

TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI DESA TUMIYANG KECAMATAN KEBASEN KABUPATEN BANYUMAS

Chamid Sutikno

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Sosial, Ekonomi dan Humaniora,
Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia
Email: c.sutikno@unupurwokerto.ac.id

Indah Ayu Permana Pribadi

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Sosial, Ekonomi dan Humaniora,
Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia
Email: indahayupermanap@gmail.com

Anggara Setya Saputra

Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Wijaya Kusuma Purwokerto, Indonesia
Email: anggara@unwiku.ac.id

ABSTRACT

Village development is one of the key efforts to realize community welfare at the local level. It must be carried out collectively and participatively. One of the new approaches expected to drive development and the village economy is the establishment of community-based economic institutions known as Village Owned Enterprises (*Badan Usaha Milik Desa or BUMDes*), which serve as a flagship program to enhance the economic independence of villages. This study aims to analyze and describe in depth the governance of the Village Owned Enterprise (*BUMDes*) in Tumiyang Village, Kebasen District, Banyumas Regency. The research employs a qualitative method with a case study approach. To strengthen the data, purposive sampling was used along with in-depth data and source analysis. The findings focus on the management and organizational governance of *BUMDes*, particularly examining aspects of planning, organizing, and directing in carrying out the functions and responsibilities of *BUMDes* management.

Keywords: Village-Owned Enterprise (*BUMDes*); organizational governance; a case study.

ABSTRAK

Pembangunan desa menjadi salah satu upaya dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat di tingkat lokal, pembangunan desa harus dilaksanakan secara kolektif dan partisipatif. Salah satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menjadi penggerak pembangunan dan roda perekonomian desa adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi masyarakat desa yang disebut dengan Badan Usaha Milik Desa (*BUMDes*) sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara mendalam Tata kelola Badan Usaha Milik Desa (*BUMDes*) Di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam memperkuat informasi menggunakan *purposive sampling* dengan analisis data dan sumber. Hasil penelitian ini menitikberatkan pada manajemen dan tata kelola organisasi yang melihat pembangunan *BUMDes* dari aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dalam menjalankan fungsi dan tanggungjawab pengelolaan badan usaha milik desa (*BUMDes*).

Kata Kunci: Badan Usaha Milik Desa (*BUMDes*); tata kelola organisasi; studi kasus.

PENDAHULUAN

Pembangunan pedesaan merupakan salah satu cara dalam upaya mengentaskan kemiskinan (Arifien, 2012). Pembangunan desa dapat ditingkatkan melalui pengembangan potensi perekonomian desa dan menjadi wadah bersama masyarakat pedesaan dalam membangun diri dan lingkungannya secara mandiri dan partisipatif (Agusliansyah, 2016). Masyarakat desa memiliki hak yang sama untuk ikut tumbuh dan berkembang dalam membangun tatanan kehidupan dan kesejahteraan secara merata (Santoso, 2012). Salah satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menjadi penggerak pembangunan dan roda perekonomian desa adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi masyarakat desa yang disebut dengan istilah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah satu program andalan dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa (Budiono, 2015). Menurut Lembaran Informasi Peningkatan Kapasitas Pendamping Desa Dalam Membangun Badan Usaha Milik Desa, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi, 2015 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha yang dibentuk oleh pemerintah desa dan masyarakat secara bersama berdasarkan asas musyawarah. BUMDes lahir sebagai suatu pendekatan baru dalam pembangunan dan peningkatan ekonomi desa berdasarkan kebutuhan dan potensi desa (Maria, 2014).

Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa, oleh desa, dan untuk desa (Kusuma dan Purnamasari, 2016). Kelembagaan atau badan usaha BUMDes yang dikelola secara profesional, namun tetap bersandar pada nilai-nilai kearifan lokal (Dewi, 2014). Keberadaan BUMDes akan berfungsi sebagai pilar kemandirian ekonomi desa dan sekaligus menjadi lembaga meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Rismawati, 2018). Keberadaan BUMDes juga menjadi salah satu sarana untuk menyalurkan inisiatif masyarakat desa, mengembangkan potensi desa, mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya alam desa, mengoptimalkan sumber daya manusia (warga desa) dalam pengelolaannya (Tama dan Yanuardi, 2015). Pembangunan BUMDes selain sebagai penggerak ekonomi masyarakat desa, juga diarahkan menjadi lembaga bisnis desa yang mampu memberikan kontribusi berupa APBDes guna mendukung pembangunan dan pelayanan bagi masyarakat secara luas (Eko, 2007). BUMDes sebagai lembaga bisnis desa yang juga dikenal dengan istilah *village owned enterprise* menjadi model bisnis pemerintah yang harus mampu mengcover berbagai kepentingan masyarakat desa baik dari sisi ekonomi, sosial dan pemberdayaan serta berkelanjutan (Suriadi, et al. 2015).

