



## Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga

Rahma Dini<sup>1</sup>, Chamid Sutikno<sup>2</sup>, Ariesta Amanda<sup>3</sup>, Indah Ayu Permana Pribadi<sup>4</sup>, Andi Zaelani<sup>5</sup>  
<sup>1,2,3,4,5</sup> Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Sosial, Ekonomi, dan Humaniora, Universitas Nahdlatul Ulama  
Purwokerto

[dnir6016@gmail.com](mailto:dnir6016@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat. BUMDes Dharma Tirta di Desa Kedarpan, Kecamatan Kejobong, Kabupaten Purbalingga, menunjukkan perkembangan yang cukup menonjol melalui keberagaman unit usaha dan kontribusi terhadap keuangan desa. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen BUMDes Dharma Tirta dalam meningkatkan PADes dengan menggunakan konsep manajemen George R. Terry, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi terhadap informan yang dipilih secara purposive, meliputi kepala desa, pengawas, pengelola BUMDes, pengelola unit usaha, serta masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek perencanaan dilakukan melalui musyawarah desa dengan penyusunan visi, misi, target usaha, dan strategi pengembangan berbasis potensi lokal. Aspek pengorganisasian terlihat dari pembentukan struktur kelembagaan, pembagian tugas yang jelas, koordinasi antarunit usaha, serta kepemimpinan yang terarah. Aspek pelaksanaan diwujudkan melalui pengelolaan sepuluh unit usaha, seperti internet Wi-Fi, PosPay, Laku Pandai, SAMSAT Budiman, BRILink, toko desa, kredit barang, Pamsimas, peternakan, dan sewa tratag. Unit usaha tersebut memberikan kontribusi PADes secara konsisten. Aspek pengawasan dilaksanakan melalui monitoring, evaluasi bulanan, dan pertanggungjawaban dalam forum musyawarah desa. Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh banyaknya unit usaha, tetapi juga oleh kualitas tata kelola, partisipasi masyarakat, transparansi keuangan, dan kemampuan pengurus dalam menjaga keberlanjutan usaha desa secara lebih terarah dan produktif. Dengan demikian, manajemen BUMDes Dharma Tirta telah berjalan optimal, akuntabel, dan berkelanjutan dalam mendukung peningkatan PADes serta pelayanan masyarakat desa.

**Kata Kunci:** Manajemen, Bumdes, Pades, POAC, Dharma Tirta.

### 1. Pendahuluan

Pembangunan nasional merupakan rangkaian upaya yang bertujuan untuk mencapai pertumbuhan dan peningkatan kesejahteraan yang mewujudkan kehidupan masyarakat yang mandiri, maju dan sejahtera. Pembangunan desa merupakan bagian dari pembangunan nasional yang tidak dapat dipisahkan. Pembangunan desa pada hakikatnya adalah suatu usaha dan pendekatan pembangunan yang direncanakan dan dilakukan oleh negara (pemerintah dan masyarakat). Pembangunan desa menjadi kewajiban dan tanggungjawab pemerintah dalam usaha memecahkan masalah sosial ekonomi negara (Ariadi, 2019). Dalam pelaksanaannya, transformasi tata kelola pedesaan saat ini mulai mengadopsi prinsip *New Public Management* (NPM) guna memastikan setiap kebijakan berjalan secara optimal. NPM hadir sebagai sistem manajemen desentralisasi yang memperkenalkan perangkat manajerial modern, seperti pengawasan (*controlling*) dan perbandingan kinerja (*benchmarking*). Dengan menerapkan praktik kerja sektor swasta ke dalam birokrasi sektor publik, diharapkan tercipta efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah daerah yang berlandaskan pada tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Melalui sinergi antara pembangunan desa yang inklusif dan implementasi NPM yang akuntabel, akselerasi terhadap pencapaian kesejahteraan masyarakat secara luas dapat segera terwujud.

*New Public Management* (NPM) adalah suatu sistem manajemen desentralisasi dengan perangkat manajemen, seperti pengawasan (*controlling*) dan perbandingan (*benchmarking*) yang menerapkan praktik kerja sektor swasta ke sektor publik untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah daerah yang baik (*good governance*) sehingga akan tercipta kesejahteraan masyarakat. (Christensen & Lægreid, 2022). *New Public Management* (NPM) memberikan kontribusi positif dalam peningkatan kinerja melalui mekanisme pengukuran yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas meskipun penerapannya tidak bebas dari kendala dan masalah. Kegiatan bisnis yang dilakukan pihak pemerintah melibatkan berbagai pihak, salah satunya adalah pihak desa. Adanya keberadaan BUMDes dapat menambah Pendapatan Asli Desa dimana dengan menjalankan BUMDes, bisnis dapat memberikan keuntungan sehingga bisa memberikan peningkatan dana dalam melakukan pembangunan yang lebih bagus dan baik serta mandiri (Laoli & Jesya, 2019). Salah satu bentuk dari

Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga

perspektif pelaksanaan *New Publik Management* (NPM) dengan penguatan ekonomi desa melalui pembentukan BUMDes adalah pengadopsian praktik manajemen sektor swasta yang berorientasi pada hasil dan efisiensi. Desa menjadi titik fokus analisis karena di dalamnya terdapat kompleksitas permasalahan sosial dan ekonomi. Analisis ini mencakup berbagai isu penting, mulai dari potensi desa yang bisa dikembangkan, hingga tantangan seperti kemiskinan, ketimpangan, keterbelakangan infrastruktur, pengangguran, dan ketersediaan pelayanan publik. Singkatnya, desa mencerminkan berbagai aspek mendasar yang perlu ditangani untuk mendorong kemajuan nasional (Febriani, 2023).

Pembangunan ekonomi didefinisikan sebagai suatu proses yang menghasilkan peningkatan pendapatan per kapita suatu negara dalam jangka panjang. Kenaikan ini harus diiringi dengan dua syarat tidak bertambahnya jumlah penduduk yang berada di bawah garis kemiskinan absolut, dan tidak memburuknya distribusi pendapatan. Oleh karena itu, fokus utama dari upaya pembangunan ekonomi bukan hanya terletak pada pertumbuhan ekonomi yang pesat, melainkan juga pada penurunan tingkat kemiskinan dan ketimpangan (Hasan, 2018). Dalam pelaksanaannya, pemerintah harus memperhatikan dan menampung seluruh aspek yang berhubungan dengan upaya pembangunan desa. Tujuan dari pembangunan desa sendiri adalah untuk menekan atau mengurangi ketimpangan pembangunan antarwilayah di Indonesia (Sutikno et al., 2022b). Menurut Eko, 2007 dalam (Sutikno, Pribadi, et al., 2025), BUMDes adalah organisasi yang berada di bawah pengelolaan kolektif masyarakat dan pemerintah desa, yang didirikan berdasarkan pemanfaatan potensi desa. Tujuan utamanya adalah mensejahterakan masyarakat desa dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). BUMDes dibentuk tidak hanya sebagai instrumen penggerak ekonomi, tetapi sebagai sarana strategis dalam memperkuat kapasitas masyarakat desa untuk mengelola potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didirikan berlandaskan pada kesepakatan warga desa dan mematuhi semua peraturan perundang-undangan yang berlaku (Sutikno et al., 2021). BUMDes merupakan entitas bisnis yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari kekayaan desa yang disisihkan melalui penyertaan langsung oleh desa, dan bertujuan mengelola aset, menyediakan jasa pelayanan, serta menjalankan usaha lain demi kesejahteraan maksimal masyarakat desa (Febriani, 2023). Upaya untuk membentuk dan mengelola BUMDes di Indonesia memerlukan kebijakan yang dapat mengatur operasionalnya. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (PDRTT) Nomor 4 Tahun 2015 mengenai Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa memungkinkan program BUMDes dilaksanakan di seluruh desa di Indonesia.

