

MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) PADA BUMDES CIPTA KARYA UNGGUL DESA TIPAR KIDUL, KECAMATAN AJIBARANG, KABUPATEN BANYUMAS

Putri Amarta¹, Ariesta Amanda², Indah Ayu Permana Pribadi³, Chamid Sutikno⁴, Zaula Rizqi Atika⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Administrasi Publik Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto

Email Korespondensi: putriamarthaa@gmail.com

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

c.sutikno@unupurwokerto.ac.id; zr.atika@unupurwokerto.ac.id

ABSTRACT

This study aims to describe and analyze the management of BUMDes Cipta Karya Unggul in increasing Village Original Revenue (PADes) in Tipar Kidul Village, Ajibarang District, Banyumas Regency, as well as to identify the factors influencing its success. This research employed a qualitative descriptive approach using the Miles and Huberman analysis model and George R. Terry's POAC management function framework. The findings indicate that: (1) Planning was carried out participatively through village deliberation forums and quarterly internal coordination meetings; however, it has not been formally documented in the Medium-Term Work Plan (RKJM) and is still communicated verbally. (2) Organizing showed that the organizational structure had been formally and proportionally established, although the implementation of duties and functions remained inconsistent, as reflected in the accumulation of tasks on the director and the less-than-optimal supervisory role. (3) Actuating demonstrated that the operational implementation of the three business units was conducted effectively and systematically, supported by participatory and communicative leadership as well as effective coordination between management and employees. (4) Controlling was implemented through daily monitoring, monthly evaluations, and annual village deliberation meetings as a form of public accountability, although direct field monitoring and written performance indicators still require improvement. Internal factors influencing success included human resource competence, a structured business control system, and transparent financial management. External factors included regulatory and financial support from the village government, active community participation, and strategic partnerships with PT Sinar Tambang Artha Lestari and Ineznet. The study recommends formalizing the RKJM, strengthening human resource capacity through continuous training, increasing the intensity of field monitoring, and establishing written performance indicators for each business unit to support more professional and sustainable BUMDes management.

Keywords: Management, Management Functions, Village Original Income (PADes).

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Tipar Kidul, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan analisis model Miles dan Huberman serta kerangka teori fungsi manajemen POAC George R. Terry. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Planning dilaksanakan secara partisipatif melalui musyawarah desa dan rapat koordinasi internal triwulanan, namun belum terdokumentasi formal dalam RKJM dan masih disampaikan secara lisan; (2) Organizing menunjukkan struktur organisasi telah terbentuk secara formal dan proporsional, tetapi implementasi tupoksi belum sepenuhnya konsisten, ditandai penumpukan tugas pada direktur dan belum optimalnya peran pengawas; (3) Actuating pelaksanaan operasional ketiga unit usaha berjalan efektif dan terstruktur, didukung kepemimpinan direktur yang partisipatif dan komunikatif serta koordinasi yang baik

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

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

505

Indexed



antara pengurus dan karyawan; (4) Controlling dilakukan melalui pemantauan harian, evaluasi bulanan, dan musyawarah desa tahunan sebagai forum pertanggungjawaban publik, meskipun monitoring lapangan langsung dan indikator kinerja tertulis masih perlu dikembangkan. Faktor internal yang mempengaruhi keberhasilan meliputi kompetensi SDM, sistem kontrol usaha yang terstruktur, dan transparansi pengelolaan keuangan. Faktor eksternal mencakup dukungan regulasi dan pembiayaan pemerintah desa, partisipasi aktif masyarakat, serta kemitraan strategis dengan PT Sinar Tambang Artha Lestari dan Ineznet. Rekomendasi penelitian meliputi penyusunan RKJM formal, penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan monitoring lapangan, dan penetapan indikator kinerja tertulis guna mendorong pengelolaan BUMDes yang profesional dan berkelanjutan.

Kata kunci: Badan Usaha Milik Desa, Fungsi Manajemen, Manajemen, Pendapatan Asli Desa (PADes).

PENDAHULUAN

Perkembangan administrasi publik dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan transformasi yang signifikan seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang responsif, efektif, dan efisien (Sutikno et al., 2017). Model birokrasi tradisional (*Old Public Administration*) yang berorientasi pada prosedur dan hierarki dinilai tidak lagi memadai, sehingga mendorong lahirnya berbagai gagasan reformasi administrasi publik di berbagai negara. Salah satu paradigma yang berpengaruh kuat adalah *New Public Management* (NPM), yang mengadopsi prinsip manajemen sektor swasta seperti efisiensi, efektivitas, orientasi pelanggan, dan pengukuran kinerja dalam penyelenggaraan pemerintahan (Zaenuri, 2012). NPM menekankan capaian hasil (*outcome*) sebagai indikator keberhasilan utama, sekaligus menuntut pengelolaan sumber daya publik yang profesional, akuntabel, dan transparan (Sutikno, 2022).

Reformasi tersebut diperkuat melalui *pendekatan Reinventing Government* yang diperkenalkan oleh Osborne dan Gaebler (1992), yang menekankan perlunya birokrasi yang fleksibel, inovatif, dan berjiwa kewirausahaan dalam menghadapi dinamika kebutuhan masyarakat (Schneider, 1995). Pemerintah didorong untuk tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menciptakan nilai dan daya saing dalam pelayanan publik. Sejalan dengan itu, NPM memperkenalkan logika bisnis modern ke sektor publik, termasuk persaingan dan inovasi pelayanan. (Bastian, 2006) menjelaskan bahwa paradigma ini mengurangi dominasi monopolipemerintah dengan membuka ruang kerja sama dan kompetisi bersama sektor swasta dan masyarakat. Mekanisme tersebut memungkinkan penerapan prinsip efisiensi dan penciptaan nilai dalam penyediaan layanan publik (Sutikno, Atika, et al., 2022b).

