

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul di Desa Tipar Kidul memiliki peran penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Penerapan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan telah menjadi dasar dalam pengelolaan berbagai unit usaha BUMDes. Melalui pengelolaan yang terarah, BUMDes mampu mengoptimalkan pemanfaatan potensi dan aset desa serta mengembangkan unit usaha yang berkontribusi terhadap pendapatan desa. Berdasarkan empat sub-aspek dalam teori Manajemen menurut George Terry, kesimpulan penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

A. Manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan pada BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul telah dilaksanakan melalui proses musyawarah desa yang melibatkan Pemerintah Desa, BPD, pengurus BUMDes, LPMD, dan unsur masyarakat. Proses perencanaan ini mencakup perumusan tujuan usaha, analisis kondisi internal dan eksternal melalui identifikasi faktor pendukung dan penghambat, serta penyusunan rencana kegiatan jangka pendek maupun jangka panjang yang disesuaikan dengan potensi dan sumber daya desa. Proses perencanaan BUMDes menunjukkan hasil yang cukup baik, terlihat dari telah beroperasinya tiga unit usaha utama (jasa keamanan dan kebersihan pool truk, layanan internet, dan sewa aset kost) serta keberhasilan menjalin kerja sama strategis dengan PT Sinar Tambang Artha Lestari yang memberikan kontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa.

Namun, perencanaan program kerja dan kegiatan operasional BUMDes Cipta Karya Unggul masih belum optimal karena belum disusun secara terstruktur, terdokumentasi secara administratif, dan belum dirumuskan dalam bentuk RKJM (Rencana Kerja Jangka

Menengah). Perencanaan masih disampaikan secara lisan dalam forum Musyawarah Desa tanpa dituangkan secara rinci ke dalam dokumen perencanaan tertulis yang formal. Selain itu, masih terdapat kendala berupa keterbatasan kualitas sumber daya manusia dan inovasi pengurus dalam mengembangkan unit usaha. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan perencanaan program kerja yang lebih sistematis, terstruktur, dan teradministrasi secara formal, serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar perencanaan dan pengembangan BUMDes dapat berlangsung lebih matang, komprehensif, dan berkelanjutan.

2. Pengorganisaian (*Organizing*)

Pengorganisasian pada BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Pengorganisasian pada BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul pada dasarnya telah berjalan dengan cukup baik, yang ditunjukkan oleh terbentuknya struktur organisasi yang jelas serta pembagian tugas dan tanggung jawab yang mengacu pada tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing jabatan. Proses pengorganisasian dilakukan secara sistematis melalui forum Musyawarah Desa dan rapat koordinasi internal, sehingga setiap unsur pengelola memiliki peran yang telah ditetapkan secara formal dan bersifat kolektif.

Namun demikian, dalam pelaksanaannya masih terdapat beberapa ketidaksesuaian yang menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari adanya penyimpangan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, seperti belum optimalnya peran pengawas dalam melakukan penelaahan laporan, belum tertibnya administrasi dan pengarsipan oleh sekretaris, serta adanya penumpukan tugas pada direktur dalam penyusunan laporan keuangan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembagian kerja yang telah ditetapkan secara struktural belum sepenuhnya diimplementasikan secara konsisten di lapangan.

Di sisi lain, beberapa aspek pengorganisasian telah berjalan dengan baik, antara lain pengalokasian sumber daya yang dilakukan secara terencana dan transparan, serta adanya upaya peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan studi banding.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan fungsi *actuating* di BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul telah berjalan dengan baik dan efektif, tercermin dari pelaksanaan kegiatan operasional yang terstruktur, pembagian tugas yang jelas, serta keterlibatan aktif pengurus dan karyawan dalam menjalankan unit usaha. Setiap unit usaha dikelola sesuai dengan karakteristiknya masing-masing melalui sistem kerja, jam operasional, dan koordinasi yang terencana, sehingga rencana yang telah ditetapkan dalam musyawarah dan rapat pengurus dapat diwujudkan secara nyata dalam aktivitas sehari-hari. Kondisi ini menunjukkan bahwa unsur penggerakan sumber daya manusia, pemanfaatan sarana prasarana, serta penerapan metode kerja telah mendukung kelancaran operasional BUMDes.

