

## Manajemen BUMDes Sangkara dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat di Desa Panembangan Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas

Akmal Zaqi Hidayat<sup>1</sup>, Sifatun Melani<sup>2</sup>, Dimas Agus Setiawan<sup>3</sup>, Ahmad Ifsohan<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia

E-mail: [hasanalvin364@gmail.com](mailto:hasanalvin364@gmail.com)<sup>1</sup>, [sifatunmelani05@gmail.com](mailto:sifatunmelani05@gmail.com)<sup>2</sup>, [dimasagussetiawan42@email.com](mailto:dimasagussetiawan42@email.com)<sup>3</sup>, [ifsohan@gmail.com](mailto:ifsohan@gmail.com)<sup>4</sup>

---

### Article History:

Received: 30 Oktober 2025

Revised: 28 November 2025

Accepted: 09 Desember 2025

### Keywords:

manajemen  
BUMDes, ekonomi  
masyarakat, desa  
panembangan, pemberdayaan  
ekonomi

**Abstract:** Penelitian ini menganalisis manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sangkara dalam mendorong peningkatan perekonomian masyarakat di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas. Menggunakan pendekatan kualitatif, studi ini menelaah peran pengelolaan BUMDes dalam penyediaan layanan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan dukungan terhadap pengembangan usaha mikro dan kecil. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen dengan melibatkan perangkat desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat. Temuan menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes Sangkara ditopang oleh perencanaan strategis yang adaptif, partisipasi masyarakat yang kuat, serta kolaborasi dengan pemerintah daerah dan sektor swasta. BUMDes terbukti mampu menggerakkan aktivitas ekonomi lokal melalui unit-unit usaha yang sesuai dengan potensi desa, seperti perdagangan, jasa, dan pengelolaan sumber daya lokal. Namun demikian, tantangan berupa keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, minimnya inovasi digital, dan akses pasar yang terbatas masih membatasi efektivitas pengelolaan. Penelitian merekomendasikan peningkatan kapasitas manajerial, perluasan jejaring kemitraan, dan pemanfaatan teknologi digital untuk memperkuat daya saing dan keberlanjutan BUMDes. Secara keseluruhan, manajemen BUMDes Sangkara memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat, sekaligus menunjukkan pentingnya penguatan tata kelola untuk mendorong kemandirian ekonomi desa.

## **PENDAHULUAN**

Secara umum, konsep ekonomi desa menekankan penggunaan sumber daya setempat dan potensi daerah untuk meningkatkan kemakmuran warga desa (Pradani, 2020). Di dalamnya, aktivitas produksi, distribusi, dan konsumsi diorientasikan untuk mengoptimalkan hasil dari bidang seperti pertanian, perkebunan, perikanan, serta kerajinan tangan lokal. Ekonomi desa juga melibatkan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang memiliki peran krusial dalam menghasilkan pekerjaan baru dan merangsang perkembangan ekonomi lokal. Pemerintah desa, melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), bertindak sebagai pendukung untuk membangun sistem ekonomi yang lestari, sekaligus sebagai entitas yang mengelola dan membagikan keuntungan kepada masyarakat.

Kesejahteraan masyarakat desa menjadi tujuan utama dari pengembangan ekonomi desa. Dengan terciptanya kesempatan kerja dan berkembangnya usaha lokal, pendapatan masyarakat diharapkan meningkat, sehingga mereka dapat memenuhi kebutuhan dasar seperti pangan, kesehatan, dan pendidikan. Kesejahteraan ini juga diukur dari meningkatnya taraf hidup dan akses terhadap layanan publik. Upaya ini membutuhkan partisipasi aktif dari masyarakat serta dukungan dari pemerintah, termasuk dalam bentuk kebijakan yang mendukung pembangunan infrastruktur dan peningkatan kualitas sumber daya manusia di desa. Seiring dengan itu, penyajian data jumlah dan persentase penduduk miskin menjadi sangat penting, karena informasi mengenai profil kemiskinan dibutuhkan untuk menyusun kebijakan yang lebih efektif dalam menangani masalah kemiskinan. (Ferezegia, 2018)

Profil kemiskinan tersebut meliputi aspek sosial, ekonomi, dan potensi daerah yang bisa dimanfaatkan guna meningkatkan kualitas hidup warga. Hal ini memungkinkan pelaksanaan program penguatan masyarakat miskin berjalan dengan efisien, efektif, serta sesuai target. Untuk mendorong kemakmuran masyarakat, Pemerintah Indonesia melalui Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pembangunan Desa mendirikan lembaga keuangan yang disebut Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes adalah badan ekonomi yang dioperasikan langsung oleh desa dan warga dengan maksud memperkokoh perekonomian desa (Rahmania & Kriswibowo, 2022). Di samping menyediakan pinjaman modal usaha bagi masyarakat yang memerlukannya, BUMDes juga terlibat dalam pembentukan dan pengelolaan berbagai macam bisnis yang mampu menaikkan taraf hidup serta kesejahteraan ekonomi penduduk desa. Berkat keberadaan BUMDes, desa-desa di Indonesia diantisipasi dapat lebih mandiri dalam bidang ekonomi.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Pasal 1 angka 1, BUMDes didefinisikan sebagai lembaga hukum yang didirikan oleh satu desa atau secara kolaboratif bersama desa-desa tetangga. Lembaga ini memiliki misi untuk menangani operasi bisnis, memanfaatkan sumber daya desa, memperbesar investasi, meningkatkan efisiensi produksi, memberikan pelayanan jasa, dan/atau mengoperasikan jenis kegiatan ekonomi lain yang semuanya bertujuan untuk memajukan kesejahteraan maksimal bagi penduduk desa. Melalui kerangka organisasi yang terdefinisi dengan baik, BUMDes berperan sebagai sarana krusial dalam pembangunan ekonomi yang mengandalkan potensi lokal, dengan partisipasi aktif langsung dari warga masyarakat.

Pembentukan BUMDes dilakukan berdasarkan potensi dan kebutuhan masing-masing desa, dengan harapan mampu menciptakan Pendapatan Asli Desa (PADes) yang lebih mandiri dan berkelanjutan (Jumaiyah, 2019). BUMDes tidak hanya berperan sebagai lembaga ekonomi, tetapi juga menjadi motor penggerak pembangunan desa yang berbasis pada kekuatan lokal dan sosial. Hal ini diharapkan memberikan kontribusi yang nyata dalam memperbaiki struktur ekonomi masyarakat desa serta mengurangi ketergantungan pada bantuan eksternal. Dengan pengelolaan

yang tepat, BUMDes dapat menjadi solusi untuk pengembangan ekonomi desa yang inklusif dan berkelanjutan.