Transformasi paradigma administrasi publik turut berdampak hingga ke tingkat pemerintahan desa. Desa sebagai unit pemerintahan terdekat dengan masyarakat memiliki peran strategis dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan pembangunan yang berkelanjutan. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan kewenangan kepada desa untuk mengelola potensi, aset, dan sumber daya keuangan secara mandiri, termasuk dalam pengembangan ekonomi lokal guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Sutikno, Sari, et al., 2022).

Pembangunan desa merupakan upaya negara yang melibatkan pemerintah desa dan masyarakat dalam memaksimalkan potensi lokal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan (Syamsudin et al., 2004). Penyelenggaraan pemerintahan desa dilaksanakan berdasarkan prinsip partisipasi, otonomi, demokrasi, dan pemberdayaan masyarakat sebagai bagian dari sistem pemerintahan nasional (Riyadh et al., 2024). Pemberian otonomi tersebut menuntut desa untuk menerapkan tata kelola yang profesional, transparan, dan akuntabel, termasuk dalam pengelolaan keuangan desa yang mencakup seluruh hak dan kewajiban desa yang bernilai ekonomi, baik pendapatan, belanja, maupun pembiayaan (Pamungkas, 2016).

Sebagai bentuk implementasi prinsip *New Public Management* (NPM) di tingkat desa, dibentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai inovasi kelembagaan desa. BUMDes berfungsi sebagai instrumen pengelolaan potensi dan aset desa secara produktif dengan menerapkan prinsip efisiensi,

Penerbit:

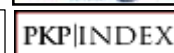
LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

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

506

Indexed

SINTA 4



kewirausahaan, dan orientasi hasil (Sutikno, Atika, et al., 2022a). Selain berperan sebagai lembaga ekonomi, BUMDes juga menjalankan fungsi sosial dan komersial secara bersamaan, sekaligus mencerminkan perubahan paradigma pembangunan desa menuju kemandirian ekonomi (Andreas, n.d.).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, BUMDes dibentuk untuk mengelola kegiatan ekonomi desa secara profesional melalui pengembangan usaha, peningkatan investasi, serta penyediaan pelayanan umum bagi masyarakat desa. Dalam konteks peningkatan PAdes, BUMDes memiliki peran strategis sebagai motor penggerak ekonomi desa melalui pemanfaatan aset desa, modal sosial masyarakat, dan peluang usaha lokal secara optimal (Sutikno & Mujib, n.d.). Dengan manajemen yang baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga pengawasan yang berkelanjutan, BUMDes dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kemandirian fiskal desa serta mendukung pembangunan desa yang berkelanjutan.

Di Indonesia, jumlah desa yang mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Kondisi ini mencerminkan meningkatnya kesadaran pemerintah desa terhadap pentingnya pengelolaan potensi ekonomi lokal secara berkelanjutan. BUMDes berperan sebagai instrumen strategis dalam memperkuat kemandirian ekonomi desa serta mendukung pembangunan desa yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masyarakat. Jumlah BUMDes yang telah terbentuk di Indonesia disajikan sebagai berikut. Berikut penulis sajikan jumlah BUMDes yang ada di Indonesia berdasarkan kategorinya.

Tabel 1: Jumlah BUMDes di Indonesia per 20 Oktober 2025

Kategori	Jumlah	Jumlah Total
Mendaftar Nama	201	63.826
Mendaftar Badan Hukum	1.775	
Perbaikan Nama	624	
Perbaikan Dokumen	5.664	
Terverifikasi Nama	18.566	
Sudah Berbadan Hukum	36.996	

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

Total sebanyak 63.826 BUMDes tersebar di berbagai daerah dengan jumlah dan kategori yang berbeda-beda. Pertumbuhan BUMDes yang cukup pesat tidak terlepas dari peran pentingnya dalam pengelolaan usaha di tingkat desa. Pengelolaan yang baik sangat dibutuhkan agar BUMDes dapat berfungsi secara efektif dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Dengan pengelolaan yang tepat, BUMDes diharapkan mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan pemerintah, seperti meningkatkan perekonomian desa, pendapatan asli desa, serta kualitas sumber daya manusia. Berikut peneliti sajikan data BUMDes yang berada di Kabupaten Banyumas.