Efektivitas fungsi pelaksanaan juga ditunjang oleh gaya kepemimpinan Direktur BUMDes yang partisipatif dan komunikatif, ditandai dengan keterlibatan langsung di lapangan, pemberian motivasi, apresiasi kinerja, serta keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi yang berjalan baik antara Pemerintah Desa, pengurus, dan pelaksana operasional turut memperkuat koordinasi dan penyelesaian kendala secara cepat. Dengan demikian, fungsi *actuating* tidak hanya berjalan secara administratif, tetapi mampu menggerakkan seluruh unsur organisasi secara optimal untuk mencapai tujuan BUMDes serta memberikan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat desa.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan (*controlling*) pada BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul dilaksanakan melalui kegiatan pengukuran kinerja

dan evaluasi yang dilakukan secara rutin dan berkelanjutan. Pengukuran kinerja mencakup berbagai aspek meliputi keuangan, pelayanan, akuntabilitas, dan dampak sosial-ekonomi bagi masyarakat desa. Evaluasi dilaksanakan secara terjadwal setiap akhir bulan bersama pengurus pelaksana operasional, direktur, dan pengawas BUMDes, serta evaluasi tahunan yang dilaksanakan bersamaan dengan forum Musyawarah Desa yang dihadiri oleh Pemerintah Desa, BPD, pengurus BUMDes, LPMD, serta unsur masyarakat.

Proses evaluasi mencakup empat tahapan, yaitu pengumpulan data dan informasi kinerja BUMDes, analisis ketercapaian tujuan, identifikasi kelemahan dan tantangan operasional, serta perumusan solusi dan rekomendasi perbaikan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Pengawasan yang diterapkan menunjukkan bahwa BUMDes Cipta Karya Unggul telah berupaya menjaga efektivitas pengelolaan unit usaha melalui evaluasi yang berkelanjutan.

B. Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Manajemen BUMDes:

Keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dipengaruhi oleh berbagai faktor:

a) Faktor Internal:

1. Sumber Daya Manusia yang Kompeten

BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul telah menerapkan prinsip penempatan SDM yang tepat pada posisi yang tepat, dengan mempertimbangkan keseimbangan antara latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja praktis. Hal ini tercermin dari penempatan bendahara yang berlatar belakang akuntansi untuk menjamin profesionalitas pengelolaan keuangan, serta pemilihan koordinator unit usaha ayam petelur berdasarkan pengalaman langsung di bidang peternakan. Struktur organisasi

yang disusun secara formal melalui musyawarah desa memastikan setiap pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan jelas, sehingga operasional setiap unit usaha — mulai dari jasa penerpalan, pengelolaan pool truk, layanan internet, hingga sewa aset kost — berjalan lebih terarah dan efisien.

Upaya pengembangan kapasitas SDM juga dilakukan melalui pelatihan administrasi, penyusunan laporan keuangan, peningkatan kualitas pelayanan, serta studi banding ke BPD Sragen. Program ini mendorong pengurus tidak hanya memahami aspek teknis operasional, tetapi juga aspek strategis pengelolaan usaha. Meskipun demikian, masih terdapat keterbatasan pada sebagian pengurus dalam penguasaan manajemen usaha dan inovasi pengembangan unit, yang berdampak pada belum optimalnya pemanfaatan potensi usaha BUMDes. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan intensif yang berkelanjutan, pendampingan dari fasilitator eksternal, serta penguatan kapasitas SDM secara sistematis agar BUMDes Cipta Karya Unggul dapat berkontribusi secara optimal terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa.

2. Kontrol Unit Usaha

BUMDes Cipta Karya Unggul telah menerapkan sistem kontrol usaha yang sistematis dan terstruktur. Pengawasan dilakukan secara berjenjang, mulai dari pemantauan harian oleh koordinator unit terhadap aktivitas operasional dan kedisiplinan karyawan, hingga evaluasi berkala melalui rapat bulanan, rapat internal, dan musyawarah desa yang membahas kinerja, pencapaian pendapatan, dan langkah perbaikan.