Sebagai lembaga ekonomi yang bergerak di kawasan pedesaan, BUMDes memiliki ciri khas tersendiri dibandingkan dengan lembaga ekonomi pada umumnya, terutama karena prinsip pengelolaannya berfokus pada kepentingan bersama dan peningkatan kesejahteraan sosial, bukan semata-mata mencari keuntungan. Melalui struktur tersebut, BUMDes diharapkan mampu berperan penting dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat desa serta mendorong pemerataan pembangunan di tingkat lokal, termasuk di Desa Panembangan. Selain itu, BUMDes juga berfungsi sebagai perantara antara kebutuhan masyarakat dan berbagai peluang ekonomi yang tersedia. Desa Panembangan memiliki Badan Usaha Milik Desa bernama BUMDes Sangkara Panembangan yang berlokasi di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas. Pendirian BUMDes ini bertujuan untuk mengoptimalkan dan mengembangkan berbagai potensi yang dimiliki desa, baik dari segi sumber daya manusia (SDM) maupun sumber daya alam (SDA) di wilayah tersebut. Beragam sektor unggulan telah dan tengah dikembangkan oleh BUMDes Sangkara, meliputi bidang peternakan, pertanian, serta pengelolaan objek wisata desa, yang seluruhnya dikelola langsung oleh pihak BUMDes.

Salah satu fokus utama pengembangan yang dilakukan oleh BUMDes Sangkara adalah di bidang pariwisata, khususnya pengembangan potensi wisata di Desa Panembangan. Dalam upayanya untuk memperluas dan memajukan sektor pariwisata, BUMDes Sangkara telah menyusun berbagai rencana strategis dan program pembangunan. Pengembangan pariwisata desa diharapkan dapat membuka peluang ekonomi baru, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan pendapatan masyarakat lokal. Potensi pariwisata yang dimiliki desa ini tidak hanya berbasis alam, tetapi juga melibatkan kearifan lokal dan tradisi masyarakat yang dapat menarik wisatawan. Desa Panembangan yang terletak di Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, memiliki kekayaan alam dan potensi pertanian yang beragam. Secara bertahap, desa ini mengembangkan sektor ekonominya melalui pemanfaatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sangkara. Pembentukan BUMDes Sangkara bertujuan untuk mengelola potensi lokal dengan fokus pada peningkatan kesejahteraan masyarakat, bukan semata-mata mencari keuntungan. Aktivitas ekonomi di desa ini dijalankan melalui berbagai unit usaha di bawah pengelolaan BUMDes Sangkara, meliputi sektor pariwisata, jasa penyewaan, serta layanan digital yang turut memperkuat perekonomian masyarakat secara menyeluruh.

Di sektor pariwisata, BUMDes Sangkara mengelola Sukan River Tubing, sebuah destinasi wisata berbasis alam yang menarik wisatawan dengan aktivitas arung sungai yang menyenangkan. Selain itu, desa juga memiliki Rumah Makan Gendhis Manis, yang menyajikan aneka kuliner khas desa dengan cita rasa tradisional, menjadi daya tarik bagi wisatawan sekaligus menambah pendapatan desa. Tidak hanya bergerak di bidang agribisnis dan pariwisata, BUMDes Sangkara juga mendukung kebutuhan masyarakat akan akses digital melalui unit Internet Desa, yang menyediakan layanan internet terjangkau untuk menunjang aktivitas warga, baik untuk keperluan pribadi maupun bisnis. Beragam unit usaha ini menjadi motor penggerak ekonomi Desa Panembangan, sekaligus menunjukkan komitmen desa dalam menciptakan kemandirian ekonomi berbasis potensi lokal. Untuk memberikan gambaran lebih jelas, berikut rincian pendapatan masing-masing unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Sangkara.

**Table 1. Unit Usaha BUMDes Sangkara**

| No                               | Unit Usaha BUMDes  | Tahun                   |                         |                         |
|----------------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                  |                    | 2021                    | 2022                    | 2023                    |
| 1                                | Sukan River Tubing | Rp 2,050,250.00         | Rp 7,131,000.00         | -                       |
| 2                                | RM Mampir Galengan | Rp 16,389,348.00        | Rp 11,696,558.00        | -                       |
| 3                                | Toko Sangkara      | Rp 6,436,500.00         | -                       | -                       |
| 4                                | Internet Desa      | -                       | Rp 1,425,500.00         | Rp 10,941,200.00        |
| 5                                | Mobil listrik      | -                       | Rp 1,423,000.00         | -                       |
| 6                                | Wisata Mina Padi   | -                       | -                       | Rp 16,000,000.00        |
| <b>Total Pendapatan pertahun</b> |                    | <b>Rp 24,876,098.00</b> | <b>Rp 21,676,058.00</b> | <b>Rp 26,941,200.00</b> |

Sumber: Laporan Keuangan dan Kinerja Unit Usaha Tahun 2021 - 2023 BumDes Sangkara

BUMDes Sangkara memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa dengan menyediakan lapangan kerja, mengembangkan usaha mikro, serta mendukung perkembangan pariwisata. Lebih jauh, Desa Panembangan kini sedang mengembangkan konsep Smart Fishery Village, yang merupakan bagian dari rencana pengembangan desa berbasis teknologi dan inovasi di sektor perikanan. Konsep ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan produktivitas perikanan, tetapi juga untuk mengoptimalkan potensi desa sebagai destinasi wisata edukasi berbasis teknologi yang inovatif.

Pemilihan Desa Panembangan sebagai lokasi penelitian terkait manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sangkara dalam peningkatan ekonomi desa memiliki alasan yang kuat. Pertama, Desa Panembangan memiliki potensi sumber daya alam dan manusia yang cukup signifikan, serta berbagai sektor ekonomi yang sedang berkembang, termasuk pariwisata dan pertanian. Hal itu bisa dilihat dari data pendapatan Bumdes dari tahun 2021 sampai tahun 2023 itu mengalami peningkatan yang cukup signifikan dari tahun 2021 Bumdes bisa menghasilkan dana sejumlah Rp. 24.876.098, dari tahun 2022 Bumdes telah menghasilkan dana sebesar Rp 21.676.058, tahun 2023 Bumdes telah menghasilkan dana sebesar Rp 26.941.200, bisa diidentifikasi dari data tersebut bahwa pendapatan Bumdes Sangkara Desa Panembangan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji manajemen yang diterapkan oleh BUMDes sangkara dengan judul penelitian “Manajemen Bumdes Sangkara Dalam Peningkatan Ekonomi Masyarakat Di Desa Panembangan Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas”.