Tabel 2: Jumlah BUMDes di Kabupaten Banyumas per 12 di Oktober 2025

Kategori	Jumlah	Jumlah Total
Mendaftar Nama	0	301
Mendaftar Badan Hukum	14 unit	
Perbaikan Nama	0	
Perbaikan Dokumen	8 unit	
Terverifikasi Nama	9 unit	
Sudah Berbadan Hukum	270 unit	

Sumber: Sistem Informasi Desa (diolah)

Dari jumlah total 301 tersebut, BUMDes di Kabupaten Banyumas, terbagi ke dalam 27 kecamatan. Kecamatan Ajibarang merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Banyumas yang memiliki 15 BUMDes dengan kategori sudah berbadan hukum. Kecamatan Ajibarang menjadi salah satu daerah yang berusaha mengembangkan BUMDes di setiap desa dengan maksimal yang tetap berkembang dengan

potensi desa nya masing-masing. Dari jumlah total 301 tersebut, BUMDes di Kabupaten Banyumas, terbagi ke dalam 27 kecamatan. Kecamatan Ajibarang merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Banyumas yang memiliki 15 BUMDes dengan kategori sudah berbadan hukum. Kecamatan Ajibarang menjadi salah satu daerah yang berusaha mengembangkan BUMDes di setiap desa dengan maksimal yang tetap berkembang dengan potensi desa nya masing-masing. Berikut data BUMDes di Kecamatan Ajibarang.

Tabel 3: Data nama-nama BUMDes di Kecamatan Ajibarang.

No.	Nama BUMDes	Desa	Status
1.	Karya Usaha Maju	Darmakradenan	Badan Hukum
2.	Cipta Karya Unggul	Tipar Kidul	Badan Hukum
3.	Tresno Handayani	Sawangan	Badan Hukum
4.	Mugi Mulya	Jingkang	Badan Hukum
5.	Bandhayuda Makmur	Banjarsari	Badan Hukum
6.	Makmur Kalibenda	Kalibenda	Badan Hukum
7.	Pancuran Mukti	Pancurendang	Badan Hukum
8.	Berkah Banyu Makmur	Pancasan	Badan Hukum
9.	Mitra Usaha Mandiri	Karangbawang	Badan Hukum
10.	Sekartaji	Kracak	Badan Hukum
11.	Gelora Mandiri	Ajibarang Kulon	Badan Hukum
12.	Satria Aji	Ajibarang Wetan	Badan Hukum
13.	Bumi Lestari Sejahtera	Lesmana	Badan Hukum
14.	Apik Pandansari	Pandansari	Badan Hukum
15.	Reksa Usaha Mandiri	Ciberung	Badan Hukum

Sumber: sid.kemendesa (Diolah)

Dari total 15 BUMDes yang sudah berbadan hukum di Kecamatan Ajibarang, Salah satunya yaitu BUMDes yang berada di Desa Tipar Kidul. Desa Tipar Kidul merupakan salah satu Desa yang terletak di Kecamatan Ajibarang yang dimana BUMDesnya tergolong berkembang. Desa Tipar Kidul memiliki BUMDes dengan nama Badan Usaha Milik Desa “CIPTA KARYA UNGGUL”. Berdasarkan Peraturan Desa Tipar Kidul No 6 Tahun 2021 Tentang Perubahan Atas Peraturan Desa No 1 Tahun 2015 Tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa “Cipta Karya Unggul Tipar Kidul.” BUMDes Cipta Karya Unggul ini termasuk kategori BUMDes dengan data yang sudah terverifikasi badan hukum. BUMDes ini memiliki unit usaha yang beroperasi setiap harinya. Unit usaha BUMDes Cipta Karya Unggul Tipar Kidul meliputi:

Tabel 4: Jenis unit usaha BUMDes Cipta Karya Unggul Tipar Kidul

Nama Unit Usaha	Keterangan	Penghasilan
Keamanan dan Jasa Penerpalan Truk	Beroperasi setiap hari	430.000.000/Tahun
Layanan Internet	Beroperasi setiap hari	10.000.000/Tahun
Sewa Aset (Kost)	Beroperasi setiap hari	50.000.000/Tahun

Sumber: Olah Data Penulis

Berdasarkan data yang tersedia, BUMDes Cipta Karya Unggul di Desa Tipar Kidul menjalankan beberapa unit usaha aktif yang menjadi penggerak ekonomi desa. Pendapatan terbesar berasal dari jasa keamanan dan kebersihan area pool truk serta layanan pemasangan terpal yang bekerja sama dengan pihak swasta. Melalui pengelolaan usaha tersebut, BUMDes mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) dan pemberdayaan ekonomi masyarakat. Sebesar 55% pendapatan dialokasikan untuk PADes dan 15% untuk kelembagaan desa, sehingga total 70% pendapatan BUMDes dimanfaatkan untuk pembangunan desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat sebagai bentuk penguatan kemandirian desa melalui optimalisasi potensi lokal..

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

508

Indexed

SINTA 4



Tabel 5: Data hasil perolehan Pendapatan Asli Desa yang berasal dari BUMDes

Tahun	Jumlah
2023	Rp. 252.724.560
2024	Rp. 263.746.722
2025	Rp. 276.276.329

Sumber: Olah Data Penulis

Berdasarkan tabel tersebut, terlihat bahwa kontribusi PADes yang disalurkan BUMDes Cipta Karya Unggul kepada Pemerintah Desa Tipar Kidul mengalami peningkatan setiap tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan unit usaha BUMDes berjalan semakin efektif sehingga mampu memberikan dampak positif terhadap pembangunan dan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes Cipta Karya Unggul juga menjadi BUMDes dengan kontribusi PADes tertinggi di Kecamatan Ajibarang karena mampu mengalokasikan 70% pendapatannya untuk kepentingan desa, yaitu 55% untuk PADes dan 15% untuk kelembagaan desa. Keberhasilan tersebut menunjukkan pentingnya penerapan manajemen yang baik dalam pengelolaan BUMDes agar mampu meningkatkan PADes serta menjadi contoh bagi BUMDes lain dalam memperkuat perekonomian desa. Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti akan menjawab bagaimana Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ddlam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Pades) Pada BUMDes Cipta Karya Unggul, Desa Tipar Kidul, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Data primer diperoleh melalui wawancara dengan Kepala Desa Tipar Kidul, Ketua Pengawas BUMDes, Direktur Utama, Sekretaris, Bendahara, serta tiga karyawan BUMDes guna memperoleh informasi mengenai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dalam pengelolaan BUMDes. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui observasi dan dokumentasi berupa laporan keuangan, struktur organisasi, notulen rapat, dan dokumen perencanaan BUMDes. Penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dalam pemilihan informan yang dianggap sesuai dengan fokus penelitian. Adapun teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

