



## DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

DOI: <https://doi.org/10.33005/jdg.v11i1.2484>  
<http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/index>

### MANAJEMEN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA SROWOT KECAMATAN KALIBAGOR KABUPATEN BANYUMAS

Chamid Sutikno<sup>1</sup>, Zaula Rizqi Atika<sup>2</sup>, Shadu Satwika Wijaya<sup>3</sup>, Mujib<sup>4</sup>

Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto<sup>1,2</sup>

Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto<sup>3</sup>

Politeknik Negeri Pontianak<sup>4</sup>

[c.sutikno@unupurwokerto.ac.id](mailto:c.sutikno@unupurwokerto.ac.id)<sup>1</sup>, [zr.atika@unupurwokerto.ac.id](mailto:zr.atika@unupurwokerto.ac.id)<sup>2</sup>, [shadu.satwika@unsoed.ac.id](mailto:shadu.satwika@unsoed.ac.id)<sup>3</sup>,

[mujib@polnep.ac.id](mailto:mujib@polnep.ac.id)<sup>4</sup>

#### ARTICLE INFORMATION

*Article history:*

Received date: 30 September 2022

Revised date: 20 Oktober 2022

Accepted date: 01 November 2022

#### ABSTRACT

*The approach in economic development of rural communities is one of the goals in creating national development. The new paradigm is the economic development of rural communities initiated through strengthening economic institutions is one of the efforts carried out in a sustainable manner. This study aims to determine the management system and mechanism in the management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in an effort to develop and develop BUMDes and Increase village original income in the casestudy of BUMDes Ujug, Srowot Village, Kalibagor District, Banyumas Regency. The research method used is descriptive research with a qualitative approach. The focus of the research is the management model aspect which is focused on the management of BUMDes Ujug, Srowot Village, Kalibagor District, Banyumas Regency. The informants of this research are elements of the village government, BUMDes managers, community elements and other parties. Data collection techniques are interview, observation and documentation, while the validity of the data using triangulation to obtain valid data. The results of the study refer to the management aspect in termn of planning, organizing, implementing program, monitoring, budgetingBUMDes and evaluating. It is hoped that it can provide big impacts such as good BUMDes management and be able to ncrease the villages original income which is submitted every through deliberation with the parties involved in it.*

*Keyword: Management, BUMDes, Community Empowerment.*

#### ABSTRAKSI

Pendekatan dalam pembangunan ekonomi masyarakat desa menjadi salah satu tujuan dalam menciptakan pembangunan nasional. Paradigma baru dalam pengembangan ekonomi masyarakat desa yang di inisiasi melalui penguatan kelembagaan ekonomi menjadi salah satu upaya yang dilakukan secara berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem dan mekanisme manajemen dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya pengembangan dan pembangunan BUMDes serta peningkatan pendapatan asli desa dalam studi kasus BUMDes Ujug Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian adalah aspek model manajemen yang tertuju pada Pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot, Kecamatan Kalibagor, Kabupaten Banyumas. Informan penelitian ini adalah Unsur pemerintah desa, pengelola BUMDes, unsur masyarakat dan pihak-pihak lainnya. Teknik pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan dokumentasi, sedangkan validitas data menggunakan triangulasi untuk memperoleh data secara valid. Hasil penelitian merujuk pada aspek manajemen yang dilihat dari sisi perencanaan, perorganisasian, pelaksanaan program, pengawasan, penganggaran BUMDes, dan evaluasi. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Ujug Desa Srowot mampu mengembangkan manajemen dalam pengelolaan BUMDes seiring dengan besarnya penyertaan modal yang ditujukan kepada BUMDes dalam pengembangannya yang diharapkan dapat memberikan impek yang besar seperti pengelolaan BUMDes yang

---

baik dan mampu meningkatkan pendapatan asli desa yang diserahkan setiap tahun melalui musyawarah bersama pihak-pihak yang terlibat didalamnya.

Kata Kunci: Manajemen, BUMDes, Pemberdayaan Masyarakat

2022 UPNVJT. All rights reserved

---

## **PENDAHULUAN**

Berbagai upaya pemerintah Indonesia dalam melakukan berbagai langkah suatu bidang untuk memaksimalkan berjalannya fungsi pemerintah bagi masyarakat Indonesia belum sepenuhnya tercapai. Hal ini terjadi pada berjalannya fungsi pemerintah harus menentukan dan menemukan cara strategi yang diperlukan untuk dilakukan sebagai dasar mempermudah dan mempercepat berbagai bidang yang dibutuhkan masyarakat dapat maksimal. Bidang yang diperlukan tentu hampir semuanya, akan tetapi ada beberapa bidang yang menjadi dasar kehidupan bermasyarakat di Indonesia dapat menjadi aktif dan produktif. Seiring berjalannya waktu peranan pemerintah bagi masyarakat menjadi suatu kewajiban yang nyata di berbagai bidang kehidupan salah satunya perekonomian. Perekonomian menjadi suatu bidang yang penting diurus secara prioritas pemerintah Indonesia untuk mewujudkan masyarakatan aman, nyaman dan sejahtera. Dalam mencapai hal tersebut tidak serta merta berjalan dengan sendiri diperlukan adanya pengaruh pengetahuan yang mampu memberikan kemudahan dan daya tahan yang kuat. Fokus pemerintah dalam pembangunan nasional tertuju kepada pembangunan desa.

