

## **MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) “MANDIRI SEJAHTERA” DI DESA KARANGKEMIRI KECAMATAN KARANGLEWAS KABUPATEN BANYUMAS**

**Nisa Ul Fadilah<sup>1</sup>, Chamid Sutikno<sup>2</sup>, Zaula Rizqi Atika<sup>3</sup>, Ariesta Amanda<sup>4</sup>, Indah Ayu Permana Pribadi<sup>5</sup>**

**Univeritas Nahdlatul Ulama Purwokerto**

E-Mail: [nisaeldha@gmail.com](mailto:nisaeldha@gmail.com)<sup>1</sup>, [c.sutikno@unupurwokerto.ac.id](mailto:c.sutikno@unupurwokerto.ac.id)<sup>2</sup>, [zr.atika@unupurwokerto.ac.id](mailto:zr.atika@unupurwokerto.ac.id)<sup>3</sup>, [ariestaamanda92@gmail.com](mailto:ariestaamanda92@gmail.com)<sup>4</sup>, [iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id](mailto:iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id)<sup>5</sup>

**Abstrak**– Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri, Kecamatan Karanglewas, Kabupaten Banyumas, guna mengidentifikasi praktik terbaik mendukung kemandirian desa. Penelitian ini menggunakan teori POAC George R. Terry yaitu: planing, organizing, actuating, dan controlling. Metode penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus dan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap stakeholder terkait. Hasil menunjukkan bahwa BUMDes “Mandiri Sejahtera” telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Hal ini terbukti dengan aspek perencanaan yang partisipatif yaitu masyarakat desa terlibat dan terintegrasi dengan RPJMDesa, aspek organisasi dengan struktur hierarkis yang jelas terlihat dalam pembagian tugas yang sesuai dengan kemampuan, aspek pelaksanaan sudah cukup baik, melalui pengembangan beberapa unit usaha yang sudah dilaksanakan, pengendalian maupun pengawasan dilakukan berlapis melalui laporan bulanan/triwulanan, evaluasi kinerja setiap minggu dan sanksi bertingkat (SP 1-3 hingga pemecatan) meskipun terkendala keterbatasan modal, fluktuasi pendapatan, dan akses manfaat belum merata.

**Kata Kunci:** BUMDes Desa, Kemandirian Ekonomi Desa, Manajemen POAC.

**Abstract**– This study aims to analyze the management of the Mandiri Sejahtera Village-Owned Enterprise (BUMDes) in Karangkemiri Village, Karanglewas District, Banyumas Regency, in order to identify best practices to support village independence. This study uses George R. Terry's POAC theory, namely: planning, organizing, actuating, and controlling. The descriptive qualitative research method with a case study method and data collection techniques through in-depth interviews with relevant stakeholders. The results show that the BUMDes "Mandiri Sejahtera" has implemented management functions well. This is evidenced by the participatory planning aspect, namely the village community is involved and integrated with the RPJMDesa, the organizational aspect with a clear hierarchical structure seen in the division of tasks according to ability, the implementation aspect is quite good, through the development of several business units that have been implemented, control and supervision are carried out in layers through monthly/quarterly reports, weekly performance evaluations and tiered sanctions (SP 1-3 to dismissal) despite being constrained by limited capital, income fluctuations, and unequal access to benefits.

**Keywords:** Village-Owned Enterprise, Village Economic Independence, POAC Management.

### **PENDAHULUAN**

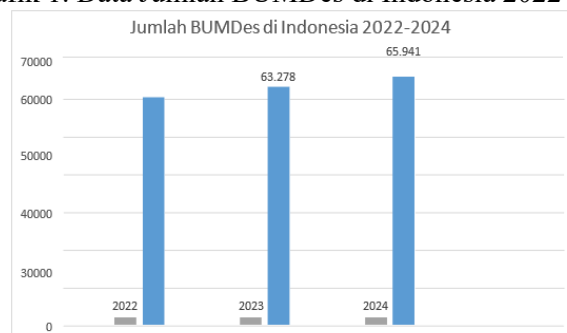
Pembangunan nasional merupakan serangkaian instrumen pembangunan yang dilaksanakan secara berkelanjutan yang meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa dan bernegara. Pembangunan ini diarahkan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Perwujudan kesejahteraan pada dasarnya dicapai melalui pelaksanaan pembangunan yang terencana, komperhensif, serta berkelanjutan dalam jangka

panjang (Hendri, 2020). Pembangunan suatu negara menitikberatkan pada tiga aspek utama, yaitu peningkatan distribusi kebutuhan pokok bagi masyarakat, perbaikan standar hidup serta peningkatan kemampuan masyarakat dalam akses sumber daya yang diperlukan dalam kehidupan (Tadoro, 2004 dalam Harun *et al.*, 2021). Pelaksanaan Pembangunan diselenggarakan untuk mewujudkan berbagai kehidupan bangsa diberbagai bidang meliputi bidang politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan sebagai rangka terwujudnya kehidupan yang setara. Oleh karena itu bidang ekonomi menjadi aspek bagian dari pembangunan nasional (Daris dalam Taupiqurrahman *et al.*, 2023).

Pembangunan ekonomi menjadi salah satu cara meningkatkan kesejahteraan nasional. Maka titik berat pembangunan jangka panjang yang kedua menempatkan pada sektor ekonomi yang berfungsi sebagai motor penggerak utama pembangunan nasional, yang seiring dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dan didorong dengan cara saling terikat dan terpadu dengan pembangunan pada berbagai sektor-sektor lainnya yang dilaksanakan dengan seiring dan seirama dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mampu mendorong tercapainya tujuan pembangunan nasional (Lasut, 2014). Pembangunan ekonomi merupakan aspek yang krusial bagi suatu negara, terutama dalam upaya meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakatnya. Upaya meningkatkan ekonomi nasional akan tercapai melalui bagaimana kesuksesan perekonomian ditingkat daerah, kemajuan ekonomi disuatu daerah akan dapat tercapai apabila didukung adanya kegiatan perekonomian pada tingkat daerah yang paling kecil yaitu desa, yang mana berdampak langsung mempengaruhi kesejahteraan masyarakat.

Pembangunan pedesaan sebagai salah satu cara dalam mengetaskan kemiskinan, yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian dan meningkatkan usaha masyarakat dalam mengembangkann potensi sumberdaya yang ada di desa. Tujuan pembangunan pedesaan ini adalah untuk memberikan peluang bagi daerah pedesaan agar berfungsi sebagai tulang punggung perekonomian nasional (Sofian, 2021). Melalui Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang desa sebagai harapan bagi pemerintah dengan juga masyarakatnya. Disahkannya UU Tentang Desa untuk menjadikan desa menjadi desa lebih mandiri, bukan hanya sebagai penyelenggara pemerintah desa namun juga sebagai mengelola potensi desa. Pengembangan basis ekonomi di pedesaan sudah sejak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program, namun usaha itu itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan masyarakat sekitar (Baderan *et al.*, 2020). Oleh karena itu, pemerintah menerapkan pendekatan baru yang berorientasi pada pemberdayaan ekonomi lokal yang mampu mendorong dan menggerakkan perekonomian di wilayah pedesaan dengan strategi yang dilakukan yaitu mendorong perekonomian desa melalui kewirausahaan desa yang diwadahi dalam Badan Usaha Milik Desa yang dibentuk dan dikembangkan oleh pemerintah desa dan masyarakat (Rani, 2018 dalam Aemanah ,2022).

Grafik 1. Data Jumlah BUMDes di Indonesia 2022-2024



Sumber: Kemendes 2024. Data Olah Penulis

Berdasarkan data diatas diketahui bahwasanya laporan jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Dimana pada tahun 2022

jumlah BUMDes 60,417 ribu, 2023 sejumlah 63,278, dan pada tahun 2024 sebanyak 65,941 ribu (Kemendes, 2024). Perkembangan jumlah unit BUMDes mengalami peningkatan sehingga akan memotivasi desa lain untuk membentuk BUMDes yang tujuannya agar dapat meningkatkan ekonomi sehingga dapat kesejahteraan masyarakat desa dengan membuat Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes melalui PERMENDES Nomor 4 tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan dan pembubaran BUMDes.

BUMDES lahir sebagai upaya pendekatan baru dalam usaha mengembangkan dan peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi yang dimiliki desa. Pengelolaan BUMDES sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa berlandaskan prinsip yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa. Badan Usaha Milik Desa sebagai lembaga yang dikelola secara bersama oleh masyarakat desa dan pemerintah sebagai bentuk usaha dengan pendiriannya tidak lagi atas dasar instruksi pemerintah maupun dikuasai kelompok tertentu serta dalam menjalankan usahanya untuk kepentingan lapisan masyarakat (Jaurino *et al.*, 2022). Pembentukan ini berdasarkan kebutuhan dan potensi yang dimiliki desa, sehingga Badan Usaha Milik Desa atau BUMDes diproyeksikan sebagai lembaga ekonomi desa mampu menjadi kekuatan ekonomi baru di wilayah pedesaan. Hadirnya BUMDes di desa diharapkan dapat bermanfaat bagi kepentingan masyarakat dengan usaha komersial yang dilakukan sehingga dapat memperoleh keuntungan yang dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Pradnyani dalam fatoni 2023).

Pada tahun 2023 pertumbuhan ekonomi Jawa tengah pada triwulan II melebihi capaian nasional, pertumbuhan perekonomian disongkok diberbagai sektor, salah satunya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang berada diberbagai penjuru jawa tengah, yang tengah menunjukkan peningkatan jumlah BUMDes, menurut Kabid Pemberdayaan Masyarakat Dispermades Jateng, totalnya 7.329 BUMDES di Jawa Tengah ([www.tribunjateng.com](http://www.tribunjateng.com)). Salah satu kabupaten yang memiliki komitmen dalam dalam menyelenggarakan pembentukan BUMDes yaitu Kabupaten Banyumas. Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Banyumas terus berkembang dan banyak mengalami kemajuan dalam beberapa tahun terakhir (Sutikno, Rosyadi *et al.*, 2018). Pemerintah Kabupaten Banyumas Melalui Peraturan Daerah Kabupaten Banyumas Nomor 6 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa, ketentuan tersebut secara jelas menegaskan bahwa dalam rangka membangun dan memperkuat perekonomian diperlukan kelembagaan ekonomi yang disebut dengan BUMDes sebagai unit usaha yang pembentukannya berdasarkan kesepakatan antara pemerintah desa dan masyarakat berdasarkan potensi dan sumberdaya yang dimiliki desa sebagai modal utama dalam pengembangan usaha dan meningkatkan kesejahteraan .

