Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 1375-1384
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berdasarkan Fungsi Manajemen di Desa Cawitali Kecamatan Bumijawa Kabupaten Tegal

Wuryanto
Program Studi Manajemen Bisnis Syariah, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Syariah Putera Bangsa Tegal, Indonesia
wuryanto113@gmail.com

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan dalam mengembangkan potensi ekonomi lokal dan memperluas manfaat usaha bagi masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengelolaan BUMDes Sumber Manfaat di Desa Cawitali, Kecamatan Bumijawa, Kabupaten Tegal, berdasarkan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan (POAC) George R. Terry. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur terhadap tujuh posisi informan yang terdiri atas pengurus, pengelola unit usaha, tokoh masyarakat, dan warga, disertai observasi nonpartisipan serta dokumentasi. Keabsahan data diperiksa melalui triangulasi sumber dan teknik, sedangkan analisis mengikuti tahapan reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan melalui musyawarah desa dan pemilihan usaha berdasarkan potensi setempat. Pengorganisasian terlihat dari struktur kepengurusan dan pembagian tugas yang telah ditetapkan. Penggerakan berlangsung melalui koordinasi pengurus, pemeliharaan kolam, kegiatan budi daya ikan lele, serta keterlibatan masyarakat. Pengawasan dilakukan melalui unsur pengawas, mekanisme pelaporan berkala, dan evaluasi kegiatan usaha. Pemanfaatan modal terutama diarahkan untuk kebutuhan pakan dan pemeliharaan ikan. Pandangan masyarakat menunjukkan adanya manfaat dan kesempatan berpartisipasi, tetapi keterlibatan dalam keputusan strategis serta keteraturan informasi masih dapat diperkuat. Penelitian menyimpulkan bahwa keempat fungsi manajemen telah tampak dalam kegiatan BUMDes, dengan kebutuhan penguatan pada pelaporan, efisiensi operasional, pemasaran, dan partisipasi masyarakat. Temuan ini terbatas pada satu BUMDes dan tujuh posisi informan.

Kata kunci: BUMDes; Desa Cawitali; Fungsi Manajemen; Pengawasan; Pengelolaan

Abstract

Village-owned enterprises (BUMDes) play an important role in developing local economic potential and providing economic opportunities for village communities. This study aims to analyze the management of BUMDes Sumber Manfaat in Cawitali Village, Bumijawa District, Tegal Regency, using George R. Terry's planning, organizing, actuating, and controlling (POAC) framework. A descriptive qualitative case study was conducted using semi-structured interviews with seven informant positions representing enterprise managers, a community leader, and residents, supported by nonparticipant observation and documentation. Data credibility was examined through source and technique triangulation, while analysis followed the stages of data reduction, presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that planning involves village deliberation and the selection of business activities based on local potential. Organizing is reflected in the formal management structure and allocation of responsibilities. Actuating is evident in coordination among managers, fishpond maintenance, catfish cultivation, and community participation. Controlling involves appointed supervisors, periodic reporting mechanisms, and business evaluation. Business capital is primarily used to support feed procurement and fish maintenance. Community perspectives indicate opportunities for participation and benefits from business activities, although involvement in strategic decisions and the regularity of information sharing require further attention. The study concludes that all four management functions are reflected in BUMDes activities, while reporting practices, operational efficiency, marketing, and community participation offer opportunities for improvement. The findings are limited to one village enterprise and seven informant positions.

Keywords: BUMDes; Cawitali Village; Management Functions; Supervision; Village Enterprise

1. Pendahuluan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen strategis yang dibentuk pemerintah untuk mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal secara profesional. Kehadiran BUMDes

diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan dipertegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang menempatkan BUMDes sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung, dengan tujuan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) serta kesejahteraan masyarakat (Republik Indonesia, 2021). Sebagai lembaga usaha yang lahir dari inisiatif dan kebutuhan masyarakat desa, pengelolaan BUMDes menuntut penerapan fungsi manajemen yang terstruktur agar tujuan pendiriannya dapat tercapai secara berkelanjutan.

Kualitas pengelolaan BUMDes sangat ditentukan oleh bagaimana pengurus dan Pemerintah Desa menjalankan proses manajerial, bukan semata oleh besarnya modal atau banyaknya unit usaha yang dimiliki. Pengelolaan pada dasarnya merupakan proses memanfaatkan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2016). Dengan demikian, pengelolaan BUMDes tidak hanya berkaitan dengan tersedianya unit usaha, tetapi juga mencakup bagaimana rencana disusun, bagaimana tugas dibagi, bagaimana pengurus digerakkan, serta bagaimana pelaksanaan dan hasil usaha dikendalikan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes di berbagai daerah masih menghadapi kendala manajerial, khususnya pada aspek pengelolaan keuangan. Damayanti (2023) menemukan bahwa pencatatan transaksi dan administrasi keuangan BUMDes di Desa Sungai Deras masih perlu ditertibkan. Ilma, Yuliarti, dan Fitriya (2022) serta Iriani, Nugroho, dan Tia (2022) juga menunjukkan bahwa penyusunan laporan keuangan BUMDes pada berbagai lokasi penelitian belum sepenuhnya tertib. Martinus dan Wibowo (2022) menegaskan bahwa pengelolaan keuangan yang baik menjadi prasyarat penting bagi BUMDes dalam mewujudkan tujuan pembangunan berkelanjutan desa, sedangkan Lyantini dan Atmadja (2023) menemukan persoalan serupa pada BUMDes Swarna Giri di Kabupaten Gianyar. Temuan yang sejalan juga diungkap Agusta (2023) pada BUMDes Babussalam Sejahtera di Kabupaten Rokan Hulu, yang menunjukkan bahwa keempat fungsi pengelolaan telah diterapkan secara formal, tetapi salah satu unit usahanya justru berhenti beroperasi karena lemahnya pengendalian pelaksanaan di lapangan.