Hal ini menunjukkan bahwa desa memiliki peranan yang penting dan menjadi bagian dalam pembangunan nasional dan juga daerah. Pembangunan merupakan sebuah proses yang sistematis dan saling berkesinambungan yang bertujuan untuk memperoleh berbagai alternatif yang sah untuk mencapai aspirasi masyarakat (Mahadiansar et al., 2020). Dalam prosesnya pemerintah perlu mengakomodir seluruh aspek yang berkaitan dengan pembangunan desa. Pembangunan desa dilakukan untuk mengurangi adanya kesenjangan pembangunan wilayah di Indonesia. Selain itu, kesenjangan pembangunan antar wilayah juga terkait dengan pembangunan desa dan kota, maka perlunya upaya untuk mengurangi kesenjangan dan juga mencegah adanya urbanisasi yang akan menimbulkan beban dan masalah baru diperkotaan. Salah satu upaya pemerintah yang perlu dilakukan untuk mengurangi kesenjangan laju pembangunan wilayah pedesaan

yaitu dengan membuat kebijakan publik yang berkaitan dengan pembangunan ekonomi desa (Rosyadi et al., 2019). Selain itu, pembangunan ekonomi pedesaan juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat desa.

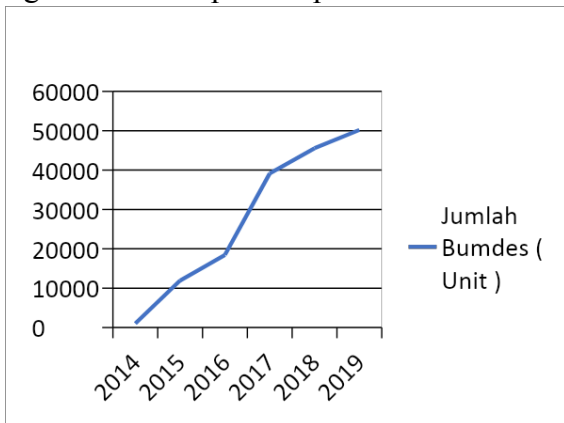
Saat ini, Pemerintah Desa telah diberikan otonomi desa, pemberian otonomi desa dirasa perlu mengingat bahwa sasaran pelaksanaan otonomi daerah tidak hanya terkait dengan provinsi dan kabupaten/kota tetapi juga terkait dengan keberadaan desa-desa di Indonesia. Otonomi desa merupakan wewenang untuk mengatur desanya sendiri dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dengan adanya Undang-undang tersebut dapat memberikan peluang bagi pemerintah desa untuk mengembangkan potensi yang dimiliki oleh desa untuk mengembangkan kemandirian masyarakat dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Upaya pemerintah untuk dapat mempercepat pembangunan desa yaitu dengan membuat empat program prioritas percepatan pembangunan desa. Empat program prioritas tersebut adalah Produk Unggulan Kawasan Pedesaan (Prukades), Embung Desa (penampungan air dalam skala besar), BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), dan Sarana Olahraga Desa (Raga Desa) (Muryanti, 2020).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi salah satu prioritas dalam pembangunan desa, maka dalam upaya pembentukan dan pelaksanaan BUMDes di Indonesia dibutuhkan sebuah kebijakan yang dapat mengaturnya. Dengan disahkannya Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (PDPTT) Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa menjadikan BUMDes sebagai program kebijakan pemerintah yang dapat diterapkan di seluruh desa di Indonesia. Selanjutnya, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa Pasal 1 ayat 1 menyatakan bahwa: "Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDes, adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/ atau bersama

desa-desanya guna mengelola usaha, memanfaatkan asset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/ atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.” Terdapat delapan poin tujuan pembentukan BUMDes yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan perekonomian desa
- 2) Mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
- 3) Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa
- 4) Mengembangkan rencana kerjasama usaha antar desa dan/atau pihak ketiga
- 5) Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan dan layanan umum warga
- 6) Membuka lapangan kerja
- 7) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa
- 8) Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa. (Warsono & Danarti, 2018).

Pembentukan BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa juga memiliki fungsi strategis yang penting yaitu: sebagai lembaga sosial (Social Institution) dan lembaga komersial (Commercial Institution) (Rosyadi et al., 2019). Sebagai lembaga sosial BUMDes dapat memberikan layanan sosial kepada masyarakat, sedangkan BUMDes sebagai lembaga komersial menunjukkan bahwa BUMDes dapat memberikan keuntungan dan juga peningkatan terhadap Pendapatan Asli Desa.



Sumber: Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Mendes PDTT).

**Gambar 1** Jumlah Unit BUMDes di Indonesia

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa jumlah BUMDes di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal tersebut berdasarkan data bahwa pada tahun 2014 terdapat sekitar 1.022 unit BUMDes kemudian pada tahun 2019 meningkat menjadi 50.199 unit. Selain itu, peningkatan jumlah BUMDes juga tersebar di Provinsi Jawa Tengah, hal itu sesuai dengan data yang diperoleh dari Sidesa.jatengprov.go.id yaitu sebagai berikut:

**Table 1** Data BUMDes di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2019 - 2020

| No | Klasifikasi   | Tahun |      |
|----|---------------|-------|------|
|    |               | 2019  | 2020 |
| 1  | Dasar         | 2764  | 2820 |
| 2  | Tumbuh        | 1608  | 2504 |
| 3  | Berkembang    | 113   | 171  |
| 4  | Maju          | 18    | 44   |
|    | Jumlah (Unit) | 4503  | 5539 |

Sumber: <https://sidesa.jatengprov.go.id/bumdes>

diakses pada hari Selasa, 6 April 2021, Pukul 14.00 WIB.