Berdasarkan Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa merupakan upaya pemerintah untuk mendorong desentralisasi dan otonomi desa. Pembentukan regulasi ini bertujuan untuk menciptakan pergeseran paradigma dalam pengelolaan desa. Konsep pengelolaan yang baru ini didasarkan pada pengakuan penuh atas hak asal usul desa dan penetapan kewenangan lokal berskala desa, yang memungkinkan desa mengambil keputusan secara mandiri di tingkat lokal. Melalui UU ini, desa diberikan kesempatan dan wewenang untuk menyusun peraturan sendiri serta mengelola sumber pendapatan desa secara mandiri (otonomi keuangan). Oleh karena itu, pemerintah terus mendorong pembangunan ekonomi desa (Hayati dkk., 2021). Desa menjadi salah satu tolak ukur kemajuan pembangunan negara. Pasalnya, mayoritas penduduk Indonesia tinggal di daerah pedesaan, yang memiliki dampak signifikan terhadap stabilitas negara. Desa-desanya memiliki kapasitas untuk mendirikan badan usaha yang dapat memberikan efek positif bagi masyarakat terhadap perekonomian desa dan meningkatkan kualitas masyarakat. Upaya pemerintah dalam mempercepat pembangunan desa adalah melalui penciptaan empat program prioritas yaitu Produk Unggulan Kawasan Pedesaan (Prukades), Embung Desa (Waduk Air Besar), BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), dan Sarana Olahraga Desa (Raga Desa) (Febriani, 2023).

Tabel 1 Data BUMDes di Provinsi Jawa Tengah

| Tahun | Dasar | Tumbuh | Berkembang | Maju |
|-------|-------|--------|------------|------|
| 2020  | 2.820 | 2.504  | 171        | 44   |
| 2021  | 3.053 | 3.273  | 370        | 80   |
| 2022  | 2.889 | 3.827  | 483        | 130  |
| 2023  | 2.757 | 4.002  | 597        | 178  |
| 2024  | 3.385 | 1.023  | 2.035      | 252  |

(Sumber: Sidesa Jatengprov <https://sidesa.jatengprov.go.id/BUMDes> 2020-2024)

Tabel 1 menunjukkan bahwa perkembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Provinsi Jawa Tengah menunjukkan progres cukup baik dari tahun ke tahun. Keberadaan BUMDes di wilayah ini diharapkan mampu memberikan kontribusi signifikan dalam memajukan desa, meningkatkan perekonomian lokal, dan otomatis menambah Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, disisi lain pemanfaatan BUMDes belum optimal. Kendala utama yang dihadapi adalah keterbatasan Sumber Daya Alam (SDA) yang potensial untuk diolah, serta kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai, terutama dalam hal partisipasi aktif dan kompetensi di tingkat desa. Kabupaten Purbalingga merupakan sebuah Kabupaten di Provinsi Jawa Tengah yang berbatasan dengan Kabupaten Banyumas disebelah barat, Kabupaten Banjarnegara disebelah selatan dan timur, serta Kabupaten Pemalang di utara. Terdapat 222 BUMDes dari 239 desa di Kabupaten Purbalingga. Dengan klasifikasi di

Kabupaten Purbalingga yang bervariasi mulai dari BUMDes Maju, Berkembang, Tumbuh, dan Dasar. Berikut merupakan Data pemetaan BUMDes Kabupaten Purbalingga.

**Tabel 2 Jumlah BUMDes di Kabupaten Purbalingga**

| No.   | Kecamatan    | Jumah Desa | Kabupaten Purbalingga Desa yang memiliki BUMDes |
|-------|--------------|------------|-------------------------------------------------|
| 1.    | Kemangkon    | 19         | 18                                              |
| 2.    | Bukateja     | 14         | 13                                              |
| 3.    | Kejobong     | 13         | 13                                              |
| 4.    | Pengadegan   | 10         | 7                                               |
| 5.    | Kaligondang  | 17         | 16                                              |
| 6.    | Purbalingga  | 2          | 2                                               |
| 7.    | Kalimanah    | 14         | 12                                              |
| 8.    | Padamara     | 13         | 11                                              |
| 9.    | Kutasari     | 14         | 12                                              |
| 10.   | Bojongsari   | 13         | 13                                              |
| 11.   | Bobotsari    | 16         | 15                                              |
| 12.   | Mrebet       | 19         | 19                                              |
| 13.   | Karangreja   | 7          | 7                                               |
| 14.   | Karangjambu  | 6          | 5                                               |
| 15.   | Karanganyar  | 13         | 10                                              |
| 16.   | Kertanegara  | 11         | 9                                               |
| 17.   | Karangmoncol | 11         | 11                                              |
| 18.   | Rembang      | 12         | 11                                              |
| Total |              | 224        | 204                                             |

(Sumber: Dinpermasdes Kab. Purbalingga 2025)

Tabel 2 menunjukkan bagaimana perkembangan Badan Usaha Milik Desa sendiri menunjukan proses cukup baik dari total desa di Purbalingga serta desa yang dimiliki oleh Kabupaten Purbalingga, dengan adanya Badan Usaha Milik Desa ini berharap bisa menambah pendapatan asli desa (PADes) serta bisa memanfaatkan Sumber Daya Manusia agar terciptanya BUMDes yang bisa menunjukan progres baik dan juga sesuai yang diharapkan Pemerintah Indonesia pada umumnya dan khususnya pada Pemerintah Purbalingga.

**Tabel 3 Jumlah BUMDes di Kecamatan Kejobong**

| No    | Nama Desa   | Jumlah BUMDes |
|-------|-------------|---------------|
| 1     | Kejobong    | 1             |
| 2     | Gumiwang    | 1             |
| 3     | Pandansari  | 1             |
| 4     | Kedarpan    | 1             |
| 5     | Nangkasawit | 1             |
| 6     | Krenceng    | 1             |
| 7     | Lamuk       | 1             |
| 8     | Nangkod     | 1             |
| 9     | Pandansari  | 1             |
| 10    | Pangempon   | 1             |
| 11    | Langgar     | 1             |
| 12    | Timbang     | 1             |
| 13    | Margasana   | 1             |
| Total |             | 13            |

Sumber: <https://kejobong.id> (diolah)

Tabel 3 menunjukan Kecamatan Kejobong memiliki potensi ekonomi desa yang signifikan, tercermin dari beroperasinya 13 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang tersebar diberbagai desa. Diantara BUMDes yang aktif tersebut, BUMDes Darma Tirta dari Desa Kedarpan merupakan salah satu BUMDes yang paling maju dan sukses. BUMDes Darma Tirta telah berhasil mengembangkan unit usahanya secara profesional dan berkelanjutan, BUMDes ini tidak terpaku pada satu jenis usaha saja, melainkan mengembangkan unit usaha yang kreatif dan sesuai kebutuhan pasar mulai dari layanan keuangan digital seperti BRILink, Pos Pay, Laku Pandai, Pamsimas, SAMSAT Budiman, Kredit barang, serta Layanan internet Wi-Fi, toko desa, dan peternakan. Selain itu BUMDes juga mendapatkan penghargaan Apresiasi (*New Desa Brilliant 2023 Batch 1 Regional Office Yogyakarta*) program pembinaan dan pemberdayaan desa unggulan th 2023, menjadikannya contoh praktik terbaik bagi BUMDes lainnya di Kecamatan Kejobong dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Desa Kedarpan memiliki BUMDes yang terbentuk sejak tahun 2012 dengan kategori maju, BUMDes Darma Tirta ini termasuk kategori

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.10677>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

BUMDes dengan data yang sudah terverifikasi badan hukum. BUMDes ini memiliki unit usaha yang beroperasi setiap harinya, Unit usaha yang terdapat di BUMDes Kedarpan meliputi:

**Tabel 4 Unit usaha yang dikelola BUMDes Dharma Tirta**

| No  | Nama BUMDes         | Unit Usaha     |
|-----|---------------------|----------------|
| 1.  | BUMDes Dharma Tirta | Internet WiFi  |
| 2.  | BUMDes Dharma Tirta | PosPay         |
| 3.  | BUMDes Dharma Tirta | Lakupandai     |
| 4.  | BUMDes Dharma Tirta | Samsat Budiman |
| 5.  | BUMDes Dharma Tirta | BRILink        |
| 6.  | BUMDes Dharma Tirta | Toko Desa      |
| 7.  | BUMDes Dharma Tirta | Kredit Barang  |
| 8.  | BUMDes Dharma Tirta | Sewa Tratat    |
| 9.  | BUMDes Dharma Tirta | Pamsimas       |
| 10. | BUMDes Dharma Tirta | Peternakan     |

Sumber: BUMDes Dharma Tirta (diolah)