Penelitian lain menyoroti kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa. Fitriani, Rahmawati, dan Puspitasari (2022) mengkaji implementasi pengelolaan BUMDes di Desa Beji, sedangkan Nusabangsa, Wirata, dan Astawa (2023) serta Sari, Perdana, dan Sudiati (2026) menganalisis efektivitas dan strategi pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan PADes. Al-fajri (2025) dan Hintalo, Aneta, dan Tohopi (2024) menyoroti kapabilitas pengurus dan implementasi kebijakan program BUMDes pada tingkat desa, sementara Dani, Resdiana, dan Tini (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Al-Barokah di Desa Patean telah menjalankan keempat fungsi manajemen, dengan fungsi *controlling* dilaksanakan melalui koreksi pembukuan tahunan yang melibatkan seluruh pengurus. Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut umumnya membahas satu aspek pengelolaan secara terpisah, seperti keuangan atau kontribusi PADes, dan belum banyak menempatkan keempat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, sebagai satu kerangka analisis yang utuh untuk membaca praktik pengelolaan BUMDes secara menyeluruh, khususnya pada BUMDes berbasis usaha budi daya perikanan yang memiliki karakteristik risiko teknis dan musiman tersendiri.

Celah tersebut menjadi penting untuk dikaji pada BUMDes Sumber Manfaat Desa Cawitali, Kecamatan Bumijawa, Kabupaten Tegal, yang mengelola usaha budi daya ikan lele. Penjajakan awal Juli 2026 menunjukkan kepengurusan telah ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala Desa Cawitali Nomor 20 Tahun 2025. Struktur organisasi mencakup penasihat, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, dan kepala unit usaha. Kegiatan pembenihan, pemeliharaan, dan panen telah berjalan dengan dukungan koordinasi pengurus serta keterlibatan warga. Kondisi ini memberikan dasar untuk mengkaji secara terpadu bagaimana fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan diterapkan dalam pengelolaan usaha.

Penelitian ini menempatkan empat fungsi manajemen George R. Terry, yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* (POAC), sebagai kerangka analisis yang utuh. Kebaruan penelitian diarahkan pada pemahaman hubungan antara struktur kepengurusan, proses pengelolaan usaha budi daya lele, dan penilaian masyarakat atas manfaat serta keterbukaan kegiatan BUMDes. Dengan demikian, analisis menggabungkan perspektif pengurus dan masyarakat untuk menilai praktik manajemen secara lebih menyeluruh.

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam pengelolaan BUMDes Desa Cawitali, serta mendeskripsikan praktik penguatan pengelolaan usaha. Analisis mencakup penyusunan program kerja, pembagian tugas, pelaksanaan unit usaha, pengelolaan modal, dan mekanisme evaluasi. Secara akademik, penelitian memperkaya kajian fungsi POAC pada usaha desa berbasis perikanan. Secara praktis, penelitian memberikan gambaran praktik pengelolaan yang dapat dikembangkan secara berkelanjutan.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2. Metode Penelitian

Desain dan Informan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (Assyakurrohim et al., 2022). Kasus yang dikaji adalah penerapan fungsi manajemen POAC pada BUMDes Sumber Manfaat Desa Cawitali. Informan dipilih secara *purposive* dari unsur pengurus dan pengelola BUMDes serta masyarakat, tanpa menjadikan Kepala Desa maupun perangkat Pemerintah Desa sebagai informan wawancara. Komposisi penelitian terdiri atas tujuh posisi informan sebagaimana Tabel 1. Identitas informan masyarakat dicatat menggunakan kode untuk menjaga konsistensi pelaporan.

Tabel 1. Informan Penelitian

No.	Informan	Jumlah	Pertimbangan
1	Direktur/Ketua BUMDes	1 orang	Memimpin dan mengoordinasikan pengelolaan
2	Sekretaris BUMDes	1 orang	Administrasi dan dokumentasi
3	Bendahara BUMDes	1 orang	Pencatatan dan keuangan
4	Pengelola Unit Usaha	1 orang	Operasional budi daya lele
5	Tokoh masyarakat	1 orang	Pandangan masyarakat atas perencanaan dan pengawasan
6	Masyarakat (A)	1 orang	Manfaat dan partisipasi masyarakat
7	Masyarakat 2	1 orang	Pelaksanaan usaha dan keterbukaan informasi

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2026).

Tabel 1 menyajikan tujuh posisi informan, yaitu direktur/ketua, sekretaris, bendahara, pengelola unit usaha, satu tokoh masyarakat, dan dua warga masyarakat. Tidak terdapat Kepala Desa maupun perangkat desa sebagai informan penelitian. Dokumen wawancara tambahan IZ (tokoh masyarakat, 28 September 2026), Informan A (masyarakat 1, 29 September 2026), dan Suryati (masyarakat 2, 30 September 2026). Informan masyarakat pertama ditulis menggunakan inisial A.

Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi nonpartisipan, dan dokumentasi. Pedoman wawancara disusun berdasarkan POAC dan disesuaikan dengan peran pengurus BUMDes, tokoh masyarakat, dan warga. Pertanyaan masyarakat mencakup pengetahuan tentang usaha, keterlibatan dalam kegiatan, manfaat, komunikasi, dan keterbukaan informasi.