PEMBAHASAN

Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Pada BUMDes Cipta Karya Unggul, Desa Tipar Kidul, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas.

Manajemen merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manusia dan dapat dijumpai pada seluruh bentuk organisasi formal, baik yang bersifat sederhana maupun kompleks. Aktivitas manajerial ini hadir dalam berbagai jenis institusi, seperti organisasi pemerintahan, sektor swasta, lembaga pendidikan, dunia bisnis, hingga organisasi nirlaba (Mathias & John, 2021). Sementara itu, menurut Jones dan George dalam (Dr. Mamduh Hanafi, 2015) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Menurut George Terry dalam (Nurmalasari et al., 2022) manajemen memiliki empat fungsi utama, yaitu: Planning (Perencanaan), Organizing (Pengorganisasian), Actuating (Pelaksanaan), dan Controlling (Pengawasan) merupakan fungsi utama manajemen menurut George Terry yang diterapkan oleh BUMDes Cipta Karya Unggul dalam mengelola organisasi dan unit usaha secara efektif, profesional, dan akuntabel guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta kesejahteraan masyarakat. Penerapan fungsi manajemen tersebut dilakukan melalui penyusunan perencanaan strategis, pembagian tugas sesuai kebutuhan organisasi, pelaksanaan kegiatan melalui komunikasi dan motivasi kepada pengurus dan karyawan, serta pengawasan dan evaluasi berkala

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

509

Indexed

SINTA 4



terhadap aktivitas operasional dan kinerja unit usaha. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Cipta Karya Unggul, diketahui bahwa penerapan fungsi manajemen dilakukan secara konsisten dalam pengelolaan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teori fungsi manajemen dari George R. Terry, Leslie W. Rue, dan G. A. Ticolau sebagai landasan untuk menganalisis manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi penelitian.

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi utama dalam manajemen karena berkaitan dengan penetapan tujuan dan langkah-langkah strategis untuk mencapainya. Menurut George R. Terry, Leslie W. Rue, dan G. A. Ticolau dalam (Nurmalasari et al., 2022), manajemen yang baik harus memiliki tujuan yang jelas dan terarah. Perencanaan dilakukan secara sistematis melalui penetapan tujuan, identifikasi langkah yang diperlukan, serta penyusunan strategi yang tepat agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan efektif dan terukur. Dalam prosesnya, perencanaan membantu organisasi menggunakan sumber daya secara efisien, mengantisipasi risiko, serta menentukan tindakan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di lapangan, ditemukan bahwa proses perencanaan dalam manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul secara keseluruhan cukup baik. Hal ini sesuai dengan empat tahapan dasar dalam proses perencanaan menurut (Handoko, 2012): yaitu menetapkan tujuan, menggambarkan kondisi saat ini, mengenali faktor pendukung dan penghambat, serta menyusun rencana kegiatan. BUMDes menetapkan tujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), menciptakan lapangan kerja, dan memberdayakan ekonomi masyarakat melalui pengelolaan unit usaha yang dibahas dalam musyawarah desa dan rapat internal secara berkala. Saat ini BUMDes mengelola tiga unit usaha utama, yaitu jasa keamanan dan kebersihan pool truk yang terintegrasi dengan jasa penerpalan truk, layanan internet, dan penyewaan kost, serta merencanakan pengembangan usaha peternakan ayam petelur. Faktor pendukung yang dimiliki antara lain ketersediaan lahan, penyertaan modal pemerintah desa, serta kerja sama dengan PT Sinar Tambang Artha Lestari (STAR) melalui program CSR, sedangkan faktor penghambat meliputi kualitas sumber daya manusia dan keterbatasan inovasi pengurus dalam pengembangan unit usaha. Rencana kegiatan BUMDes Cipta Karya Unggul di atas, terdapat dua kategori rencana kegiatan yang telah disusun. Untuk jangka pendek, BUMDes berfokus pada optimalisasi unit usaha yang telah berjalan melalui pelaksanaan rencana kerja yang disepakati dalam rapat koordinasi antara direktur, pengurus, dan pengawas. Sementara untuk jangka panjang, BUMDes sedang dalam proses penambahan unit usaha baru berupa peternakan ayam petelur yang diharapkan dapat memperkuat ketahanan pangan desa sekaligus menciptakan sumber pendapatan baru yang berkelanjutan. BUMDes Cipta Karya Unggul saat ini tengah menjalankan serangkaian kegiatan persiapan sebagai langkah awal mewujudkan unit usaha peternakan ayam petelur. Kandang ayam petelur yang telah selesai dibangun kini sedang dalam tahap sterilisasi guna memastikan lingkungan yang bersih, sehat, dan siap ditempati. Secara bersamaan, pengelola BUMDes juga tengah menyelesaikan proses administrasi dan pengurusan surat-surat perizinan yang diperlukan sebagai kelengkapan legalitas unit usaha tersebut, serta menunggu pengiriman bibit ayam petelur ke lokasi kandang agar operasional peternakan dapat segera dimulai. Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai perencanaan kegiatan yang telah disusun sejak awal pembentukan BUMDes, berikut disajikan matriks rencana kerja BUMDes Cipta Karya Unggul.