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa untuk jumlah BUMDes di Provinsi Jawa Tengah sendiri sejak tahun 2019 sampai tahun 2020 terus mengalami kenaikan dengan rincian sebagai berikut: Pada tahun 2019 jumlah BUMDes sebanyak 4.503 unit dengan klasifikasi BUMDes yaitu dasar sebanyak 2.764 unit, tumbuh sebanyak 1.608 unit, berkembang sebanyak 113 unit, dan maju sebanyak 18 unit, sedangkan pada tahun 2020 jumlah BUMDes sebanyak 5.539 unit dengan klasifikasi BUMDes yaitu dasar: 2.820 unit, tumbuh sebanyak 2.504 unit, berkembang sebanyak 171 unit, dan maju sebanyak 44 unit.

Perkembangan jumlah unit BUMDes di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya, namun di sisi lain masih banyak BUMDes yang tidak stabil bahkan mati suri. Kementerian Desa PDTT Abdul Halim Iskandar akan merevitalisasi sekitar 27 ribu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang mati suri akibat tekanan ekonomi di tengah pandemi virus covid-19 (<https://m.cnnindonesia.com> diakses tanggal 26/3/2021 pukul 11.20 WIB). Selain itu, berbagai permasalahan yang menyebabkan BUMDes mengalami mati suri, diantaranya yaitu terkait dengan Sumber Daya Manusia yang kurang kompeten dalam pengelolaan BUMDes, dan

ketidaktepatan dalam memilih jenis usaha karena tidak sesuai dengan potensi desa.

Kabupaten Banyumas menjadi salah satu kabupaten di Indonesia yang memiliki BUMDes yang tersebar di setiap desa di wilayah masing-masing. Pembentukan BUMDes didasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten Banyumas Nomor 06 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa, kemudian Peraturan Bupati Banyumas Nomor 29 Tahun 2020 tentang petunjuk pelaksanaan peraturan Daerah Kabupaten Banyumas.

**Table 2 Data BUMDes di Kabupaten Banyumas**

| No     | Kecamatan     | Jumlah Desa yang memiliki BUMDes |
|--------|---------------|----------------------------------|
| 1      | Lumbir        | 10                               |
| 2      | Wangon        | 11                               |
| 3      | Jatilawang    | 10                               |
| 4      | Rawalo        | 6                                |
| 5      | Kebasen       | 12                               |
| 6      | Kemranjen     | 15                               |
| 7      | Sumpiuh       | 11                               |
| 8      | Tambak        | 12                               |
| 9      | Somagede      | 9                                |
| 10     | Kalibagor     | 12                               |
| 11     | Banyumas      | 12                               |
| 12     | Patikraja     | 11                               |
| 13     | Purwojati     | 6                                |
| 14     | Ajibarang     | 11                               |
| 15     | Gumelar       | 10                               |
| 16     | Pekuncen      | 16                               |
| 17     | Cilongok      | 20                               |
| 18     | Karanglewas   | 8                                |
| 19     | Sokaraja      | 18                               |
| 20     | Kembaran      | 10                               |
| 21     | Sumbang       | 19                               |
| 22     | Baturraden    | 9                                |
| 23     | Kedungbanteng | 14                               |
| Jumlah |               | 272                              |

Sumber: Dinsos Permades Kabupaten Banyumas, 2020.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pembentukan dan pelaksanaan BUMDes telah dilakukan di sekitar 272 Desa dari total 301 Desa yang ada di Kabupaten Banyumas. Data yang diperoleh dari Dinsos Permades tersebut menunjukkan bahwa pembentukan BUMDes mengalami peningkatan pada tahun 2020. Desa

Srowot memiliki potensi sumber daya alam (SDA) yang melimpah. Potensi itu dapat dimanfaatkan oleh masyarakat untuk meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat, salah satunya yaitu dengan memanfaatkan potensi tambang pasir, dikarenakan wilayah yang berdekatan dengan sungai serayu sehingga terdapat banyak hasil alam pertambangan. Namun, potensi tersebut belum dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh masyarakat desa. Hal ini menyebabkan Pemerintah Desa Srowot perlu mengambil kebijakan untuk mengembangkan potensi lain yang dimiliki agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sesuai dengan peraturan daerah Kabupaten Banyumas terkait dengan Badan Usaha Milik Desa, maka Pemerintah Desa Srowot membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan berdasarkan Peraturan Desa Nomor 6 Tahun 2015 tentang pembentukan Badan Usaha Milik Desa, maka terbentuklah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang bernama Usaha Jadi Untung Bersama (UJUB) Srowot. BUMDes ini didirikan atas inisiatif masyarakat Desa Srowot dan disepakati melalui Musyawarah Desa (Musdes).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) UJUB Srowot menjadi salah satu BUMDes di Kabupaten Banyumas yang berjalan. BUMDes Ujub ini didirikan pada tahun 2015 dan dalam perkembangannya BUMDes Ujub juga mengalami hambatan seperti tidak terkelolanya unit usaha BUMDes dikarenakan SDM yang kurang kompeten dalam mengelola BUMDes. Pendekatan kebijakan yang diterapkan di BUMDes ini berdasarkan pada pendekatan dari bawah (Bottom-up) dan bukan lagi pendekatan dari atas (Topdown) atau paket program dari pemerintah daerah atau pusat, melainkan pembangunan desa yang di gerakkan oleh kekuatan masyarakat dengan memperhatikan kebutuhan dan aspirasi masyarakat Desa Srowot. Pada tahun 2020 alokasi dana desa sebesar 72 Triliun dan dibagikan kepada tiap-tiap kabupaten di