Pendirian BUMDes Darma Tirta di Desa Kedarpan, Kecamatan Kejobong, adalah langkah nyata dalam menanggapi amanat undang-undang dan sekaligus memenuhi kebutuhan desa untuk mengelola seluruh potensinya secara profesional dan mandiri. BUMDes ini didirikan dengan misi untuk meningkatkan pendapatan asli desa, secara keseluruhan untuk memperkuat ekonomi desa. Darma Tirta sebagai salah satu BUMDes terbaik di wilayah tersebut membuktikan adanya potensi besar dalam cara mereka mengelola aset dan unit usaha. BUMDes Darma Tirta mengoperasikan beragam unit usaha dengan memanfaatkan potensi yang ada di Desa Kedarpan. Manajemen pengelolaan adalah serangkaian aktivitas seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan yang digunakan untuk mengatur sumber daya (manusia, keuangan, sarana). Untuk BUMDes, manajemen ini berfungsi sebagai alat strategis untuk mengoptimalkan potensi desa, menangkap peluang bisnis, dan memberdayakan warga, menjadikannya pilar penting bagi pembangunan dan kesejahteraan kolektif. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada BUMDes Dharma Tirta untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menjelaskan praktik manajemen pengelolaan terbaik yang mereka lakukan dengan judul “Manajemen Badan Usaha Milik Desa di Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga”. Teori manajemen yang dirujuk dalam penelitian ini adalah model George R. Terry, dengan ke 4 aspeknya yaitu: *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat aspek ini bekerja sama untuk membuat kerangka manajemen yang menyeluruh, yang memungkinkan BUMDes untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, memanfaatkan potensi ekonomi desa, dan memberdayakan masyarakat lokal secara berkelanjutan.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif. Dalam pelaksanaannya, peneliti akan merencanakan, melaksanakan, dan melaporkan hasil penelitian melalui proses yang dilengkapi dengan pertanyaan tertulis maupun lisan. Pertanyaan tersebut disusun dan diajukan kepada narasumber untuk memperoleh informasi yang tepat terkait permasalahan yang diteliti. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak terkait pengelolaan BUMDes Dharma Tirta. Wawancara dilakukan dengan kepala desa, pengawas BUMDes, pengelola BUMDes, dan masyarakat Desa Kedarpan. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari sumber-sumber yang tidak langsung memberikan informasi kepada pneliti, seperti dokumen. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini dilakukan melalui observasi di BUMDes Dharma Tirta Desa Kedarpan. Penelitian ini menggunakan Teknik pemilihan informan melalui metode *purpose sampling*. Peneliti menetapkan 7 informan yang dianggap relevan karena memiliki karakteristik dan pengalaman yang terkait dengan pengelolaan BUMDes Dharma Tirta Desa Kedarpan. Informan tersebut meliputi penasehat BUMDes atau kepala desa, pengawas BUMDes, direktur BUMDes, pengelola unit usaha BUMDes, dan masyarakat Desa Kedarpan.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### Manajemen Badan Usaha Milik Desa “Dharma Tirta” Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga

#### a. Aspek Perencanaan (*Planning*)

perencanaan (*planning*) merupakan proses menetapkan serangkaian langkah untuk mewujudkan hasil yang ditargetkan. Terkait implementasinya, George R. Terry merumuskan beberapa tahapan penting, yang mencakup penegasan dan pemantapan visi/tujuan yang ingin dicapai, meramalkan dinamika di masa depan, merumuskan kebijakan serta prosedur kerja, hingga mengantisipasi berbagai potensi peristiwa maupun kemungkinan yang dapat terjadi (Wijayanti & Wicaksana, 2023). Perencanaan merupakan fondasi utama dalam pengelolaan BUMDes Dharma Tirta yang mencerminkan prinsip-prinsip manajemen George R. Terry. Proses perencanaan BUMDes ini diawali dengan menganalisis situasi desa secara menyeluruh. Pengelola berhasil mengidentifikasi masalah utama

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.10677>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

desa, terutama terkait hambatan aksesibilitas layanan dan kebutuhan harian warga. Melalui diskusi komprehensif antara pengawas, pengelola dan pemerintah desa, BUMDes merancang program yang responsif terhadap tantangan lokal. Setiap rencana disusun dengan mempertimbangkan aspek ekonomi dan sosial masyarakat. Selanjutnya diadakan musyawarah bersama masyarakat untuk membahas rencana kerja BUMDes yang sudah disiapkan sebelumnya. Dalam pertemuan tersebut, dirumuskan tujuan dan strategi operasional BUMDes agar pelaksanaannya nanti dapat bermanfaat baik bagi desa maupun masyarakat yang ikut mengelolanya. BUMDes ini memiliki visi “Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Kedarpan melalui pengembangan usaha dan pelayanan sosial” yang mencerminkan komitmennya dalam mengelola potensi lokal untuk kemajuan dan kesejahteraan desa. Dalam upaya mencapai visi tersebut, BUMDes Dharma Tirta memiliki misi yang jelas dan terarah yaitu:

- a. Meningkatkan perekonomian desa
- b. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
- c. Menciptakan lapangan pekerjaan
- d. Mengembangkan usaha produksi makanan khas dan kuliner desa
- e. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi desa
- f. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli daerah (PADes)
- g. Menciptakan ruang kerja bagi masyarakat desa
- h. Membantu dalam kegiatan Sosial Masyarakat Kedarpan

Misi ini mencerminkan tujuan jangka panjang BUMDes Dharma Tirta untuk meningkatkan kemandirian ekonomi desa, menciptakan peluang kerja, serta mendukung pembangunan berkelanjutan yang dapat dirasakan langsung oleh seluruh masyarakat desa. Keberhasilan BUMDes Dharma Tirta dalam mencapai visi misinya tidak terlepas dari penerapan manajemen yang efektif dan terstruktur. Keterlibatan masyarakat menjadi aspek kunci dalam perencanaan BUMDes Dharma Tirta dengan prinsip partisipatif dalam teori manajemen George R. Terry. Setiap rencana disusun dengan mempertimbangkan aspek ekonomi dan sosial masyarakat. Yang melibatkan seluruh elemen masyarakat mulai dari RT, RW, BPD dan Lembaga Kemasyarakatan lainnya. Rencana yang dihasilkan tidak hanya mencerminkan praktis, tetapi juga menjalankan amanat undang-undang untuk mendukung kesejahteraan kolektif. Proses perencanaan BUMDes Dharma Tirta menunjukkan pendekatan sistematis dalam mengembangkan unit usaha yang berkelanjutan. Tujuan utama perencanaan adalah meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pengembangan usaha lokal yang inklusif. Setiap anggota BUMDes dilibatkan dalam proses perencanaan, menciptakan rasa memiliki dan tanggungjawab bersama. Rencana yang disusun tidak hanya berfokus pada aspek ekonomi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan sosial masyarakat. Tahap perencanaan manajemen BUMDes dalam hal ini sesuai dengan teori Terry (2010), Strategi, visi, dan misi, siapa saja yang terlibat, serta program apa saja yang telah direncanakan BUMDes. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Febriani, (2023), yang berjudul Manajemen Badan Usaha Milik Desa Mitra Maju Sejahtera Desa Gunung Putri Kabupaten Bogor. Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini Badan Usaha Milik Desa Gunung Putri sudah berjalan cukup baik, hal ini dilihat dari pengelolaan BUMDes yang sudah melalui proses perencanaan strategis, visi dan misi organisasi, dan perencanaan anggaran. Adanya fungsi perencanaan yang dilakukan oleh beberapa BUMDes menunjukkan bahwa BUMDes telah mempunyai modal awal dalam fungsi pengelolaannya.

Oleh karena itu berdasarkan hasil wawancara dan analisis peneliti menyimpulkan bahwa indikator perencanaan ini memberikan gambaran tentang masa depan bagaimana melaksanakan kegiatan BUMDes sesuai dengan rencana sehingga kinerja pada masing-masing unit usaha dapat berjalan dengan lancar dan berkelanjutan. Visi BUMDes Dharma Tirta untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Kedarpan melalui pengembangan usaha dan pelayanan sosial secara konseptual telah berhasil mencerminkan karakteristik utama organisasi sebagai penggerak ekonomi. Masuknya kearifan lokal seperti pengembangan kuliner khas menjadi bukti nyata bahwa perumusan visi dan misi ini telah melalui proses yang sangat partisipatif melalui penyelarasan aspirasi masyarakat di dalam Musyawarah Desa (Musdes). Selain aspek keterlibatan warga, seluruh kebijakan ini juga telah dirumuskan secara terukur dan memenuhi kaidah SMART. Dimensi *Specific* (Spesifik) dan *Measurable* (Terukur) tercermin dari pemetaan unit usaha yang fokus pada potensi unggulan desa serta orientasi kontribusi finansial yang jelas terhadap PADes. Rumusan tersebut juga dinilai sangat *Achievable* (Dapat Dicapai) dan *Relevant* (Relevan) karena didasarkan pada optimalisasi pendapatan aset milik desa, serta memiliki koridor *Time-Bound* (Batasan Waktu) yang terintegrasi dengan target capaian dalam rencana kerja strategis kelembagaan. Dapat disimpulkan bahwa hal tersebut menjadi salah satu faktor manajemen berjalan terlaksana atau berjalan dengan lancar.