Menurut BPKP Taufik Mulana HS (2023), Seringkali kendala yang terjadi dalam manajemen BUMDes adalah pengelola kesulitan dalam melakukan pemasaran karena tidak mampu bersinergi dengan pihak ketiga, bahkan dalam penyusunan laporan keuangan yang sesuai ketentuan juga masih menjadi PR bagi para pengelola BUMDes, terlihat sebagian BUMDes belum berbadan hukum, sehingga dalam mengakses permodalan dari lembaga perbankan menjadi sulit, faktor perencanaan bisnis dan pengembangan potensi desa juga masih menjadi titik lemah hal ini karena mereka belum bisa mengembangkan sumber daya khas desa menjadi usaha produktif ([www.suaramerdeka.com](http://www.suaramerdeka.com)). Euforia pendirian BUMDes seringkali tidak dilanjutkan dengan pengelolaan yang baik sehingga kegiatan operasional menjadi stagnan dan tidak berkembang. Hal lainnya yang terjadi setelah terbentuknya BUMDes adalah kesulitan dalam pengembangan usaha, yang disebabkan oleh minimnya wawasan dan jiwa wirausaha pengelola, komunikasi yang kurang efektif, terbatasnya skala dan jangkauan usaha serta rendahnya dukungan dari masyarakat (Jaya dan Rafi, 2018). Selain itu, kendala yang dialami manajemen BUMDes adalah usaha yang dikelola BUMDes masih relatif terbatas karena tidak diimbangi inovasi dalam pengembangan usaha, kendala lainnya terkait pemasaran, hanya mengandalkan yang dilakukan secara langsung dalam pemasaran

usaha, sehingga akses internet (e-commerce) ataupun marketplace sebagai solusi dalam memperluas jangkauan usaha belum dilakukan.

Tabel 1. Data BUMDes Kecamatan Karanglewas 2024

NO	Nama Desa	Nama BUMDes	Klasifikasi BUMDes
1.	Kediri	Sejahtera	TUMBUH
2.	Pangebatan	Berkah Sentosa	TUMBUH
3.	Karanglewas Kidul	Mitra Rejo Makmur	TUMBUH
4.	Tamansari	Berkah Sari Kamandaka	TUMBUH
5.	Karangkemiri	Mandiri Sejahtera	MAJU
6.	Karanggude Kulon	Maju Makmur	DASAR
7.	Pasar Kulon	Paku Makmur	TUMBUH
8.	Pasir Wetan	Karya Maju	TUMBUH
9.	Pasir Lor	Berkah Mandiri	TUMBUH
10.	Jipang	Berkah Mandiri	TUMBUH
11.	Singasari	Citra Mandiri	TUMBUH
12.	Babakan	Unggul Bahtera	BERKEMBANG
13.	Sunyalangu	Elsam	TUMBUH

Sumber : Kecamatan Karanglewas. Data Olah Penulis

Kecamatan Karanglewas adalah salah satu kecamatan yang ada di Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah yang memiliki 13 BUMDes. Kecamatan Karanglewas sebagai salah satu daerah yang berusaha mengembangkan BUMDes di setiap desanya, hal ini bertujuan sebagai upaya bagian pengembangan dengan potensi di masing-masing desanya. Desa Karangkemiri menjadi salah satu desa yang memiliki potensi alam yang cukup melimpah berupa sumberdaya air dan lahan yang luas. Terbentuknya BUMDes di Desa Karangkemiri sejak tanggal 3 November 2018 berdasarkan Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran BUMDesa. Dan PERDA Nomor 6 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa, dengan nama Badan Usaha Milik Desa “Mandiri Sejahtera”. BUMDes Mandiri sejahtera menjadi salah satu BUMDes kategori Maju yang ada di Kecamatan Karanglewas yang memiliki berbagai unit usahanya.

Tabel 2. Data Unit Usaha BUMDes Mandiri Sejahtera 2024

Nama Unit Usaha	Keterangan	Penghasilan
Usaha Wisata	Beroperasi	RP. 370.160.000
Agro Wisata Kelengkeng	Beroperasi	RP. 5.365.000
Kios	Beroperasi	RP. 8.204.000
Embung Kolam Pancing	Beroperasi	RP. 2.715.400
Usaha Treatment Air (SPAM)	Beroperasi	RP. 86.991.500

Sumber: BUMDes Mandiri Sejahtera. Data Olah Penulis

Berdasarkan tabel diatas BUMDes Mandiri Sejahtera memiliki beberapa unit yang dikelolannya yaitu yang pertama ada unit usaha wisata outbon yang dibangun 2018 namun mulai beroperasi 2019 yang saat ini mendapatkan penghasilan sejumlah Rp.370.160.000/tahunan. Unit kedua wisata agro wisata kelengkeng sudah mampu memberikan penghasilan senilai Rp.5.365.000, unit wisata kelengkeng ini sebagai unit edukasi untuk masyarakat dalam membudidayak buah kelengkeng dan bagi para pengunjung. Ketiga ada sewa kios/ruko. Kios yang disewakan terletak di dekat lapangan desa karangkemiri, dengan jumlah total kios ada 6 yang dimiliki dengan biaya sewa Rp. 3.000.000/tahunan namun pembayaran dilakukan perbulan senilai Rp. 250.000. ada unit embung dan kolam pemancingan, embung kolam pemancingan sebagai pelengkap desa sebagai desa wisata yang belum lama beroperasi dan keempat ada usaha treatment air atau pamsimas yang beropersi di beberapa RT dan RW yang hampir menyeluruh wilayah di desa karangkemiri dengan menyediakan air yang dapat membantu memenuhi kebutuhan masyarakat desa.

Gambar 2. Pendapatan BUMDes Mandiri Sejahtera 2021-2024



Sumber : BUMDes Mandiri Sejahtera.

BUMDes Mandiri Sejahtera merupakan BUMDes yang termasuk dalam kategori maju, dimana BUMDes mandiri sejahtera sudah dapat memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Karangkemiri. Sehingga dapat dilihat dari gambar hasil pendapatan BUMDes Pada tahun 2021 sebesar Rp 140,204.984. Pendapatan yang diperoleh BUMDes Mandiri Sejahtera masih terbilang normal hal ini karena BUMDes Mandiri Sejahtera baru membangkitkan usaha yang dilakukannya. Pada tahun 2022 sebesar Rp 442.683.094 pendapatan BUMDes mengalami peningkatan yang cukup tinggi atas hasil unit usahanya. Dan tahun 2023 pendapatan yang diperoleh terus memberikan peningkatan sebesar Rp 503.344.399, pada tahun 2024 senilai Rp 548.419.278 pendapatan BUMDes terus menerus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hasil perolehan pendapatan tersebut akan terus ditingkatkan sehingga kedepannya akan terus berkontribusi memberikan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Bermula pada awal 2019 sempat vakum dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa, pada tahun 2021 BUMDes mulai bangkit dan menjalankan usaha, usaha yang sangat yang dikembangkan yaitu unit wisata, hasil unit wisata ini memperoleh pendapatan yang cukup besar, sehingga BUMDes terus berusaha 6 meningkatkan kinerjanya. Disusul dengan unit usaha lain untuk dapat memberikan kontribusi yang sama agar bisa mendapat keuntungan yang setara atau bahkan lebih sehingga dapat memberikan penghasilan yang tinggi bagi BUMDes Mandiri Sejahtera dan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tabel 3. Data PADes BUMDes Mandiri Sejahtera

NO	Tahun	Kontribusi PADes
1.	2022	Rp. 46.100.000
2.	2023	Rp. 40.094.239
3.	2024	Rp. 26.219.500

Sumber: BUMDes Mandiri Sejahtera. Data Olah Penulis

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pendapatan BUMDes Mandiri Sejahtera yang dikontribusikan untuk pendapatan asli desa (PADes) yang diberikan kepada pemerintah desa karangkemiri sebesar tahun 2024 Rp. 26.219.500. Namun mengalami penurunan hal ini dikarenakan pendapatan Badan Usaha Milik Desa Mandiri Sejahtera saat ini sudah memberikan sistem pengajian yang rutin dan tunjangan kepada para pengelola BUMDes serta untuk keberlanjutan pengoprasian unit usaha. Selain itu, diberikannya PADes Desa Karangkemiri tersebut tidak lepas dari pengelolaan BUMDes yang baik dalam mencapai tujuan utama dari berdirinya lembaga tersebut yaitu peningkatan PADes. Setiap akhir tahun BUMDesa harus menyetorkan bagi hasil kerjasama unit-unit usaha ke Pemerintahan Desa Krangkemiri sebagai perjanjian dengan Pemerintah Desa Karangkemiri.