Indonesia. Kabupaten Banyumas juga menerima alokasi dana desa yang dibagikan kepada setiap desa di Kabupaten Banyumas. Dalam pelaksanaannya pemerintah Desa Srowot memberikan penyertaan modal kepada BUMDes Ujub Srowot sebesar Rp.225.000.000 pada tahun 2017, tahun 2018 sebesar Rp. 150.000.000, tahun 2019 sebesar Rp. 50.000.000, modal ini merupakan modal yang berasal dari dana APBDes, kemudian pada tahun 2020 Dispermadesdukcapil Provinsi

Jawa Tengah memberikan Bankeu Pemdes yang disertakan dalam penyertaan modal BUMDes sebesar 20 juta. Dana tersebut digunakan untuk membeli stok sembako yang akan dikirim ke warung-warung warga desa dengan tujuan bahwa BUMDes bisa menjadi tempat kulakan atau grosiran yang pada akhirnya dapat menggerakkan perekonomian masyarakat dan juga membangkitkan perekonomian desa yang terdampak pandemik Covid-19. BUMDes Ujub ini memiliki 4 unit usaha yaitu sebagai berikut:

**Table 3 Unit Usaha BUMDes Ujub Srowot**

| No | Unit Usaha      | Produk atau kegiatan yang dihasilkan | Kepala Unit  | Keterangan        |
|----|-----------------|--------------------------------------|--------------|-------------------|
| 1  | Unit Toko       | Toko atau Minimarket                 | Murniati     | Terealisasi       |
| 2  | Unit UMKM       | Penyewaan Lahan untuk wirausaha      | Waryanti     | Terealisasi       |
| 3  | Unit Peternakan | Peternakan                           | Wasep Giarto | Belum Terealisasi |
| 4  | Unit Pertanian  | Pertanian                            | Pertanian    | Belum Terealisasi |

Sumber : Direktur BUMDes Ujub Srowot

Badan Usaha Milik Desa Ujub Srowot memiliki 4 unit usaha yang dikelola yaitu sebagai berikut: Unit Toko, Unit UMKM, Unit Peternakan, dan Unit Pertanian. Dari empat unit usaha tersebut unit toko menjadi unit pokok utama yang dikelola oleh BUMDes dan dapat diketahui bahwa belum semua unit usaha yang dikelola BUMDes Ujub dapat direalisasikan dengan baik, untuk saat ini hanya unit toko dan unit UMKM yang dapat direalisasikan sedangkan untuk unit lainnya belum dapat direalisasikan karena terkendala dengan modal dan juga faktor lainnya. Walaupun belum semua unit usaha dapat direalisasikan, namun dalam perkembangannya BUMDes Ujub Srowot menjadi salah satu BUMDes di Kabupaten Banyumas yang berjalan dan telah mampu memberikan peningkatan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Srowot sejak tahun 2019.

BUMDes Ujub Srowot merupakan salah satu BUMDes yang aktif di Kabupaten Banyumas dan berstatus tumbuh dikenal sebagai BUMDes yang berhasil dalam mengelola unit usahanya serta menjadi tempat study banding bagi BUMDes lain di wilayah Kabupaten Banyumas. Pembentukan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Srowot telah dilaksanakan dengan membentuk beberapa program usaha yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masyarakat seperti unit Toko, unit UMKM, unit Peternakan, serta unit pertanian yang menjadi sumber peningkatan terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Srowot. Salah satu tujuan pembentukan BUMDes sebagai lembaga komersial telah tercapai dengan memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan demikian diperlukan proses manajemen pengelolaan BUMDes Ujub Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif interaktif (B. Miles et al., 2014). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yang berbasis pada proses bentuk Manajemen dalam ini adalah manajemen dalam Pengelolaan BUMDes Ujub Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas (B. Miles et al., 2014). Pengumpulan data pada penelitian ini melalui proses wawancara, observasi dan dokumentasi (Morgan. 2017). Pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik purpose sampling (Hektner et al., 2012; Nathan & Scobell, 2012). Analisis data menggunakan analisis interaktif (B. Miles et al., 2014) yang bertujuan untuk menganalisis dalam penelitian pertama dan desain ekplanatori untuk menganalisis dalam penelitian kedua (Cresswell&cresswell. 2018a). Sasaran penelitian ini terdiri unsur pemerintah kepala Desa Srowot, Direktur BUMDes Ujub Desa Srowot, Pengurus BUMDes Ujub Desa Srowot dan masyarakat Desa Srowot. Para informan dipilih secara purpose sampling sesuai dengan tujuan penelitian (Cresswell&cresswell. 2018). Validitas data penelitian ini menggunakan triangulasi data sumber dan dokumen (Cresswell&cresswell. 2018a).