Pembangunan BUMDes sebelumnya telah diatur dalam UU No 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, dimana dalam pasal 213 ayat 1 secara jelas menyebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa Sesuai Dengan potensi dan Kebutuhan Sebagai Upaya peningkatan Kesejahteraan Masyarakat.” Artinya, pendirian BUMDes didasarkan pada perencanaan dan inisiasi masyarakat yang didasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipasif (*user owned, user benefited, and user controlled*), transparansi, emansipatif, akuntabel dan sustainabel dengan mekanisme *member base* dan *self help* untuk membangun BUMDes yang profesional dan mandiri. Selanjutnya mengenai BUMDes secara lebih jelas diatur dalam UU No 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa, dimana dalam pasal 87 menjelaskan mengenai BUMDes sebagai lembaga usaha desa untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat melalui pengelolaan aset dan sumber daya yang dimiliki, dan diatur berdasarkan perundang-undangan. Artinya dalam hal ini keberadaan BUMDes akan mampu memberikan peluang pengembangan ekonomi ditingkat desa (Wijanarko, 2012).

Tujuan pendirian BUMDes meliputi delapan aspek:

1. Meningkatkan perekonomian desa
2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi berdasarkan kebutuhan masyarakat
4. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa
5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan dan layanan masyarakat
6. Membuka lapangan pekerjaan
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemerataan ekonomi desa
8. Meningkatkan pendapatan asli desa

Selain diatur dalam Undang-Undang Desa, pembangunan BUMDes juga diatur dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi No 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Dimana secara jelas disebutkan bahwa pendirian BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa harus mampu menampung seluruh kegiatan ekonomi desa atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa atau kerjasama antar desa. Selanjutnya BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa harus mampu memiliki peran sosial dan pemberdayaan secara produktif dan berkelanjutan. Pembangunan BUMDes menjadi salah satu program pemerintah desa dan gerakan nasional (Alfan dan Tauran, 2014).

Kabupaten yang turut memiliki komitmen dalam dalam menyelenggarakan pembangunan BUMDes yaitu Kabupaten Bayumas. Pemerintah Kabupaten Banyumas melalui Peraturan Daerah No 6 Tahun 2016 Tentang Badan Usaha Milik Desa, secara jelas menegaskan bahwa dalam upaya membangun kekuatan ekonomi desa dibutuhkan kelembagaan yang disebut dengan BUMDes sebagai unit usaha yang dibentuk berdasarkan kesepakatan pemerintah desa dan masyarakat berdasarkan potensi dan sumberdaya yang dimiliki desa. Dalam Peraturan Daerah tersebut juga disebutkan pendirian BUMDes sebagai kekuatan ekonomi desa yang memanfaatkan aset desa, mengembangkan potensi desa, mengembangkan rencana kerja, menciptakan peluang dan jejaring pasar untuk mendukung kebutuhan dan layanan masyarakat, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa (Ade, 2016). Hal yang sangat penting dalam pengembangan BUMDes adalah dari sisi penguatan manajemen kelembagaan BUMDes. Salah satu desa yang mengembangkan BUMDes adalah Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas.

Selanjutnya dari hasil observasi yang dilakukan pada BUMDes di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas perlu meningkatkan optimalisasi dalam pengelolaan sebagaimana yang diharapkan. Permasalahan yang timbul dalam pembangunan BUMDes antara lain:

1. BUMDes harus mampu membangun tata kelola organisasi dengan baik dengan menjalankan semua fungsi dalam satuan struktur.
2. Perlunya peningkatan sumber daya manusia dalam pengelolaan administrasi
3. Meningkatkan jejaring dalam pengelolaan BUMDes

Permasalahan selanjutnya adalah terkait dengan BUMDes yang sudah berjalan membangun unit usaha kurang mampu dalam persaingan produk dipasaran. Usaha yang dilakukan oleh BUMDes hanya dalam skala kecil dan hanya mampu digunakan untuk operasional produksi. Artinya, kegiatan usaha yang dilakukan BUMDes belum mampu *mengcover* perekonomian desa secara umum. Hal yang terpenting dalam penguatan lembaga ini adalah manajemen yang akan mengelola segala sumber daya yang ada agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kondisi yang juga turut mempengaruhi kondisi BUMDes yang ada tidak lepas dari kondisi manajemen organisasi dalam menjalankan BUMDes sebagai ekonomi desa. Manajemen pengelolaan BUMDes sangat diperlukan agar bisa berjalan dengan baik, sehingga bisa mencapai tujuan dengan maksimal. Hal ini tentunya juga di alami oleh Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen yang sudah dianggap sudah bisa menjalankan BUMDes, tetapi juga harus mampu meningkatkan tata kelola organisasi dengan baik. Tata kelola BUMDes

mengarah pada pendekatan manajemen, yakni proses mengelola dan melaksanakan aktifitas-aktifitas kelembagaan BUMDes agar dapat dilaksanakan sesuai yang diharapkan. Penutan kelembagaan pada BUMDes secara rinci adalah “*management as the process of coordinating work activities so that they are completed efficiently and effectively with and through other people* (Gulick,1995).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa yang didasarkan pada potensi desa dalam rangka membangun dasar kekuatan ekonomi desa dan peningkatan pendapatan asli desa (PADes). Pembangunan BUMDes merupakan *goodwill* dalam memberikan kontribusi secara komperhensif memperbaiki kesejahteraan masyarakat dari sistem ekonomi kapitalis di wilayah pedesaan (Eko,2007). Pembangunan BUMDes menjadi salah satu perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif dengan nilai-nilai partisipatif secara berkelanjutan. BUMDes yang dibangun berdasarkan peraturan perundang-undangan berdasarkan kebutuhan dan potensi desa yang meliputi:

1. Pemenuhan kebutuhan masyarakat, terutama dalam hal kebutuhan pokok
2. Tersedianya sumberdaya desa yang belum dimanfaatkan secara maksimal, terutama kekayaan desa.
3. Tersedianya sumberdaya manusia yang mampu mengelola lembaga sebagai aset penggerak ekonomi masyarakat.
4. Adanya unit usaha yang dikelola secara bersama.