Pelaksanaan penelitian melalui wawancara dilakukan selama satu bulan secara berjenjang pada September 2026, dengan penjadwalan informan secara bertahap sesuai ketersediaan masing-masing. Wawancara tambahan yang terdokumentasi dilaksanakan bersama tokoh masyarakat pada 28 September 2026, masyarakat berinisial A pada 29 September 2026, dan Suryati pada 30 September 2026. Observasi dilakukan terhadap aktivitas budi daya lele; dokumentasi mencakup profil BUMDes, struktur organisasi, SK Kepala Desa Nomor 20 Tahun 2025, serta dokumen pengelolaan yang tersedia.

Keabsahan Data

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik (Sugiyono, 2019). Keterangan pengurus dan pengelola dibandingkan dengan pandangan tokoh masyarakat dan dua catatan wawancara warga mengenai perencanaan, pelaksanaan, manfaat, dan keterbukaan kegiatan BUMDes. Keterangan tersebut kemudian diperiksa bersama hasil observasi dan dokumen yang tersedia. Identitas dan kode informan diperiksa secara konsisten saat membandingkan keterangan.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Struktur organisasi diperiksa melalui Surat Keputusan Kepala Desa Cawitali Nomor 20 Tahun 2025, sedangkan informasi tentang pemeliharaan ikan dibandingkan dengan kondisi kolam dan aktivitas usaha yang diamati.

Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman (1994) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data wawancara dikodekan dan dikelompokkan berdasarkan empat fungsi POAC, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Selanjutnya, informasi dari setiap informan dibandingkan untuk menemukan pola, kesesuaian, maupun perbedaan perspektif. Data disajikan dalam bentuk tabel ringkasan berdasarkan fungsi manajemen, kemudian kesimpulan ditarik setelah temuan diverifikasi melalui triangulasi sumber dan teknik.

3. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Pengelolaan BUMDes Cawitali

Penelitian dilaksanakan pada BUMDes Sumber Manfaat Desa Cawitali, Kecamatan Bumijawa, Kabupaten Tegal, yang didirikan pada tahun 2024 melalui musyawarah desa dengan melibatkan Pemerintah Desa, masyarakat. BUMDes memiliki visi menjadi lembaga usaha yang mandiri, profesional, inovatif, dan berdaya saing dalam mengembangkan potensi desa serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Salah satu fokus utamanya adalah pengembangan usaha budi daya ikan lele yang produktif dan berkelanjutan, pemberdayaan masyarakat, pengelolaan usaha yang transparan dan akuntabel, peningkatan daya saing hasil usaha, serta kontribusi terhadap PADes.

Unit usaha utama BUMDes adalah budi daya ikan lele dengan 45 kolam, yang terdiri atas kolam pembenihan, pendederan, peremajaan, dan produksi. Budi daya dilakukan secara berkesinambungan dengan panen sekitar dua minggu sekali dan rata-rata produksi 200 kg per periode panen, yang dipasarkan kepada pedagang, pengepul, dan masyarakat sekitar. Modal usaha berasal dari penyertaan modal Pemerintah Desa dan Dana Desa serta keuntungan usaha yang diputar kembali. Kepengurusan ditetapkan melalui Surat Keputusan Kepala Desa Cawitali Nomor 20 Tahun 2025 tentang Penunjukan dan Pengangkatan Pengurus BUMDes Sumber Manfaat Desa Cawitali Masa Jabatan 2025-2029, dengan Kepala Desa sebagai penasihat, pengawas, direktur/ketua, sekretaris, dan bendahara.

Penjajakan data awal dilakukan pada Juli 2026. Penelitian melalui wawancara dilaksanakan selama satu bulan secara berjenjang pada September 2026, termasuk wawancara tokoh masyarakat dan dua warga pada 28-30 September 2026. Analisis memadukan sudut pandang pengurus dan pengelola BUMDes dengan masyarakat berdasarkan empat fungsi POAC.

Fungsi *Planning dalam Pengelolaan BUMDes*

Perencanaan program BUMDes Cawitali dilakukan melalui musyawarah desa yang melibatkan berbagai unsur, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Tabel 2. Penerapan Fungsi *Planning*

No.	Aspek	Temuan
1	Musyawarah desa	Pengurus BUMDes dan unsur masyarakat menyusun program kerja secara bersama-sama
2	Dasar pertimbangan	Program disusun dengan mempertimbangkan potensi desa, kebutuhan masyarakat, serta kemampuan BUMDes
3	Kesesuaian tujuan	Pemerintah Desa memastikan program yang direncanakan sesuai dengan tujuan pembentukan BUMDes
4	Penentuan arah usaha	Musyawarah menghasilkan arah unit usaha, yaitu budi daya pembesaran dan pemijahan ikan lele

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2026).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

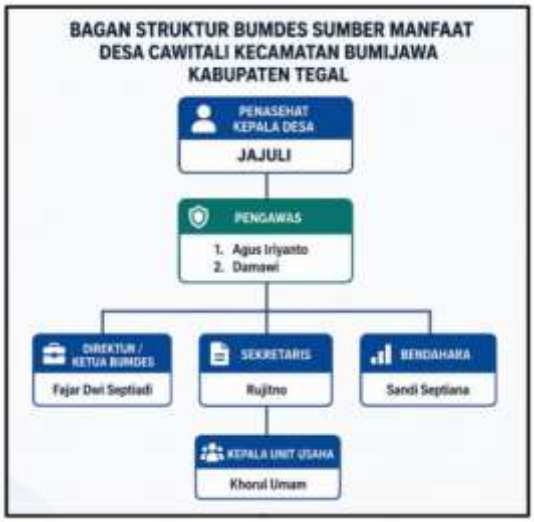
Tabel 2 menggambarkan perencanaan usaha melalui musyawarah desa dan pertimbangan potensi setempat. Tokoh masyarakat IZ (28 September 2026) menilai keterlibatan masyarakat cukup baik dan menyebut program lele dibahas dalam musyawarah desa. Informan A (29 September 2026) juga menyatakan pernah menerima informasi pada awal pembentukan dan saat musyawarah desa. Keterangan ini mendukung adanya saluran partisipasi dalam perencanaan, meskipun tingkat keterlibatan tiap warga dapat berbeda.