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan paradigmatik tentang manajemen publik dalam cabang ilmu administrasi publik, telah bergeser dari old public administration (OPA) menjadi new public management (NPM) dan pada puncaknya dengan diterapkan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (good governance) dengan memusatkan perhatiannya pada masyarakat

(R. Slamet Santoso, dalam Direktorat Aparatur Negara Kementerian Perencanaan Pembangunan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, 2014). Hal tersebut dilakukan sebagai upaya optimalisasi kinerja organisasi publik, yang mampu memberikan pelayanan publik serta bermanfaat bagi masyarakat dengan mengadopsi prinsip-prinsip manajemen organisasi swasta. Pelajaran penting yang dapat diambil dari New Public Management (NPM) adalah bahwa pembangunan birokrasi harus memperhatikan mekanisme pasar, mendorong kompetisi dan kontrak untuk mencapai hasil, harus lebih responsif terhadap kebutuhan pelanggan, harus lebih bersifat mengarahkan (*steering*) dari pada menjalankan sendiri (*rowing*), harus melakukan deregulasi, memberdayakan para pelaksana agar lebih kreatif, dan memekankan budaya organisasi yang lebih fleksibel, inovatif, berjiwa wirausaha dan pencapaian hasil ketimbang budaya taat asas, orientasi pada proses dan input (Zoriana, B. 2020).

Pada UU No. 6 Tahun 2014 Pasal 1 ayat 6 menjelaskan BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya diberikan oleh desa melalui penyertaan secara langsung kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Pendirian BUMDes dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi atau pelayanan umum dikelola oleh desa atau kerjasama antar desa. BUMDes merupakan badan usaha desa yang bercirikan kepemilikan kooperatif, bukan hanya dimiliki oleh pemerintah desa, masyarakat ataupun hanya dimiliki individu, melainkan menjadi milik pemerintah desa dan masyarakat (Muryanti, M. 2020). Sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan BUMDes, pendirian BUMDes dimaksudkan untuk pengembangan usaha ekonomi produktif, pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Tujuan pendirian BUMDes diantaranya:

1. Meningkatkan ekonomi desa;
2. Membuka lapangan perkerjaan;
3. Melaksanakan kerjasama antar desa atau dengan pihak ketiga;
4. Mendukung kebutuhan masyarakat desa;
5. Meningkatkan kualitas pelayanan publik;

Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa (PADes) Pengelolaan suatu lembaga/ organisasi yang dalam hal ini ialah BUMDes yang dapat dijadikan sebagai salah satu proses penyusunan terdapat beberapa dimensi yaitu 1) perencanaan 2) penggerakan kegiatan 3) pencapaian hasil yang diinginkan melalui keterlibatan dan pemanfaatan sumber daya. Dimensi tersebut dipertegas kembali sesuai dengan fungsi-fungsi pengelolaan dalam mengidentifikasi dan mengetahui mengenai hal-hal yang dilakukan untuk mengelola BUMDes ujung di Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas, kemudian diistilahkan dengan POAC yang merupakan singkatan dari *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan kegiatan), *controlling* (pengendalian), *budgeting* (Anggaran) dan *evaluating* (Evaluasi).

### ***Planning***

Manajemen dalam pengelolaan BUMDes Ujung Desa Srowot pada tahap *planning* ialah penyusunan perencanaan dalam menentukan program-program BUMDes dilakukan secara bersama dengan konsep musyawarah secara langsung dengan dihadiri para pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes seperti unsur perangkat desa, unsur masyarakat, pengurus BUMDes dan pihak lainnya. Keterlibatan dari para pihak tersebut tentu memiliki peran yang berbeda-beda dalam menjaga hubungan komunikasi yang dibangun untuk mencapai tujuan bersama. Dari dukungan dan kontribusi yang telah diupayakan dalam pengelolaan, BUMDes Ujung Desa Srowot memiliki unit usaha seperti perdagangan (toko), penyewaan lahan (UMKM), pertanian dan perternakan. Pengelolaan unit usaha tersebut nantinya akan dikelompokkan menjadi satu untuk menentukan dan menemukan keuntungan yang didapat yang sebagian keuntungan tersebut akan diberikan kepada pemerintah desa dalam upaya peningkatan pendapatan asli desa.

Perencanaan adalah kegiatan yang dapat menentukan suatu sasaran dan merumuskan strategi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, mulai dari perencanaan, harus mempertimbangkan berbagai perspektif seperti teknis, ekonomis, sosial dan pelayanan yang akan dilakukan oleh organisasi. Hal ini selaras dengan penyusunan perencanaan ini sangat menentukan arah dan tujuan dari

program-program organisasi yang dilakukan oleh para pihak yang terkait. Keterlibatan tersebut sebagai wujud bahwa dalam penyusunan ini perlu adanya kesepakatan bersama untuk mempermudah sumberdaya manusia dalam melaksanakan tugas dan fungsinya diorganisasi sesuai dengan ketentuan hukum dalam membangun dan mengembangkan BUMDes yang menghasilkan keuntungan ataupun tujuan secara umum dan khusus.

### **Organizing**

Dalam tahap organizing Manajemen dalam pengelolaan BUMDes Ujung Desa Srowot ialah pelaksanaan organizing ini dikemas dengan mekanisme dalam musyawarah yang membahas mengenai penyusunan, menentukan dan merumuskan strategi dalam pengembangan BUMDes sampai dengan evaluasi dari program-program BUMDes yang telah diimplementasikan mulai dari penataan semua komponen yang terdapat dalam organisasi seperti sumberdaya manusianya, sumber daya materialnya. Berkaitan dengan sumberdaya manusia tentu diberikan tugas, fungsi dan tanggungjawab yang dituangkan dalam bentuk aturan BUMDes dan AD ART BUMDes, kemudian untuk sumber daya material disusun secara formal yang berkaitan dengan operasional unit usaha. Hal ini menjadi suatu rincian yang dapat dikembangkan secara lebar dan luas untuk mengetahui sumber pendapatan yang akan diterima dan akan di dapat nantinya. Sehingga untuk mempermudah pengelolaan BUMDes Ujung Desa Srowot dalam mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama khususnya dalam pencapaian peningkatan pendapatan asli Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas.