BUMDes Mandiri Sejahtera menjadi salah satu BUMDes yang maju dan aktif di Kabupaten Banyumas, BUMDes Mandiri Sejahtera menjadi tempat study banding bagi BUMDes lain karena dinilai berhasil mengelola unit usahanya. Bahkan dari unit nya meraih

prestasi masuk 15 Besar Lomba Desa Wisata Nusantra 2023 dan 500 Besar ADWI 2024 (www.antaraneews.com). Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Karangkemiri disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masyarakat dalam pembentukan beberapa program tersebut seperti unit wisata, unit toko, Usaha Treatment Air (SPAM) sebagai sumber peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Karangkemiri. Demikian maka diperlukan proses manajemen BUMDes Mandiri sejahtera Desa Karangkemiri Kecamatan Karanglewas Kabupaten Banyumas.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan, menganalisis, dan menjelaskan praktik terbaik dalam manajemen pengelolaan BUMDes Mandiri. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti manajemen yang diselenggarakan oleh BUMDes Karangkemiri dengan judul penelitian “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Mandiri Sejahtera” Desa Karangkemiri Kecamatan Karanglewas Kabupaten Banyumas”.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan ini menggunakan Metode Kualitatif dengan pendekatan deskriptif (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan dan mengolah data yang sifatnya deskriptif, seperti transkrip wawancara, catatan lapangan, gambar, foto, rekaman video, dan sebagainya (Poerwandari, 1998:29 dalam Agustina dkk, 2023). Pendekatan ini dikatakan kualitatif yaitu studi kasus, dimana peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses sekelompok individu untuk mendeskripsikan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Creswell, 2012). Dipilihnya teknis analisis kualitatif ini, karena peneliti ingin memahami, mengamati, menggali, dan mengungkapkan secara lebih mendalam tentang Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Mandiri Sejahtera” Di Desa Karangkemiri. Sasaran penelitian yaitu pihak-pihak yang memiliki peran penting dan pengalaman terkait manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri Sejahtera pihak-pihak tersebut diantaranya yaitu Kepala Desa (Sebagai Penasehat), Pengawas, Direktur BUMDes, Sekertaris BUMDes, Bendahara BUMDes, Para Manajer Unit Usaha dan Masyarakat Desa Karangkemiri.

Penelitian dilaksanakan di Desa Karangkemiri Kecamatan Karanglewas Kabupaten Banyumas, Peneliti memilih lokasi tersebut karena, desa karang kemiri memiliki sumberdaya alam yang dikelola dengan baik oleh BUMDes Mandiri Sejahtera memiliki unit wisata edukasi & outbond candi, caffe shop candi, embung dan kolam pancingan, sewa kios, usaha treatment air (pamsimas) saling berkaitan kinerjanya. BUMDes Dalam proses pengelolaan, BUMDes Mandiri Sejahtera melibatkan pemerintah, swasta dan masyarakat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Desa Karangkemiri adalah sebuah desa yang terletak di Kecamatan Karanglewas, Kabupaten Banyumas, Provinsi Jawa Tengah. Desa ini memiliki potensi sumber daya alam yang cukup melimpah, khususnya sumber daya air dan lahan yang luas. Berdasarkan data hasil wawancara, desa ini memiliki sumber daya perairan yang melimpah yang kemudian dimanfaatkan untuk berbagai unit usaha di bawah pengelolaan BUMDes Mandiri Sejahtera. Teori Manajemen George R. Terry, Leslie W. Rue, dan G. A. Ticolau merupakan kerangka klasik manajemen yang dikenal dengan model POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling), yang banyak diterapkan dalam analisis manajemen BUMDes untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

### **Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan (*Planning*) merupakan tahapan awal dalam model manajemen POAC George R. Terry yang menetapkan tujuan organisasi melalui identifikasi potensi, penyusunan strategi, dan siklus evaluasi tahunan. Perencanaan merupakan aspek yang

sangat penting dalam proses manajerial, karena berfungsi untuk merumuskan serta menetapkan program maupun langkah strategis yang akan dilaksanakan oleh organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**a) Tujuan perencanaan manajemen.**

Tujuan merupakan hasil akhir dari suatu proses perencanaan, sehingga keberhasilan pencapaiannya sangat ditentukan sejak tahap awal perencanaan dilaksanakan. Salah satu bentuk perencanaan tersebut adalah penetapan tugas kelompok, yang bertujuan untuk menyelaraskan dan menyatukan tujuan setiap individu yang terlibat dalam pengelolaan BUMDe (Jas & Amri,2023). Berdasarkan hasil wawancara dengan para pemangku kepentingan, tujuan pendirian BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri yakni pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) melalui pengelolaan bidang usaha dan memberikan pelayanan masyarakat secara lebih efektif melalui rekrutmen masyarakat asli desa karangkemiri lebih dari 20 orang pekerja sekaligus memberikan pendapatan asli desa (PADes) setiap tahunnya.

Pengelolaan potensi desa sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa untuk menggerakkan sektor ekonomi berbasis kemandirian, mencangkup bahwa BUMDes telah pengembangan unit-unit usaha yang produktif sehingga berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Berdasarkan hasil wawannacara dengan direktur BUMDes dan observasi tercatat bahwa organisasi BUMDes telah menetapkan satu visi dan lima misi untuk periode 2020–2026.

Visi dan misi tersebut ditetapkan serta disahkan melalui forum musyawarah desa sebagai bentuk kesepakatan bersama dan berfungsi sebagai arah kebijakan sekaligus dasar dalam pelaksanaan seluruh program dan kegiatan BUMDes Mandiri Sejahtera.

Berdasarkan temuan penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Mandiri Sejahtera dalam mengelola BUMDes Dari tujuan, visi dan misi dalam pengelolaan BUMDes Mandiri Sejahtera bertujuan mengoptimalkan pengelolaan potensi desa secara efektif dan efisien, penetapan tujuan ini dalam pengelolaan akan membantu dalam kegiatan yang dilakukan. Hal tersebut sama dengan hasil penelitian (Jas & Amri 2023) yang menyatakan bahwa BUMDes memiliki tujuan untuk berkontribusi dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Selara dangan BUMDes Mandiri Sejahtera Selain berupaya menambah PADes, pengelola BUMDes juga merencanakan pembukaan lapangan pekerjaan sebagai upaya untuk mengurangi tingkat pengangguran.

**b) Perencanaan Strategi**

Perencanaan dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena pada praktiknya fungsi perencanaan menjadi dasar utama dibandingkan fungsi manajemen lainnya, seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, yang pada dasarnya merupakan pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan (Sitepu, 2025). Berdasarkan hasil wawancara dengan pemangku kepentingan proses perencanaan BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri Berawal dari peraturan menteri Desa Nomor 4 tahun 2015 tentang desa diharapkan mampu membentuk dan mendirikan BUMDes masing-masing desa, mulai rentan tahun 2016 merintis dan tahun 2017 akhir membentuk badan usaha milik desa (BUMDes) Dengan Surat Keputusan Badan Permusyawaratan Desa Karangkemiri nomor 144/07/XII/2017 tentang persetujuan terhadap Peraturan Desa tentang pembentukan Badan Usaha Milik Desa Mandiri Sejahtera dan beberapa unit usaha yang dijalankan oleh rekan-rekan BUMDes, kemudian Surat Keputusan (SK) dari Kepala Desa Nomor 4 Tahun 2022 tentang penetapan Direktur BUMDes “Mandiri Sejahtera”, para pengelola memulai rencana usahanya dengan unit usaha wisata Candi & Outbont dan Unit Pamsimas yang sekarang menjadi unit usaha tritmen air. Dinamika awal-awal pembentukan BUMDes dari segi gaji belum memenuhi harapan dari rekan-rekan oprasional karena baru merintis untuk usaha yang dikelola secara

pendapatan belum maksimal sehingga pengelola tidak dilakukan sistem gaji sehingga pada tahun 2022 pengelola BUMDes mengundurkan diri dan membentuk BUMDes baru dengan pergantian Surat Keputusan (SK) terbaru oleh keputusan kepala desa Karangkemiri Nomor 147/11/2023 Tentang Pengangkatan Direktur Badan Usaha Milik Desa Mandiri Sejahtera. Perencanaan pembuatan AD/ART yang melibatkan komunikasi intensif dengan Pemerintah Desa khususnya Kepala Desa sebagai penasehat dan pengawas serta jajaran Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan masyarakat desa sehingga informasi yang dihasilkan dalam pembuatan AD/ART dapat tersampaikan dengan baik.

Pembentukan tim perencanaan khusus yang bertanggung jawab mengidentifikasi potensi desa baik dari sumber daya alam maupun sumber daya manusia identifikasi komprehensif terhadap potensi wilayah Desa Karangkemiri dengan upaya penciptaan peluang usaha baru, penggalan aspirasi masyarakat melalui musyawarah desa di mana hasilnya disaring dan usulan terkait potensi yang dapat dikembangkan oleh BUMDes ditampung secara inklusif. Dalam proses perencanaan dengan dilakukan analisis pasar secara mendalam untuk mengkaji peluang wisata alam dan wisata daya tarik buatan berbasis edukasi. Melakukan penetapan jadwal perencanaan tahunan di mana setiap akhir tahun BUMDes menyampaikan laporan kinerja tahun berjalan sekaligus merumuskan rencana tahun berikutnya, dalam penyusunan program kerja yang mencakup koordinasi dengan Kepala Desa dan karyawan, pengumpulan masukan dari berbagai pemangku kepentingan kemudian melakukan seleksi prioritas usulan, serta pemaparan rencana dalam Musyawarah Desa (Musdes).

BUMDes Mandiri Sejahtera merancang program berkelanjutan dengan pengembangan unit usaha yang sudah ada. Perencanaan pengembangan unit usaha spesifik seperti penambahan kolam renang di unit wisata edukasi & Outbont didasari agar memuat para pengunjung kolam renang yang tidak cukup sebelumnya, ekspansi lahan kelengkeng disebelah wisata edukasi & outbont didasari agar para pengunjung dapat menikmati wisata agro kelengkeng sehingga dapat sepaket menikmati wisata lainnya, dan transformasi unit embung & pemancingan Prabawulan menjadi budidaya ikan nila merah penyesuaian seluruh rencana dengan kebutuhan dan tujuan desa.

Berdasarkan temuan penelitian, perencanaan BUMDes Mandiri Sejahtera telah dilaksanakan dengan cukup baik dan terstruktur. Perencanaan yang dilakukan mencerminkan komitmen BUMDes dalam mencapai tujuannya yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan unit-unit usaha yang berkelanjutan. BUMDes Mandiri Sejahtera menerapkan siklus perencanaan tahunan yang sistematis. Setiap tahun, perencanaan dilakukan setelah pelaporan hasil tahun sebelumnya. Perencanaan BUMDes Mandiri Sejahtera melibatkan stakeholder, mengikuti siklus tahunan, serta selaras dengan RPJM Desa mendukung hasil penelitian Siklus ini memungkinkan BUMDes untuk terus melakukan perbaikan dan penyesuaian rencana berdasarkan pengalaman dan perkembangan kondisi desa. Proses seleksi terhadap usulan untuk menentukan prioritas juga menunjukkan bahwa BUMDes melakukan perencanaan yang fokus dan realistis. Hal tersebut sama dengan hasil penelitian (Sari *et al.*, 2025) menyatakan bahwa dalam pengelolaan BUMDes Desa sudah melibatkan masyarakat, Karang taruna, perangkat desa, BPD, dan Ketua RT.