Direktur BUMDes menerangkan bahwa penyusunan program dilakukan melalui pembahasan bersama untuk memilih kegiatan yang sesuai potensi desa. Wawancara Suryati (30 September 2026) menunjukkan bahwa warga turut terlibat dalam kegiatan operasional, tetapi keputusan besar masih lebih banyak ditentukan pengurus. Perbedaan antara partisipasi kegiatan dan pengambilan keputusan menjadi bahan evaluasi dalam penguatan fungsi *planning*.

Dalam kerangka Terry (1960), perencanaan bukan sekadar menetapkan jenis usaha, melainkan juga menyelaraskan tujuan, sumber daya, dan aspirasi masyarakat. Keterangan tokoh masyarakat dan warga menambah sudut pandang eksternal atas proses tersebut.

Fungsi *Organizing* dalam Pengelolaan BUMDes

Fungsi *organizing* terlihat dari kelengkapan struktur dan pembagian tugas antarpengurus BUMDes, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.



Gambar 2. Struktur Organisasi BUMDes Sumber Manfaat Desa Cawitali
Sumber: Dokumentasi struktur BUMDes Sumber Manfaat (2026).

Tabel 3. Penerapan Fungsi *Organizing*

Jabatan	Nama	Peran
Kepala Desa/ Penasihat	Jajuli	Pembina kebijakan dan penasihat dalam pengelolaan BUMDes
Pengawas	Agus Iriyanto; Damawi	Mengawasi jalannya pengelolaan dan kepatuhan pengurus BUMDes
Direktur/Ketua BUMDes	Fajar Dwi Septiadi	Penanggung jawab utama dan pelaksana administrasi operasional unit usaha
Sekretaris	Rujitno	Mengelola surat-menyurat, pencatatan notulen rapat, dan pendokumentasian program
Bendahara	Sandi Septiana	Bertanggung jawab atas tertib administrasi keuangan dan pencatatan kas
Pengelola Unit Usaha	Khorul Umam	Melaksanakan operasional harian budi daya lele

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2026).

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Tabel 3 memperlihatkan pembagian tugas dalam struktur BUMDes Sumber Manfaat. Berdasarkan bagan organisasi yang disampaikan, penasihat adalah Jajuli; pengawas Agus Iriyanto dan Damawi; direktur Fajar Dwi Septiadi; sekretaris Rujitno; bendahara Sandi Septiana; dan kepala unit usaha Khorul Umam. Tokoh masyarakat (IZ) mengetahui keberadaan struktur resmi dalam SK Kepala Desa Nomor 20 Tahun 2025. Pembagian peran telah ditetapkan secara formal; pelaksanaan tugas dinilai melalui kegiatan administrasi, pengelolaan usaha, dan koordinasi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa fungsi *organizing* telah diterapkan melalui struktur, pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang didukung legalitas formal. Hal ini sejalan dengan Terry (1960) mengenai pengorganisasian sebagai proses penetapan struktur, wewenang, dan tanggung jawab, serta konsisten dengan Hintalo et al. (2024) dan Dani et al. (2024) yang menekankan pentingnya kejelasan struktur dan payung hukum dalam pengelolaan BUMDes.

Perencanaan yang disusun melalui musyawarah desa menunjukkan adanya upaya menghubungkan potensi wilayah dengan kebutuhan pengembangan usaha. Pemilihan budi daya ikan lele dapat dipahami sebagai keputusan yang mempertimbangkan sumber daya yang tersedia serta peluang keterlibatan masyarakat. Dalam pelaksanaannya, rencana usaha perlu diterjemahkan ke dalam kebutuhan yang lebih terukur, seperti ketersediaan pakan, kesiapan kolam, jadwal pemeliharaan, dan saluran pemasaran. Penjabaran tersebut dapat membantu pengurus menyesuaikan kegiatan dengan kondisi lapangan tanpa mengurangi ruang untuk mengambil keputusan bersama.

Pandangan informan masyarakat juga memberikan tambahan pemahaman tentang makna partisipasi. Kehadiran warga dalam musyawarah dan keterlibatan dalam kegiatan operasional merupakan dua bentuk kontribusi yang sama-sama penting, meskipun keduanya tidak selalu menghasilkan kesempatan yang sama dalam pengambilan keputusan. Karena itu, penguatan komunikasi mengenai rencana kegiatan dapat menjadi sarana untuk memperluas pemahaman warga terhadap arah usaha BUMDes. Rekomendasi ini tidak berarti musyawarah yang telah berjalan kurang bermakna, tetapi menunjukkan peluang agar manfaat proses perencanaan dapat dirasakan oleh lebih banyak pihak.