Selanjutnya terkait dengan pendirian BUMDes harus mengarah pada peningkatan perekonomian desa dan peningkatan sumber PADes yang diarahkan untuk pengembangan usaha, pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat miskin, serta peningkatan pelayanan sosial melalui pengelolaan dana bergulir. Adapun pendirian BUMDes sesuai dengan Panduan Rancang Bisnis Desa tujuannya adalah :

1. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk mengembangkan usaha di tingkat desa.
2. Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom, berkenaan dengan usaha-usaha produktif sebagai alternatif pengentasan kemiskinan, pengangguran, dan peningkatan PADes.
3. Meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa serta masyarakat dalam melakukan penguatan ekonomi desa.

Selain tujuan yang harus diperhatikan dalam pembangunan BUMDes adalah prinsip-prinsip dalam menjalankan BUMDes sebagai bentuk elaborasi atau diuraikan, sehingga prinsip tersebut dipersepsikan sama oleh anggota, pemerintah desa, BPD, serta masyarakat. Prinsip-prinsip tersebut meliputi:

Sutikno, Chamid., Pribadi, Indah Ayu Permana., & Saputra, Anggara Setya. (2025). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. *Economics, Social and Humanities Journal (ESOCHUM)*. Vol. 5 (1), 48 – 64.

1. *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi tercapai kelangsungan usaha.
2. *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus secara sukarela memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes.
3. *Transparan*, aktivitas yang dijalankan dalam mengelola usaha harus diketahui oleh masyarakat secara mudah dan terbuka.
4. *Emansipatif*, komponen dan aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan BUMDes diperlakukan sama tanpa adanya sikap diskriminatif.
5. *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis maupun administratif
6. *Suistainabel*, kegiatan usaha yang dilakukan harus dapat dikembangkan dan dilestarikan secara berkelanjutan.

Berikut merupakan tahapan musyawarah dalam pengelolaan BUMDes yang dilaksanakan secara sinkron dengan agenda pembangunan desa.

Tabel 1. Tahapan Penyelenggaraan BUMDes

No	Tahapan	Agenda Pembentukan BUMDes
1	Perencanaan Kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendirian dan pengelolaan BUMDes sesuai dengan potensi dan karakteristik desa 2. Pembentukan pengurus BUMDes 3. Penyertaan modal 4. Adanya AD/ART BUMDes
2	Penyusunan Bahan Kegiatan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi secara luas kepada masyarakat 2. Pelibatan elemen masyarakat 3. Penampungan aspirasi masyarakat 4. Memfasilitasi jalannya pembuatan dan pengelolaan BUMDes

Sumber: Lembaran Informasi Pembangunan BUMDes, Kemendes PDTT, 2020

Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa harus memperhatikan beberapa aspek dalam pengelolaan BUMDes berdasarkan tata kelola bisnis desa yaitu:

1. Pengelolaan BUMDes harus dijalankan dengan mekanisme *member base and self help* yang dijalankan secara profesional dan mandiri. Berkenan dengan hal tersebut sangat dibutuhkan informasi yang akurat dan tepat sesuai dengan karakteristik sosial, budaya lokal, serta peluang-peluang yang akan dicapai.
2. BUMDes merupakan badan usaha yang dibentuk atas dasar inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri serta perolehan modal dari masyarakat dan pemerintah desa. Akan tetapi dalam pengelolaan BUMDes juga tidak menutup kemungkinan memperoleh dana dari

pemerintah kabupaten, atau pihak ketiga sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan diperjelas dengan Perdes.

3. Pendirian dan Pengelolaan BUMDes harus mampu mengelola pelayanan dan kebutuhan untuk merespon usaha produktif. Pengelolaan BUMDes harus mampu mendidik masyarakat untuk bersikap produktif sehingga akan mendorong pembangunan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan dan mandiri.
4. Pengelolaan BUMDes harus mampu membidik permasalahan pemenuhan kebutuhan dasar/kebutuhan pokok masyarakat, memberikan pemberdayaan terhadap kelompok masyarakat miskin, memberdayakan ekonomi dengan berbagai pelatihan dan pengelolaan dana bergulir secara produktif, dan pengelolaan BUMDes harus mampu membangun pemerataan ekonomi masyarakat desa.