### **Organisasi (*Organizing*)**

Berdasarkan teori pengelolaan yang dikemukakan oleh George R. Terry, pengorganisasian (*organizing*) merupakan proses pengaturan, pengoordinasian, serta pembagian tugas kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang disesuaikan dengan kemampuan dan kompetensi masing-masing individu (Lestari *et al.*, 2025).

#### **a) Penataan Struktur Manajemen BUMDes**

Pengorganisasian merupakan upaya untuk mengatur pola dan arah pengelolaan BUMDes agar mampu memberikan dampak positif bagi perkembangan desa. Proses

pengorganisasian tersebut diwujudkan melalui pembentukan struktur organisasi, pembagian tugas dan tanggung jawab kerja, serta pemberian instruksi atau arahan dari pimpinan kepada anggota atau dari pengurus kepada pelaksana kegiatan (Safitri *et al.*, 2023). Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Struktur organisasi BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri dibentuk melalui proses seleksi yang inklusif dan terstruktur guna memastikan kompetensi serta relevansi dengan dinamika lokal, yang dimulai dengan identifikasi potensi rekan-rekan muda yang baru menyelesaikan pendidikan S1 sebagai calon pengelola potensial, diikuti oleh tahap seleksi formal untuk menilai kualifikasi dan kesesuaian mereka selanjutnya, dilanjutkan dengan rapat pembentukan struktur bersama Komisariss yang merumuskan hierarki organisasi mulai dari Direktur, Sekretaris, hingga Bendahara dengan pembagian peran yang jelas, struktur yang dihasilkan kemudian disesuaikan secara ketat dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Desa Karangkemiri untuk menjamin legitimasi hukum dan akuntabilitas serta penempatan kantor operasional BUMDes yang strategis di lokasi unit wisata edukasi dan outbound, dilengkapi dengan papan pengumuman struktur organisasi yang transparan dan dapat diakses publik guna memfasilitasi pengawasan masyarakat serta memperkuat prinsip *good governance* dalam pengelolaan BUMDes, namun untuk sekretaris dan bendahara diseleksi dan dipilih oleh direktur. Berikut merupakan gambar Struktur Organisasi BUMDes Mandiri Sejahtera Desa karangkemiri.

Berdasarkan gambar diatas struktur organisasi BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri dirancang secara hierarkis dan fungsional untuk memastikan efektivitas pengelolaan dengan pembagian peran yang jelas, yang terdiri dari tingkat strategis meliputi Penasehat berupa Kepala Desa Karangkemiri yang berperan memberikan arahan kebijakan strategis serta Unit Pengawasan dari pemerintah desa yang bertanggung jawab atas monitoring dan evaluasi keseluruhan aktivitas di tingkat manajemen yang mencakup direktur sebagai pimpinan utama yang bertanggung jawab langsung atas pelaksanaan seluruh kegiatan BUMDes, Sekretaris yang mengelola administrasi dan dokumentasi secara komprehensif, serta Bendahara yang menangani pengelolaan keuangan dan penyusunan laporan keuangan secara akurat dan transparan serta tingkat operasional yang diisi oleh Manajer Unit Usaha di mana masing-masing unit usaha memiliki penanggung jawab sendiri guna memastikan pengelolaan yang lebih fokus, terarah, dan teratur sesuai dengan dinamika operasional masing-masing lini usaha. Berdasarkan wawancara dengan pengawas untuk struktur mereka sesuai dengan tupoksinya, direktur sebagai penanggung jawab secara umum mulai dari perencanaan, pelaksanaan maupun evaluasi, sekretaris membantu direktur dalam hal administrasi surat menyurat. Bendahara bertugas mengatur keuangan jadi pengeluaran keuangan harus dikendalikan sesuai dengan perencanaan.

#### **b) Standar strategi manajemen dalam menetapkan penyesuaian posisi tugas, tanggung jawabnya**

Pembagian tugas bertujuan untuk mempermudah pelaksanaan proses pengelolaan organisasi. Melalui pembagian tugas yang jelas, setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik sehingga dapat meminimalkan kebingungan dalam pelaksanaan pekerjaan. Kondisi ini memungkinkan kegiatan pengelolaan berlangsung secara lebih efektif, sistematis, dan terstruktur (Sari *et al.*, 2025). Hasil wawancara para pengelola merasa bahwa posisi yang diberikan sesuai dengan kemampuan mereka. Hal ini menunjukkan penempatan posisi tugas dan tanggung jawab di BUMDes Mandiri Sejahtera dengan dilakukan melalui pendekatan yang sistematis. Didasari dengan mempertimbangkan kompetensi dan kemampuan individu di mana tenaga kerja ditempatkan sesuai dengan keahlian yang dimiliki melalui proses rekrutmen yang mengacu pada standar kompetensi sumber daya manusia yang telah diverifikasi dilengkapi dengan panduan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk setiap posisi yang selaras dengan

Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes serta Peraturan Bupati.

Berdasarkan wawancara dengan pengawas bahwa pengelola BUMDes sudah melakukan tugasnya dengan baik, pengawas melihat dari absensi sejauh mana keaktifan mereka dalam bekerja kalo sering banyak bolos dan libur itu menjadi salah satu diantaranya dan mereka sudah selalu berada ditempat dan absen, kemudian pembinaan dari Pengelola BUMDes ada rapat bulanan biasanya itu harus dilaksanakan dan itu sudah dilaksanakan dengan baik kemudian evaluasi kinerja dari semua unit juga sudah dilakukan oleh direktur BUMDES untuk keuangan juga sudah baik karena sudah menganut sistem administrasi yang sudah diatur oleh dinas kepariwisata menggunakan sistem digital jadi kita baik dari semua pelaporan harian kemudian neraca rugi raba. Bahwa terkait dengan tugas dan wewenang masing-masing jabatan dan pemberian arahan yang *komprehensif* kepada setiap anggota tim sudah sesuai dengan tanggung jawab spesifik mereka sehingga pemahaman tugas menjadi jelas dan terukur mereka memahami dengan baik apa yang harus dikerjakan dan telah di implementasikan dengan performa yang memuaskan. Dalam operasional BUMDes, peran manusia sangat krusial karena keberhasilan pelaksanaan program BUMDes sangat bergantung pada individu-individu yang terlibat. Jadi BUMDes dalam merekrut anggota akan melakukan uji coba selama tiga bulan untuk memastikan tugas dan tanggungjawab dilaksanakan dengan baik. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap posisi dapat dijalankan dengan optimal.

Pelatihan dapat diartikan sebuah proses terencana untuk memperbaiki performa pada suatu pekerjaan atau tanggungjawabnya maupun memodifikasi sikap, perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar (Rahmadani *et al.*, 2022). Kemudian diwujudkan dengan mengadakan pelatihan kapasitas untuk meningkatkan skill dan pengetahuan SDM. Para pengelola diberikan Pelatihan peningkatan PADes oleh Kementerian dalam Nnegri RI (Balai Pemerintah Desa DI Yogyakarta) dan pelatihan Manajerial Keuangan dan Operasional SDM, Pelatihan Pengelolaan BUMDes Oleh BPPM Yogyakarta laporan keuangan dari STAIN serta pemberian pelatihan oleh BPNB (Badan Nasional Penanggulangan Bencana) dan Study Banding serta pelatihan bahasa mandarin menunjukkan komitmen BUMDes terhadap pengembangan SDM.

Berdasarkan temuan hasil penelitian bahwa tugas dan tanggungjawab sudah sesuai dimana penempatan pengurus berdasarkan kemampuan dan keahlian, disertai dengan penyediaan SOP yang jelas, membuat setiap fungsi organisasi dapat dijalankan secara optimal. Temuan hasil Penelitian tersebut sejalan dengan poleh (Lestari *et al.*, 2025) pada BUMDes Ujub Desa Srowot menunjukkan bahwa pengelolaan yang efektif harus mampu menjamin bahwa setiap individu menjalankan peran dan tanggung jawab yang sesuai dengan keterampilan serta kompetensi yang dimilikinya. Hal ini selaras bahwa BUMDes memastikan bahwa penempatan tugas dan tanggung jawab sudah disesuaikan dengan kemampuan masing-masing pengelola.

### **c) Pengalokasian sumberdaya sesuai kebutuhan**

Dalam teori George R.Terry dalam (Afifuddin *et al.*2015) Ketersedia sumberdaya menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Penetapan sumber daya potensi alam dan manusia pada BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri dilakukan melalui pendekatan strategis dan terintegrasi yang mengoptimalkan aset lokal secara berkelanjutan. Dimulai dengan identifikasi sumber daya manusia yang mencakup potensi rekan-rekan muda yang baru menyelesaikan pendidikan S1 yang kemudian melalui proses rekrutmen dan seleksi ketat untuk ditempatkan dalam pengelolaan BUMDes guna memastikan kompetensi profesional dilanjutkan dengan sumber daya alam yang melimpah berupa lahan yang luas dan subur yang dapat

dimanfaatkan secara multifungsi untuk berbagai keperluan usaha produktif serta sumber air yang melimpah sebagai aset utama desa yang menjadi fondasi operasional, penggabungan potensi tersebut secara sinergis di mana lahan dan air dikombinasikan sebagai basis pembentukan unit-unit usaha strategis seperti pusat wisata edukasi & outbound dan kegiatan pertanian berbasis agro kelengkeng-ekonomi serta upaya pengembangan berkelanjutan yang terus-menerus diimplementasikan melalui berbagai program peningkatan kapasitas guna memaksimalkan potensi lokal secara optimal dan adaptif dalam mendukung kemandirian ekonomi desa.