Fungsi *Actuating* dalam Pengelolaan BUMDes

Fungsi *actuating* tampak dari koordinasi antarpengurus dan pelaksanaan operasional unit usaha sehari-hari, sebagaimana dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. Penerapan Fungsi *Actuating*

No.	Bentuk Pelaksanaan	Temuan
1	Koordinasi antarpengurus	Berjalan kompak, dengan pola saling membantu dan merangkul apabila terdapat kesulitan usaha
2	Pembinaan Pemerintah Desa	Dilakukan melalui arahan, koordinasi, dan masukan berkelanjutan kepada pengurus
3	Pelaksanaan unit usaha	Kegiatan harian berupa pembesaran dan pemijahan ikan lele
4	Penanganan kendala teknis	Pemberian kalium permanganat, garam krosok, dan tetra untuk mengatasi penyakit ikan
5	Evaluasi berkala usaha	Dilakukan dengan melihat hasil panen untuk menilai keberlanjutan usaha

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2026).

Fungsi *actuating* tampak pada koordinasi pengurus dan kegiatan budi daya lele. Tokoh masyarakat (IZ) (28 September 2026) mengamati kegiatan tebar benih, pemberian pakan, dan panen serta komunikasi pengurus melalui grup *WhatsApp* ketika membutuhkan bantuan. Informan A (29 September 2026) menyebut warga ikut membersihkan kolam dan menyortir lele. Keterangan ini mendukung bahwa kegiatan operasional berjalan dan melibatkan warga.

Suryati (30 September 2026) menyatakan kolam terlihat terawat, ikan berkembang, dan kegiatan panen dapat diamati warga. Ia juga menyebut keterlibatan warga saat tebar benih dan panen. Pengelola melaksanakan pemantauan kesehatan ikan, perawatan kolam, dan evaluasi hasil panen sebagai bagian dari upaya menjaga kesinambungan kegiatan.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa *actuating* diterapkan melalui koordinasi, pembinaan, pemeliharaan usaha, dan evaluasi operasional. Hal ini sesuai dengan Terry (1960) yang memandang *actuating* sebagai upaya menggerakkan anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama, serta sejalan dengan Al-fajri (2025) mengenai pentingnya soliditas pengurus.

Keterangan informan mengenai kegiatan tebar benih, pemberian pakan, pembersihan kolam, dan panen memperlihatkan bahwa penggerakan anggota organisasi berlangsung melalui pekerjaan yang nyata dan berulang. Pada unit usaha perikanan, kesinambungan kegiatan tersebut memerlukan perhatian terhadap kondisi ikan dan kolam, bukan hanya terhadap jadwal kegiatan. Koordinasi antarpengurus dan keterlibatan warga membantu menjelaskan bagaimana usaha dapat dijalankan secara bersama. Temuan ini memperlihatkan bahwa fungsi actuating memiliki dimensi teknis sekaligus sosial dalam pengelolaan BUMDes.

Partisipasi masyarakat dalam kegiatan operasional juga menunjukkan adanya ruang interaksi antara pengurus BUMDes dan warga. Keterlibatan dalam membersihkan kolam atau membantu panen dapat menjadi pengalaman langsung untuk mengenal proses usaha desa. Meskipun demikian, penelitian ini tidak mengukur besarnya kontribusi ekonomi yang diterima setiap warga. Oleh karena itu, manfaat partisipasi dibahas berdasarkan pengalaman yang disampaikan informan, sementara penilaian lebih lanjut mengenai dampak pendapatan memerlukan data tambahan. Pembatasan tersebut penting agar interpretasi penelitian tetap sejalan dengan pendekatan kualitatif yang digunakan.

Fungsi *Controlling* dalam Pengelolaan BUMDes

Pengawasan pengelolaan BUMDes dilakukan melalui pemeriksaan laporan keuangan dan evaluasi kinerja unit usaha, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Penerapan Fungsi *Controlling*

No.	Bentuk Pengawasan	Temuan
1	Sifat pengawasan	Dipandang wajib oleh Pemerintah Desa untuk menjaga keamanan dana desa
2	Pemeriksaan laporan keuangan	Disusun bulanan dan diperiksa oleh Kepala Desa, BPD, tokoh masyarakat, dan pendamping desa
3	Pelaporan berkala	Mekanisme formal berupa laporan triwulan dan tahunan telah tersedia
4	Evaluasi kinerja	Dilakukan untuk menilai apakah unit usaha berjalan baik dan memberikan manfaat bagi warga
5	Pemanfaatan modal operasional	Modal usaha dialokasikan untuk penyediaan pakan dan pemeliharaan ikan lele sebagai kegiatan utama unit usaha.

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2026).

Tabel 5 memperlihatkan mekanisme pengawasan melalui pengawas dan pelaporan berkala. IZ (28 September 2026) mengetahui adanya pengawas serta mekanisme laporan triwulan. Suryati (30 September 2026) menilai kegiatan operasional terbuka untuk diamati masyarakat. Keterangan tersebut menggambarkan adanya saluran informasi dan pemantauan kegiatan BUMDes.

Informan A (29 September 2026) memberikan masukan mengenai keteraturan pelaporan, pemilihan pakan yang ekonomis, dan perluasan pasar. Masukan tersebut dapat menjadi dasar pengembangan administrasi, efisiensi operasional, dan pemasaran usaha.

Menurut Terry (1960), *controlling* mencakup pemeriksaan, penilaian pelaksanaan, dan evaluasi terhadap pencapaian tujuan. Dalam pengelolaan BUMDes Cawitali, keberadaan pengawas, mekanisme pelaporan, dan evaluasi usaha menjadi landasan penguatan tata kelola. Hal ini sejalan dengan Azhari dan Bustamin (2022) mengenai evaluasi pengendalian manajemen BUMDes secara berkelanjutan.