## LANDASAN TEORI

### 1. Administrasi Publik

Administrasi publik merupakan bagian dari administrasi umum, yang meliputi pemahaman mengenai berbagai hal mulai dari organisasi terkecil seperti keluarga hingga organisasi internasional seperti Perserikatan Bangsa-Bangsa, yang disusun, dioperasikan, dan dikelola (Farizah, 2020).

Tujuan dari Administrasi Publik ialah memperluas wawasan mengenai hubungan antara pemerintah dengan warga, meningkatkan akuntabilitas kebijakan agar selaras dengan kepentingan masyarakat, serta menerapkan pendekatan manajerial yang mendorong pelaksanaan kerja secara logis, efisien, dan efektif. Dengan kata lain, administrasi publik tidak hanya berkaitan dengan aktivitas administratif semata, tetapi juga mencakup berbagai dimensi kebutuhan kebijakan dalam institusi publik, termasuk pemerintahan negara (Hadiansyah, 2011).

Administrasi publik merupakan disiplin ilmu yang senantiasa mengalami perkembangan sejalan dengan berubahnya tantangan yang harus dihadapi. Paradigma yang ada mencerminkan

sudut pandang para pakar mengenai peran serta hambatan administrasi publik dalam menangani beragam persoalan. Walaupun setiap paradigma menimbulkan perdebatan, para ahli pada umumnya sepakat bahwa terdapat empat arus perkembangan utama dalam paradigma administrasi publik yang muncul dari berbagai kajian, baik di tingkat nasional maupun internasional. Adapun empat paradigma tersebut meliputi:

- a. Administrasi Publik Lama (OPA), juga disebut sebagai administrasi publik tradisional atau klasik, yang merupakan pendekatan awal dalam ilmu administrasi publik.
- b. Administrasi Publik Baru (New Public Administration), yang muncul dari perdebatan mengenai posisi administrasi publik sebagai disiplin ilmu maupun profesi.
- c. Manajemen Publik Baru (NPM), sebuah paradigma yang mengintegrasikan prinsip-prinsip manajemen bisnis ke dalam sektor publik guna meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi.
- d. Paradigma Layanan Publik Baru (NPS), yang diusulkan oleh Denhardt (2003), menekankan bahwa pemerintahan modern tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada pengembangan hubungan akuntabilitas antara negara, pemerintah, dan masyarakat.

Penelitian mengenai BUMDes Sangkara Panembangan ini mengambil konsep Manajemen Publik Baru (NPM), yang merupakan salah satu paradigma dalam administrasi publik modern. NPM mengadopsi prinsip-prinsip manajemen bisnis ke dalam sektor publik dengan tujuan meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi. Dengan penerapan konsep NPM, BUMDes diharapkan dapat lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat lokal serta mampu mengelola sumber daya secara lebih efektif. Pendekatan ini juga memungkinkan BUMDes untuk mengembangkan strategi yang berorientasi pada hasil dan berfokus pada pencapaian tujuan pembangunan desa, seperti pengembangan sektor pariwisata dan potensi ekonomi lainnya.

Konsep NPM ini berbeda dengan pendekatan Administrasi Publik Lama (OPA), yang lebih birokratis dan berorientasi pada aturan. NPM menekankan pentingnya peningkatan pelayanan melalui inovasi dan fleksibilitas dalam pengelolaan sumber daya. Dalam konteks BUMDes Sangkara, penerapan NPM diharapkan dapat memperkuat akuntabilitas kepada masyarakat sekaligus mendukung efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan pembangunan desa yang berkelanjutan.

## 2. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan aktivitas yang dilakukan oleh manusia dan dapat ditemukan di setiap organisasi formal, baik yang berskala sederhana maupun kompleks. Aktivitas ini ada di berbagai jenis organisasi, seperti organisasi pemerintah, swasta, pendidikan, bisnis, hingga organisasi nirlaba (Gemnafle & Batlolona, 2021). Jones dan George (dalam Hanafi, 2019) mengartikan manajemen sebagai kumpulan kegiatan yang mencakup penyusunan rencana, pengaturan struktur organisasi, pemberian arahan, serta pengawasan terhadap sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien dan efektif. Sementara itu, Hanafi (2019) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses pengelolaan aktivitas dengan melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan sasaran organisasi (Hanafi, 2019).

Menurut George R. Terry, Leslie W. Rue, dan G. A. Ticolau (dalam Nurmalasari et al., 2022), manajemen terdiri dari empat fungsi utama, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Perencanaan merupakan proses menetapkan tujuan serta menentukan langkah-langkah untuk mencapainya. Pengorganisasian berfungsi untuk membagi tugas dan tanggung jawab berdasarkan sumber daya dan kebutuhan yang ada. Pelaksanaan bertanggung jawab atas implementasi rencana yang telah

ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengawasan berperan dalam memantau dan mengevaluasi pencapaian tujuan tersebut. Berdasarkan teori manajemen ini, penelitian mengacu pada empat aspek utama: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, yang saling mendukung satu sama lain. Perencanaan menjadi landasan bagi pengorganisasian, diikuti oleh pelaksanaan yang mengimplementasikan rencana tersebut. Pengawasan memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan tetap tercapai. Pendekatan ini memberikan pandangan menyeluruh tentang tugas-tugas manajemen yang penting untuk kesuksesan dan kelangsungan organisasi (Dakhi, 2016).

a. *Planning*

Perencanaan mencakup penetapan sasaran serta penentuan langkah untuk mewujudkannya. Fungsi ini dipandang sebagai peran utama dalam manajemen karena mencakup seluruh aktivitas yang dilakukan oleh seorang manajer. Pada tahap ini, manajer memikirkan kondisi mendatang dengan menyatakan, “Inilah target yang ingin dicapai dan berikut cara untuk mencapainya.” Proses pengambilan keputusan menjadi unsur penting dalam perencanaan, sebab setiap keputusan diambil untuk menentukan cara melaksanakan rencana tersebut. Perencanaan memiliki kedudukan yang sangat vital karena menjadi dasar dalam menjalankan fungsi manajemen lainnya. Sebagai contoh, setiap manajer wajib menyusun rencana kerja yang tepat agar pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi dapat berjalan secara optimal.