Berdasarkan analisis di atas, proses perencanaan pada BUMDes Dharma Tirta tidak sekadar berjalan secara normatif, melainkan telah memenuhi, indikator perencanaan (*planning*) yang dirumuskan oleh Terry (2010). Indikator pertama, yaitu menentukan tujuan, berhasil dipenuhi secara ideal melalui penyusunan visi dan misi yang fungsional, di mana target utama sebagai entitas bisnis diselaraskan secara seimbang dengan pemenuhan fungsi sosial bagi warga desa. Pada indikator kedua, yakni mengembangkan strategi, dengan memanfaatkan usaha lokal melalui pengembangan unit usaha kuliner khas dan penguatan potensi spesifik wilayah Kedarpan yang disahkan melalui mekanisme partisipatif Musyawarah Desa (Musdes). Dalam mengalokasikan sumber daya, perencanaan

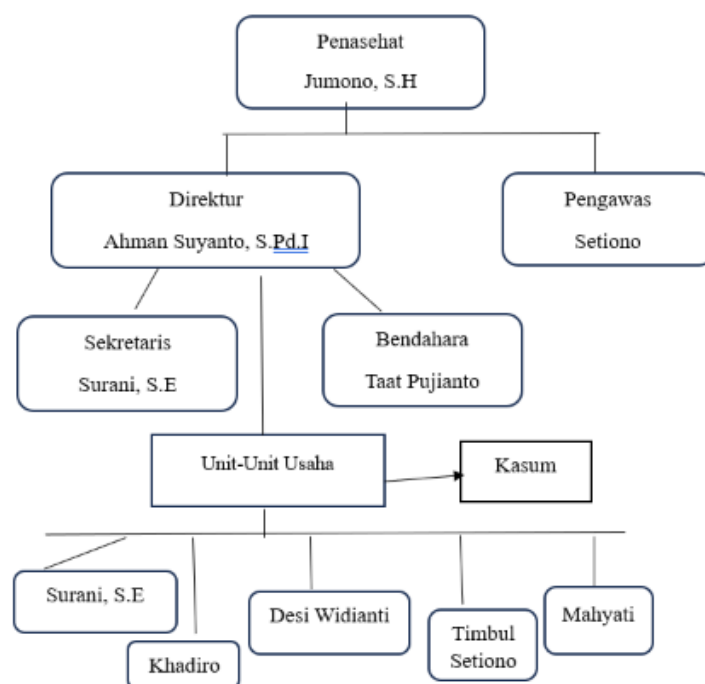
BUMDes Dharma Tirta menunjukkan perencanaan yang matang dengan maksimalisasi pendayagunaan aset produktif desa serta penerapan dari laba bersih secara proporsional. Alokasi 80% dari laba bersih untuk penguatan modal internal, pemenuhan hak karyawan, dan biaya operasional membuktikan bahwa manajemen memiliki akurasi yang tinggi dalam mendistribusikan sumber daya finansial demi menjaga likuiditas dan keberlanjutan usaha jangka panjang.

#### **b. Aspek Pengorganisasian (*Organizing*)**

Dalam tata kelola BUMDes, tahap pengorganisasian berfungsi untuk membentuk struktur lembaga yang selaras dengan tujuan dan sumber daya tersedia guna memastikan keberlanjutan usaha. Selain itu, kepengurusan BUMDes ditentukan melalui mekanisme musyawarah desa serta pengurus Pengelola BUMDes pun harus dilakukan oleh pengurus tersendiri (NandaRahmania & Kriswibowo, 2022).

##### **1. Pembentukan Struktur Organisasi**

Perekrutan sumber daya manusia dimulai dengan mencari masyarakat yang bersedia mengelola BUMDes yang nantinya menyusun rencana kerja serta fungsi dari masing-masing unit agar sesama pengelola nantinya dapat saling bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan hasil wawancara bersama Direktur BUMDes Dharma Tirta, yang menegaskan bahwa pembentukan struktur organisasi bertujuan untuk memperjelas pembagian tugas dan wewenang. Dengan struktur yang terukur, diharapkan setiap unit usaha dapat berjalan lebih profesional dan akuntabel sesuai dengan visi misi desa. Motivasi utama pada BUMDes ini adalah keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Kedarpan melalui berbagai program dan kegiatan yang berdampak langsung pada mereka. Berdasarkan hasil wawancara yang diperoleh berkaitan dengan struktur kepengurusan BUMDes Dharma Tirta di Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong sudah melakukan dengan standar SOP yang digunakan



**Gambar 1. Struktur Organisasi BUMDes Dharma Tirta**

Sumber: BUMDes Dharma Tirta

Proses pembentukan BUMDes dilanjutkan dengan seleksi pengurus berdasarkan kriteria administratif, yaitu berusia antara 21-60 tahun. Dari proses seleksi tersebut, terpilihlah sepuluh pengurus, dengan Jumono S. H sebagai Penasehat sekaligus Kepala Desa Kedarpan, Ahman Suyanto sebagai ketua, Surani, S.E sebagai Sekretaris, Taat Pujianto sebagai Bendahara, serta enam anggota lainnya: Khadiro, Desi Widiанти, Timbul Setiono, Mahyati, Kasum dan Surani

##### **2. Struktur Garis Kewenangan**

Dalam struktur organisasi BUMDes, standar operasional prosedur (SOP) merupakan elemen penting yang mendefinisikan alur instruksi dan tanggung jawab antar tingkatan manajemen. Dengan adanya garis kewenangan yang jelas, setiap personil dapat memahami kepada siapa mereka harus bertanggung jawab dan dari siapa instruksi kerja berasal, sehingga tercipta tata kelola yang profesional dan akuntabel. Hal ini selaras dengan pernyataan Kepala Desa Kedarpan (Jumono, S.H) mengenai pembagian tugas yang disesuaikan dengan kemampuan individu. Dengan menempatkan personel sesuai dengan kompetensinya (*the right man on the rightplace*), setiap unit usaha dalam BUMDes dapat beroperasi secara lebih efektif. Pendekatan ini bertujuan untuk meminimalisir kesalahan

teknis serta memastikan bahwa target-target yang telah direncanakan dapat tercapai melalui kinerja tim yang optimal dan profesional.

Struktur Garis Kewenangan di BUMDes Dharma Tirta meliputi:

1. Musyawarah Desa, sebagai pemegang kekuasaan tertinggi yang berwenang mengambil keputusan serta mengevaluasi kinerja pengelola BUMDes secara kolektif.
2. Penasihat (Kepala Desa), yang memiliki kewenangan untuk memberikan arahan, saran, dan pertimbangan terhadap pelaksanaan program kerja serta memantau perkembangan operasional usaha demi kepentingan masyarakat desa.
3. Badan Pengawas, memonitoring dan audit internal secara berkala guna memastikan pengelolaan keuangan dan aset BUMDes berjalan sesuai dengan lancar.
4. Pelaksana Operasional (Direktur), yang memegang wewenang penuh dalam menjalankan fungsi manajerial harian, mengoordinasikan unit-unit usaha, serta mengambil keputusan untuk mencapai target produktivitas organisasi.
5. Bendahara & Sekretaris, yaitu mengelola arus kas harian (pembayaran warga) dan mengarsipkan dokumen legalitas serta surat-menyurat organisasi.
6. Pengelola Unit Usaha, Mengelola masing-masing usaha yang ada di BUMDes Dharma Tirta

Unit usaha Internet wifi, Laku Pandai, Pos Pay, Samsat Budiman, yaitu melayani setiap transaksi unit usaha tersebut di BUMDes Dharma Tirta

Toko Desa, melayani setiap transaksi pembelian di toko desa

Kredit barang, BRILink, yaitu melayani setiap transaksi unit usaha tersebut di BUMDes Dharma Tirta.

Sewa tratag, Memantau kondisi fisik aset, mengecek kesesuaian antara jumlah transaksi sewa yang masuk dengan laporan keuangan.

Pamsimas, Memantau kualitas kelayakan air bersih dan ketersediaan air bagi warga, memastikan biaya operasional seimbang dengan pemasangan iuran agar unit usaha tidak rugi.