Pengawasan dalam pengelolaan BUMDes Sumber Manfaat dapat dipahami sebagai upaya menjaga kesinambungan usaha dan pertanggungjawaban atas sumber daya yang dikelola. Keberadaan unsur pengawas dan mekanisme laporan berkala menunjukkan adanya dasar kelembagaan untuk meninjau kegiatan. Pemeriksaan administrasi dan evaluasi hasil panen dapat saling melengkapi karena kondisi keuangan berkaitan erat dengan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

kebutuhan pakan, perawatan kolam, dan hasil produksi. Dengan demikian, pengawasan tidak semata berorientasi pada pemeriksaan dokumen, tetapi juga dapat mendukung pembelajaran bagi pengurus dalam menentukan langkah operasional berikutnya.

Masukan warga mengenai keteraturan informasi dan pemanfaatan modal perlu dibaca sebagai bagian dari perhatian masyarakat terhadap keberlanjutan BUMDes. Di sisi lain, pengurus telah menjalankan kegiatan usaha dan memiliki mekanisme pengawasan yang dapat menjadi dasar penguatan. Penyampaian ringkasan perkembangan usaha melalui forum yang sesuai dapat dipertimbangkan agar masyarakat memahami capaian maupun tantangan pengelolaan. Bentuk dan frekuensi penyampaian informasi tentu perlu disesuaikan dengan kapasitas pengurus serta ketentuan administrasi yang berlaku.

Praktik Positif dan Penguatan Pengelolaan BUMDes

Berdasarkan triangulasi sumber, teridentifikasi lima aspek praktik pengelolaan BUMDes Cawitali yang dapat terus diperkuat, sebagaimana dirangkum pada Tabel 6.

Tabel 6. Praktik Positif dan Penguatan Pengelolaan BUMDes

Aspek Pengelolaan	Praktik Positif	Penguatan Berkelanjutan
Administrasi dan pelaporan	BUMDes memiliki mekanisme pelaporan berkala sebagai bagian dari tata kelola usaha.	Meningkatkan keteraturan penyusunan dan penyampaian laporan.
Pengelolaan modal usaha	Modal usaha dimanfaatkan untuk kebutuhan operasional budi daya lele, terutama penyediaan pakan dan pemeliharaan ikan.	Mengoptimalkan perencanaan biaya pakan dan pencatatan penggunaan modal.
Pengelolaan teknis budi daya	Pengelola melakukan perawatan ikan dan penanganan kesehatan ikan untuk mendukung keberlangsungan produksi.	Mengembangkan pengaturan pola budi daya sesuai kondisi musim.
Dukungan kepada pengurus	Pengurus menjalankan koordinasi dan pembagian tugas dalam pengelolaan unit usaha.	Menyusun perencanaan dukungan operasional dan kesejahteraan pengurus.
Pengawasan lapangan	BUMDes memiliki unsur pengawas dan mekanisme evaluasi kegiatan usaha.	Meningkatkan pemantauan berkala terhadap aktivitas unit usaha.

Sumber: Data primer, diolah peneliti (2026).

Tabel 6 memperlihatkan praktik positif dalam administrasi, pemanfaatan modal, pemeliharaan ikan, koordinasi pengurus, dan pengawasan. Penggunaan modal untuk penyediaan pakan merupakan bagian dari kegiatan operasional yang menunjang pemeliharaan dan pertumbuhan ikan lele. Penguatan pengelolaan diarahkan pada pencatatan biaya, efisiensi penyediaan pakan, penyesuaian pola budi daya dengan musim, serta evaluasi kegiatan secara berkala.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa struktur dan mekanisme pengelolaan yang telah tersedia menjadi dasar bagi penguatan keteraturan administrasi, efisiensi operasional, dan evaluasi berkelanjutan. Kajian Herianti (2023) mengenai pengelolaan keuangan BUMDes Permata dapat menjadi bahan pembanding dalam memahami pentingnya administrasi dan tata kelola keuangan BUMDes. Pada usaha budi daya lele, penyesuaian kegiatan pemeliharaan dengan kondisi lingkungan turut menjadi bagian dari upaya menjaga kesinambungan produksi.

Kelima aspek penguatan pada Tabel 6 memperlihatkan bahwa kebutuhan pengembangan usaha saling berkaitan. Pencatatan biaya pakan membantu pengurus menilai kebutuhan modal, sedangkan pemantauan kesehatan ikan mendukung keberlanjutan produksi. Koordinasi pengurus menjadi penghubung antara keputusan administratif dan tindakan teknis di kolam. Karena itu, penguatan tidak harus dilakukan melalui perubahan besar secara sekaligus. Langkah sederhana yang konsisten, seperti pencatatan biaya operasional dan evaluasi hasil panen, dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun keputusan berikutnya.

Pengembangan pemasaran juga perlu dipertimbangkan bersama dengan kemampuan produksi dan pola panen yang telah berlangsung. Perluasan pasar akan lebih bermanfaat apabila pengurus memiliki informasi mengenai volume hasil panen, kebutuhan pembeli, dan biaya distribusi. Penelitian ini belum menguji kelayakan berbagai saluran pemasaran, sehingga rekomendasi tersebut ditempatkan sebagai alternatif yang dapat dikaji lebih lanjut.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Pendekatan bertahap memberi ruang bagi BUMDes untuk mempertahankan kegiatan yang sudah berjalan sambil menilai peluang usaha secara lebih cermat.

Kebaruan dan Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini terletak pada pembacaan terpadu POAC dari sudut pandang pengelola dan masyarakat. Perencanaan melalui musyawarah, pembagian tugas, aktivitas budi daya, dan keterlibatan warga menunjukkan praktik manajemen yang telah berjalan. Wawancara tambahan juga memperlihatkan ruang pengembangan pada keterlibatan warga dalam keputusan besar, keteraturan informasi, dan penguatan pemasaran. Penilaian ini memperkaya analisis pengelolaan BUMDes berbasis usaha perikanan.