b. *Organizing*

*Organizing* merupakan proses untuk memastikan bahwa sumber daya, baik manusia maupun fisik, tersedia dan dapat digunakan dalam melaksanakan rencana serta mencapai tujuan organisasi. Kegiatan ini mencakup pembagian pekerjaan, penetapan berbagai aktivitas, serta menentukan pihak yang bertanggung jawab atas tugas tertentu. Salah satu aspek penting dari *organizing* ialah pengelompokan kegiatan ke dalam beberapa unit kerja seperti departemen atau bagian lainnya. Sebagai contoh, dalam bidang kepegawaian, *organizing* memastikan bahwa tenaga kerja yang dibutuhkan tersedia guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Aktivitas seperti perekrutan pegawai merupakan salah satu tugas khas dalam kepegawaian yang kadang dipandang sebagai fungsi tersendiri di luar *organizing*.

c. *Actuating*

*Actuating* adalah merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan upaya manajer dalam menggerakkan dan membimbing para karyawan agar bekerja sejalan dengan tujuan organisasi. Tidak seperti perencanaan dan pengorganisasian, *actuating* merupakan tahap pelaksanaan dari rencana yang telah disusun. Fungsi ini berperan dalam mengubah perencanaan menjadi tindakan nyata di lingkungan organisasi. Tanpa adanya langkah konkret, rencana hanya akan menjadi gagasan atau angan-angan yang tidak pernah terealisasi.

d. *Controlling*

*Controlling* adalah proses memastikan bahwa pelaksanaan kerja berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi ini mencakup kegiatan membandingkan hasil kinerja aktual dengan standar atau target yang telah dirumuskan sebelumnya. Apabila ditemukan selisih yang cukup besar antara pencapaian nyata dan yang diharapkan, maka manajer perlu mengambil langkah perbaikan, misalnya dengan meningkatkan strategi promosi untuk menaikkan angka penjualan. Selain itu, *controlling* juga mencakup penilaian mengenai apakah rencana awal masih relevan atau perlu diperbarui berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Jika perubahan dianggap perlu, manajer akan kembali pada tahap perencanaan untuk menyusun strategi baru yang lebih tepat.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif dapat dipahami sebagai suatu pendekatan yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan, yang berasal dari pengamatan terhadap perilaku individu dan situasinya (Moleong, 2006). Pendekatan ini bertujuan untuk memahami individu dan konteksnya secara menyeluruh. Peneliti memilih metode deskriptif kualitatif untuk menjawab pertanyaan yang berkaitan dengan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Sangkara" dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pertanyaan-pertanyaan ini memerlukan jawaban yang deskriptif, yaitu penjelasan mengenai fakta-fakta yang berkaitan dengan isu-isu yang sedang diteliti. Fokus penelitian ini adalah Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Sangkara" di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, dengan aspek *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan).

Lokasi penelitian ini berada di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas. Pemilihan lokasi tersebut didasarkan pada keberadaan BUMDes bernama BUMDes Sangkara, yang aktif dalam mengembangkan potensi desa, baik dari sisi sumber daya manusia maupun sumber daya alam. Adapun subjek penelitian mencakup Kepala Desa, Pengurus Pelaksana Operasional, Badan Pengawas BUMDes, dua orang karyawan BUMDes, serta tiga warga Desa Pancasan. Penelitian ini menggunakan teknik Purposive Sampling, yakni metode pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan dan kebutuhan penelitian. Teknik ini dilakukan secara selektif dengan menentukan individu yang memiliki karakteristik, kriteria, atau sifat khusus yang relevan dengan fokus penelitian. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui tiga metode utama, yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Jenis data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer adalah informasi yang dikumpulkan secara langsung dari sumber pertama tanpa perantara, yang dalam hal ini melibatkan interaksi langsung peneliti dengan Kepala Desa, Sekretaris Desa, Pengurus Pelaksana Operasional, Badan Pengawas BUMDes, Karyawan BUMDes, serta masyarakat Desa Pancasan. Sementara itu, data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui pihak lain, seperti buku, jurnal ilmiah, artikel, laporan, dan Sistem Informasi Desa, yang berfungsi mendukung dan memperkuat temuan penelitian. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model Sugiyono (2010), yang mencakup tiga tahapan yang berlangsung secara simultan, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Panembangan berlokasi sekitar 17 kilometer di sebelah barat pusat pemerintahan Kabupaten Banyumas dan memiliki karakter wilayah yang terdiri atas dataran rendah serta dataran tinggi. Secara geografis, desa ini berbatasan dengan Desa Sambirata di sebelah utara, Desa Rancamaya di timur, Desa Pernasidi dan Desa Cikidang di bagian selatan, serta Desa Karanglo dan Desa Karang Tengah di wilayah barat, yang seluruhnya termasuk dalam Kecamatan Cilongok. Secara administratif, Desa Panembangan berada di bawah wilayah Kecamatan Cilongok dengan jarak kurang lebih 2 kilometer dari pusat kecamatan. Pembagian wilayah desa meliputi lima dusun yang terdiri atas 3 Rukun Warga (RW) dan 21 Rukun Tetangga (RT). Adapun pembagiannya yaitu Dusun I memiliki 1 RW dan 5 RT, sedangkan Dusun II, III, dan IV masing-masing memiliki 1 RW dan 8 RT, dan Dusun V terdiri atas 1 RW dan 8 RT. Struktur wilayah ini menunjukkan pola permukiman yang relatif merata serta pengelolaan administrasi desa yang tertata dengan baik.

Potensi yang dimiliki Desa Panembangan dioptimalkan melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang bernama “Sangkara”. BUMDes tersebut berlokasi di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, dan telah dilengkapi dengan Anggaran Dasar serta Anggaran Rumah Tangga yang disusun berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Pemerintah Desa Panembangan mendirikan BUMDes Sangkara sebagai lembaga ekonomi desa yang berfungsi untuk mengelola berbagai potensi sumber daya lokal. Berdasarkan keterangan dari Sekretaris Desa Panembangan, potensi desa mencakup bidang pertanian, perikanan, digitalisasi dan perdagangan, serta sektor pariwisata. Pendirian BUMDes ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat setempat.