Berdasarkan wawancara, pengurus organisasi melakukan evaluasi kinerja anggota setiap bulan untuk memastikan pembagian tugas sesuai dengan kapasitas individu. Pendekatan ini menunjukkan adanya upaya untuk memaksimalkan potensi setiap anggota dengan menempatkan mereka pada posisi yang sesuai dengan keahlian masing-masing. Dengan adanya evaluasi berkala ini bertujuan untuk terus meningkatkan kinerja dan efektivitas tim. Pengorganisasian BUMDes Dharma Tirta Desa Kedarpn Kecamatan Kejobong memiliki tujuan yang sama dan membutuhkan kerjasama yang inklusif antara pengelola, pemerintah desa, dan seluruh elemen masyarakat. Keterlibatan aktif dari berbagai pihak memastikan bahwa program-program yang dijalankan benar-benar menjawab kebutuhan warga. Dengan kolaborasi yang baik, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai badan usaha, tetapi juga sebagai penggerak kesejahteraan sosial di Desa Kedarpn.

### **3. Koordinasi antar Unit Usaha**

Koordinasi antar pegawai yang terjalin dengan baik akan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Melalui pertukaran informasi yang transparan, setiap anggota tim dapat saling mendukung dalam mengatasi kendala teknis di lapangan, agar program-program yang disepakati bisa berjalan dengan maksimal dan memberikan dampak baik kepada desa maupun kepada masyarakat setempat. Terlihat bahwa koordinasi yang baik antara pemimpin, direktur, dan seluruh anggota BUMDes mampu membangun organisasi yang harmonis, hubungan kerja yang solid ini didasarkan pada pembagian tugas yang jelas serta rasa saling memiliki terhadap keberhasilan BUMDes. Dalam praktiknya, mereka rutin mengadakan rapat mingguan antar unit usaha untuk melakukan evaluasi, apakah ada kendala yang dihadapi, dan mencari solusi bersama. Kondisi ini memotivasi setiap anggota untuk memberikan kontribusi, sehingga BUMDes Dharma Tirta dapat berfungsi optimal sebagai penggerak kesejahteraan masyarakat desa. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faturrochman et al., (2024), yang berjudul Manajemen Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga menunjukkan bahwa dari aspek organisasi pada BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja BUMDes Makmur Sejahtera, Sistem Operasional Kerja (SOP) belum diterapkan, hal ini terjadi karena masih kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM). Berdasarkan analisis perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa setiap BUMDes memiliki dinamika organisasi yang unik, dimana kapasitas sumber daya manusia sering kali menjadi penentu utama dalam mengatasi keterbatasan struktural. Dengan penekanan pada penguatan sistem manajemen yang lebih teratur tetap diperlukan agar potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut dapat diarahkan secara efisien dan terukur demi pencapaian visi misi desa.

### **4. Gaya Kepemimpinan BUMDes Dharma Tirta**

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam BUMDes Dharma Tirta cenderung mengarah pada gaya kepemimpinan instruktif. Direktur atau ketua BUMDes mengambil peran aktif dalam menentukan target operasional harian, menetapkan alur kerja pada unit usaha serta melakukan pengawasan langsung untuk meminimalisasi kesalahan teknis. Dengan demikian, ruang komunikasi dua arah tetap dibuka guna menampung aspirasi dan kendala yang dihadapi para staf di lapangan. Kombinasi kepemimpinan yang tegas dalam instruksi namun terbuka dalam diskusi ini terbukti mampu menjaga kerja pengelola tetap solid, sekaligus memastikan



bahwa kualitas pelayanan kepada masyarakat desa sebagai konsumen utama tetap terjaga dengan baik. Pengelolaan BUMDes dalam menggerakkan staf dilapangan difokuskan pada pemberian instruksi kerja yang konkret dan terarah. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rosari et al., 2022) dengan judul Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Keuangan BUMDes di Era Digitalisasi pada tahun 2022. Dalam aspek organisasi, lemahnya penataan struktur ini berdampak langsung pada efektivitas kerja, sehingga dalam proses pengelolaan ke depan, manajemen wajib berintegrasi secara ketat ke dalam penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) keuangan yang komprehensif. Berdasarkan perbedaan temuan tersebut peran gaya kepemimpinan dalam aspek pengorganisasian ini sangat penting. Dengan kepemimpinan yang instruktif dan terstruktur dengan jelas menjadikan semua pengelolaan dapat terukur dan berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan demi keberlanjutan BUMDes Dharma Tirta.

#### **5. Motivasi dalam BUMDes Dharma Tirta**

Suatu perusahaan atau organisasi akan terlaksana dan mencapai tujuan apabila mempunyai motivasi dan semangat kerja yang tinggi dari seluruh elemen pengelolanya. Motivasi ini menjadi penggerak bagi para pengurus BUMDes untuk terus melakukan inovasi dalam mengembangkan unit-unit usaha desa ditengah persaingan pasar. Bentuk motivasi yang diterapkan pada BUMDes Dharma Tirta terbagi menjadi dua aspek utama, yaitu imbalan materi dan non-materi. Secara materi, pengurus didorong melalui pemberian gaji atau honor bulanan serta pembagian insentif yang bersumber dari profitabilitas unit-unit usaha yang dikelola. Sementara dari aspek non-materi, motivasi pengurus ditingkatkan melalui program peningkatan kapasitas dan pelatihan manajemen, salah satunya tercermin dalam keikutsertaan BUMDes Dharma Tirta pada program Desa Brilian, dalam program Desa Brilian merupakan sebuah keuntungan besar karena dalam program ini mendapatkan pelatihan manajemen intensif. Pengurus diajari cara membaca peluang pasar, mengelola risiko, hingga memperluas jaringan pasar. Selain itu, desa yang terpilih atau berhasil meraih penghargaan di ajang ini mendapatkan insentif berupa dana bantuan sarana prasarana dari BRI untuk mengembangkan unit usaha. Melalui kombinasi imbalan finansial yang stabil dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan ini, para pengurus tidak hanya mendapatkan kepuasan kerja secara ekonomi, tetapi juga memiliki bekal keterampilan profesional yang memadai untuk mengoptimalkan potensi desa dan menghadapi tantangan pasar yang semakin kompetitif.

#### **6. Komunikasi dalam BUMDes Dharma Tirta**

Komunikasi menjadi elemen kunci dalam pelaksanaan di BUMDes Dharma Tirta, sesuai dengan konsep George R. Terry dengan koordinasi antarunit dalam sebuah organisasi, pertemuan rutin yang dilakukan setiap 1 minggu sekali menjadi wadah strategis untuk melakukan evaluasi kerja, mendiskusikan progres, dan menemukan solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi. Koordinasi rutin dilakukan untuk memantau kesiapan aset dan memastikan personil bekerja sesuai dengan pembagian tugas yang telah disepakati, sehingga unit usaha dapat menghasilkan profit yang optimal bagi desa. Pengurus BUMDes sangat fokus pada pengelolaan yang baik dan berkelanjutan. Mereka rutin mengadakan rapat dan melakukan monitoring untuk memastikan bahwa setiap unit usaha yang ada di BUMDes berjalan dengan maksimal. Kegiatan ini menunjukkan komitmen mereka untuk terus memantau kinerja dan kemajuan BUMDes secara menyeluruh. Melalui rapat dan monitoring ini BUMDes Dharma Tirta mengevaluasi hambatan operasional dan manajerial yang terjadi di lapangan. Proses evaluasi ini penting agar manajemen BUMDes dapat terus berkembang dan meningkatkan kinerja. Dengan adanya Identifikasi masalah pihak manajemen dapat segera merumuskan langkah perbaikan yang solutif dan strategis guna menjaga stabilitas organisasi. Evaluasi rutin menjadi kunci untuk memastikan bahwa setiap kebijakan yang diambil tetap selaras dengan standar operasional yang berlaku demi menjaga keberlanjutan ekonomi desa. BUMDes Dharma Tirta telah berhasil memproduksi unit-unit usaha seperti Internet WiFi, Lakupandai, pospay, samsat, kredit barang, BRILink, toko desa, pamsimas, peternakan, dan sewa tratag. Keberhasilan ini tidak hanya memperkuat struktur permodalan desa, tetapi juga menegaskan peran penting BUMDes sebagai penggerak ekonomi lokal yang mampu memberikan manfaat finansial langsung bagi pembangunan dan kesejahteraan masyarakat desa.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faturrochman et al., (2024), yang berjudul Manajemen Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga menunjukkan bahwa dari aspek organisasi pada BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja BUMDes Makmur Sejahtera, Sistem Operasional Kerja (SOP) belum diterapkan, hal ini terjadi karena masih kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM). Namun pada BUMDes Makmur Sejahtera terdapat rasa sosial dan kepedulian masyarakat, masih membuka pendaftaran atau pegawai untuk mengelola unit usaha desa. Berdasarkan analisis perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa setiap BUMDes memiliki dinamika organisasi yang unik, dimana kapasitas sumber daya manusia sering kali menjadi penentu utama dalam mengatasi keterbatasan struktural. Dengan penekanan pada penguatan sistem manajemen yang lebih teratur tetap diperlukan agar potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia tersebut dapat diarahkan secara efisien dan terukur demi pencapaian visi misi desa.