Kontribusi penelitian ini adalah memperluas kajian BUMDes yang sebelumnya banyak membahas pengelolaan keuangan atau kontribusi PADes secara terpisah (Damayanti, 2023; Fitriani et al., 2022; Martinus & Wibowo, 2022), dengan menganalisis keterkaitan keempat fungsi POAC secara utuh. Penelitian ini juga melengkapi Agusta (2023) dan Dani et al. (2024) dengan menunjukkan bahwa kesenjangan antara mekanisme formal dan pelaksanaan dapat diidentifikasi melalui perbandingan informasi dari berbagai pihak.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoretis

Penelitian ini menunjukkan bahwa teori fungsi manajemen Terry (1960) dapat digunakan untuk menganalisis pengelolaan BUMDes melalui empat fungsi yang saling berkaitan. Musyawarah, pembagian peran, koordinasi kegiatan usaha, serta mekanisme evaluasi menjadi unsur yang saling mendukung.

Implikasi Praktis

Bagi Pemerintah Desa dan pengurus BUMDes Cawitali, hasil penelitian dapat menjadi bahan pengembangan pelaporan berkala, pencatatan penggunaan modal, apresiasi terhadap kontribusi pengurus, dan pemantauan unit usaha. Bagi BUMDes lain dengan karakteristik usaha serupa, praktik tersebut menunjukkan pentingnya koordinasi dan evaluasi yang berkelanjutan.

Secara praktis, hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan refleksi bersama bagi pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa Cawitali. Struktur organisasi dan kegiatan budi daya yang telah berjalan merupakan modal kelembagaan yang penting untuk dipertahankan. Pengembangan dapat diarahkan pada pencatatan penggunaan modal yang mudah ditelusuri, evaluasi biaya pakan, serta penyampaian informasi usaha kepada masyarakat melalui saluran yang sesuai. Langkah tersebut diharapkan membantu pengurus membuat keputusan berdasarkan pengalaman operasional tanpa menambah beban administrasi secara berlebihan.

Bagi penelitian selanjutnya, pengamatan pada beberapa periode produksi dapat memberikan gambaran lebih rinci mengenai hubungan antara musim, kebutuhan pemeliharaan, biaya operasional, dan hasil panen. Penambahan informan dari kelompok warga yang berbeda juga dapat memperluas pemahaman mengenai manfaat dan partisipasi masyarakat. Apabila tersedia, laporan keuangan yang telah diverifikasi dapat digunakan untuk melengkapi keterangan wawancara. Dengan demikian, hasil studi kasus ini dapat menjadi titik awal pengembangan penelitian, bukan dasar untuk menyimpulkan kondisi seluruh BUMDes.

4. Kesimpulan

Pengelolaan BUMDes Sumber Manfaat Desa Cawitali telah menunjukkan penerapan fungsi *planning* melalui musyawarah, *organizing* melalui struktur dan pembagian tugas, serta *actuating* melalui kegiatan budi daya lele dan keterlibatan warga. Pada *controlling*, keberadaan pengawas dan mekanisme laporan triwulan diketahui tokoh masyarakat, sementara warga dapat mengamati kegiatan operasional. Hasil wawancara tambahan juga menunjukkan manfaat berupa peluang kerja dan partisipasi warga dalam kegiatan usaha. Pengembangan pengelolaan BUMDes dapat diarahkan pada penyusunan laporan secara teratur, efisiensi pembelian pakan, perluasan pemasaran, serta penguatan partisipasi masyarakat dalam kegiatan dan keputusan strategis. Upaya ini diharapkan mendukung kesinambungan manfaat usaha bagi warga. Penelitian ini terbatas pada satu BUMDes dan cakupan informan yang kecil. Penelitian melibatkan tujuh informan, termasuk tokoh masyarakat (IZ), informan masyarakat A, dan Suryati. Penelitian selanjutnya dapat memperluas informan dan menggunakan dokumen

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

keuangan yang terverifikasi untuk memperkuat evaluasi pengawasan. Secara keseluruhan, pengelolaan BUMDes Sumber Manfaat menunjukkan adanya upaya bersama dalam memanfaatkan potensi desa melalui kegiatan budi daya ikan lele. Musyawarah, struktur kepengurusan, koordinasi operasional, dan mekanisme pengawasan merupakan unsur yang saling mendukung dalam pelaksanaan usaha. Keterlibatan masyarakat pada sejumlah kegiatan juga memperlihatkan bahwa BUMDes memiliki ruang untuk membangun hubungan yang dekat dengan warga. Temuan tersebut menjadi dasar untuk melihat pengembangan tata kelola sebagai proses berkelanjutan yang bertumpu pada praktik positif yang sudah tersedia. Penguatan pelaporan, efisiensi pakan, pemasaran, dan komunikasi dengan masyarakat dapat dipertimbangkan secara bertahap sesuai kemampuan pengurus dan kondisi usaha. Rekomendasi ini dimaksudkan untuk mendukung keberlanjutan manfaat BUMDes, bukan untuk menilai bahwa pengelolaan yang telah dilakukan tidak berjalan. Karena penelitian hanya melibatkan satu unit BUMDes dan tujuh posisi informan, hasilnya perlu dipahami sebagai gambaran mendalam mengenai konteks Desa Cawitali. Penelitian lanjutan dengan cakupan data lebih luas dapat melengkapi penilaian terhadap perkembangan usaha dan manfaatnya bagi masyarakat.