Kesadaran kritis yang harus dibangun dalam pengelolaan BUMDes adalah bagaimana BUMDes dikelola secara maksimal. Keberadaan BUMDes sebagai lembaga ekonomi *civil society* yang dapat digunakan sebagai *counter hegemony* dari kekuatan ekonomi kapitalis/ekonomi global untuk membentengi masyarakat dengan diselenggarakannya pasar bebas. Posisi BUMDes dapat dielaborasi dalam program desa membangun yang menjadi basis kekuatan ekonomi desa sekaligus menjadi urat nadi pembangunan desa secara kolektif. Paradigma pembangunan desa harus diselaraskan dengan pemabangunan ekonomi dan pembangunan sumberdaya manusia di wilayah pedesaan, sehingga desa menjadi pusat dan penggerak ekonomi dalam pembangunan nasional, sehingga kehadiran BUMDes menjadi salah satu alternatif dalam mengatasi krisis diwilayah perdesaan (Agusliansyah, 2016).

Dalam pembangunan BUMDes memiliki tujuan diantaranya *Pertama*, pembangunan BUMDes mencoba meningkatkan produktivitas yang menjadi komoditas unggulan desa. *Kedua*, pembangunan industrialisasi perdesaan (*Rural industrialization*) pembangunan industri pedesaan merupakan alternatif dalam pengembangan industri kecil, yaitu untuk meningkatkan produktivitas ekonomi masyarakat. *Ketiga*, pembangunan masyarakat desa terpadu (*Integrated rural devolepment*) yaitu untuk meningkatkan produktivitas dan memperbaiki kualitas sumber daya manusia dan memperkuat kemandirian. *Keempat*, strategi pembangunan dan pusat pertumbuhan (*Growth centre strategy*) yaitu pola pembangunan integrasi wilayah untuk mengatur masalah distribusi produksi yang memiliki fungsi secara sosial dan ekonomi. Sehingga pembangunan BUMDes menjadi model pembangunan ekonomi yang komperhensif.

Penelitian tidak hanya menggambarkan kondisi BUMDes dari sisi formalitas kelembagaan, tetapi juga menelusuri bagaimana keputusan, strategi, dan praktik manajerial terbentuk serta berpengaruh terhadap keberlanjutan usaha desa. Penekanan pada keterkaitan

Sutikno, Chamid., Pribadi, Indah Ayu Permana., & Saputra, Anggara Setya. (2025). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. *Economics, Social and Humanities Journal (ESOCHUM)*. Vol. 5 (1), 48 – 64.

antara perencanaan bisnis dan regulasi desa memberikan pemahaman baru bahwa tata kelola BUMDes tidak bisa dilepaskan dari kerangka hukum lokal yang mengatur arah kebijakan ekonomi desa. Selain itu, fokus pada struktur organisasi, pendelegasian wewenang, dan pengawasan operasional memperlihatkan dimensi manajerial yang sering kali diabaikan dalam kajian kebijakan desa. Penelitian ini juga memperluas pemahaman tentang bagaimana staffing yakni strategi pengisian dan pengembangan sumber daya manusia menjadi kunci profesionalisasi BUMDes. Dengan menggabungkan kajian normatif (berbasis peraturan dan kebijakan) dengan kajian praktis (berbasis implementasi manajemen), penelitian ini menjembatani kesenjangan antara apa yang “seharusnya” menurut kebijakan dan apa yang “terjadi” dalam praktik di lapangan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif secara deskriptif dan interaktif. Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan deskriptif yang berbasis pada proses implementasi yang dalam ini adalah Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Desa Tumiyang (Miles et al., 2014). Dalam penelitian Pengumpulan data dengan berbagai langkah seperti wawancara, observasi dan dokumentasi (Morgan, 2017). Pemilihan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purpose sampling*. Analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis interaktif yang secara umum mempunyai untuk menganalisis penelitian pertama dan mendesain ekplanatori. Sasaran penelitian ini terdiri Unsur Pemerintah Desa Tumiang, Pengelola BUMDes, Tokoh BPD, Tokoh Masyarakat. Pemilihan Para informan dilakukan secara *purpose samplin*. Dalam Validitas data penelitian ini menggunakan triangulasi data sumber dan dokumen (Cresswell, 2018).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan usaha milik desa (BUMDes) merupakan salah satu bentuk usaha desa yang dikelola secara mandiri oleh masyarakat desa. Program badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai upaya peningkatan ekonomi dan pelayanan usaha yang dibentuk melalui musyawarah antar desa yang telah disepakati. Pelaksanaan BUMDes di Kabupaten Banyumas diatur dalam Perda No 7 Tahun 201, pasal 30 tentang ketentuan pembentukan BUMDes. Proses pembentukan BUMDes dilaksanakan dan di fasilitasi oleh pemerintah desa:

1. Pemerintah Desa
2. Badan Permusyawaratan Desa

3. Lembaga Masyarakat Desa
4. Kelompok Masyarakat
5. Tokoh masyarakat dengan mempertimbangkan keadilan gender
6. Sedangkan asas dan prinsip dalam Pelaksanaan BUMADes berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku harus mencakup beberapa hal yaitu; Dilakukan secara musyawarah, Kebersamaan, Gotong royong, Partisipasi, Pemberdayaan, Kemandirian, Berkelanjutan

Tujuan dari adanya pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah sebagai berikut:

1. Mendorong pencapaian tujuan serta peningkatan akses dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki.
2. Mendorong sinergi antar pemerintah desa dalam suatu wilayah
3. Meningkatkan kekuatan kelembagaan dalam mendorong pembentukan desa
4. Meningkatkan produktivitas dan pengelolaan berbagai aset yang dimiliki serta mampu menekan *cost operasional* dalam pengembangan usaha.