*Organizing* atau pengorganisasian merupakan suatu upaya untuk mengurus dan menata semua sumberdaya yang dimiliki dalam organisasi, baik sumber daya manusia maupun material. Penataan sumber daya organisasi didasarkan atas konsep yang tepat seperti fungsi seperti persyaratan tugas, tata kerja, penanggungjawab dan relasi antar fungsi. Dengan Fungsi-fungsi ini dapat menciptakan suatu hubungan terbentuknya menjadi suatu sistem yang dapat menunjang dengan bagian yang lain dan setiap lini yang saling bergantung. Dengan demikian, pengorganisasian dapat diartikan sebagai suatu upaya kegiatan yang dapat menciptakan suatu hubungan antar semua bagian dalam aktivitas kerja,

perlakuan tenaga kerja dan pemanfaatan sumber daya melalui struktur dan kewenangan secara formal dari masing-masing didalam organisasi. Hal ini selaras dengan tahapan organizing atau pengorganisasian dalam pengelolaan BUMDes Ujung Desa Srowot yang berkaitan dengan sumberdaya manusia sudah dituangkan dalam bentuk aturan dan AD ART BUMDes yang dibelakuakn secara hukum untuk memberikan tanggungjawab terhadap sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes, sedangkan berkaitan dengan sumberdaya materialnya disusun secara formal untuk mendukung operasional unit usaha yang dijalankan.

### **Actuating**

Dalam manajemen pengelolaan BUMDes Ujung di Desa Srowot pada tahap Actuating ialah pergerakan yang dilakukan para pihak pengelola BUMDes yang terlibat dalam penyusunan dan mendirikan BUMDes tentu dengan dasar yang tertuang pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa yang menjelaskan desa dapat mendirikan BUMDes dan menjalankan usahanya di bidang ekonomi atau pelayanan umum sesuai peraturan perundang-undangan kemudian dilanjutkan pada Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan BUMDes adapun Peraturan Daerah Kabupaten Banyumas Nomor 29 Tahun 2020 tentang Badan Usaha Milik Desa serta terdapat Peraturan Desa No 6 Tahun 2015 pendirian BUMDes. Melalui undang-undang dan peraturan yang sesuai hukum tersebut menjadikan pendirian BUMDes tidak serta merta berdiri didesa namun ada aturan yang jelas dan mempunyai tujuan yang akan dicapai. Pencapaian tujuan dalam hal ini ialah menyatukan pemahaman bersama. Persamaan pemahaman yang dimaksud dalam BUMDes ini ialah memiliki landasan seperti pada program, penentuan misi dan visi, tujuan objektif serta pembagian kemampuan. Pemahaman bersama menjadi suatu hal yang sangat penting dalam BUMDes ini membentuk jalinan kerjasama yang dibangun dan dibentuk secara bersama dengan memberikan kekeluasaan terhadap masing-masing pihak untuk berinisiatif, inovasi dan gagasan yang dimusyawarahkan bersama untuk mencapai tujuan bersama sehingga dalam pelaksanaan pengembangan BUMDes dapat memberikan hasil

yang dapat meningkatkan pendapatan asli desa bagi pemerintah Desa Srowot dan peningkatan pengembangan BUMDes Ujug Desa Srowot Kecamatan Kalibagor, Kabupaten Banyumas.

*Actuating* atau penggerakan merupakan kegiatan menggerakan sumber daya organisasi dalam usaha pencapaian tujuan. Dalam konteks ini, penggerakan dilakukan untuk penyatuan semua kegiatan organisasi dan penciptaan kerjasama dari seluruh bagian dalam organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Hal ini selaras mengenai pendirian mengenai BUMDes seluruh persyaratan mengacu pada dasar hukum yang sesuai hukum seperti undang-undang dan peraturan dari tingkat nasional sampai desa yang berikatan dengan BUMDes. Sedangkan pemahaman bersama yang dilakukan pihak pengelola BUMDes Ujug Desa Srowot disesuaikan dengan program, penentuan misi dan visi, tujuan objektif serta pembagian kemampuan. Hal ini dilakukan untuk membentuk jalinan kerjasama yang dibangun dan dibentuk secara bersama dengan memberikan kekeluasaan terhadap masing-masing pihak untuk berinisiatif, inovasi dan gagasan yang dimusyawarahkan bersama untuk mencapai tujuan bersama.

**Controlling**

Manajemen dalam pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot pada tahap Contoling ialah segala bentuk pengelolaan terhadap unit usaha BUMDes yang dilakukan memiliki pelaporan akhir yang dapat dijadikan sebagai bentuk pengawasan terhadap kinerja yang dilakukan oleh sumberdaya manusia yang bekerja didalamnya. Hal ini menjadi dasar untuk menghindari dari kemungkinan-kemungkinan resiko yang terjadi seperti, penyimpangan sumberdaya manusia, faktor penghambat tujuan yang telah ditetapkan salah satunya pendapatan asli desa nantinya dan sebagai bentuk evaluasi terhadap perkembangan BUMDes. Pelaporan yang berbentuk pertanggungjawaban ini disusun secara nyata dan sederhana dengan penyusunan sesuai dengan format yang berlaku. Hal ini menjadi acuan bukti konkrit adanya pengawasan terhadap kinerja sumberdaya manusia, pengelolaan unit usaha, persisapan kebijakan yang mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi dimasa depan. Sehingga dengan hal tersebut dalam upaya peningkatan pendapatan asli desa melalui BUMDes dapat terdeteksi.