Pemanfaatan sumber daya dan potensi lokal BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri dilakukan secara strategis dan multifungsi guna memaksimalkan dampak ekonomi-sosial melalui pengoperasian lima unit usaha utama, yakni Unit Wisata Edukasi & Outbound yang berkontribusi Rp370.160.000 per tahun terhadap PADes dengan memanfaatkan lahan dan sumber air untuk menciptakan destinasi wisata keluarga, menyediakan peluang kerja bagi 7 karyawan dari warga desa, memfasilitasi kewirausahaan masyarakat melalui kios di sekitar kolam renang dan area parkir, serta menawarkan sarana pelatihan renang dan kegiatan camping bagi anak-anak sekolah, Unit Agro Wisata Kelengkeng yang menyumbang Rp5.365.000 per tahun dengan memanfaatkan lahan di dua lokasi berbeda untuk budidaya buah kelengkeng, memberikan dampak ketahanan pangan melalui penjualan buah dengan harga terjangkau bagi masyarakat desa, dan memungkinkan warga memetik langsung buah sebagai pengalaman agro-wisata, Unit Usaha Treatment Air/PAMSIMAS yang memberikan kontribusi signifikan sebesar Rp86.991.500 per tahun melalui pemanfaatan sumber mata air untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat di 6 RT dengan rencana ekspansi ke RW lain, sekaligus menciptakan lapangan kerja bagi tenaga teknis dan administrasi dari kalangan lokal, Unit Ruko/Kios yang berkontribusi Rp8.204.000 per tahun dengan menyediakan 5 unit ruko di samping lapangan desa dari mana 3 unit telah disewakan sebagai ruang berdagang bagi masyarakat yang kekurangan tempat usaha serta Unit Budidaya Ikan (Kolam Ikan nila merah) yang merupakan transformasi dari unit embung dan pemancingan sebelumnya menjadi budidaya ikan nila merah untuk menghasilkan panen yang dapat dipromosikan dan dipasarkan secara komersial, sehingga secara keseluruhan memperkuat kemandirian ekonomi desa melalui sinergi aset alam dan manusia.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa pemanfaatan sumber daya dan potensi lokal oleh BUMDes Mandiri Sejahtera bukan semata aktivitas ekonomi, melainkan proses *sosial-institusional* yang menghubungkan kepentingan ekonomi desa dengan tujuan kesejahteraan publik. Pemanfaatan sumber daya alam, manusia, dan aset desa telah membentuk model pengelolaan BUMDes yang berfungsi ganda: sebagai unit usaha ekonomi dan sebagai instrumen pelayanan publik berbasis desa. Namun, keberlanjutan model ini sangat bergantung pada kapasitas manajerial, pemerataan manfaat, serta kemampuan BUMDes mengelola keterbatasan modal dan potensi yang belum tergarap.

### **Pelaksanaan (*Actuating*)**

Pelaksanaan (*actuating*) merupakan tahapan dalam manajemen yang menitikberatkan pada upaya pengarahan, pemberian motivasi, serta dorongan kepada seluruh unsur organisasi agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan (Magfiroh, 2025).

#### **a) Pelaksanaan rencana dan keputusan yang diambil untuk mencapai tujuan BUMDes “Mandiri Sejahtera”**

Pelaksanaan (*actuating*) dipandang sebagai inti dari manajemen karena secara langsung berkaitan dengan upaya merealisasikan rencana menjadi tindakan nyata melalui berbagai bentuk pengarahan dan pemberian motivasi, sehingga anggota atau karyawan mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara optimal (Hidayat *et al.*, 2024). Hasil

penelitian menunjukkan bahwa Pelaksanaan rencana dalam program BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri dilaksanakan secara terintegrasi dan terukur. Program perencanaan BUMDes Mandiri Sejahtera sudah dilaksanakan dan diatur sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing Tim, mereka memiliki kordinator setiap unit usaha. Dimana terdapat Jam kerja bagi direktur, sekretaris dan bendahara yang standby siap sedia di kantor BUMDes mulai jam 07.30 hingga 16.00 WIB.

1. Unit Wisata Candi Edukasi dan Outbount berdiri tahun 2017, Pengembangan dilakukan bertahap melalui playground, outbound, camping, paket edukasi, coffee shop, dan spot wisata lainnya. Dengan jam operasional 07:00-16:00 WIB, dimulai dari bersih-bersih area parkir kemudian area dalam wisata, setelah itu masing-masing individu yang sudah diberi tugas dan tanggung jawab termasuk petugas area belakang untuk memeriksa area kolam renang dan taman bermain untuk memastikan area dan air tersebut aman. Bagi petugas loket untuk melayani penjualan tiket masuk, penyewaan peralatan renang dan pemberian informasi kepada para pengunjung yang datang. Para petugas area kolam renang memantau dan memastikan keamanan para pengunjung di area kolam renang dan taman bermain. BUMDes juga memberikan paket penyewaan gazebo dan tempat piknik bagi para mahasiswa maupun pejabat. disertai dengan program rancangan pengembangan strategis yang sudah dilaksanakan seperti penambahan kolam renang anak yang telah dilaksanakan tahun 2025 untuk memperluas daya tarik wisatawan . Wisata Candi menjadi unit usaha utama dan paling terdapat pendapatan yang mampu menutup biaya operasional, konsisten memberikan pemasukan bagi BUMDes. Setiap bulan pemeliharaan wahana, serta mendukung kegiatan internal BUMDes.
2. Treatment Air/PAMSIMAS mulai berdiri tahun 2017 dan berjalan sebagai unit pelayanan air bersih saat ini melayani 270 SR atau pelanggan dengan biaya perkubik 3ribu dan abunamen 7ribu. Jumlah reservoir sebanyak 3 reservoir yaitu di wilayah RW 01, 02, 05 dan 06. Untuk jadwal oprasional dilakukan 1 kali sebulan tanpa jadwal harian tetap, para petugas akan melakukan penarikan iyuran perbulan dan melakukan pengecekan, perbaikan instalasi air jika terjadi kendala saja dilakukan. Unit ini menjadi salah satu unit usaha yang stabil dan dibutuhkan masyarakat
3. Agro Kelengkeng mulai dikembangkan tahun 2024 sebagai bagian dari pengembangan potensi agrowisata dan ketahanan pangan desa, yang bersifat fleksibel sekitar 3 hari per minggu di luar musim panen, para petugas akan melakukan pemeliharaan rutin dengan memberikan pupuk, pemangkasan bentuk batang dan penyiraman obat khusus bagi yang terkena hama, kemudai menyiram seluruh area secara teratur, pasca musim panen BUMDes memperjual belikan melalui paket wisata kelengkeng dan dapat dijual kepada masyarakat desa karangkemiri dengan harga yang lebih terjangkau 35ribu/perkg, BUMDes melaksanakan perluasan tanah dengan pembibitan pohon kelengkeng di sekitar area wisata edukasi dan outbont melalui penanaman pohon kelengkeng baru guna meningkatkan produksi agro. Meskipun demikian, unit usaha masih pada tahap pengembangan dan memerlukan pemeliharaan rutin
4. Unit Ruko/Kios yang beroperasi setiap hari disewakan kepada para pedagang, unit dengan 5 ruko dengan 3 penyewa unit kios ini berjalan belum cukup maksimal, dengan sistem sewa yang ditarik langsung oleh BUMDes, unit ini secara konsisten memberikan pemasukan rutin dan berperan penting menopang oprasional BUMDes dengan sistem sewa 250rb perbulan.
5. Unit Embung pemancingan prabawulan merupakan pemancingan ikan megalami penurunan tahun 2025 tidak ada yang merawat nya sehingga vakum dan berganti Unit Budidaya Ikan Nila Merah tahun 2025 yang baru berjalan selama 1 bulan atas transformasi unit embung Prabawulan menjadi budidaya ikan nila merah sebagai diversifikasi usaha perikanan serta mekanisme operasional harian yang mencakup

penetapan jam kerja jelas untuk setiap unit.

Temuan penelitian ini menegaskan BUMDes Mandiri Sejahtera telah melaksanakan berbagai program dan unit usaha dengan tingkat keberhasilan yang cukup baik. Kelima unit usaha BUMDes (Wisata Edukasi, Agro Kelengkeng, Treatment Air, Kios/Ruko, dan Budidaya Ikan) telah beroperasi dengan tingkat kesuksesan yang berbeda-beda. Wisata Edukasi menunjukkan kinerja terbaik dengan kontribusi pendapatan tertinggi, sementara unit-unit lain juga memberikan kontribusi yang signifikan. Setiap unit memiliki jam kerja yang disesuaikan dengan karakteristik usahanya. Unit-unit yang bersifat *kontinyu* (Wisata Edukasi, Kios) memiliki jam kerja tetap, sementara unit-unit lain yang bergantung pada musim atau situasi memiliki jam kerja yang lebih fleksibel.

#### **b) Analisis Pemberian motivasi dan Faktor Peghambat dalam melaksanakan rencana BUMDes “Mandiri Sejahtera”**

Motivasi berfokus pada cara organisasi membangun dorongan dan semangat kerja untuk rekan-rekan, melalui kegiatan yang meningkatkan keahlian dan ketrampilan karyawan (Munggaran & setiawan 2025). Motivasi pengelola BUMDes Mandiri Sejahtera dalam menjalankan program didasarkan pada komitmen strategis yang berorientasi pada kemajuan desa secara holistik, di mana selalu ditekankan kepada rekan-rekan bahwa keberhasilan suatu usaha terletak pada peningkatan kesejahteraan desa dan masyarakatnya sebagai prioritas utama, pemberdayaan masyarakat melalui pengelolaan optimal sumber daya yang ada agar dapat dikembangkan secara maksimal untuk menghasilkan manfaat ekonomi dan sosial yang nyata bagi warga desa, pemanfaatan potensi desa secara intensif guna memaksimalkan sumber daya alam yang dimiliki dalam memenuhi kebutuhan masyarakat secara berkelanjutan, pengembangan berkelanjutan yang didorong oleh motivasi untuk terus melakukan perbaikan dan inovasi pada unit-unit usaha demi memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pembangunan lokal, serta peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagai fokus utama melalui pengelolaan unit usaha yang efektif dan produktif guna memperkuat basis fiskal desa dalam jangka panjang.

Faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan program BUMDes Mandiri Sejahtera di Desa Karangkemiri mencakup berbagai kendala struktural dan operasional yang bersifat multidimensi, antara lain keterbatasan modal yang secara signifikan membatasi pengembangan unit usaha baru serta perluasan jangkauan pasar, potensi mis komunikasi internal antar pengelola yang dapat mengganggu alur koordinasi dan sinergi operasional dalam struktur organisasi, dukungan masyarakat yang masih kurang memadai sehingga menimbulkan tantangan dalam legitimasi sosial dan partisipasi komunitas terhadap program pengembangan, fluktuasi pengunjung pada unit wisata yang sering mengalami periode sepi sehingga memengaruhi stabilitas pendapatan dan proyeksi keuangan, faktor alam seperti variabilitas cuaca dan siklus waktu berbuah yang panjang pada unit agro kelengkeng yang menghambat produktivitas dan kontinuitas pasokan, adaptasi terhadap peraturan baru dari pemerintah pusat yang harus segera diimplementasikan meskipun masih dalam tahap sosialisasi awal, sehingga menimbulkan ketidakpastian regulasi, serta keterbatasan modal yang secara khusus menghambat upaya perluasan jangkauan layanan treatment air bersih ke wilayah RW lain, yang pada akhirnya memperlambat pencapaian skala ekonomi dan dampak sosial yang lebih luas dalam kerangka pembangunan desa berbasis kemandirian.

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa motivasi pengelola BUMDes untuk melaksanakan program cukup tinggi. Mereka memahami bahwa kesuksesan BUMDes adalah untuk kemajuan dan kesejahteraan desa dan masyarakatnya. Motivasi ini penting untuk mempertahankan semangat dalam menjalankan usaha, terutama ketika menghadapi tantangan dan hambatan. Meskipun motivasi tinggi, BUMDes menghadapi berbagai

hambatan dalam pelaksanaan program yaitu keterbatasan Modal Menjadi hambatan utama dalam pengembangan unit usaha baru dan perluasan jangkauan usaha yang ada. *Fluktuasi* Pendapatan untuk unit wisata, *fluktuasi* pengunjung mempengaruhi pendapatan yang diperoleh. Faktor Alam untuk unit agro, cuaca dan siklus berbuah yang panjang menjadi tantangan. Dukungan masyarakat ketertarikan masyarakat yang masih kurang dalam beberapa aspek pengelolaan BUMDes serta tuntutan adaptasi terhadap perubahan regulasi. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Hidayat *et al.*, 2024) yang menyatakan bahwa pelaksanaan (*actuating*) di BUMDes Batu Penaning Desa Berare merupakan aktivitas yang dilakukan oleh pimpinan dalam rangka memberikan motivasi kepada setiap pengurus agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan optimal.

### **Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan terhadap pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan aspek yang krusial dalam upaya peningkatan kinerja kelembagaan, sehingga dapat mendorong terwujudnya keberhasilan BUMDes yang berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa (Fatimah, 2023).

#### **a) Klarifikasi dan pemeriksaan**

Dalam pelaksanaan pengawasan, diperlukan penetapan standar yang jelas sebagai acuan untuk melakukan klarifikasi, pemeriksaan, dan penilaian terhadap kondisi yang terjadi di lapangan, hal ini agar permasalahan yang terjadi sehingga dapat mengetahui secara cepat dan segera melakukan tindakan perbaikan (Rahmadani *et al.*, 2022). Berdasarkan Hasil wawancara dengan pengawas BUMDes menunjukkan bahwa Mekanisme klarifikasi dan pemeriksaan di BUMDes Mandiri Sejahtera di implementasikan melalui pendekatan pengawasan yang sistematis dan berlapis guna menjamin akuntabilitas serta kepatuhan operasional. BUMDes rutin melakukan pemeriksaan terhadap setiap unit usaha secara berkala untuk mendeteksi potensi deviasi dini, melalui penyusunan laporan berkala yang terstruktur meliputi laporan semesteran atau akhir tahun yang memaparkan secara komprehensif seluruh kegiatan, baik penggunaan dana, dan realisasi pendapatan. Adapun sistem pola pengawasan yang dilakukan oleh pengawas dengan menggunakan metode yaitu: (1). Pemeriksaan secara langsung baik secara administrasi maupun keuangan. (2). Wawancara dengan manajer masing-masing dan pengurus BUMDes. (3). Secara tidak langsung dari berbagai informasi dari pihak-pihak.

Sistem monitoring pengawasan dengan menilai terhadap kelembagaan BUMDes meliputi :

1. Absensi yaitu menilai sejauh mana tingkat kedisiplinan masuk dan pulang kerja sesuai SOP yang ditentukan. Dari hasil pengawasan sudah cukup disiplin dalam sistem keberangkatan namun kedepannya perlu dilakukan sistem absen secara *elektronik* dengan menggunakan sistem digital atau *fingerprint* agar lebih mudah dalam menilainya
2. Melakukan pembinaan terhadap unit unit usaha, dalam pembinaan atau pengarahan terhadap unit usaha dilakukan secara rutin agar setiap unit atau manager dapat menyampaikan segala permasalahan dan mencari solusi.
3. Keuangan BUMDes, sistem administrasi keuangan BUMDes secara umum sudah baik tidak ada penyelewengan dan penggunaan keuangan sudah sesuai dengan rencana yang ditentukan, namun demikian pendapatan atau masukan dari unit yang baru mencukupi untuk memenuhi kebutuhan gaji dan operasional lainnya

Pengelola BUMDes Mandiri Sejahtera rutin melakukan proses pemeriksaan pertiga bulan, terlihat dalam laporan triwulanan yang menyajikan hasil usaha tiga bulan terakhir kepada pengawas dan penasehat, serta laporan bulanan dari masing-masing unit usaha mengenai capaian operasional, permintaan pertanggungjawaban formal atas hasil usaha yang telah dilakukan kepada para pengelola sebagai instrumen transparansi dan evaluasi

kinerja, peninjauan dan evaluasi mendalam terhadap setiap kesalahan atau ketidaksesuaian dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang diikuti dengan pemberian teguran serta instruksi perbaikan korektif, serta pemeriksaan keseluruhan yang dilakukan oleh pengawas dan penasehat setiap tiga bulan sekali, dilengkapi dengan rapat akhir tahun atau musyawarah desa setiap semester untuk memfasilitasi review strategis dan pengambilan keputusan kolektif dalam rangka mempertahankan integritas kelembagaan BUMDes. Dalam MUSDES dilakukan paparan dari hasil pengawasan terhadap BUMDes setahun penuh mulai dari Januari – Desember itu dilaksanakan 2 bulan setelah tutup buku, dari hasil itu dipaparkan kemudian paparan dari BUMDes mulai dari hasil keuntungan, kerugian dan rencana program apa yang akan dilaksanakan dan pemberian usulan yang dihadiri oleh tokoh masyarakat dari mulai BPD PKK, RT RW, Pemuda Karangtaruna hal ini sebagai pengetahuan terkait hasil kinerja BUMDes dalam satu (1) tahunan.

Berdasarkan temuan penelitian BUMDes telah menerapkan sistem monitoring dengan baik, pengawas telah melakukan tugasnya dengan melakukan sistem monitoring berkala dengan sistem pengawasan dilakukan pertiga bulan dan 6 bulan sekali dan terdapat sistem pengawasan dan penilaian dalam pengawasan BUMDes sehingga menjadikan BUMDes memiliki pengawasan yang ketat. Pengawas dan penasehat melakukan pemeriksaan setiap 3 bulan, dan musyawarah desa dilaksanakan setiap akhir tahun. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Rahmania & Krisbowo, 2022) selalu melakukan pengawasan dengan cara menekankan kepada para anggota untuk menerapkan transparansi setiap kegiatan dan melakukan kegiatan laporan akhir tahun, dan evaluasi tiap akhir bulan untuk memeriksa permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan jika terjadi maka akan diselesaikan pada kegiatan laporan akhir bulanan. BUMDes melakukan pelaporan keuangan secara berkala: bulanan, triwulanan, dan tahunan. Laporan disampaikan tidak hanya kepada internal BUMDes, tetapi juga kepada pengawas, penasehat, BPD, dan masyarakat melalui Musyawarah Desa.

#### **b) Evaluasi sesuai standar indikator yang telah ditetapkan**

Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang akan dicapai sudah berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan, guna menilai tingkat keberhasilan pencapaian sasaran yang direncanakan (Fathurochman *et al.*, 2024). Dan penilaian terhadap kondisi yang terjadi dilapangan (Rahmadhani, 2022). Berdasarkan Hasil wawancara dengan pengawas BUMDes proses evaluasi kinerja di BUMDes Mandiri Sejahtera diimplementasikan melalui mekanisme yang terstruktur, berjenjang, dan responsif guna memastikan pencapaian target operasional serta pengembangan berkelanjutan, yang mencakup evaluasi bulanan terhadap seluruh unit usaha. Setiap akhir bulan di mana masing-masing manajer unit melaporkan hasil pendapatan, dengan membandingkan gambaran pendapatan awal dengan hasil akhir untuk mengetahui apakah terdapat peningkatan setiap tahun. Pengawas mengevaluasi kinerja seseorang atau lembaga dalam kurun waktu tertentu pertiga bulan maupun enam bulan dalam satu tahun agar mengetahui kendala dari pada program yang sudah ditentukan sehingga bisa memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan rencana. Hasil-hasil pengawasan meliputi kelembagaan, kinerja maupun keuangan kita evaluasi apakah ada penyelewengan kalo tidak ada nanti kita kelembagaan apakah sudah baik belum dan melihat sejauh mana berjalan atau belum kemudian kita evaluasi masing-masing unit akan kita kumpulkan dan diberi masukan, apa kendala dalam kinerjanya kemudian sudah mempunyai solusi dan termasuk mengevaluasi melihat sejauh mana unit usaha berjalan atau belum kemudian minus atau surplus apakah dilihat dari neraca.