Tabel 6: Matriks rencana kerja BUMDes Cipta Karya Unggul:

Program/kegiatan	Alokasi anggaran (Rp)	Sumber	Output	Waktu pelaksanaan
Jasa keamanan dan	100.000.000	Penyertaan Modal Desa	Terciptanya area <i>pool</i> atau lahan parkir truk	Januari 2015

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)
redaksigovernance@gmail.com/admin@lkispol.or.id

510

Indexed

SINTA 4



kebersihan			yang bersih, tertata, dan aman, sehingga seluruh armada truk pengangkut semen milik mitra transporter PT STAR dapat terparkir dan dikelola dengan baik.	
Jasa penerpalan	20.000.000	Modal BUMDes	Terciptanya pengiriman produk (semen) dengan rapi dan aman sampai dilokasi tujuan	Januari 2015
Sewa Aset (kost)	120.000.000	Modal BUMDes	Terciptanya tempat tinggal atau penginapan untuk sopir truk dari transporter PT STAR	Januari 2024
Layanan internet (wifi)	-	-	Terciptanya layanan internet dengan harga lebih terjangkau	November 2023

Sumber: olah data penulis

Berdasarkan tabel di atas, program dan kegiatan BUMDes Cipta Karya Unggul sebagian besar telah berjalan sejak awal berdirinya BUMDes. Unit usaha lahan parkir yang awalnya dikelola PT Semen kemudian dialihkan kepada BUMDes setelah kantor perusahaan berpindah ke lingkungan PT STAR. Modal awal sebesar Rp100.000.000,00 yang bersumber dari Dana Desa digunakan untuk renovasi gedung yang kini menjadi kantor operasional BUMDes. Selain itu, unit usaha penerpalan memperoleh alokasi modal sebesar Rp20.000.000,00 yang digunakan untuk pengadaan Alat Pelindung Diri (APD) seperti helm keselamatan dan perlengkapan kerja lainnya sebagai bentuk perhatian terhadap keselamatan dan kesehatan kerja dalam operasional usaha. BUMDes juga mengalokasikan anggaran sebesar Rp120.000.000,00 untuk pengembangan unit usaha sewa aset berupa bangunan kost, mulai dari pengadaan bahan bangunan hingga proses konstruksi sampai bangunan siap dioperasikan sebagai sumber pendapatan BUMDes. Sementara itu, pada layanan internet (WiFi), BUMDes tidak mengeluarkan modal karena seluruh peralatan disediakan oleh pihak provider, sehingga BUMDes hanya berperan sebagai perantara dalam penyediaan layanan internet bagi masyarakat desa. Meskipun berbagai program dan unit usaha telah berjalan, perencanaan kegiatan operasional dan program kerja BUMDes Cipta Karya Unggul belum sepenuhnya disusun secara terstruktur dan terdokumentasi secara administratif. Perencanaan masih disampaikan secara lisan melalui forum Musyawarah Desa (Musdes) dan belum dituangkan dalam dokumen resmi maupun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM). Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, aspek perencanaan BUMDes telah berjalan cukup baik, namun belum optimal karena belum didukung oleh sistem perencanaan formal dan tertulis. Penyusunan perencanaan yang lebih sistematis dan teradministrasi direncanakan mulai diterapkan pada awal semester kedua tahun 2026.

Penelitian sejalan dengan temuan tersebut juga terdapat pada penelitian (Kholisoh et al., 2024) terutama pada penetapan tujuan, pengembangan usaha berbasis potensi desa, serta pelibatan Musyawarah Desa dalam proses perencanaan. Namun, perencanaan pada BUMDes Cipta Karya Unggul masih bersifat fleksibel dan dominan dilakukan secara lisan. Berbeda dengan penelitian (Budi, 2022) yang lebih berfokus pada pemulihan ekonomi desa pasca pandemi, perencanaan pada BUMDes Cipta Karya Unggul lebih berorientasi pada keberlanjutan usaha dan peningkatan PADes dalam jangka panjang.