*Controlling* atau pengawasan merupakan sesuatu yang perlu dilakukan agar para anggota organisasi dapat melakukan tugas, tanggungjawab maupun kewenangannya dengan baik. Tujuan dari pengawasan yaitu untuk mengukur hasil atau kinerja, guna menghindari penyimpangan yang akan memperlambat organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Selaras dengan pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot yaitu dalam pengawasan yang dilakukan oleh pengelola BUMDes tertuju pada kinerja dari semua sumberdaya manusia yang dimiliki seperti tugas, fungsi dan peranannya, pengelolaan setiap unit usaha yang dijalankan dan pelaporan keuntungan yang didapat. Hal ini bertujuan untuk mengawasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi seperti penyimpangan dan terhambatnya pencapaian tujuan dari BUMDes untuk Desa Srowot secara khusus dan untuk masyarakat desa secara umum.

**Badgeting**

Manajemen dalam pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot pada tahap Badgeting ialah perencanaan terhadap rencana anggaran biaya yang dikeluarkan dalam mendukung dan membantu berjalannya program-program BUMDes dilakukan secara cermat dan teliti. Hal ini menjadikan patokan dasar dalam membangun dan mengembangkan BUMDes dengan professional dan bertanggungjawab. Dengan demikian pelaksanaan program yang disesuaikan dengan anggaran-anggaran yang rencanakan dapat terciptka keuntungan dan manfaat yang optimal.

*Badgeting* merupakan suatu tahapan yang membahas mengenai suatu alokasi ataupun anggaran yang diperuntukan dalam membangun dan mendukung program-program yang dilakukan dalam mencapai suatu tujuan bersama. Selaras dengan pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot yaitu perencanaan terhadap anggaran biaya yang direncanakan yang diterima dari alokasi dana dari pemerintah harus dikelola dengan cermat dan teliti. Hal ini menjadikan anggaran yang direncanakan tersebut dapat mendorong dan membantu pencapaian tujuan BUMDes yang diharapkan salah satunya peningkatan pendapatan Desa. Berikut pendapatan asli desa setiap tahunnya:

**Table 4 Sumber Pendapatan Asli Desa Srowot**

| No | Tahun | Sumber Pendapatan Asli Desa | Jumlah PADes |
|----|-------|-----------------------------|--------------|
|----|-------|-----------------------------|--------------|



|   |      | Tanah Kas<br>Desa | Dipo<br>Pasir   | BUMDes          |              |
|---|------|-------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| 1 | 2015 | Rp40,000,000      | Rp<br>4,800,000 | -               | Rp44,800,000 |
| 2 | 2016 | Rp40,000,000      | Rp<br>4,800,000 | -               | Rp44,800,000 |
| 3 | 2017 | Rp40,000,000      | Rp<br>4,800,000 | -               | Rp44,800,000 |
| 4 | 2018 | Rp40,000,000      | Rp<br>4,800,000 | -               | Rp44,800,000 |
| 5 | 2019 | Rp40,000,000      | Rp<br>4,800,000 | Rp<br>8,400,000 | Rp53,200,000 |
| 6 | 2020 | Rp40,000,000      | Rp<br>4,800,000 | Rp<br>8,400,000 | Rp53,200,000 |

Sumber data: Rincian PADes Desa Srowot Tahun 2015-2020.

### **Evaluating**

Dalam tahapan *evaluating* seperti ini manajemen dalam pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot ialah dilakukan secara bersamaan dengan berbagai pihak-pihak yang berkontribusi dalam berjalannya proses pengembangan dan pembangunan BUMDes dengan bentuk musyawarah mufakat yang membahas mengenai evaluasi terhadap tugas dan perannya, program BUMDes sampai dengan keuntungan yang didapatnya. Hal ini menjadikan dasar untuk melakukan program-program pembangunan yang lebih baik kembali kedepannya dengan kebijakan-kebijakan yang sesuai. *Evaluating* merupakan suatu proses yang tergabung dalam serangkaian sistem manajemen mulai dari perumusan perencanaan sampai dengan proses evaluasi yang dapat dijadikan sebagai fungsi pendukung dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Selaras dengan pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot yaitu proses evaluasi dilakukan dengan bentuk musyawarah yang membahas mengenai kinerja dari sumberdaya yang dimiliki di semua bidang dan pencapaian yang telah dilakukan dalam pengembangan dan pembangunan BUMDes. Dengan proses tahapan evaluasi tersebut, menjadikan pengelolaan BUMDes terus berbenah dalam menjalankan program BUMDes yang berkaitan dengan pengembangan dan pembangunan yang lebih maksimal dan optimal.