Direktur BUMDes telah melaksanakan rutinan evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan secara bulanan untuk menilai kesesuaian pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan serta dampaknya terhadap produktivitas keseluruhan, evaluasi

mingguan yang intensif khusus untuk unit wisata oleh pengelola unit guna mendeteksi dan menindaklanjuti perbaikan segera seperti kerusakan kolam renang atau wahana permainan melalui penggunaan kuisisioner standar yang disebarkan kepada karyawan setiap akhir bulan sebagai instrumen data primer untuk bahan evaluasi kinerja yang objektif dan terukur serta tindak lanjut proaktif terhadap kendala yang diidentifikasi setelah pelaporan pertanggungjawaban bulanan, di mana BUMDes memberikan solusi strategis dan dukungan operasional bagi unit usaha yang mengalami hambatan guna mempertahankan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan temuan penelitian evaluasi yang dilakukan BUMDes mandiri sejahtera sudah dilakukan dengan baik, proses evaluasi dilakukan setiap 3 bulan dan 6 bulan oleh pengawas dan dapat dilakukan evaluasi harian jika memang dibutuhkan pemberian masukan dan solusi kendala unit usaha, Setiap unit melakukan evaluasi rutin (bulanan atau lebih sering) terhadap kinerja mereka. BUMDes sebagai organisasi melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap unit usaha setiap bulan atau per triwulan. Pengawas dan penasehat melakukan pemeriksaan setiap 3 bulan, dan musyawarah desa dilaksanakan setiap akhir tahun. Proses evaluasi sebagai penilain terkait tingkat solusi yang diperbaiki dengan cepat Hasil penelitian tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Rahayu, 2024) melakukan evaluasi dan rapat bersama dilakukan dua kali dalam setahun dengan tujuan mencapai suatu target sesuai dengan kesepakatan bersama.

### **c) Pemberian alternative solusi atas penyimpangan**

Hasil wawancara dengan pemangku kepentingan mekanisme pemberian solusi atas penyimpangan di BUMDes Mandiri Sejahtera diimplementasikan melalui pendekatan akuntabilitas yang progresif dan berlapis guna menjaga integritas perasional serta mencegah eskalasi pelanggaran, yang dimulai dengan penelusuran penyimpangan melalui investigasi awal, rapat bersama manajemen BUMDes untuk penggalian informasi mendalam, dan verifikasi fakta guna memastikan keabsahan temuan, dilanjutkan dengan analisis dan seleksi solusi berdasarkan data yang jelas, akurat, dan tepat untuk menentukan *intervensi* optimal termasuk evaluasi kebutuhan pelatihan ekstra demi pengelolaan yang lebih transparan pemberian teguran lisan segera setelah penyimpangan terbukti disertai arahan perbaikan berbasis poin-poin Standar Operasional Prosedur (SOP) dengan eskalasi berupa surat pengunduran diri jika pelaku tidak jera, keterlibatan pengawas dan penasehat secara langsung melalui musyawarah untuk kasus signifikan di mana pengawas, penasehat, dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) turun tangan pada penyimpangan serius, transparansi keuangan melalui pelaporan pendapatan tahunan yang dihadiri perwakilan RT dan RW, Tokoh Masyarakat serta pemuda karang taruna sehingga masyarakat dapat mengawasi serta mempertanyakan alokasi dana dengan ketentuan setiap pengeluaran wajib disertai bukti dokumenter. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengawas dilakukannya kinerja maupun keuangan cek apakah ada penyelewengan, kemudian kita evaluasi bahkan kalo memang ada penyelewengan kita akan pemberian sanksi bertingkat mulai dari Surat Peringatan (SP) 1 hingga SP 3 untuk pelanggaran berulang yang berujung pada pemecatan, sementara kendala ringan ditangani dengan perbaikan langsung, serta pelaporan rutin bulanan dan triwulanan atas hasil pendapatan yang disertai pengawasan ketat untuk memperkuat akuntabilitas dan mencegah rekurensi penyimpangan dalam kerangka tata kelola BUMDes yang baik dan saat ini belum ada penyimpangan hanya kesalahan prosedur didasari karena adanya kebijakan mendakak dan secara keuangan itu tidak ada penyelewengan.

Ketika ditemukan kesalahan atau penyimpangan dalam operasionalnya, BUMDes Mandiri Sejahtera menerapkan mekanisme koreksi yang jelas, terstruktur, dan progresif guna menegakkan disiplin organisasi serta menjamin integritas kelembagaan, yang dimulai dengan tahap penelusuran dan verifikasi secara menyeluruh terhadap dugaan

penyimpangan untuk memastikan akurasinya dan mencegah kesalahan judgment, dilanjutkan dengan pemberian teguran lisan yang disertai poin-poin perbaikan spesifik sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai langkah remediasi awal, penyediaan pelatihan tambahan yang ditargetkan jika diperlukan untuk meningkatkan kompetensi pengelolaan dan mencegah rekurensi, penerapan sanksi bertingkat berupa Surat Peringatan (SP) 1, SP 2, hingga SP 3 bagi pelaku yang tetap melakukan pelanggaran meskipun telah diingatkan, serta eskalasi akhir berupa pemecatan bagi pengelola yang masih belum jera setelah menjalani seluruh rangkaian sanksi, sehingga mekanisme koreksi ini secara keseluruhan mencerminkan komitmen kuat BUMDes terhadap prinsip akuntabilitas, transparansi, dan tata kelola yang baik dalam mendukung keberlanjutan pembangunan ekonomi desa. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian (Devi *et al.*, 2022) yang menunjukkan bahwa kegiatan pengendalian atau pengawasan BUMDesa diwujudkan melalui penyampaian laporan pertanggungjawaban kegiatan maupun keuangan yang diserahkan kepada badan pengawas secara berkala, yaitu setiap satu hingga tiga bulan (triwulanan), serta pelaksanaan rapat rutin minimal satu kali dalam satu tahun. Selain itu, badan pengawas BUMDesa juga melakukan kunjungan lapangan dan diskusi rutin di luar forum Musyawarah Desa (Musdes) terkait pengelolaan BUMDesa sesuai dengan kebutuhan masing-masing unit usaha.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang diuraikan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandiri Sejahtera sudah cukup baik dapat disimpulkan bahwa:

1. Perencanaan (Planning): BUMDes Mandiri Sejahtera telah menerapkan perencanaan yang terstruktur dengan melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya dalam musyawarah desa, dilakukan siklus tahunan yang sistematis yang sesuai dengan peraturan desa. Dalam proses perencanaan merancang berbagai unit usaha sesuai dengan sumberdaya yang ada, tujuan utama yang dilakukan yaitu sebagai bagian dalam meningkatkan perekonomian, mengelola sumberdaya dan mensejahterakan masyarakat desa.
2. Organisasi (Organizing): Struktur organisasi sudah jelas dilakukan dengan baik, mulai dari proses seleksi yang melibatkan berbagai masyarakat dalam musyawarah desa sebagai upaya profesionalisasi organisasi untuk dapat mengambil sumberdaya manusia yang kompeten, sehingga saat ini masing-masing individu maupun tim memiliki pembagian tugas yang tegas dan tanggungjawab yang baik. Melalui pemberian pelatihan dan pembinaan yang diselenggarakan oleh Politeknik Keuangan Negara (STAIN) dan Dinas Sosial pemberdayaan masyarakat dan desa serta pemberian pembinaan bencana oleh BPNB (Badan Nasional Penanggulangan bencana) yang diselenggarakan di desa karangkemiri dari beberapa pelatihan yang dilakukan untuk masing-masing individu maupun tim sebagai upaya untuk pemberian kompetensi yang mumpuni untuk menjalankan unit usahanya.
3. Pelaksanaan (Actuating): BUMDes Mandiri Sejahtera cukup baik dalam melaksanakan kegiatan proses dari perencanaan yang sudah dilakukan, BUMDes berupaya untuk terus melakukan pengembangan dan perbaikan pada masing-masing unit usaha, pengembangan dilakukan dengan penambahan lahan wisata kelengkeng dan pelebaran kolam renang anak pada wisata candi, operasionalisasi unit unit usaha dilakukan dengan motivasi tinggi yang dilakukan oleh kepala desa, direktur BUMDes. Setiap unit usaha dalam melaksanakan kegiatan yang telah dirancang sudah sesuai dengan tugas masing-masing. Namun manfaat yang dihasilkan belum merata disebagaian masyarakat masih merasakan ketidakmerataan dampak ekonomi dari adanya BUMDes. Pelaksanaan efektif dengan operasionalisasi lima unit usaha (wisata edukasi, agro kelengkeng, treatment air, kios/ruko, budidaya ikan) yang

berkontribusi pada pendapatan naik dari Rp140 juta (2021) ke Rp548 juta (2024), meski manfaat belum merata di masyarakat. Motivasi tinggi dari direktur dan kepala desa mendorong pengembangan seperti penambahan kolam renang.

4. Pengawasan (Controlling): Sistem pengawasan dilaksanakan sudah cukup baik, monitoring melalui rapat dilakukan oleh pengawas, penasehat yaitu kepala desa, sehingga masing-masing unit melaporkan hasil selama tiga bulan sekali dengan dilakukan rutin bersama BUMDes serta para manajer unit usaha, pemantauannya juga dilakukan bersama masyarakat pada saat laporan akhir tahun mereka akan memaparkan hasil pendapatan selama satu tahun tersebut. Pengawas juga melakukan pemeriksaan melalui whatsapp sebagai bagian dari pemantauan, evaluasi dilakukan setiap minggu oleh masing-masing unit maupun dilakukan evaluasi harian dan bulanan pada saat pelaporan tersebut, evaluasi juga dilakukan melalui kuisioner untuk diisi masing-masing individu, mekanisme pemberian solusi atas penyimpangan dilakukan investigasi awal dengan menggali informasi secara mendalam terkait penyimpangan jika ditemukan apa akan diberikan pelatihan hingga pemberian sanksi mulai dari surat peringatan (SP) 1 hingga 3 jika tidak ada perbaikan hingga pemecatan. koreksi yang berlapis menunjukkan komitmen terhadap akuntabilitas dan transparansi. Secara keseluruhan, BUMDes Mandiri Sejahtera telah berhasil menerapkan manajemen yang cukup komprehensif, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal diversifikasi produk, perluasan jangkauan usaha, dan pemerataan aksesibilitas manfaat bagi seluruh masyarakat desa.