Dari hasil penelitian, dapat diketahui mengenai pelaksanaan BUMDes di Kabupaten Kebumen merujuk pada pendekatan manajemen dalam pengelolaan BUMDes, khususnya fokus penelitian ini di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasan yang merupakan salah satu BUMDes yang sudah berjalan dan maju. Dalam penelitian ini akan memfokuskan pada manajemen pengelolaan badan usaha milik Desa Tumiyang Kecamatan Kebasan. Desa Pasiraman Kidul merupakan salah satu desa yang saat ini sudah memiliki badan usaha milik desa yang sudah tergolong maju. Klasifikasi terhadap BUMDES didasarkan adanya ketentuan dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Badan Usaha Milik Desa Provinsi Jawa Tengah yaitu pasal 31 ayat 4 bahwa klasifikasi perkembangan BUMDES dilaksanakan dengan menggunakan aspek parameter :

1. Kelembagaan
2. Aturan
3. Usaha
4. Administrasi, pelaporan dan pertanggungjawaban
5. Permodalan dan aset
6. Dampak BUMDES terhadap masyarakat

Berdasarkan penilaian, BUMDes di Desa Pasiraman Kidul masuk dalam klasifikasi berkembang karena semua aspek tersebut mencapai nilai tinggi / masuk dalam rentang maju. Keberhasilan Desa Pasiraman Kidul dalam mengelola BUMDes tidak lepas dari berbagai

Sutikno, Chamid., Pribadi, Indah Ayu Permana., & Saputra, Anggara Setya. (2025). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. *Economics, Social and Humanities Journal (ESOCHUM)*. Vol. 5 (1), 48 – 64.

faktor. Keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak lepas dari adanya pengorganisasian yang baik dalam manajemen sumber daya manusia, yang ditunjang oleh pengurus yang profesional serta ahli di bidangnya. Dukungan dari pemerintah desa menjadi faktor penting, diikuti dengan tingginya partisipasi masyarakat melalui keterlibatan mereka dalam kepemilikan saham usaha BUMDes. Selain itu, kepastian pelayanan yang diberikan secara profesional dengan standar SOP yang tersusun rapi turut meningkatkan kepercayaan masyarakat. Jam kerja yang sudah terjadwal dengan baik serta adanya inovasi dalam menjalankan bisnis dan usaha semakin memperkuat peran BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa.

Perencanaan Pengembangan BUMDes di Desa Tumiyang

Perencanaan adalah fungsi utama dari manajemen. Perencanaan melibatkan pemilihan misi dan tujuan, pembuatan strategi untuk mencapainya, mengembangkan rencana-rencana selanjutnya, serta diperlukan pengambilan keputusan. Sebelum diambil keputusan final, semua yang ada hanya meliputi perencanaan, analisis atau proposal. Perencanaan adalah tahap awal yang sangat penting. Kesuksesan suatu kegiatan ditentukan oleh perencanaan awalnya. Perencanaan (*planning*) dapat juga didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam kurun waktu tertentu (Ewalt, and Edward, 2004). Dengan begitu, di dalam perencanaan akan terdapat aktivitas pengujian beberapa arah pencapaian, mengkaji ketidakpastian, mengukur kapasitas, menentukan arah pencapaian, serta menentukan langkah untuk mencapainya. Perencanaan dalam proses manajemen terbagi atas:

1. Rencana strategis yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian mengenai kebijakan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Umumnya jenis perencanaan seperti ini sangat sulit untuk diubah.
2. Rencana Taktis yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat uraian tentang kebijakan yang bersifat jangka pendek, mudah disesuaikan aktivitasnya selama tujuannya masih sama.
3. Rencana Terintegrasi yaitu perencanaan yang di dalamnya terdapat penjelasan secara menyeluruh dan sifatnya terpadu.

Berkaitan dengan perencanaan manajemen BUMDes di DesaTumiyang juga tidak bisa dipisahkan dari aspek perencanaan. Dimana dalam proses perencanaan BUMDes ini akan mampu membangun manajemen usaha yang lebih baik. Dalam proses perencanaan BUMDes tentunya tidak lepas dari ketentuan yang mengatur mengenai pendirian BUMDes. BUMDes yang dibangun berdasarkan peraturan perundang-undangan didasarkan kebutuhan dan potensi desa yang meliputi:

1. Pemenuhan kebutuhan masyarakat, terutama dalam hal kebutuhan pokok. Tersedia sumberdaya desa yang belum dimanfaatkan secara maksimal, terutama kekayaan desa.
2. Tersedianya sumberdaya manusia yang mampu mengelola lembaga sebagai aset penggerak ekonomi masyarakat
3. Adanya unit usaha yang dikelola secara bersama.