#### **c. Aspek Pelaksanaan (*Actuating*)**

Pelaksanaan atau *actuating* merupakan tahapan manajerial yang dilakukan setelah organisasi menyelesaikan proses perencanaan dan pengorganisasian, termasuk penetapan struktur serta penempatan personil. Fokus utama



dari proses ini adalah menggerakkan seluruh anggota organisasi agar bekerja secara efektif dan efisien guna mencapai target yang telah disepakati. Dalam praktiknya, keberhasilan *actuating* sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menjalankan strategi organisasi serta kecakapannya dalam memitigasi konflik yang muncul di lingkungan kerja (Christanti, N. S., & Witjaksono, 2019).

Dalam teori manajemen George R. Terry, aspek pelaksanaan (*actuating*) memiliki peran penting dalam menggerakkan seluruh sumber daya organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Dalam aspek ini Direktur BUMDes berperan sebagai penggerak utama dalam melaksanakan pengelolaan BUMDes Dharma Tirta dengan mengoordinasikan seluruh anggota dan masing-masing pengelola unit usaha. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan instruktif yang merupakan pendekatan di mana pemimpin memberikan arahan secara spesifik, jelas, dan detail mengenai prosedur pelaksanaan tugas, contohnya yaitu komunikasi satu arah dan pengawasan yang ketat. Berdasarkan model Kepemimpinan situasional, gaya ini sangat efektif diterapkan dalam kondisi ketika menghadapi anggota tim yang baru dan belum berpengalaman, karena mereka membutuhkan panduan konkret untuk meminimalkan kesalahan kerja. Dalam pengelolaannya BUMDes Dharma Tirta terlihat sudah berjalan dengan maksimal dan berhasil, yang dibuktikan dengan usahanya yang dikelola yaitu 10 unit usaha. Perolehan pendapatan dari 10 unit usaha tersebut sebanyak 20% dikontribusikan ke PADes sebagai wujud komitmen BUMDes dalam mendukung pembangunan infrastruktur dan program pemberdayaan masyarakat lokal. Sementara itu, sisa pendapatan dialokasikan untuk operasional lembaga, penambahan modal usaha, serta pemberian insentif bagi para pengelola dan kontributor lapangan.

Tabel 5. Unit usaha BUMDes Dharma Tirta

| No. | BUMDes              | Unit Usaha                         | Tujuan Unit Usaha                                                                                                                                                         |
|-----|---------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | BUMDes Dharma Tirta | Intenet Wi-Fi                      | Mendorong pengembangan UMKM Desa serta memudahkan masyarakat Desa Kedarpan memperoleh layanan internet yang cepat dan terjangkau                                          |
| 2.  |                     | Pos Pay                            | Melayani pembayaran tagihan (listrik, BPJS, cicilan dll)                                                                                                                  |
| 3.  |                     | Laku Pandai                        | Memberikan akses layanan keuangan formal (tabungan, transaksi dasar) bagi masyarakat yang belum terjangkau bank, serta mendorong budaya menabung di desa.                 |
| 4.  |                     | SAMSAT Budiman)                    | Memudahkan pembayaran pajak kendaraan bermotor ditingkat desa, serta menghemat waktu dan biaya warga karena tidak perlu ke kantor Samsat                                  |
| 5.  |                     | Kredit Barang                      | Memberikan kemudahan masyarakat untuk membeli barang seperti (elektronik, perabot, dll)                                                                                   |
| 6.  |                     | Toko Desa                          | Menyediakan kebutuhan pokok dan barang harian dengan harga terjangkau, serta berperan dalam mengoptimalkan rantai pasok lokal untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari warga. |
| 7.  |                     | BRILink                            | Menyediakan layanan perbankan di desa (tarik tunai, transfer, setor, pembayaran dll), serta mempermudah akses keuangan tanpa harus ke bank kota                           |
| 8.  |                     | Peternakan (Ternak Sapi & Kambing) | Meningkatkan nilai sapi dan kambing melalui penggemukan sapi serta membuka lapangan kerja dan usaha peternakan desa                                                       |
| 9.  |                     | Pamsimas                           | Menyediakan akses air bersih bagi masyarakat desa                                                                                                                         |
| 10. |                     | Sewa Tratag                        | Menyediakan jasa penyewaan tenda/tratag untuk hajatan, acara desa, dan kegiatan sosial serta memberikan solusi murah dan dekat bagi warga                                 |

Sumber: BUMDes Dharma Tirta

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa jumlah unit BUMDes Dharma Tirta di Desa Kedarpan Selama periode lima tahun terakhir, sepuluh unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Darma Tirta telah memberikan kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) dari total laba bersih yang telah dialokasikan dan disetorkan secara konsisten ke kas desa sebanyak 20%. Di antara seluruh usaha yang dijalankan, unit usaha Internet Wi-Fi menjadi usaha utama masyarakat. Selanjutnya unit usaha Pamsimas menunjukkan tingkat keberhasilan yang baik karena memegang fungsi pemenuhan kebutuhan dasar air bersih warga dengan arus kas masuk yang paling stabil dan minim risiko. Selanjutnya, unit BRILink menunjukkan efektivitas kerja yang baik karena tingginya frekuensi transaksi harian warga untuk keperluan perbankan jarak dekat, unit Peternakan (Sapi dan Kambing) yang berkinerja baik dengan mencetak keuntungan berkala yang besar pada momentum musiman seperti menjelang Idul

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.10677>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Adha, serta unit Kredit Barang yang diminati warga lewat cicilan yang fleksibel namun tetap didukung manajemen risiko yang ketat. Sementara itu, unit Toko Desa berada pada tingkat ketercapaian yang cukup karena meskipun perputaran barang kebutuhan pokoknya cepat, keuntungan yang diambil cenderung tipis demi menjaga keterjangkauan harga bagi masyarakat. Kondisi operasional yang cukup terlihat pada unit SAMSAT Budiman yang memberikan efisiensi waktu tinggi bagi warga dalam membayar pajak kendaraan, serta unit Laku Pandai yang fokus pada pemulihan literasi keuangan dan budaya menabung warga di desa. Di sisi lain, unit Sewa Tratat dinilai masih kurang optimal secara finansial karena sifat pendapatannya yang sangat bergantung pada musim hajatan warga, unit Pos Pay yang juga berada pada kategori kurang optimal akibat ketatnya persaingan dengan aplikasi keuangan mandiri di *smartphone*.

Namun demikian, kedua unit ini tetap mampu memberikan kontribusi nyata terhadap PADes berkat komitmen manajemen BUMDes dalam menyerap setiap potensi operasional sekecil apa pun. Keberhasilan ini tidak lepas dari kebijakan tata kelola yang tidak sekadar mengejar keuntungan materi, melainkan mengedepankan aspek kemanfaatan sosial bagi warga Desa Kedarpan. Dengan demikian, meskipun profitabilitas kedua sektor ini terbatas, kehadirannya tetap menjadi bagian integral dari ekosistem BUMDes Darma Tirta yang mendukung pendapatan desa sekaligus menyediakan solusi pelayanan publik yang murah, dekat, dan inklusif bagi seluruh lapisan masyarakat. Dengan demikian aspek implementasi memberikan dampak yang cukup baik. Dalam menjalankan kegiatan usaha agar berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang diharapkan, sinergi antara pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat menjadi faktor penentu keberhasilan. Berdasarkan teori yang telah peneliti uraikan, maka indikator yang digunakan untuk mengukur pengelolaan pendapatan asli desa setelah adanya BUMDes adalah sebagai berikut:

#### PENDAPATAN & KONTRIBUSI PADes

Tabel 6. Pendapatan Unit Usaha & Kontribusi ke Pendapatan Asli Desa (PADes) BUMDes Dharma Tirta

| Tahun  | Pendapatan Laba Bersih | Kontribusi ke PADes   |
|--------|------------------------|-----------------------|
| 2020   | Rp. 50.000.000         | Rp. 15.000.000        |
| 2021   | Rp. 38.000.000         | Rp. 7.600.000         |
| 2022   | Rp. 66.037.054         | Rp. 13.207.411        |
| 2023   | Rp. 52.115.516         | Rp. 10.454.403        |
| 2024   | Rp. 56.439.664         | Rp. 11.287.933        |
| 2025   | Rp. 66.996.700         | Rp. 13.399.340        |
| Jumlah | <b>Rp. 329.588.934</b> | <b>Rp. 70.949.087</b> |