Jadi, Berdasarkan indikator yang telah dijelaskan dalam manajemen publik dengan bentuk Pengelolaan Organisasi dapat diketahui bahwa BUMDes Ujug Desa Srowot, Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas dapat menjalankan sistem dan mekanisme manajemen dengan optimal dalam menerapkan bentuk manajemen dalam pengelolaan

dan pengembangan BUMDes. Hal ini ditandai dengan dimulainya pendirian BUMDes, penyusunan program-program BUMDes, implementasi dari program-program BUMDes sampai dengan evaluasi dari program yang telah dilewati. Dari jalinan kerjasama belum adanya bentuk kerjasama yang dilakukan dengan pihak eksternal dikarenakan belum terciptanya kessamaan visi misi yang dibangun, terjadi ketidaksamaan persepsi dengan pihak eksternal salah satunya pihak swasta dan belum adanya regulasi hukum yang relevan yang bersifat untuk mengatur kemitraan ataupun kerja dengan pihak eksternalnya khususnya terhadap pihak swasta. Ketidakterlibatan pihak ketiga tersebut tentu atas dasar yang jelas, namun pengelolaan masih tetap berjalan aktif dan masih yang sumberdaya manusia keseluruhan berasal dari lokal yang dibangun atas dasar persamaan prinsip secara bersama yang turut dilibatkan secara langsung dan aktif secara bersama mulai dari perencanaan, implementasi sampai dengan evaluasi. Pelaporan pertanggungjawaban ini sebagai wujud pengawasan dan identifikasi tujuan yang telah disepakati yaitu secara khusus dalam strategi upaya peningkatan pendapatan asli desa. Hal ini tercipta melalui BUMDes ini dapat memberikan kontribusi bagi desa salah satunya peningkatan pendapatan asli desa.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penyajian data dan pembahasan mengenai manajemen dalam pengelolaan BUMDes Ujug Desa Srowot dalam upaya meningkatkan kualitas pengelolaan BUMDes yang berdampak pada peningkatan pendapatan asli Desa Srowot, Kecamatan Kalibagor, Kabupaten Banyumas dapat disimpulkan bahwa Penyusunan dan implementasi dari manajemen publik melalui pengelolaan BUMDes dalam proses pengembangannya dapat berjalan hal ini dikarenakan dari proses *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*, *budgeting* sampai dengan *evaluating* yang dilakukan bersama-sama oleh para pihak yang terlibat sehingga dapat mempermudah seluruh komponen dalam pencapaian tujuan BUMDes dapat berhasil yang secara umum mampu memperoleh keuntungan bagi pengembangan BUMDes dan secara khusus pemerintah desa yaitu peningkatan pendapatan asli desa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, & Creswell. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. In SAGE Publications, Inc
- Isnaini, A. J., & Nawangsari, E. R. (2018). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) “Usaha Mandiri Sejahtera” Dalam Pengelolaan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPAM) Di Desa Kesamben Wetan Kecamatan Driyorejo Kabupaten Gresik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(2).
- Filya A. R. (2018). *Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan PADes di Kecamatan Bojonegoro Kabupaten Bojonegoro Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus di Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro)*, *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik* Vol. X No. 1.
- Morgan, D. L. (2017). *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. In *Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach*. <https://doi.org/10.4135/9781544304533>
- Nathan, A. J., & Scobell, A. (2019). *Experience sampling method: Measuring the quality of everyday life*. In *Foreign Affairs* (Vol. 91, Issue 5).
- Mahadiansar, M., Ikhsan, K., Sentanu, I. G. E. P. S., & Aspariyana, A. (2020). *Paradigma Pengembangan Model Pembangunan Nasional Di Indonesia*. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(1), 77–92. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i1.550>
- Muryanti, M. (2020). *Menuju Kewirausahaan Sosial di Desa melalui Badan Usaha Milik Desa*. 8(1), 170–181.
- Nugraha A. dan Kismartini. (2019). *Evaluasi Penyelenggaraan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Rejo Mulyo, Desa Gogik, Kecamatan Ungaran Barat, Kabupaten Semarang*, *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* Vol. I No. 1.
- Osborne, David dan Gaebler. (2018). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial is transforming the public sector*. Terjemahan oleh Abdul Rosyid. 1996. *Mewirauahakan Birokrasi: Mentransformasikan Semangat Wirausaha ke dalam Sektor Publik*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressido.
- Ospina, S. M., Esteve, M., & Lee, S. (2018). *Assessing Qualitative Studies in Public Administration Research*. *Public Administration Review*, 78(4), 593–605. <https://doi.org/10.1111/puar.12837>
- Popovych, V., Ragimov, F., Kornienko, V., Ivanova, I. B., & Zoriana, B. (2020). *International Journal of Data and Network Science Development of social and communicative paradigm of public administration in the field of social networks*. 4, 319–328. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.6.001>
- Rachmawan D., Ratri A. M., Fathy R., Khair L. M. dan Rabbani H., *Fostering Development Through Village Owned Enterprise (VEs) in Rural Area: a Comparative Study between Indonesia and China*, Indonesian Institute of Science (LIPI) 2019.
- Rosyadi, S., Soedirman, U. J., & Java, C. (2019). *Kinerja Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa Bersama di Kabupaten Banyumas Performance of The Program Implementation of Joint Village- Owned Enterprise in Banyumas Regency Performance of The Program Implementation of Joint Village- May*.
- Suastika I. N. (2017). *Village Enterprises (a Case Study of Rural Enterprises - Based Social Capital at the Purwakerto Village Community)*, *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law* Vol. XII.
- Sutikno, C., Atika, Z. R., Wijaya, S. S., & Mujib, M. (2022). *Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) Di Kabupaten Banyumas: Model Pergeseran Paradigma Pengelolaan Potensi Desa*. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(2)
- Zandri L P., Putri N. D. dan Fahmi R A. (2018). *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dharma Utama, Vol. I*