2. Organizing (Pengorganisasian)

Pengorganisasian (organizing) merupakan salah satu fungsi utama manajemen yang berperan dalam mengatur dan mengelompokkan sumber daya organisasi, seperti sumber daya manusia, material, dan waktu agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Tahap ini dilakukan setelah proses perencanaan dengan membagi tugas dan tanggung jawab sesuai kebutuhan organisasi dan ketersediaan sumber daya. Melalui pengorganisasian, struktur organisasi dapat tersusun secara jelas sehingga setiap anggota mengetahui peran, tugas, dan hubungan kerjanya masing-masing. Keberhasilan pengorganisasian sangat bergantung pada kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki dengan kebutuhan organisasi, sehingga apabila terjadi ketidaksesuaian perlu dilakukan penyesuaian terhadap rencana dan strategi yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan, pengorganisasian pada BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul telah berjalan cukup baik yang terlihat dari adanya pembagian tugas dan struktur organisasi yang jelas, terdiri atas penasihat, pengawas, direktur, bendahara, dan pengelola unit usaha. Struktur organisasi ditetapkan melalui Musyawarah Desa (Musdes) sehingga bersifat kolektif dan demokratis. Mekanisme rekrutmen pengurus dan pengawas dilakukan melalui seleksi terbuka maupun penunjukan melalui Musdes dengan mempertimbangkan latar belakang dan pengalaman calon. Pemerintah Desa juga berupaya memastikan kepengurusan bersifat proporsional dan representatif dengan melibatkan berbagai unsur masyarakat desa. Selain itu, pembagian tugas antar pengurus dilakukan secara jelas agar setiap fungsi organisasi dapat berjalan sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing. Berikut penulis sajikan struktur organisasi BUMDes Cipta Karya Unggul:

Gambar 1 Struktur Organisasi BUMDes Cipta Karya Unggul



Sumber: Data Olah Penulis

Setiap bidang dalam BUMDes Cipta Karya Unggul memiliki tugas dan tanggung jawab sesuai fungsinya masing-masing. Struktur organisasi BUMDes ditetapkan melalui Musyawarah Desa (Musdes) dan terdiri atas penasihat, pengawas, direktur, bendahara, serta pengelola unit usaha, sehingga keputusan kepengurusan bersifat kolektif dan demokratis.

Gambar 2 Pola Hubungan Pembagian Tugas



Sumber: Olah Data Penulis

Rekrutmen pengurus dan pengawas dilakukan melalui seleksi terbuka maupun penunjukan melalui Musdes dengan mempertimbangkan latar belakang dan pengalaman calon. Selain itu, pembagian tugas antar pengurus dilakukan secara jelas agar pengelolaan organisasi dapat berjalan efektif sesuai peran dan tanggung jawab masing-masing. Berikut penulis sajikan gambar pola hubungan pembagian tugas dalam pengelolaan BUMDes Cipta Karya Unggul:

Berdasarkan pola hubungan pembagian tugas di atas, dapat diketahui bahwa terdapat hubungan kerja inti dan koordinasi yang jelas antara Kepala Desa selaku Penasehat, Direktur BUMDes, Pengawas, Sekretaris, dan Bendahara dalam struktur pengelolaan BUMDes Cipta Karya Unggul. Setiap jabatan memiliki peran dan kewenangan yang saling berkaitan satu sama lain. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, BUMDes Cipta Karya Unggul telah memiliki struktur organisasi, pembagian tugas, dan mekanisme koordinasi yang cukup jelas melalui Musyawarah Desa (Musdes). Rekrutmen pengurus dilakukan melalui seleksi maupun penunjukan dengan mempertimbangkan pengalaman dan kemampuan calon. Namun, pelaksanaan tupoksi belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat ketidaksesuaian peran, seperti fungsi pengawasan yang belum berjalan efektif, administrasi dan pengarsipan yang belum tertib, serta penyusunan laporan keuangan yang masih sering dikerjakan langsung oleh direktur akibat pembagian tugas yang belum berjalan maksimal. Koordinasi organisasi dilakukan melalui rapat rutin, musyawarah desa, komunikasi langsung, dan media WhatsApp untuk mendukung operasional unit usaha. Pengalokasian sumber daya manusia, modal, dan sarana prasarana dilakukan berdasarkan kebutuhan dan kemampuan masing-masing unit usaha. Selain itu, BUMDes juga melaksanakan program peningkatan kapasitas SDM melalui studi banding dan pelatihan penyusunan laporan keuangan guna meningkatkan profesionalisme pengelolaan organisasi. Secara keseluruhan, aspek pengorganisasian BUMDes Cipta Karya Unggul telah berjalan cukup baik meskipun belum optimal pada pelaksanaan beberapa fungsi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Kholisoh et al., 2024) dan (Ismowati et al., 2022) yang menunjukkan pentingnya pembagian tugas, koordinasi, dan pengorganisasian partisipatif dalam pengelolaan BUMDes, namun berbeda dengan penelitian (Sidik, 2020) yang menemukan belum adanya pembagian kerja dan koordinasi yang jelas dalam pengelolaan BUMDes.

3. *Actuating (Pelaksanaan)*

Actuating merupakan fungsi manajemen yang berfokus pada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi agar tujuan yang telah direncanakan dapat tercapai secara efektif. Fungsi ini menekankan pada penggerakan seluruh anggota organisasi sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam pelaksanaannya, BUMDes Cipta Karya Unggul telah memiliki unsur 5M, yaitu manusia, bahan, mesin, metode, dan modal, sehingga mendukung pengelolaan usaha yang lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, kegiatan operasional BUMDes telah berjalan secara terstruktur dengan pembagian tugas yang jelas, sehingga setiap pengurus dan karyawan mampu menjalankan perannya sesuai fungsi masing-masing. BUMDes Cipta Karya Unggul mengelola beberapa unit usaha aktif, yaitu jasa keamanan dan kebersihan pool truk, jasa penerpalan, layanan internet (WiFi), dan sewa aset kost, sedangkan unit usaha ayam petelur masih dalam tahap persiapan operasional. Setiap unit usaha memiliki koordinator yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan operasional sehingga koordinasi dan pengawasan dapat berjalan lebih mudah. Pengaturan jam operasional juga disesuaikan dengan karakteristik masing-masing unit usaha agar pelayanan berjalan optimal.