### **Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Manajemen Badan Usaha Milik Desa di Desa Karangkemiri, berikut beberapa rekomendasi yang dapat diberikan.

1. Perencanaan (Planning): Perlu dilakukan skala prioritas dan perlu adanya penetapan rencana strategis yang matang berupa rencana jangka panjang, jangka menengah maupun jangka pendek dan dilakukan untuk meningkatkan unit usaha yang lain yang sudah dilakukan selain unit wisata edukasi dan outbont
2. Pegorganisasian (Organizing): Perlu dilakukan pelatihan terkait dengan keuangan dan perlunya Standarisasi SOP lebih lanjut dan rotasi SDM untuk kurangi ketergantungan pada individu kunci.
3. Pelaksanaan (Actuating): Perlu dilakukan sosialisasi terkait dengan BUMDes karena masih banyak yang tidak mengetahui baik pada program-programnya maupun pada anggota BUMDesnya. Perlu bekerjasama dengan pihak lain,
4. Pengawasann (Controlling): perlunya Akses modal eksternal via KUR atau kemitraan bank, digitalisasi laporan, serta forum pelaporan masyarakat untuk tingkatkan partisipasi.

### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **Buku**

- Adisasmita, R. (2011). Manajemen Pemerintah Daerah. Graha Ilmu. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods*
- Afifuddin. (2015) Dasar-Dasar Manajemen. Bandung: Alfabeta.
- Cresswell, J. W. (2017). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed* (A. Fawaid, Trans.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). The new public service: An approach to reform. *International Review of Public Administration*, 8(1), 3–10.
- Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV
- Sukarn. (2011). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju. Terry, G. R. (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT Bumi Aksa

#### **Jurnal dan Artikel**

- Aemanah, U., & Priyono, S. (2022). Pengaruh Manajemen BUMDES Terhadap Kesejahteraan

- Masyarakat Desa Marga Cinta. *Journal of Economic Education and Eco-Technopreneurship*, 1(2), 64-74.
- Agustina, I. O., Juliantika, J., & Saputri, S. A. (2023). Peran kegiatan ekstrakurikuler dalam pembinaan dan pengembangan siswa sekolah Dasar. *Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia*, 1(4), 86-96.
- Aprilia, B., Hidayat, R., & Aryani, L. (2022). Manajemen Pemerintah Dalam Pengelolaan Bumdes Di Desa Walahar Kabupaten Karawang. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(6), 2135-2140.
- Asyikin, J., Firdausi, I., Sari, E. J., & Manan, N. (2025). Manajemen Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDESMA) Bhina Karya Kecamatan Bakarangan Kabupaten Tapin. *Jurnal Abdimas Kayuh Baimbai*, 26(1), 1-08.
- Baderan, U. S., & Napu, B. (2020). Peran bumdes dalam meningkatkan ekonomi masyarakat di desa ayuhula kecamatan dungaliyo kabupaten gorontalo. *JSAP: Journal Syariah and Accounting Public*, 3(2), 66-72.
- Devi, L. P. P. I., Suamba, I. K., & Arisena, G. M. K. (2022). Manajemen, Tantangan dan Hambatan Badan Usaha Milik Daesa (BUM Desa). *Jurnal Hexagro*, 6(1), 22-36.
- Fathurochman, A., Sutikno, C., Amanda, A., Pribadi, I. A. P., & Milata, C.I. (2024). Manajemen Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 5(01), 1798-1816.
- Fatimah, S. (2023). Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Maju Jaya Di Desa Bulu Cina Kecamatan Hamparan Perak. *Al- Sharf: Jurnal Ekonomi Islam*, 4(1), 16-26.
- Fatoni, A. (2023). Sosialisasi Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Parumasan. *PaKMas: Jurnal Pengabdian*
- Hendri, W. (2020). Kajian Desentralisasi Fiskal Dan Kesejahteraan Masyarakat Di Provinsi Nusa Tenggara Barat. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 4(2).
- Harun, N. I., Alamri, A. R., Walahe, D., & Jumiyanti, K. R. (2021). Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Kecamatan Bulawa. *Insan Cita: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1).
- Hidayat, R., Supriyadi, S., & Husni, H. (2025). MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADes)(Studi Pada BUMDes Batu Penaning Desa Berare Kecamatan Moyo Hilir Kabupaten Sumbawa). *AGROTEKSOS*, 34(3), 1158-1171.
- Jas, R. F., & Amri, K. (2023). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sungai Geringging Kecamatan Kampar Kiri Kabupaten Kampar. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 2(4), 131-149.
- Jaya, R. dan Rafi, M. 2018. Analisis Hambatan Dalam Pengembangan BUM Desa (Studi Kampung Rempak Kabupaten Siak). *Jurnal El-Riyasah*, 9(1), 22-34
- Jaurino, J., Widyastuti, R. D., Setiawan, A., & Yahya, R. F. (2022). Pendampingan dan Sosialisasi Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). *Jurnal Abdidas*, 3(5), 877-882.
- JJurnal, A. K. P. P. (2023). Pemberdayaan Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Kediri. *Journal Homepage*, 9(1).
- Lakumani, V. A., Tulusan, F., Mambo, R. (2023). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Desa Amongena III Kecamatan Langowan Timur Kabupaten Minahasa. *Jurnal Administrasi Publik*. 9(4). 572-579.
- Lasut, J. (2014). Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kontribusinya Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Di Kecamatan Limboto Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(027), 73668.
- Lestari, T. F., Aini, A. E. N., Dini, R., & Aulia, N. R. (2025). MANAJEMEN BUMDES UJUB DALAM MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT DESA SROWOT KECAMATAN KALIBAGOR. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 12(11), 4485-4491

- Lestari, W. F., & Sukmana, H. (2025). PENGELOLAAN WISATA PETIK JAMBU OLEH BUMDES MANDIRI MAKMUR DI DESA KEBARON KECAMATAN TULANGAN KABUPATEN SIDOARJO. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 99-116.
- Lutfiyah, I., Sutikno, C., & Wijaya, S. S. (2024). PENGENDALIAN BUMDESA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA. *Jurnal Inovasi Daerah*, 3(1), 39-51
- Maghfiroh, I., & Ulum, A. A. W. (2025). ANALISIS PENGELOLAAN BUM DESA MAKMUR LECARI DALAM PERSPEKTIF GEORGE R. TERRY (STUDI DI DESA LECARI KECAMATAN SUKOREJO KABUPATEN PASURUAN). *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 11(5), 151-16
- Nastiti, D., Amanda, A., & Pribadi, I. A. P. (2024). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)“Berkah Banyu Makmur” Di Desa Pancasan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 5(01), 1324-1341.
- Rahayu, F. (2024). Pengelolaan Bumdes Tunas Harapan Jaya Desa Puo Raya Kecamatan Tandun Kabupaten Rokan Hulu. *Journal of Public Administration Review*, 1(2), 1520-1538.
- Rahmadani, G., Basori, Y. F., & Meigawati, D. (2022). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi. *Professional: Jurnal Komunikasi dan Administrasi Publik*, 9(1), 193-204.
- Rahmania, S. N., & Kriswibowo, A. (2022). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo: Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo. *Anterior Jurnal*, 21(2), 49-57.
- Safitri, A. F., Pramono, J., & Sugiyarti, S. R. (2023). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Nambuhan Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat: MANAGEMENT OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDES) IN NAMBUHAN VILLAGE, PURWODADI SUB-DISTRICT, GROBOGAN DISTRICT TO IMPROVE COMMUNITY WELFARE. *Solidaritas*, 7(2).
- Sari, I. P., Munawarah, M., & Paulina, S. (2025). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Rantau Keminting Kecamatan Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu Sungai Tengah. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(1), 179-189.
- Sitepu, A. (2025). Pengelolaan BUMDes Timur Sejahtera Ujung Batu Timur Kecamatan Ujung Batu Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2023-2024. *Jom Fisip*. 12. 1-17.
- Sofian, A. (2021). Strategi Tata Kelola BUMDes dalam Upaya Menunjang Ekonomi Masyarakat di Desa Pamulihan Kecamatan Cisurupan Kabupaten Garut. *Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik (JDKP)*, 2(2).
- 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.
- Sutikno, C., Sari, L. A., & Setiawan, A. (2022). Collaborative Governance terhadap Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 9(3), 438-456.
- Tauiqurrahman, T., Dirkareshza, R., Agustanti, R. D., & Yani, A. (2023). Peningkatan Perekonomian Desa Melalui Pendaftaran Merek UMKM. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 7(5). 4667-4680

### **Peraturan Perundang-undangan**

PERDA Nomor 6 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa, dengan nama Badan Usaha Milik Desa

Undang-undang No. 6 Tahun 2024 Tentang Desa

Permendes No 4 Tahun 2015 2015 tentang pendirian, pengurusan dan pengelolaan, dan pembubaran BUMDesa

Kemendes. (2024). Jumlah Badan Usaha Milik Desa Per Juni 2024.

### **Internet**

Budi Susanto (2023) Jadi Penggerak Perekonomian Desa, Jumlah BUMDes di

Jateng Sudag 90 persen. Diakses 21 Januari 2025 pukul 20.00 WIB  
<https://jateng.tribunnews.com/2023/10/01/jadi-penggerak-perekonomian-desa-jumlah-bumdes-di-jateng-sudah-90-persen>

Diskominfo (2023) BPKP Temukan Enam “Penyakit Bumdes” diakses pada 21 Januari 2025 pukul 20.42 WIB <https://main.semarangkab.go.id/bpkp-temukan-enam-penyakit-bumdes/>

Moch Kundari (2023) Banyak Pengelolaan BUMDes Dinilai Masih Belum Efektif Ini Penyebabnya. Diakses pada 11 Maret 2025 12.25 <https://www.suamerdeka.com/semarang-raya/0411113551/banyak-pengelolaan-bumdes-dinilai-masih-belum-efektif-ini-penyebabnya>