Saat ini, BUMDes Sangkara di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, aktif mengelola berbagai bidang usaha seperti agribisnis, pariwisata desa, jasa penyewaan, dan layanan digital. Desa Panembangan memiliki kekayaan alam yang melimpah, antara lain tanah yang subur, kearifan lokal yang kuat, dan sumber daya air yang berlimpah. Kondisi tersebut memberikan peluang besar bagi BUMDes Sangkara untuk mengembangkan berbagai unit usaha yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sebagai penggerak utama ekonomi lokal, BUMDes Sangkara memiliki peran strategis dalam memaksimalkan potensi desa dan menciptakan peluang ekonomi baru. Modal awal pembentukan BUMDes berasal dari dana desa yang dialokasikan melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes).

#### **Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Sangkara” Desa Panembangan Kecamatan Cilongok Kabupaten Banyumas**

Manajemen BUMDes “Sangkara” di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas dirancang sebagai organisasi formal yang menerapkan prinsip-prinsip manajemen profesional, efektif, dan akuntabel. Efektivitas tercermin dari keberhasilan BUMDes dalam mencapai tujuan utamanya, yaitu peningkatan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat. Profesionalisme diwujudkan melalui sistem pengelolaan yang efisien, pelayanan yang cepat tanggap, serta komunikasi yang transparan. Sementara itu, akuntabilitas dijaga melalui sistem pencatatan keuangan yang tertib, pelaporan secara berkala, dan keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai lembaga yang berlandaskan Anggaran Dasar BUMDes, sistem manajemen ini memastikan pelaksanaan regulasi yang telah disepakati bersama berjalan dengan baik.

BUMDes Sangkara kini mengelola empat unit usaha utama yang disesuaikan dengan potensi lokal Desa Panembangan. Unit pertama yaitu Minapadi, sistem pertanian terpadu antara padi dan ikan yang mampu meningkatkan ketahanan pangan serta menambah pendapatan petani. Di bidang pariwisata, terdapat Sukan River Tubing yang menawarkan kegiatan wisata arung sungai berbasis ekowisata dan diminati oleh wisatawan lokal maupun luar daerah. Selain itu, Rumah Makan Gendhis Manis menjadi unit usaha kuliner yang menonjolkan cita rasa khas desa sekaligus memperkuat identitas lokal dan meningkatkan pendapatan. Terakhir, unit Internet Desa menyediakan layanan akses internet untuk mendukung kebutuhan masyarakat dalam pendidikan, bisnis, dan komunikasi sehari-hari.

Setiap unit usaha BUMDes Sangkara dijalankan berdasarkan hasil Musyawarah Desa dengan pengawasan serta evaluasi berkala oleh pemerintah desa. Pemerintah desa berperan dalam memastikan operasional usaha berjalan dengan lancar dan memberikan dampak positif tanpa menimbulkan kerugian bagi masyarakat. Melalui sistem manajemen yang tertata, BUMDes Sangkara mampu menjadi penggerak utama perekonomian lokal dan mendukung pertumbuhan sektor-sektor ekonomi di wilayahnya. BUMDes Sangkara berfungsi sebagai sarana pemberdayaan

ekonomi masyarakat melalui pengembangan kegiatan usaha yang berbasis potensi lokal. Prinsip utama yang diterapkan adalah kemampuan menciptakan aktivitas ekonomi baru, menambah nilai terhadap produk yang sudah ada, serta mendukung kegiatan ekonomi masyarakat tanpa menggantikan peran pelaku usaha lokal. Dengan pendekatan tersebut, BUMDes Sangkara diharapkan mampu meningkatkan kapasitas ekonomi desa dalam mewujudkan kesejahteraan warganya.

Mengacu pada prinsip-prinsip manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, BUMDes Sangkara terus berupaya meningkatkan kinerja melalui strategi perencanaan yang matang. Pengelolaan sumber daya dilaksanakan secara optimal dengan melibatkan partisipasi aktif masyarakat serta pengawasan yang ketat terhadap pelaksanaan program. Penerapan prinsip-prinsip tersebut diharapkan dapat membawa BUMDes Sangkara mencapai pembangunan berkelanjutan dan memberikan dampak nyata terhadap kesejahteraan masyarakat Desa Panembangan. Kepemimpinan kepala desa sebagai pengarah dan penanggung jawab utama dalam pengelolaan BUMDes Sangkara di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas berjalan dengan baik dan berpengaruh positif terhadap perkembangan seluruh unit usaha yang dikelola, seperti Minapadi, Sukan River Tubing, Rumah Makan Gendhis Manis, dan Internet Desa. Kepemimpinan kepala desa yang memberi perhatian serta pengawasan intensif turut mendorong kemajuan usaha. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Panembangan, pengelolaan dilakukan secara kolaboratif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi. Nilai-nilai demokrasi lokal diterapkan melalui proses musyawarah dan kesepakatan bersama, mencerminkan komitmen kuat terhadap kemajuan BUMDes di Desa Panembangan.

Peran direktur BUMDes Sangkara juga memiliki pengaruh besar terhadap pengembangan unit-unit usaha. Direktur bertanggung jawab dalam mengambil keputusan strategis dan diharapkan memiliki kemampuan kepemimpinan, manajemen yang baik, serta dedikasi tinggi bagi kemajuan masyarakat. Di sisi lain, pengawas berperan memastikan kegiatan BUMDes berjalan efisien, transparan, dan sesuai tujuan pembentukannya. Sekretaris bertugas memantau perkembangan organisasi, menyusun dan menyajikan data serta informasi yang akurat bagi anggota lainnya, serta memberi arahan administratif. Sementara bendahara bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan harian serta penyusunan laporan pertanggungjawaban keuangan tahunan. Menurut konsep manajemen yang dikemukakan oleh Jones dan George (Hanafi, 2019), manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konteks tersebut, BUMDes Sangkara di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, berperan penting dalam mengelola berbagai sumber daya demi mendukung pembangunan desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengelola, BUMDes Sangkara telah mampu merancang langkah-langkah strategis yang komprehensif, termasuk menempatkan sumber daya manusia dan material secara tepat sesuai kebutuhan.

Selain itu, BUMDes Sangkara juga berupaya membangun motivasi dan semangat kerja tim melalui komunikasi yang efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi. Pengawasan terhadap seluruh kegiatan unit usaha dilakukan secara rutin untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Unit-unit usaha yang dikelola meliputi Minapadi, yang memadukan budidaya ikan dan padi guna memperkuat ketahanan pangan desa, serta Sukan River Tubing sebagai destinasi wisata unggulan yang menawarkan pengalaman arung sungai. Selain dua unit tersebut, terdapat pula Rumah Makan Gendhis Manis yang menyajikan kuliner khas desa dan

menjadi daya tarik bagi wisatawan, serta Internet Desa yang menyediakan akses informasi bagi masyarakat dengan tarif terjangkau. Semua unit usaha tersebut dijalankan berdasarkan prinsip keberlanjutan dan peningkatan pendapatan desa. BUMDes Sangkara bertanggung jawab memastikan setiap unit beroperasi secara efisien dan memberikan kontribusi nyata terhadap perekonomian desa.