Dalam pelaksanaan operasional, Direktur BUMDes menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan komunikatif dengan terjun langsung ke lapangan, memberikan arahan, dukungan moral, motivasi, penghargaan, dan melibatkan pengurus dalam pengambilan keputusan. Selain itu, pengurus dan karyawan juga diberikan kesempatan mengikuti pelatihan keterampilan teknis dan manajerial guna meningkatkan kapasitas kerja dan profesionalisme dalam pengelolaan BUMDes. Komunikasi menjadi faktor penting dalam mendukung kelancaran operasional BUMDes.

Komunikasi antara Pemerintah Desa dan BUMDes dilakukan melalui rapat koordinasi, musyawarah desa, dan laporan pertanggungjawaban, sedangkan komunikasi internal dilakukan melalui rapat rutin dan komunikasi sehari-hari yang terbuka. Melalui komunikasi yang baik, berbagai kendala operasional dapat segera diselesaikan sehingga kegiatan usaha BUMDes dapat berjalan lancar, terkoordinasi, dan sesuai dengan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pelaksanaan (actuating) pada BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul telah berjalan secara nyata dalam operasional setiap unit usaha melalui pembagian kerja yang jelas, sistem kerja yang teratur, jam operasional, serta pengawasan langsung di lapangan. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Kholisoh et al., 2024) yang menunjukkan bahwa pembagian tugas, koordinasi, dan kepemimpinan partisipatif mampu mendukung efektivitas operasional BUMDes.

4. **Controlling (Pengawasan)**

Controlling (pengawasan) merupakan fungsi manajemen yang bertujuan menilai apakah pelaksanaan kegiatan telah berjalan sesuai dengan tujuan dan rencana yang ditetapkan. Pengawasan dilakukan melalui penetapan standar kerja, pengukuran kinerja, evaluasi hasil pelaksanaan, serta tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan. Dalam pelaksanaannya, BUMDes Cipta Karya Unggul telah menerapkan pengawasan pada aspek keuangan, pelayanan, akuntabilitas, dan dampak sosial ekonomi bagi masyarakat desa. Pengukuran kinerja dilakukan secara menyeluruh, baik terhadap organisasi maupun sumber daya manusia. Kinerja organisasi dinilai melalui kontribusi PADes, pencapaian target pendapatan, kualitas pelayanan, dan kepatuhan terhadap regulasi. Sementara itu, kinerja pengurus dan karyawan dinilai berdasarkan tugas masing-masing, seperti administrasi, pengelolaan keuangan, kedisiplinan, produktivitas, serta kualitas pelayanan pada setiap unit usaha. Evaluasi BUMDes dilakukan secara rutin setiap akhir bulan bersama pengurus, pelaksana operasional, direktur, dan pengawas untuk menilai pelaksanaan kegiatan dan kinerja unit usaha. Selain itu, evaluasi tahunan dilaksanakan melalui Musyawarah Desa yang melibatkan Pemerintah Desa, BPD, pengurus BUMDes, LPMD, dan unsur masyarakat. Proses evaluasi meliputi pengumpulan data, analisis kinerja, identifikasi kelemahan dan tantangan, serta penyusunan solusi dan rekomendasi perbaikan.

Melalui proses pengawasan dan evaluasi, BUMDes Cipta Karya Unggul dapat melakukan perbaikan berkelanjutan, menyesuaikan strategi organisasi, serta meningkatkan efektivitas pengelolaan unit usaha agar tujuan organisasi tercapai optimal. Permasalahan yang dihadapi meliputi belum optimalnya pencatatan transaksi, lemahnya pemahaman tupoksi dan prosedur kerja, kurangnya kepatuhan terhadap standar keselamatan kerja, serta rendahnya kesadaran pelanggan dalam membayar tepat waktu. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, fungsi pengawasan (controlling) dilakukan melalui pemantauan kinerja unit usaha, evaluasi keuangan, dan rapat rutin bersama pengurus serta pemerintah desa. Pengawasan mencakup aspek pendapatan, kualitas pelayanan, tanggung jawab pengelola, dan kontribusi BUMDes bagi masyarakat sehingga setiap permasalahan dapat segera ditindaklanjuti melalui evaluasi dan perbaikan operasional.

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

Keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak hanya bergantung pada pengelola, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan dalam menentukan kualitas manajemen, keberlangsungan usaha, serta kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat desa. Faktor internal yang mempengaruhi manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul meliputi sumber daya manusia yang kompeten, kontrol unit usaha, dan transparansi. BUMDes telah menerapkan pembagian tugas sesuai kompetensi dan pengalaman pengurus, didukung pelatihan serta studi banding untuk meningkatkan kapasitas SDM. Selain itu, pengawasan usaha dilakukan secara sistematis melalui koordinator unit, evaluasi rutin, dan mekanisme kontrol operasional yang menyesuaikan karakteristik tiap unit usaha. Transparansi juga diterapkan melalui

Penerbit:

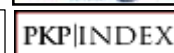
LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

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

514

Indexed

SINTA 4



laporan keuangan dan musyawarah desa secara berkala, sehingga masyarakat dan pemerintah desa dapat mengetahui pengelolaan serta pembagian SHU BUMDes secara terbuka. Penerapan ketiga faktor tersebut berdampak positif terhadap efektivitas pengelolaan usaha, peningkatan kepercayaan masyarakat, dan optimalisasi Pendapatan Asli Desa (PADes).