Sumber: BUMDes Dharma Tirta Desa Kedarpan

Berdasarkan data tabel tersebut, pendapatan dari unit usaha yang ada di BUMDes memberikan kontribusi Pendapatan Asli Desa (PADes) sebanyak 20 % dari laba bersih dengan nominal Rp. 70.949.087, dari hasil wawancara dengan sekretaris BUMDes menjelaskan bahwa angka tersebut didasarkan pada Peraturan Desa No. 5 tahun 2020 tentang tata kelola BUMDes, yang kemudian dikuatkan kembali dalam Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) melalui Musyawarah Desa (Musdes). Manajemen dengan angka 20% ini berada dalam hasil yang ideal. Alokasi ini tidak mengganggu kesehatan keuangan BUMDes karena sisa laba bersih yaitu 80% ini dialokasikan secara proporsional untuk penguatan modal usaha, pemenuhan hak dan gaji karyawan, serta pembiayaan operasional lainnya demi meningkatkan pelayanan di masa depan. Indikator pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diperoleh dari pendapatan unit-unit usaha yang ada di BUMDes Dharma Tirta telah memberikan dampak yang signifikan, terlihat dari konsistensi perolehan laba bersih serta kontribusi nyata terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) selama periode 2020 hingga 2025. Meskipun sempat mengalami penurunan pada tahun 2021 BUMDes menunjukkan peningkatan yang signifikan dengan pertumbuhan yang kembali positif ditahun-tahun berikutnya, penurunan pendapatan yang dialami BUMDes Dharma Tirta pada tahun 2021 merupakan dampak langsung dari pandemi COVID-19, khususnya pemberlakuan kebijakan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang ketat oleh pemerintah. Pembatasan ini menurunkan daya beli masyarakat secara drastis dan menghentikan perputaran ekonomi di tingkat desa. Akibatnya, unit-unit usaha yang dikelola oleh BUMDes mengalami penurunan volume transaksi dan operasional yang signifikan. Kondisi ini menjadi faktor eksternal utama yang di luar kendali manajemen, sehingga target pendapatan yang telah direncanakan di awal tahun buku tidak dapat tercapai secara optimal. Namun BUMDes berhasil menaikkan kembali angka pendapatan pada tahun-tahun berikutnya. Akumulasi laba bersih yang mencapai Rp 329.588934 dengan total kontribusi PADes sebesar Rp 70.949.087 membuktikan bahwa tata kelola usaha di Desa Kedarpan berjalan secara efektif dan berkelanjutan. Pencapaian angka ini menjadi bukti bahwa manajemen dalam BUMDes Dharma Tirta mampu melakukan mitigasi risiko dan efisiensi anggaran yang tepat, sehingga BUMDes tetap mampu memenuhi tanggung jawab finansialnya terhadap Pendapatan Asli Desa meskipun di tengah situasi krisis ekonomi. Pencapaian finansial yang signifikan ini mencerminkan sinergi yang solid antara manajemen BUMDes yang profesional, transparansi keuangan, dan partisipasi aktif masyarakat dalam memanfaatkan unit-unit usaha desa. Faktor pendukung lainnya dilihat dari capaian penghargaan yang diraih oleh BUMDes Dharma Tirta:



**Gambar 2. Penghargaan yang diraih BUMDes Dharma Tirta**  
Sumber: BUMDes Dharma Tirta

Keberhasilan BUMDes tercermin dari sejumlah program kerja yang telah mencapai target sasaran, baik dalam aspek pengembangan unit usaha maupun peningkatan pelayanan publik, berbagai inisiatif yang dijalankan tidak hanya berorientasi pada profitabilitas melainkan juga pada optimalisasi potensi lokal yang ada di Desa Kedarpan. Prestasi tersebut diperkuat dengan raihan penghargaan, diantaranya adalah Apresiasi New Desa Brilian 2023 (*Batch 1 Regional Office Yogyakarta*) dalam program pembinaan dan pemberdayaan desa unggulan tahun 2023. Capaian ini menjadikan contoh terbaik (*best practice*) bagi BUMDes lainnya di Kecamatan Kejobong, khususnya dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Capaian diatas menjadikan BUMDes Dharma Tirta sebagai contoh terbaik (*best practice*) bagi BUMDes lainnya di Kecamatan Kejobong, khususnya dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Hal ini selaras dengan penelitian dari Susanti et al., (2021), dengan judul Analisis Sistem Manajemen dalam Pengelolaan BUMDes di Desa Bluluk bahwa manajemen dalam pengelolaan BUMDes di Desa Bluluk berjalan dengan lancar dengan adanya modal adanya modal usaha, sektor usaha dan teknologi secara individu dan secara bersama memiliki peran dalam pengembangan UMKM Taman Wisata Airlangga.

#### **d. Aspek Pengawasan (*Controlling*)**

Pengawasan dilakukan guna memitigasi risiko penyimpangan dalam penggunaan Alokasi Dana Desa (ADD), dengan melibatkan partisipasi aktif dari seluruh elemen, mulai dari masyarakat, pemerintah desa, hingga pemerintah daerah (Febrianto, G., Ati, N. U., & Anadza, 2021). Pada aspek pengawasan di Desa Kedarpan, telah diimplementasikan melalui kegiatan monitoring dan Evaluasi (monev) yang dilakukan setiap satu bulan sekali yang melibatkan seluruh unsur pimpinan BUMDes, Pemerintah Desa, serta Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Tindak lanjut dari temuan tersebut diwujudkan dalam bentuk perbaikan manajerial oleh Pemerintah Desa.



**Gambar 3. Musyawarah BUMDes Dharma Tirta**  
Sumber: BUMDes Dharma Tirta

Gambar diatas menjelaskan bagaimana BUMDes Dharma Tirta Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga untuk menjamin program Badan Usaha Milik Desa harus melakukan pengendalian, pengawasan, pemantauan, observasi, pendampingan dan pengarahan agar seluruh tugas terlaksana dengan baik. Informasi terkait kegiatan dan keuangan secara berkala disampaikan kepada masyarakat melalui berbagai saluran, seperti pengawas BUMDes dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Musyawarah Desa (Musdes) menjadi media utama untuk mengkomunikasikan laporan pertanggungjawaban secara komprehensif dan transparan. Setiap pegawai dievaluasi setiap kontribusinya dalam mendukung operasional dan mencapai tujuan organisasi. Langkah-langkah tersebut bukan sekedar prosedur formalitas, melainkan fondasi untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap tata kelola yang ada di BUMDes. Dengan adanya pengendalian tersebut dapat dipahami dan dinilai bagaimana kinerja atau perkembangan BUMDes dan bagaimana perkembangan unit-unitnya. Seperti di BUMDes Dharma Tirta yaitu agar pegawai atau pihak yang menjalankannya dapat memberikan kinerja sesuai arah dan tujuan BUMDes Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti dari wawancara menunjukkan bahwa dengan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong dengan aspek pengawasan, maka BUMDes Dharma Tirta telah berhasil menciptakan instrumen pengawasan yang mampu meminimalisir risiko kegagalan operasional. Pengawasan yang dilakukan secara sistematis melalui pengawasan dan pemantauan rutin dalam rapat antar pengurus dan juga diadakan Musyawarah Desa (MUSDes), memastikan bahwa setiap unit usaha berjalan sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan. Hal ini membuktikan bahwa aspek pengawasan bukan sekedar fungsi administratif formalitas, melainkan instrumen penting untuk menjadi transparansi dan akuntabilitas pengelola. Dengan adanya pendampingan dan pengarahan yang konsisten, setiap hambatan di lapangan dapat segera dicarikan solusi, sehingga kepercayaan masyarakat serta pemerintah desa terhadap profesionalitas BUMDes tetap terjaga. Menunjukkan bahwa evaluasi memiliki peran penting dalam pengelolaan kinerja BUMDes Dharma Tirta, tidak hanya memberikan arahan tetapi juga secara efektif terlibat dalam mengevaluasi hasil kerja BUMDes. Tujuannya ingin menjadikan BUMDes Dharma Tirta sebagai contoh yang baik bagi BUMDes lain di Purbalingga. Dengan pengelolaan yang tepat manajemen yang terarah, setiap karyawan dapat bekerja dengan lebih optimal, dan unit usaha pun mampu berkembang lebih cepat dan stabil. Hasilnya, BUMDes Dharma Tirta dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada desa dan membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Berbeda dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jumaiyah et al., (2019), berjudul Manajemen Pengelolaan BUMDes Mandiri Sejahtera, dalam pengelolaannya masih belum tercapai secara maksimal, sistem pengawasan belum mampu mendeteksi potensi kredit macet terhadap unit dagang. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti dari wawancara menunjukkan bahwa dengan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong dengan aspek pengawasan, maka BUMDes Dharma Tirta telah berhasil menciptakan instrumen pengendalian yang mampu meminimalisir resiko kegagalan operasional.