Selanjutnya terkait dengan pendirian BUMDes harus mengarah pada peningkatan perekonomian desa dan peningkatan sumber PADes yang diarahkan untuk pengembangan usaha, pembentukan desa, pemberdayaan masyarakat miskin, serta peningkatan pelayanan sosial melalui pengelolaan dana bergulir. Sehingga pendirian BUMDes sesuai dengan Panduan Tata kelola dan Rancang Bisnis, tujuannya:

1. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat untuk mengembangkan usaha di tingkat desa.
2. Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom, berkenaan dengan usaha-usaha produktif sebagai alternatif pengentasan kemiskinan, pengangguran, dan peningkatan PADes.
3. Meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa serta masyarakat dalam melakukan penguatan ekonomi desa.

Selain tujuan yang harus diperhatikan dalam Perencanaan BUMDes adalah prinsip-prinsip dalam menjalankan sebagai bentuk elaborasi atau diuraikan, sehingga prinsip sebagai berikut:

1. *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi tercapai kelangsungan usaha.
2. *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus secara sukarela memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes.
3. *Transparan*, aktivitas yang dijalankan dalam mengelola usaha harus diketahui oleh masyarakat secara mudah dan terbuka.
4. *Emansipatif*, komponen dan aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan BUMDes diperlakukan sama tanpa adanya sikap diskriminatif.
5. *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis maupun administratif
6. *Suistainabel*, kegiatan usaha yang dilakukan harus dapat dikembangkan dan dilestarikan secara berkelanjutan.

Dalam proses perencanaan BUMDes yang paling mudah untuk dipahami adalah dimana BUMDes harus memiliki bisnis plan sebagai acuan dalam perencanaan untuk menjalankan usaha BUMDes. Menurut (Mahmudi, 2003) pada dasarnya merupakan uraian tertulis mengenai

Sutikno, Chamid., Pribadi, Indah Ayu Permana., & Saputra, Anggara Setya. (2025). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. *Economics, Social and Humanities Journal (ESOCHUM)*. Vol. 5 (1), 48 – 64.

masa depan usaha/bisnis, yang menjelaskan tentang: apa, dimana, oleh siapa, dan bagaimana kegiatan usaha akan dijalankan. Materi pokok yang biasanya dimuat dalam rencana usaha yakni meliputi:

1. Tujuan usaha,
2. Strategi yang digunakan untuk mencapainya,
3. Masalah potensial yang kira-kira akan dihadapi dan cara mengatasinya,
4. Struktur organisasi (termasuk jabatan dan tanggung jawab), dan
5. Modal yang diperlukan untuk membiayai perusahaan dan bagaimana mempertahankannya sampai mencapai *break even point* (titik impas).

Dari aspek perencanaan BUMDes kita dapat diketahui bahwa perencanaan BUMDes di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen secara umum sudah dilaksanakan meskipun masih ada beberapa hal yang harus diperbaiki, hal ini meliputi perencanaan bisnis BUMDes yang mencoba memetakan berbagai potensi dan sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDes . Kemudian sampai saat ini memang perencanaan usaha BUMDes terus dikembangkan secara berkelanjutan dalam upaya pengembangan unit usaha. Selain itu dalam pelaksanaannya BUMDes juga sudah memiliki dasar payung hukum berupa peraturan Desa tentang pengelolaan BUMDes.

Pola Pengorganisasian BUMDes Desa Tumiyang

Pengorganisasian/*Organizing* menjadi hal yang sangat penting dalam manajemen organisasi dimana tahapan ini berusaha mengumpulkan semua sumber daya (manusia, bahan, mesin, uang, pasar, dan metode) dan menggunakan sumber daya tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengorganisasi juga berarti menentukan apa yang perlu diselesaikan, bagaimana cara menyelesaikannya, dan siapa yang akan mengerjakannya. Dalam proses pengorganisasian tentunya tidak bisa lepas dari berbagai prinsip-prinsip pengorganisasian (Chung, 1981). Dalam proses pengelolaan BUMDes juga tidak lepas dari proses pendelegasian wewenang merupakan salah satu hal yang penting dalam organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang, seorang manajer harus mengerjakan sendiri semua pekerjaannya.

Keberhasilan seorang manajer pada dasarnya sangat tergantung pada kemampuannya untuk mendelegasikan wewenang dan pekerjaan kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dari seorang manajer kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu atau wewenang untuk pengambilan suatu keputusan.

Selain aspek pendelagasian juga dalam pengelolaan BUMDes juga harus mampu menekankan prinsip rentang kendali (*Span of Control*) atau sering disebut juga dengan Rentang Manajemen (*Span of Management*) adalah jumlah karyawan atau bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang atasan dalam satu waktu, atasan yang dimaksud tersebut dapat berupa seorang supervisor ataupun manajer (Edy,2016). Rentang kendali ini sangat penting dalam mengetahui desain dan dinamika kelompok pada organisasi yang bersangkutan. Rentang kendali pada suatu unit kerja (*departement*) dapat berbeda dengan unit kerja lainnya meskipun dalam satu organisasi yang sama. Dalam pengelolaan BUMDes tentunya tidak bisa dipisahkan dalam proses pengorganisasian, dimana pengorganisasian menjadi sangat penting untuk menjalankan berbagai kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh BUMDes.