Referensi

1. Agusta, R. (2023). Pengelolaan BUMDes Babussalam Sejahtera di Desa Babussalam Kecamatan Rambah Kabupaten Rokan Hulu tahun 2021-2022. JOM FISIP, 10(2), 1-15.
2. Al-fajri, S. (2025). Kapabilitas pengurus BUMDes Permata dalam mengelola unit usaha di Desa Kampung Baru Sentajo Kecamatan Sentajo Raya Kabupaten Kuantan Singingi tahun 2023. JOM FISIP, 12(1), 1-10.
3. Assyakurrohim, D., Ikhram, D., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2022). Metode studi kasus dalam penelitian kualitatif. Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer, 3(1), 1-9. https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1951
4. Azhari, I. P., & Bustamin, B. (2022). Evaluation and exploration of management control systems in village owned enterprises. Jurnal Aplikasi Manajemen, 20(1), 75-87. https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.01.08
5. Damayanti, F. (2023). Studi fenomenologi: Pengelolaan keuangan BUMDes di Desa Sungai Deras, Kecamatan Teluk Pak Kedai, Kabupaten Kubu Raya. JAAKFE UNTAN, 12(2), 125-135. https://doi.org/10.26418/jaakfe.v12i2.60120
6. Dani, R., Resdiana, E., & Tini, D. L. R. (2024). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Al-Barokah Desa Patean. Jurnal Public Corner Fisip Universitas Wiraraja, 19(1), 10-20.
7. Fitriani, A., Rahmawati, D., & Puspitasari, N. (2022). Implementasi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Beji, Kecamatan Beji, Kabupaten Tuban. Publikauma: Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area, 10(2), 243-251.
8. Handayani, R. R., Zulkipli, Erviando, R., Damanik, E. S., Abimayu, R., & Fitrianisa, E. (2025). Strategi pengelolaan BUMDes di Pasar Terusan Kecamatan Muara Bulian Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi. Dimasejati: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 5(1), 1-7. https://doi.org/10.24235/dimasejati.51.000
9. Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen: Dasar, pengertian, dan masalah. Bumi Aksara.
10. Herianti, S. (2023). Analisis pengelolaan keuangan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Permata Desa Kampung Baru Sentajo Kecamatan Sentajo Raya. Jurnal Manajemen Akuntansi (JUMSI), 3, 995–1009. https://doi.org/10.36987/jumsi.v3i3.4219
11. Hintalo, S., Aneta, A., & Tohopi, R. (2024). Implementasi kebijakan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Hulawa Kecamatan Paguyaman Kabupaten Boalemo. Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 10(1), 68-86. https://doi.org/10.25299/jiap.2024.16316
12. Ilma, M., Yuliarti, N. C., & Fitriya, E. (2022). Pengelolaan keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi kasus pada BUMDes Kembang Desa Kemiri Kecamatan Panti. Jurnal Manajemen dan Administrasi, 1(7), 2198-2204.
13. Iriani, N. I., Nugroho, A. P., & Tia, M. Y. (2022). Pengelolaan keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Studi pada BUMDes Sumber Sejahtera Desa Pujonkidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang). Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi, 10(1), 27-34.
14. Kadir. (2023). Analysis of the regional regulation (PERDA) of Bantul Regency Number 6 of 2022 regarding the implementation of village-owned enterprises. Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik, 10(1), 33-44.
15. Lyantini, N. W. J., & Atmadja, A. T. (2023). Analisis pengelolaan keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi kasus BUMDes Swarna Giri Desa Bresela, Kecamatan Payangan, Kabupaten Gianyar). Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika, 13(3), 466-470. https://doi.org/10.23887/jiah.v13i3.60564
16. Martinus, & Wibowo, I. S. (2022). Pengelolaan keuangan BUMDes: Upaya mewujudkan tujuan pembangunan berkelanjutan desa. Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP), 9(1), 52-71. https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.01.05
17. Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.). Sage Publications.
18. Mumtazah, S. S., & Wahyudi, K. E. (2025). Strategi pengembangan BUM Desa "Sumber Makmur" di Desa Sumberejo Kecamatan Wonoayu Kabupaten Sidoarjo. Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik, 8(2), 287-299. https://doi.org/10.24198/responsive.v8i2.63749
19. Nugraha, H., Kasim, M., Christover, D., & Yani, A. (2025). Pengelolaan dan keberlanjutan usaha BUMDes berdasarkan fungsi manajemen. Academia Open, 10(2).
20. Nusabangsa, I. M. H., Wirata, G., & Astawa, I. W. (2023). Analisis efektivitas Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa di Gulingan Kecamatan Mengwi. Jurnal Pendidikan Tambusai, 7(3), 23287-23294.
21. Pradana, A. (2023). The role of village-owned business entities in improving the welfare of village communities. Jurnal Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat, 8(2), 105-115.
22. Republik Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
23. Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
24. Sari, D. R., Perdana, P. N., & Sudiati, R. (2026). Analisis kontribusi dan strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lambangsari dalam meningkatkan pendapatan asli desa. Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Auditing, 7(1), 133-144.
25. Subagyo, S., Agus, A. H., & Murdiono, A. (2024). Optimization of original village income through business management assistance activities for village-owned enterprises (BUMDes) in Sumberejo Village. Journal of Sustainable Community Service, 2(1), 55-64.
26. Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
27. Sukarna. (2011). Dasar-dasar manajemen. Mandar Maju.
28. Terry, G. R. (1960). Principles of management. Richard D. Irwin.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14697
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)