#### 4. Kesimpulan

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dharma Tirta di Desa Kedarpan Kecamatan Kejobong Kabupaten Purbalingga telah berjalan secara maksimal. Hal ini terlihat dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan langsung kepada responden. Melalui penerapan fungsi manajemen yang berpedoman pada teori Terry dalam konsep POAC. Secara keseluruhan, pengelolaan BUMDes Dharma Tirta di Desa Kedarpan, Kecamatan Kejobong, Kabupaten Purbalingga, telah berjalan secara optimal dan berkelanjutan di semua aspek manajemennya. Keberhasilan ini terwujud dari kombinasi antara komitmen kuat dari struktur organisasi yang solid, peningkatan kapasitas pengurus secara berkala, serta penerapan sistem pengawasan yang transparan melalui Musyawarah Desa (MUSDes). Melalui tata kelola yang akuntabel, BUMDes Dharma Tirta tidak hanya mampu menjalankan unit usaha yang variatif, tetapi juga sukses memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) demi kesejahteraan masyarakat.

#### Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian diatas yang sudah peneliti simpulkan maka terdapat beberapa saran demi keberlanjutan dan pengembangan organisasi. Pada aspek perencanaan, capaian dalam mendirikan 10 unit usaha variatif serta kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) perlu dipertahankan untuk kedepannya. Selanjutnya aspek pengorganisasian sistem kelembagaan dan struktur organisasi yang ada sebenarnya sudah berjalan dengan sangat baik, namun perlu diperkuat kembali dari sisi kuantitas maupun kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui penambahan personel pengelola pada unit-unit usaha demi menjaga keberlanjutan jangka panjang. Langkah ini dinilai sangat penting untuk mengantisipasi terjadinya penumpukan beban kerja (*overload*) yang berlebihan pada jajaran pengurus, yang apabila dibiarkan lambat laun dapat menurunkan tingkat efektivitas pengawasan, serta menghambat fleksibilitas pengambilan keputusan di tingkat lapangan. Dengan adanya pembagian struktur manajerial yang mandiri dan terspesialisasi ini, setiap unit usaha diharapkan dapat bergerak lebih lincah, responsif terhadap peluang pasar, dan mampu beroperasi secara mandiri demi keberlanjutan ekonomi Desa Kedarpan.

#### Reference

- Ariadi, A. (2019). Perencanaan pembangunan desa. *Meraja Journal*, 2(2), 135–147.
- Christanti, N. S., & Witjaksono, A. D. (2019). Pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja karyawan melalui kepemimpinan sebagai variabel intervening pada Pabrik Gula Candi Baru Sidoarjo. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3(2), 119–130.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2022). Taking stock: New Public Management (NPM) and post-NPM reforms-trends and challenges. In *Handbook on the Politics of Public Administration* (pp. 38–49). <https://www.elgaronline.com/edcollchap/book/9781839109447/book-part-9781839109447-10.xml>
- Creswell, J. W. (2009). *Desain penelitian: Kualitatif, kuantitatif, dan campuran*.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran*. Sage Publication.
- Faturrochman, 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. *Jurnal Studi Islam dan Humaniora*, 5(1), 1798–1816.
- Febriani, A. P. R. (2023). Analisis kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gupaja: Studi kasus pada BUMDes Desa Gunung Pasir Jaya. <https://www.academia.edu/download/89013185/139.pdf>

- Febrianto, G., Ati, N. U., & Anadza, H. (2021). Manajemen pengelolaan alokasi dana desa dalam meningkatkan pembangunan Desa Pesanggrahan Kota Batu. *Jurnal Respon Publik*, 15(7), 55–61.
- Febryany, A., Bekt, H., & Ismanto, S. U. (2023). Manajemen Badan Usaha Milik Desa Mitra Maju Sejahtera Desa Gunung Putri Kabupaten Bogor. *Jurnal Administrasi Pemerintahan*, 14(2), 581–592.
- Harun, N. I., Alamri, A. R., Dewi, W., & Jumiyanti, K. R. (2021). Manajemen pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kecamatan Bulawa. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1).
- Hasan, M. (2018). Pembinaan ekonomi kreatif dalam perspektif pendidikan ekonomi. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 1(1), 81–86.
- Ihsan, A. N. (2018). Analisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera sebagai penggerak Desa Wisata Lerep.
- Indrawati, N. (2010). Penyusunan anggaran dalam era *new public management*: Implementasinya di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 10(2).
- Isnaini, R., Sukmana, H., & Mursyidah, L. (2021). *Pengantar ilmu administrasi publik*. Birokrasi Administrasi.
- Jumaiyah, Wahidullah, Hidayat, S., Mudiarti, L., & Aliyah, S. (2019). Manajemen pengelolaan BUMDes Mandiri Sejahtera. *Journals Universitas Mataram*, 3(1), 117–119.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Republik Indonesia. (2025). *Sistem Informasi Desa*. <https://sidesa.jatengprov.go.id/BUMDes>
- Laoli, V., & Jesya. (2019). Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi sektor publik. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*. <https://sticalwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/82>
- Lestari, T. F., Aini, A. E. N., Dini, R., & Aulia, N. R. (2025). Manajemen BUMDes UJUB dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 12(11), 4485–4491.
- Murdiyanto, E. (2020). *Metode penelitian kualitatif*. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat UPN “Veteran” Yogyakarta Press.
- Musri, M., & Mulia, R. A. (2022). *Etika administrasi publik*. CV Eureka Media Aksara.
- Mustofa, A., et al. (2019). *Administrasi pelayanan kesehatan masyarakat*. Jakad Media Publishing.
- NandaRahmania, S., & Kriswibowo, A. (2022). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mandirimakmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo. *Umpalankaraya*.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 04 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Rosari, R., Cakranegara, P. A., Pratiwi, R., Kamal, I., & Indah, C. (2022). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan BUMDes di era digitalisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6, 3040–3049.
- Senjani, Y. P. (2019). Peran sistem manajemen pada BUMDes dalam meningkatkan pendapatan asli desa. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 2(1), 23–40.
- Susanti, I., Imam, M., & Yunifa, H. (2021). Analisis sistem manajemen dalam pengelolaan BUMDes di Desa Bluluk. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 5, 701–710.
- Sutikno, C., Atika, Z. R., Wijaya, S. S., & Mujib, M. (2022a). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Banyumas: Model pergeseran paradigma pengelolaan potensi desa. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(2).
- Sutikno, C., Atika, Z. R., Wijaya, S. S., & Mujib, M. (2022b). Manajemen pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Srowot Kecamatan Kalibagor Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(3), 385–394.
- Sutikno, C., Atika, Z., Wijaya, S., & Mujib, M. (2023). Manajemen kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Siwarak Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga. *Literasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Inovasi*, 3(1), 481–493.
- Sutikno, C., Hidayat, A., Pribadi, I. A. P., Amanda, A., & Milata, C. I. (2025). Manajemen kelompok sadar wisata dalam pengembangan Wisata Bukit Pongon Indah di Desa Karang Gintung Kabupaten Banyumas. *Journal of Community Development and Disaster Management*, 7(1), 123–140.
- Sutikno, C., Mukromin, N., Setiawan, D., Yusuf, C., & Yuliani, T. W. (2021). Tata kelola organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berbasis potensi lokal di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 3(1), 11–22.
- Sutikno, C., Pribadi, I. A. P., & Saputra, A. S. (2025). Tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. *Economics, Social, and Humanities Journal (Esochum)*, 5(1), 48–64.
- 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.
- Terry, G. R., Rue, L. W., & Ticoalu, G. A. (1985). *Dasar-dasar manajemen*. PT Bina Aksara.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Wijayanti, N., & Wicaksana, F. A. (2023). Implementasi fungsi manajemen George R. Terry dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 3(1), 30–43. <https://doi.org/10.21776/ub.jcerdik.202>