Aspek pengorganisasian dapat diketahui bukan hanya sekedar dalam pembentukan struktur organisasi, tetapi juga melainkan pada aspek kepemimpinan yang saat ini dijalankan dalam mendukung pengembangan organisasi BUMDes. Aspek kepemimpinan sangat penting dalam mendorong dan memajukan organisasi BUMDes dalam menjalankan dan mengembangkan usaha. Selain itu, aspek kepemimpinan dalam organisasi akan menciptakan kondusivitas dan memaksimalkan peran dari para anggota/pengelola BUMDes dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab.

Pola Pengarahan BUMDes Desa Tumiyang

Staffing berarti menentukan menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan merekrut, memilih, melatih, dan mengembangkan sumber daya manusia tersebut. Menurut (Ann, 2004) *staffing* merupakan proses formal dari memastikan bahwa organisasi mempunyai sumber daya atau memenuhi syarat untuk mendekati tujuan, dan mewakili sumber hidup dari setiap perusahaan/organisasi. Proses penyusunan personalia (*staffing process*) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat.

Proses penyusunan personalia (*staffing process*) dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan yang dilaksanakan terus menerus untuk menjaga pemenuhan kebutuhan personalia organisasi dengan orang-orang yang tepat dalam posisi-posisi tepat dan pada waktu yang tepat. Fungsi ini dilaksanakan dalam dua tipe lingkungan yang berbeda. Pertama, lingkungan eksternal yang meliputi seluruh faktor di luar organisasi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhinya. Kedua lingkungan internal, yang terdiri dari unsur-unsur di dalam organisasi (Plattner,2013). Sedangkan *staffing* dapat diartikan sebagai suatu proses untuk mengisi pekerjaan dengan orang yang tepat dengan memperhatikan beberapa hal:

1. Perencanaan sumber daya manusia, yang dirancang untuk menjamin pemenuhan kebutuhan personalia organisasi.
2. Penarikan, yang berhubungan dengan pengadaan calon-calon personalia segaris dengan rencana sumber daya manusia.
3. Seleksi, mencakup penilaian dan pemilihan di antara calon-calon personalia.
4. Pengenalan dan orientasi, yang dirancang untuk membantu individu-individu yang terpilih menyesuaikan diri dengan lancar.
5. Latihan dan pengembangan.

Dalam tahapan *staffing* tentunya menjadi bagian yang penting, tentunya dalam pelaksanaan BUMDes. Dimana pada tahapan *staffing* ini lebih menitikbertakan pada pengisian anggota organisasi. Dengan kata lain dimana pada BUMDes ini harus di isi oleh orang-orang yang memiliki kemampuan dan memiliki kompetensi dibidang pengembangan usaha melalui BUMDes di Desa Tumiyang. Secara garis besar bahwa pengarahan dan pengawasan dilakukan secara internal pengurus BUMDes yaitu direktur yang langsung memberikan arahan dan pengawan dalam pelaksanaan usaha dan juga dari pihak pemerintah desa, yaitu kepala desa yang secara aktif memberikan pengarahan agar BUMDes di Desa Tumiyang bisa berjalan dengan baik, tetapi perlu dilakukan perbagai upaya seperti diklat dan pelatihan agar semua anggota BUMDes dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan fungsi dan prosedur yang ada. Artinya, saat ini pola tata kelola lembaga yang harus dijalankan dalam pengelolaan BUMDes di Desa Tumiyang harus sesuai dengan pola dan aspek manajemen organisasi profesional agar semua unit usaha BUMDes bisa berjalan dan berkembang secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Pembangunan tata kelola badan usaha milik desa BUMDes memiliki peran strategis dalam membangun kekuatan ekonomi desa. Perencanaan dan pengembangan BUMDes merupakan suatu proses yang dinamis dan berkelanjutan menuju. Perencanaan dan pengembangan BUMDes bukanlah system yang berdiri sendiri, melainkan terkait erat dengan sistem perencanaan pembangunan yang lain secara inter sektoral dan inter regional. Perencanaan BUMDes haruslah di dasarkan pada kondisi dan daya dukung dengan maksud menciptakan interaksi jangka panjang yang saling menguntungkan diantara pencapaian tujuan pembangunan ekonomi peningkatan kesejahteraan masyarakat setempat, dan berkelanjutan dalam pengembangan ekonomi pedesaan. Selanjutnya pada aspek pengorganisasian harus mampu dijalankan secara profesional dalam pengelolaan BUMDes. Penguatan sumberdaya manusia dan kemampuan dalam mengelola BUMDes menjadi syarat utama agar mampu mengembangkan berbagai potensi usaha yang ada di desa. Peningkatan jaringan dan membangun sinergisitas baik dari pemerintah desa dan pemerintah daerah. Meningkatkan inovasi pengembangan sektor bisnis BUMDes yang mampu mengembangkan semua potensi desa yang dimiliki. Upaya peningkatan jaringan pasar dalam promosi hasil/produk BUMDes juga harus mulai dikembangkan sehingga keberadaan BUMDes di Desa Pasiraman Kidul juga mampu memiliki daya saing dalam jangka panjang dengan membangun kolaborasi dengan multi *stakeholders*.

Penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi pengelola BUMDes, yaitu pentingnya memperkuat kapasitas manajerial melalui perencanaan bisnis yang berbasis data, penataan struktur organisasi yang jelas, penyusunan SOP operasional, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia di bidang keuangan, pemasaran, dan kewirausahaan agar pengelolaan BUMDes lebih profesional dan berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian tata kelola BUMDes dengan menegaskan bahwa keberhasilan kelembagaan ekonomi desa tidak hanya bergantung pada dukungan regulatif, tetapi juga pada efektivitas manajemen internal. Dengan demikian, temuan ini berkontribusi pada penguatan teori governance dalam konteks administrasi publik di tingkat desa, khususnya terkait integrasi antara kebijakan normatif dan praktik manajerial dalam pengelolaan usaha desa.

Sutikno, Chamid., Pribadi, Indah Ayu Permana., & Saputra, Anggara Setya. (2025). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Tumiyang Kecamatan Kebasen Kabupaten Banyumas. *Economics, Social and Humanities Journal (ESOCHUM)*. Vol. 5 (1), 48 – 64.

DAFTAR PUSTAKA

- Ade, Eka Kurniawan. (2016). *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Desa Lanjut Kecamatan Pesisir Kabupaten Lingga)*. Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP UMRAH Tanjungpinang, hlm. 24-25.
- Agusliansyah, Khairul. (2016). *Peran Kepala Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Jemparing Kecamatan Long Ikis Kabupaten Paser*. eJournal Ilmu Pemerintahan, 2016, 4 (4): 1785-1796.
- Alfan, Syukran. dan Tauran. (2014). Dampak Kegiatan Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Bagi Masyarakat Desa Bareng Kecamatan Sugihwaras Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Administrasi Negara*,.
- Anggraeni, Maria Rosa Ratna Sri. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus*, 28(2), 155-168.
- Arifien, Moch., Fafurida., and Noekent, Vitradesie. (2012). *Perencanaan Pembangunan pedesaan Dalam Upaya Penanggulangan Masalah Kemiskinan*. Jurnal Ekonomi Pembangunan Volume 13, Nomor 2, Desember 2012. Hal 288-302.
- Budiono, Pugu. (2015). *Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Bojonegoro (Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor)*, Jurnal Politik Muda, Vol. 4 No. 1, Januari - Maret 2015, 116 -125. Hal 117.
- Chung, Kae H., & Megginson, Leon C. (1981). *Organizational Behavior: Developing Managerial Skills*. New York : Harper & Row Publisher.'
- Creswell, John W., and Creswell, J. David. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. In SAGE Publications, Inc.
- Dewi, Amelia Sri Kusuma. (2014). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa. *Jurnal Of Rural and Development*, Vol. V No. 1, 2014.
- Dwipayana, Arya., Purwo, Bambang Setiyo Hari., Karim, Abdul Gaffar., Haryanto, Pratikno., Santoso, Purwo. 2003. *Pembaharuan Desa Secara Partisipatif*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Edy, Yusuf Agunggunanto., Arianti, Fitrie., Kushantono, Edi Wibowo., & Darwanto. (2016). Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Universitas Diponegoro Semarang, Vol. 13, No. 1 Maret 2016, hlm. 67-81.
- Eko, Sutoro. (2007). *Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. *Australian Community Development and Civil Society Strengthening Scheme*.
- Ewalt, Jo Ann G., and Edward T. Jennings Jr. (2004). Administration, governance, and policy tools in welfare policy implementation. *Public Administration Review*, 64(4), 449-462.
- Gulick, Luther. (1995). *Manajemen is a Science*. *Academy of Management Journal*, Vol.8, No.1., Maret 1995.
- Kusuma, Gabriella Hanny., dan Purnamasari, Nurul. (2016). *BUMDES: Kewirausahaan Sosial yang Berkelanjutan. (Analisis Potensi dan Permasalahan yang dihadapi Badan Usaha Milik Desa di Desa Ponjong, Desa Bleberan, dan Desa Sumbermulyo)*, Pena Bulu foundation : Civil Society Resource Organization.
- Mahmudi. (2003). *New Public Management (NPM) Pendekatan Baru Manajemen Sektor Publik*. Sumber: journal.uui.ac.id/index.php/Sinergi/article/view/919. Dikutip pada hari Senin Tanggal 10 Oktober 2016, 16.08. hal 3.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, & Saldana, Johnny. (2019). *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications.

- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, & Saldana, Johnny. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook, Third Edition*. SAGE Publications, Inc.
- Plattner, Marc F. (2013). Reflections on “Governance”. *Journal of Democracy, Vol. 24, No. 4 National Endowment for Democracy and The Johns Hopkins University Press hal 17-18*.
- Rismawati. (2018). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Perwitasari Dalam Upaya Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Minapolitan Desa Tambaksari Kecamatan Rowosari Kabupaten Kendal.
- Suriadi, Agus., , Rudjiman. Mahalli, Kasyful., Achmad, Nurman., & Muda, Iskandar. (2015). The Applicative Model Of The Village_ Owned Enterprises (BUMDes) Development In North Sumatera. *Global Journal of Arts, Humanities and Social Sciences Vol.3, No.12, pp.48-62*.
- Tama, Dantika Ovi Era., dan Yanuardi. (2016). Dampak Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bagi Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunungkidul. *Eprints UNY*.
- Wijanarko, Agung Septian. (2012). *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat si Desa Pandankrajan Kecamatan Kemlangi Kabupaten Mojokerto*.