Dengan penerapan prinsip manajemen yang baik, BUMDes Sangkara diharapkan dapat terus meningkatkan kinerja organisasi. Optimalisasi pengelolaan sumber daya, sistem pengawasan yang efektif, dan evaluasi berkala terhadap seluruh unit usaha menjadi kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi sekaligus peningkatan kesejahteraan masyarakat. Melalui beragam unit usaha yang dikembangkan, BUMDes Sangkara mampu mengoptimalkan potensi lokal Desa Panembangan dan memberikan dampak positif terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan. Untuk mengkaji dan menjelaskan lebih lanjut mengenai Manajemen BUMDes Sangkara di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, penulis mengacu pada teori fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry, Leslie W. Rue, dan G. A. Ticolau (dalam Nurmalasari et al., 2022), yang mencakup empat aspek utama yaitu Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pelaksanaan (*Actuating*), dan Pengawasan (*Controlling*).

**a. *Planning* (Perencanaan)**

Proses perencanaan di BUMDes Sangkara dilaksanakan melalui dua jenis forum musyawarah, yaitu musyawarah desa tahunan yang diadakan setiap enam bulan sekali, serta musyawarah khusus yang diselenggarakan apabila terdapat isu mendesak yang perlu segera dibahas. Pada tahap kedua, BUMDes Sangkara menyiapkan gambaran kondisi terkini melalui kolaborasi dengan berbagai pihak eksternal, seperti Universitas Telkom Purwokerto, PT BRI (Persero), serta mitra pengelola Rumah Makan Gendhis Manis. Kerja sama tersebut bertujuan untuk melakukan pendampingan dan penelitian terkait pengelolaan unit usaha BUMDes, serta mendukung pengembangan Desa Panembangan sebagai destinasi wisata. Selain itu, dana Corporate Social Responsibility (CSR) dari Bank BRI turut disalurkan dalam bentuk program pemberdayaan masyarakat yang dilaksanakan bersama BUMDes Sangkara.

Rencana strategis yang dijalankan BUMDes Sangkara saat ini berfokus pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam dan manusia yang dimiliki. Salah satu potensi utama Desa Panembangan adalah ketersediaan air yang melimpah, yang dikelola untuk mendukung kegiatan ekonomi serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Ketika kontribusi PAD dari BUMDes mencapai angka yang signifikan, dana tersebut akan dikembalikan kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan fasilitas umum dan program kesejahteraan. Dalam praktiknya, BUMDes Sangkara berupaya menyelaraskan rencana kerjanya dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) Desa Panembangan agar tercipta kesinambungan ekonomi di tingkat desa. Tahapan ketiga dari proses perencanaan adalah mengenali seluruh faktor yang berperan sebagai pendukung maupun penghambat. BUMDes Sangkara memiliki sejumlah faktor pendorong yang penting, seperti potensi sumber daya alam berupa air yang melimpah, serta komunikasi yang harmonis antara kepala desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat. Sinergi ini menjadi landasan bagi kelancaran operasional dan pencapaian target bersama. Selain manfaat ekonomi, BUMDes Sangkara juga memberikan dampak sosial seperti peningkatan kebersihan lingkungan, pemberdayaan ekonomi masyarakat, serta perluasan kesempatan kerja. Namun demikian, tantangan tetap ada, antara lain perbedaan pandangan masyarakat terhadap kebijakan BUMDes dan keterbatasan modal untuk memperluas skala usaha.

Pada tahapan terakhir, yakni penyusunan rencana tindakan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan, BUMDes Sangkara merancang rencana jangka pendek dan jangka panjang. Rencana jangka panjangnya diarahkan untuk menjadikan Desa Panembangan sebagai Desa Eduwisata dengan pengembangan berbagai unit usaha seperti Minapadi, Sukan River Tubing, Rumah Makan Gendhis Manis, dan Internet Desa. Sementara itu, rencana jangka pendeknya berpedoman pada program kerja tahunan yang disusun oleh pengelola BUMDes dan disahkan oleh Kepala Desa serta Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Dalam penerapan rencana tersebut, BUMDes Sangkara telah memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat Desa Panembangan. Berbagai kebutuhan warga mulai terpenuhi melalui unit-unit usaha yang dikelola, meskipun belum secara keseluruhan. Unit Sukan River Tubing, misalnya, menawarkan pengalaman wisata alam yang menarik, sedangkan Rumah Makan Gendhis Manis menyajikan kuliner khas lokal yang turut menarik wisatawan dan memberikan tambahan pendapatan bagi desa. Unit Minapadi mendukung ketahanan pangan sekaligus menambah pendapatan masyarakat, sementara Internet Desa meningkatkan akses informasi dan layanan digital bagi warga.

Secara keseluruhan, BUMDes Sangkara menunjukkan komitmen kuat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Panembangan melalui pengelolaan potensi sumber daya yang dimiliki. Perencanaan yang matang serta tata kelola yang baik memungkinkan BUMDes Sangkara berkembang secara berkelanjutan, menghasilkan manfaat ekonomi dan sosial, serta membuka ruang bagi generasi muda untuk berperan aktif dalam kegiatan ekonomi produktif. Ke depan, diharapkan BUMDes Sangkara dapat terus memperluas unit usaha yang ada, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memperkenalkan lebih banyak potensi wisata dan produk lokal ke pasar yang lebih luas.

**b. *Organizing (Pengorganisasian)***

Berdasarkan hasil observasi, struktur pengorganisasian yang diterapkan BUMDes Sangkara menunjukkan kemajuan yang berarti. Hal ini tampak dari adanya pembagian tugas yang sistematis dan jelas dalam struktur organisasi. Susunan organisasi BUMDes Sangkara yang terpampang di kantor BUMDes menggambarkan berbagai bidang yang terlibat dalam pengelolaan unit-unit usaha, antara lain Minapadi, Sukan River Tubing, Rumah Makan Gendhis Manis, dan Internet Desa. Pembagian tugas dilakukan menyesuaikan kebutuhan dan kapasitas sumber daya yang dimiliki agar setiap unit usaha dapat berjalan sesuai dengan sasaran yang telah ditentukan. Setiap unit usaha BUMDes Sangkara di Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas memiliki peran dan tanggung jawab yang berbeda, menyesuaikan dengan bidang masing-masing. Struktur organisasi ini dibentuk melalui mekanisme musyawarah desa dengan mempertimbangkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pemilihan pengurus dilakukan secara representatif dengan melibatkan perwakilan dari setiap dusun, sehingga memastikan adanya pemerataan partisipasi masyarakat dalam tata kelola BUMDes. Berdasarkan keterangan Direktur BUMDes Sangkara, model pengelolaan organisasi yang diterapkan mengadopsi konsep kolaborasi berbasis hexahelix, yang melibatkan enam unsur utama: pemerintah, akademisi, dunia usaha, masyarakat, media, dan lingkungan.