Selain faktor internal, keberhasilan BUMDes Cipta Karya Unggul juga dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa dukungan pemerintah desa, partisipasi dan kepercayaan masyarakat, serta kemitraan strategis dengan pihak luar. Pemerintah desa memberikan dukungan melalui regulasi, penyertaan modal, serta pengawasan dan evaluasi berkala yang memperkuat tata kelola BUMDes. Partisipasi masyarakat tercermin melalui keterlibatan dalam musyawarah desa, dukungan sebagai tenaga kerja pada unit usaha, serta penggunaan layanan internet desa yang dikelola BUMDes. Di sisi lain, kemitraan strategis dengan PT Sinar Tambang Artha Lestari dan Ineznet memberikan akses pasar, dukungan operasional, dan pengembangan layanan usaha yang lebih luas. Melalui dukungan pemerintah, keterlibatan masyarakat, dan kerja sama dengan pihak eksternal, BUMDes mampu menjaga stabilitas usaha, meningkatkan pendapatan, serta memperkuat kontribusinya terhadap peningkatan PADes.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul berperan penting bahwa manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul berperan penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui penerapan fungsi manajemen POAC (planning, organizing, actuating, controlling). Secara umum, fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan telah berjalan dengan baik dan mendukung pengelolaan usaha BUMDes, meskipun masih terdapat beberapa kendala seperti belum optimalnya penyusunan perencanaan tertulis, pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, serta administrasi organisasi. Keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan PADes didukung oleh faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Faktor internal meliputi kualitas sumber daya manusia yang kompeten, pengendalian unit usaha yang terstruktur, serta transparansi dalam pengelolaan keuangan dan pembagian hasil usaha. Sementara itu, faktor eksternal berupa dukungan pemerintah desa, partisipasi aktif masyarakat, dan kemitraan strategis dengan pihak luar turut memperkuat keberlanjutan usaha BUMDes. Dengan dukungan faktor-faktor tersebut, BUMDes mampu meningkatkan kontribusinya terhadap PADes sekaligus memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat Desa Tipar Kidul.

REFERENSI

- Bastian, I. (2006). *Akuntansi sektor publik: Suatu pengantar*.
Dr. Mamduh Hanafi. (2015). *Konsep_Dasar_dan_Perkembangan_Teori_Manajemen* Dr. Mamduh Hanafi. 1–66.
Handoko, T. H. (2012). *Pengantar Manajemen* Karangan T. Hani Handoko Bab 2. Faizal Nuzul Razak Hamid, SE, 1 (1), 30.
Kholisoh, Sutikno, C., Nastiti, D., Amanda, A., Ayu, I., & Pribadi, P. (2024). *Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “ Berkah Banyu Makmur ” Di Desa Pancasan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas*. 4(2), 1324–1341.
Mathias, G., & John, R. B. (2021). *Manajemen Pembelajaran Modern*. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia*, 1(1), 28–42.
Nurmalasari, N., Masâ, F., & Masitoh, I. (2022). Implementasi fungsi manajemen dalam perumusan manajemen pendidikan di SMKN 1 Cijulang. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(2), 936–946.
Pamungkas, B. A. (2016). *Pelaksanaan Otonomi Desa Pasca Undang-Undang Implementation Of The Post-Regulation Autonomy Of Village Number 6 Of 2014 Concerning Village*. 2(2), 210–229.
Riyadh, A., Publik, S. A., Sidoarjo, U. M., & Timur, J. (2024). *Peran badan permusyawaratan desa dalam perencanaan pembangunan desa medalem 1*. 7(4), 2351–2367.
Schneider, I. (1995). Osborne, D. and Gaebler, T. 1992. *Reinventing Government*. New York, NY. Taylor

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)

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

515

Indexed



& Francis.

- Sutikno, C. (2022). Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Desa Susukan Kecamatan Sumbang Kabupaten Banyumas. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Tapis Berseri (JPMTB)*, 1(2), 82–91. <https://doi.org/10.36448/jpmtb.v1i2.23>
- Sutikno, C., Atika, Z. R., Wijaya, S. S., & Mujib, M. (2017). Dinamika governance. *Ilmu Administrasi Negara*, 7(April), 64–81.
- Sutikno, C., Atika, Z. R., Wijaya, S. S., & Mujib, M. (2022a). Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kabupaten Banyumas: Model Pergeseran Paradigma Pengelolaan Potensi Desa. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(2).
- 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., & Mujib, M. (n.d.). *Manajemen kelembagaan badan usaha milik desa (bumdes) di desa siwarak kecamatan karangreja kabupaten purbalingga*.
- Sutikno, C., Sari, L. A., & Setiawan, A. (2022). Collaborative Governance Terhadap Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 9(3), 440.
- Syamsudin, M., Empanang, K., & Hilir, S. (2004). *Perencanaan pembangunan*. 213–219.
- Zaenuri, M. (2012). Perlunya Perubahan Paradigma Dari New Public Management ke New Public Governance di Indonesia. *Unisia*, 34(77), 207–218. <https://doi.org/10.20885/unisia.vol34.iss77.art8>