Setiap unit usaha memiliki mekanisme kontrol yang disesuaikan dengan karakteristiknya masing-masing. Pada unit jasa keamanan dan penerpalan, kontrol dilakukan melalui pencocokan pemasukan harian dengan jumlah truk yang masuk, sehingga setiap ketidaksesuaian dapat segera terdeteksi dan ditindaklanjuti. Pada

unit sewa aset kost, pengawasan difokuskan pada pemeliharaan fasilitas hunian secara berkala. Sementara pada unit layanan internet, kontrol diarahkan pada pemantauan kepuasan pelanggan dan kelancaran pembayaran bulanan. Penerapan kontrol yang terstruktur ini menjaga akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan, meminimalkan risiko penyimpangan, mengoptimalkan kinerja setiap unit usaha, dan pada akhirnya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa.

3. Transparansi

Transparansi merupakan prinsip fundamental dalam pengelolaan BUMDes sebagai organisasi publik milik desa. Mengacu pada Mardiasmo (2018) dan Permendagri Nomor 20 Tahun 2018, pengelolaan keuangan desa harus dilaksanakan secara transparan, akuntabel, partisipatif, tertib, dan disiplin anggaran. Dalam konteks ini, transparansi berarti keterbukaan menyeluruh dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga pertanggungjawaban, sehingga seluruh pemangku kepentingan dapat mengetahui proses pengambilan keputusan, penggunaan dana, dan hasil yang dicapai BUMDes.

BUMDes Cipta Karya Unggul telah mengimplementasikan prinsip transparansi secara konsisten melalui penyusunan laporan keuangan dan laporan kegiatan secara rutin yang disampaikan kepada pengurus, pengawas, dan Pemerintah Desa, sehingga seluruh pihak dapat mengetahui realisasi pendapatan, penggunaan dana, dan kontribusi terhadap PADes yang dilaksanakan melalui penyelenggaraan musyawarah desa tahunan sebagai forum pertanggungjawaban publik, di mana pengurus menyampaikan capaian kinerja, realisasi pendapatan per unit usaha, laporan pertanggungjawaban, dan rencana pengembangan ke depan, sekaligus membuka ruang bagi masyarakat untuk memberikan masukan dan melakukan pengawasan.

Konsistensi penerapan transparansi ini telah membangun kepercayaan Pemerintah Desa dan masyarakat terhadap BUMDes, yang pada gilirannya mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam memanfaatkan layanan BUMDes. Kepercayaan tersebut menjadi modal sosial yang memperkuat keberlanjutan usaha dan mengoptimalkan kontribusi BUMDes terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa.

Selain dipengaruhi oleh faktor internal, keberhasilan manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul Desa Tipar Kidul dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) juga dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang berasal dari luar organisasi, diantaranya:

1. Dukungan Pemerintah Desa

BUMDes Cipta Karya Unggul memiliki keterkaitan yang erat dengan Pemerintah Desa Tipar Kidul, baik secara kelembagaan maupun operasional, sehingga dukungan pemerintah desa menjadi faktor eksternal yang sangat menentukan kualitas manajemen dan keberlangsungan usaha BUMDes. Dukungan tersebut diwujudkan melalui tiga aspek utama yang saling melengkapi.

Pertama, dukungan regulasi berupa penerbitan Peraturan Desa tentang pendirian BUMDes dan penetapan SK pengurus, yang menjadi landasan hukum agar BUMDes dapat beroperasi secara sah, terstruktur, dan terhindar dari konflik kepentingan. Kedua, dukungan pembiayaan melalui penyertaan modal awal dari APBDes yang menentukan kapasitas BUMDes dalam menjalankan dan mengembangkan unit usahanya, mengingat minimnya alokasi dana seringkali menjadi penghambat utama ekspansi usaha. Ketiga, dukungan pengawasan dan evaluasi melalui mekanisme audit internal serta monitoring-evaluasi berkala, yang memastikan BUMDes dikelola secara akuntabel dan transparan, bukan sebagai

bentuk intervensi melainkan sebagai sarana mendorong perbaikan berkelanjutan. Ketiga bentuk dukungan ini secara bersama-sama membentuk ekosistem kelembagaan yang kondusif bagi BUMDes untuk berkembang dan berkontribusi optimal terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa.