Dalam penerapan model hexahelix tersebut, peran pemerintah berfokus pada pemberian dukungan kebijakan serta fasilitasi program. Akademisi berkontribusi dalam riset dan pelatihan, sedangkan sektor bisnis menyediakan kerja sama strategis serta alih teknologi. Masyarakat terlibat aktif dalam pengembangan usaha mikro, sementara media berperan penting dalam promosi dan peningkatan eksposur unit usaha BUMDes. Di sisi lain, unsur

lingkungan bertanggung jawab menjaga keberlanjutan pengelolaan sumber daya alam. Kolaborasi lintas sektor ini diharapkan dapat membangun ekosistem pembangunan desa yang inovatif, kompetitif, dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, BUMDes Sangkara secara rutin mengadakan pelatihan bagi pengurus dan karyawan bekerja sama dengan lembaga pendidikan, pemerintah, serta praktisi lapangan. Sebagai contoh, pada bulan September 2023, unit Minapadi menggelar pelatihan budidaya ikan dengan sistem air deras, berkolaborasi dengan UNSOED, Puslatluh KP, anggota DPRD Kabupaten Banyumas, dan Pemerintah Desa. Kegiatan ini tidak hanya memberikan pengetahuan kepada warga, tetapi juga melakukan uji kelayakan lokasi budidaya. Berdasarkan hasil pengujian, lokasi tersebut memenuhi standar, meskipun diperlukan penyesuaian konstruksi untuk meningkatkan efektivitasnya.

Unit-unit usaha yang berada di bawah naungan BUMDes Sangkara memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat. Misalnya, Sukan River Tubing yang menjadi destinasi wisata berbasis alam telah menciptakan lapangan kerja bagi warga dan mendorong tumbuhnya usaha kecil seperti penyewaan perlengkapan arung jeram serta kios makanan. Di bidang kuliner, Rumah Makan Gendhis Manis menyajikan hidangan khas desa yang mendukung kegiatan wisata sekaligus menambah pendapatan warga. Sementara Internet Desa memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap layanan digital terjangkau, membuka peluang bagi pengembangan UMKM, serta memperluas akses terhadap pendidikan dan informasi. Selain itu, unit Minapadi berkontribusi besar terhadap sektor agribisnis desa. Hasil panen padi dan ikan yang diperoleh dijual dengan harga lebih rendah dibanding harga pasar, sehingga memberikan manfaat ganda bagi masyarakat—baik sebagai sumber pangan maupun sumber penghasilan tambahan melalui penjualan ikan segar dan produk olahan. Hal ini menunjukkan bagaimana pengelolaan sumber daya lokal dapat meningkatkan kesejahteraan warga dan memperkuat perekonomian desa. Untuk mendukung transparansi dan komunikasi, BUMDes Sangkara menyampaikan informasi melalui musyawarah desa, papan pengumuman di kantor, serta grup WhatsApp internal.

Walaupun pemanfaatan media sosial masih terbatas karena kurangnya tenaga admin yang kompeten dan keterbatasan anggaran, BUMDes Sangkara tetap berhasil menarik perhatian publik melalui pemberitaan media lokal seperti Radar Banyumas. Informasi kegiatan dan capaian BUMDes juga sering diunggah ke YouTube dan portal berita daring, sehingga memperluas jangkauan promosi unit-unit usahanya. Melalui sistem pengelolaan yang terintegrasi, BUMDes Sangkara mampu mengoptimalkan potensi lokal dan menjawab berbagai kebutuhan masyarakat. Dari peningkatan pendapatan desa hingga pembentukan ekosistem bisnis inklusif, keberhasilan ini menunjukkan bahwa kolaborasi multi pihak dapat menghasilkan dampak positif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, BUMDes Sangkara kini diakui sebagai salah satu contoh keberhasilan pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyumas.

**c. *Actuating* (Pelaksanaan)**

Berdasarkan hasil wawancara serta observasi, kegiatan operasional BUMDes Sangkara telah dijalankan dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang terstruktur bagi setiap pengurusnya. Tiap unit usaha memiliki seorang koordinator yang berfungsi untuk memperlancar koordinasi antarsesama unit. Direktur dan komisaris BUMDes memiliki waktu kerja yang lebih fleksibel, sedangkan sekretaris, bendahara, serta pegawai unit bekerja mulai pukul 08.00 hingga 16.00 WIB. Koordinator unit usaha diwajibkan melaporkan aktivitas harian kepada bendahara dan sekretaris agar operasional tetap berjalan sesuai

rencana. Sebagai contoh, Unit Minapadi melaksanakan kegiatan seperti pemeliharaan tambak, pemberian pakan ikan, serta pemasaran hasil panen kepada pembeli. Di sisi lain, Sukan River Tubing berfokus pada aspek keselamatan dan kenyamanan pengunjung melalui perawatan rutin terhadap peralatan dan sarana wisata. Rumah Makan Gendhis Manis menyajikan hidangan khas lokal, sedangkan Internet Desa memberikan layanan akses internet guna menunjang kebutuhan digital masyarakat.\

Dalam melaksanakan operasionalnya, BUMDes Sangkara menerapkan prinsip manajemen 5M (manusia, bahan, mesin, metode, dan modal) sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan. Keputusan strategis diambil melalui forum musyawarah desa tahunan atau musyawarah khusus yang melibatkan seluruh pihak terkait, dengan keputusan akhir berada di tangan pengurus pelaksana operasional. Dorongan utama bagi pengelola BUMDes ialah manfaat sosial-ekonomi yang dihasilkan setiap unit usaha, baik dalam meningkatkan kesejahteraan warga maupun memberikan kontribusi pada pemerintahan desa. Walaupun demikian, BUMDes masih menghadapi tantangan seperti regulasi dan kerumitan administratif dalam mengembangkan unit baru. Melalui sistem pengelolaan yang tertata dan partisipasi aktif masyarakat, BUMDes Sangkara terus berupaya memperkuat perekonomian desa serta mengoptimalkan potensi lokal yang dimilikinya.

