktuatif, sebagaimana tercermin dari lonjakan pendapatan pada tahun 2024 dan penurunan pada tahun 2025 akibat kendala operasional. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes tidak semata ditentukan oleh efektivitas fungsi manajemen, melainkan juga oleh kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan faktor pendukung dan mengatasi faktor penghambat secara berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan permodalan, peningkatan kapasitas SDM secara terstruktur, dan perluasan partisipasi masyarakat perlu menjadi prioritas agar BUMDes Kabul Ciptaku dapat memberikan kontribusi yang lebih stabil dan optimal terhadap Pendapatan Asli Desa di masa mendatang.

REFERENSI

- Ariadi, A. (2023). Perencanaan Pembangunan Desa. *Meraja Journal*, 2(2), 135–147. <https://doi.org/10.51826/fokus.v2i1i1.737>
- Diarti, A. M., & Legowo, M. (n.d.). Pengaruh Tingkat Partisipasi Masyarakat Terhadap Pengembangan Bumdes Se-Kecamatan Kedamean Kabupaten Gresik. *Paradigma*, 9(1).
- Herizal, H., Mukhrijal, M., & Wance, M. (2020). Pendekatan Akuntabilitas Pelayanan Publik Dalam Mengikuti Perubahan Paradigma Baru Administrasi Publik. *Journal of Governance and Social Policy*, 1(1), 24–34. <https://doi.org/10.24815/gaspol.v1i1.17327>
- Kadek, N., Dwiyantri, A., Heryanda, K. K., Putu, G., & Jana, A. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 121–130.
- Mardiasmo. (2018). Otonomi dan manajemen keuangan daerah. Andi.

- Mashudin, A. (2022). Implementasi Kebijakan PP No 11 Tahun 2021 Pasal 4 Tentang Pengelolaan BUMDesa Di Desa Citaman Jernih Kecamatan Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara. *Pascasarjana Universitas Medan Area*, 22(11).
- Pamungkas, B. A. (2016). Pelaksanaan Otonomi Desa Pasca Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Jurnal USM Law Review*, 2(2), 210–229.
- Rossilahi Chasanah, & Ahmad Riyadh. (2024). Peran Badan Permusyawaratan Desa Dalam Perencanaan Pembangunan Desa Medalem. *Journal Publicuho*, 7(4), 2351–2367. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i4.606>
- Sri, A., & Dewi, K. (2014). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Journal of Rural and Development*, V(1), 1–14.
- Sutikno, C., Atika, Z. R., Wijaya, S. S., & Mujib, M. (2022b). Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas. *Dinamika Governance : Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(3), 385–394. <https://doi.org/10.33005/jdg.v12i3.3427>
- Sutikno, C., Mikraj, A. L., Fathurochman, A., Amanda, A., Ayu, I., & Pribadi, P. (2024). Manajemen Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga. *AL MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora*, 5(1), 1798–1816.
- Sutikno, C., Rosyadi, S., & Kurniasih, D. (2018). Kinerja Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa Bersama Di Kabupaten Banyumas. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 16(1), 77–92. <https://doi.org/10.36762/litbangjateng.v16i1.752>
- Visionida, J. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT XXX. *Jurnal Visionida*, 5(1), 32–45.
- Widodo, I. S. (2016). Badan Usaha Milik Desa Sebagai Salah Satu Alternatif Sumber Pendapatan Desa Berdasarkan Undang-undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Jurnal Panorama Hukum*, 1(1), 87–100.
- Zunaidah, A., Askafi, E., & Daroini, A. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). 20(38), 241–247.