2. Partisipasi dan Kepercayaan Masyarakat

BUMDes sejatinya adalah milik seluruh warga desa, sehingga partisipasi dan kepercayaan masyarakat menjadi faktor eksternal yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan pengelolaannya. Partisipasi masyarakat Desa Tipar Kidul terhadap BUMDes Cipta Karya Unggul terwujud dalam tiga bentuk yang saling memperkuat.

Pertama, keterlibatan aktif dalam Musyawarah Desa sebagai forum demokratis tempat warga menyuarakan aspirasi dan menyepakati arah kebijakan BUMDes, sehingga setiap keputusan yang dihasilkan memiliki legitimasi yang kuat dan mencerminkan kebutuhan nyata masyarakat. Kedua, peran sebagai tenaga kerja operasional pada unit usaha jasa penerpalan dan pengelolaan pool truk, yang memberikan dampak ganda di satu sisi masyarakat memperoleh penghasilan yang lebih stabil, di sisi lain BUMDes mendapatkan tenaga kerja dengan ikatan emosional kuat terhadap desa sehingga motivasi dan tanggung jawab kerja mereka cenderung lebih tinggi. Ketiga, keterlibatan sebagai pengguna aktif layanan BUMDes, terutama layanan internet desa, yang mencerminkan kepercayaan masyarakat sekaligus menjadi sumber pendapatan langsung bagi BUMDes. Kehadiran BUMDes sebagai penyedia internet terjangkau di tengah keterbatasan layanan provider komersial di wilayah pedesaan semakin memperkuat kepercayaan tersebut. Secara keseluruhan, partisipasi dan kepercayaan masyarakat menjadi modal sosial yang memperkuat keberlanjutan usaha dan mendorong peningkatan Pendapatan Asli Desa secara berkelanjutan.

3. Kemitraan Strategis dengan Pihak Luar

Kemampuan BUMDes Cipta Karya Unggul dalam membangun dan memelihara kemitraan strategis dengan pihak eksternal menjadi salah satu faktor penentu yang membedakan BUMDes ini dari lembaga sejenis. Kemitraan yang terjalin secara sinergis membuka akses terhadap sumber daya, jaringan pasar, dan peluang usaha yang tidak mungkin diperoleh secara mandiri, dan dalam hal ini BUMDes Tipar Kidul telah membangun dua kemitraan utama yang masing-masing memberikan kontribusi nyata.

Kemitraan pertama dan paling dominan adalah dengan PT Sinar Tambang Artha Lestari (PT STAR), perusahaan pabrik semen yang aktivitas operasionalnya secara langsung menggerakkan dua unit usaha unggulan BUMDes, yaitu jasa keamanan dan kebersihan pool truk serta jasa penerpalan truk. Keberadaan PT STAR sebagai mitra memberikan kepastian volume aktivitas usaha yang stabil dan berkelanjutan, sehingga kedua unit tersebut dapat menghasilkan pendapatan yang relatif terukur dan konsisten setiap harinya.

Kemitraan kedua adalah dengan Ineznet selaku penyedia infrastruktur jaringan internet berbasis WiFi. Dalam skema ini, Ineznet menyediakan infrastruktur dan dukungan teknis, sementara BUMDes berperan sebagai operator layanan yang langsung berhadapan dengan pelanggan di tingkat desa mengelola distribusi akses, penanganan pelanggan, dan pemasaran layanan. Model kemitraan ini memungkinkan BUMDes menjalankan unit usaha layanan internet tanpa harus menanggung beban investasi infrastruktur secara penuh, sekaligus menjadikan BUMDes sebagai jembatan antara infrastruktur digital mitra dengan kebutuhan nyata masyarakat desa. Melalui kedua kemitraan ini, BUMDes memperoleh akses pasar yang lebih luas, stabilitas pendapatan yang lebih terjamin, dan posisi yang semakin kuat sebagai lembaga

ekonomi desa yang mampu bermitra secara profesional dengan pihak swasta, yang pada akhirnya berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa.

REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan dan temuan di atas, penulis menemukan beberapa hal yang perlu diperbaiki dan dikembangkan untuk manajemen BUMDes Cipta Karya Unggul:

1. *Planning* (perencanaan), pada aspek perencanaan mengingat perencanaan yang dilakukan BUMDes Cipta Karya Unggul selama ini masih bersifat lisan dan belum dituangkan secara tertulis dalam dokumen perencanaan yang terstruktur. Kondisi ini tentu menjadi kelemahan yang perlu segera diperbaiki, dokumen perencanaan merupakan acuan penting dalam menjalankan seluruh kegiatan operasional BUMDes. Oleh karena itu, BUMDes perlu segera menyusun Rencana Kerja Jangka Menengah (RKJM) BUMDes secara resmi dan terdokumentasi dengan baik, sebagaimana yang telah direncanakan akan mulai disusun pada semester kedua tahun 2026. Selain itu, proses perencanaan yang selama ini dilakukan tiga bulan sekali perlu diperkuat dengan agenda yang lebih terstruktur, disertai notulensi yang lengkap dan dapat dijadikan rujukan bagi seluruh pengurus. Penetapan target yang lebih spesifik dan terukur untuk masing-masing unit usaha juga perlu dilakukan agar arah pengembangan BUMDes ke depan menjadi lebih terarah dan dapat dievaluasi secara objektif.
2. *Organizing* (pengorganisasian), pada aspek pengorganisasian BUMDes perlu melakukan rekrutmen SDM baru secara terencana dengan mempertimbangkan kebutuhan masing-masing unit usaha, terutama menjelang beroperasinya unit usaha ayam petelur yang membutuhkan tenaga pengelola tambahan. Di samping itu,

program peningkatan kapasitas pengurus dan karyawan perlu dilakukan secara lebih rutin dan terprogram, tidak hanya mengandalkan studi banding atau pelatihan yang bersifat insidental seperti yang selama ini dilakukan. BUMDes dapat menjalin kerja sama dengan dinas terkait, perguruan tinggi, atau lembaga pelatihan untuk menyelenggarakan pelatihan manajemen usaha, keuangan, maupun keterampilan teknis secara berkala agar kompetensi seluruh pengurus dan karyawan terus meningkat seiring perkembangan usaha.

3. *Actuating* (pelaksanaan), Pada aspek pelaksanaan, terdapat beberapa hal yang perlu mendapat perhatian lebih serius. Pertama, unit usaha ayam petelur yang saat ini masih berada dalam tahap persiapan berupa sterilisasi kandang dan pengurusan perizinan perlu dipercepat prosesnya agar dapat segera beroperasi dan memberikan kontribusi nyata bagi ketahanan pangan desa serta menjadi sumber pendapatan baru bagi BUMDes. Penundaan yang terlalu lama dalam tahap persiapan ini berpotensi menghambat pencapaian target jangka pendek yang telah ditetapkan. Kedua, layanan internet yang saat ini sudah berjalan dengan baik perlu dikembangkan lebih lanjut melalui perluasan jaringan ke wilayah pemukiman yang belum terjangkau, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh lebih banyak warga desa. Ketiga, unit usaha sewa aset (kost) yang direncanakan akan menambah dua kamar baru perlu segera direalisasikan guna meningkatkan kapasitas hunian dan pendapatan BUMDes dari sektor tersebut.
4. *Controlling* (pengawasan), Pada aspek pengawasan, BUMDes perlu meningkatkan intensitas monitoring lapangan secara langsung pada setiap unit usaha secara lebih terjadwal dan konsisten. Selama ini pengawasan lebih banyak dilakukan melalui laporan keuangan bulanan dan tahunan, namun

pengawasan berbasis kunjungan langsung ke lapangan perlu dijadikan agenda rutin yang terdokumentasi agar potensi penyimpangan atau kendala operasional dapat terdeteksi lebih awal sebelum berdampak lebih besar. Selain itu, BUMDes perlu segera menyusun indikator kinerja yang jelas dan tertulis untuk masing-masing unit usaha, sehingga penilaian kinerja tidak hanya didasarkan pada pertimbangan bersama dalam musyawarah, tetapi juga mengacu pada standar yang telah disepakati.

