

A. 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 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 (PD TT) 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

No.	Kecamatan	Jumah Desa	Kabupaten Purbalingga Desa yang memiliki BUMDes
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 menunjukan 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 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 Tratatag
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 Dharma 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.

B. 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