**d. Controlling (Pengawasan)**

Pada BUMDes Sangkara Desa Panembangan, Kecamatan Cilongok, Kabupaten Banyumas, mekanisme pengawasan mengikuti tahapan-tahapan tersebut meskipun penerapannya belum sepenuhnya optimal. Kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala guna memastikan capaian kinerja sesuai dengan tujuan organisasi. Setiap unit usaha seperti Minapadi, Rumah Makan Gendhis Manis, dan Internet Desa dipantau setiap hari, sedangkan evaluasi menyeluruh dilakukan setiap bulan dengan melibatkan direktur BUMDes, pengurus operasional, serta pengawas BUMDes. Proses monitoring mencakup penetapan indikator kinerja yang relevan dengan program pembangunan desa, pengumpulan data, pemantauan aktivitas unit usaha, serta penilaian hasil untuk melihat sejauh mana target tercapai dan menemukan solusi atas kendala yang ada.

Evaluasi manajemen BUMDes Sangkara dilaksanakan dua kali dalam setahun dan bertepatan dengan forum musyawarah desa yang dihadiri oleh kepala desa, BPD, penyerta modal, serta perwakilan masyarakat. Tahapan evaluasi meliputi pengumpulan laporan keuangan serta data partisipasi, analisis terhadap pencapaian tujuan, identifikasi kelemahan, dan penyusunan rekomendasi untuk memperbaiki kinerja organisasi. Hasil evaluasi digunakan sebagai dasar dalam menyesuaikan strategi dan rencana kerja agar kinerja BUMDes semakin optimal. Untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas, laporan keuangan disampaikan secara rutin dalam forum musyawarah desa. Informasi keuangan seperti penggunaan dana dan arus kas juga disebarluaskan kepada masyarakat melalui perwakilan RT dan RW. Selain itu, papan informasi di kantor BUMDes menampilkan laporan kegiatan harian, sementara masyarakat dapat menyampaikan keluhan atau saran melalui RT/RW maupun langsung ke pengurus BUMDes.

Bendahara BUMDes memastikan keterbukaan internal dengan mewajibkan setiap transaksi disertai nota atau kwitansi sebagai bukti sah pembelian. Langkah tersebut menjamin akurasi laporan keuangan sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan dana desa. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Desa Panembangan, pada tahun 2023 BUMDes Sangkara berhasil memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD) melalui hasil dari berbagai unit usaha. Keberlangsungan BUMDes ditopang

oleh komitmen untuk terus berinovasi, menjaga komunikasi yang efektif, serta membangun kemitraan berkelanjutan dengan berbagai pihak terkait agar mampu memberikan dampak positif bagi kemajuan pembangunan desa.

## **KESIMPULAN**

Tahapan perencanaan yang dilakukan oleh BUMDes Sangkara menegaskan pentingnya rancangan yang sistematis dan dapat diukur. Melalui empat langkah utama dalam proses perencanaan, BUMDes Sangkara mampu menetapkan arah dan tujuan yang jelas, menelaah kondisi terkini, serta mengenali faktor pendukung maupun penghambat. Sinergi dengan pihak luar seperti Universitas Telkom Purwokerto dan PT. BRI Persero memperkuat proses tersebut, disertai penekanan pada rencana strategis BUMDes yang berorientasi pada optimalisasi sumber daya alam, khususnya pemanfaatan air yang berlimpah. Upaya ini diarahkan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) sekaligus memperkuat pemberdayaan masyarakat setempat.

Tahap pengorganisasian berperan penting dalam memastikan pembagian tanggung jawab serta pelaksanaan kerja yang efektif. BUMDes Sangkara telah menerapkan pembagian tugas yang jelas dalam struktur organisasinya, mencakup unit usaha seperti Minapadi, Sukan River Tubing, dan Rumah Makan Gendhis Manis. Kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan meliputi pemerintah, akademisi, dan masyarakat dilakukan melalui pendekatan *hexahelix* guna menciptakan ekosistem yang inovatif serta berkelanjutan. Selain itu, pelatihan dan peningkatan kapasitas bagi pengurus maupun karyawan juga menjadi bagian penting untuk memperkuat kualitas pengelolaan.

Pelaksanaan atau pengaktualisasian menjadi tahap penting dalam mengimplementasikan rencana yang telah disusun. BUMDes Sangkara mengelola kegiatan operasional secara efisien dengan pembagian peran yang terarah pada tiap unit usaha. Meskipun menghadapi hambatan seperti kompleksitas regulasi dan kebutuhan modal besar, unit usaha Minapadi, Sukan River Tubing, serta Rumah Makan Gendhis Manis tetap berjalan optimal. Struktur pengelolaan yang rapi serta fleksibilitas waktu kerja menunjukkan dedikasi pengurus dalam mencapai tujuan ekonomi sekaligus sosial bagi masyarakat desa. Proses pengawasan dilaksanakan secara berkesinambungan melalui *monitoring* dan evaluasi dengan melibatkan berbagai pihak. Setiap unit usaha diawasi setiap hari, sedangkan evaluasi menyeluruh dilakukan tiap bulan untuk menilai capaian dan mengidentifikasi kendala. Hasil evaluasi tersebut dijadikan dasar dalam penyesuaian strategi serta penyempurnaan rencana kerja agar kinerja organisasi terus meningkat. Selain itu, aspek keuangan dikelola dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas tinggi, di mana laporan penggunaan dana disampaikan secara rutin kepada masyarakat melalui forum musyawarah desa serta papan informasi di kantor BUMDes.

Keberhasilan BUMDes Sangkara dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan tercermin dari dampak positif yang dirasakan masyarakat. Unit-unit usaha yang ada tidak hanya memperkuat perekonomian desa, tetapi juga membuka lapangan kerja dan mendorong proses pemberdayaan masyarakat. Keberlanjutan BUMDes Sangkara didukung oleh semangat inovasi serta hubungan kemitraan yang solid dengan berbagai pihak terkait. Ke depan, diharapkan BUMDes Sangkara mampu memperluas serta meningkatkan mutu unit usaha yang telah ada, sekaligus memperkenalkan lebih banyak potensi wisata dan produk lokal ke pasar yang lebih luas.

Pelaksanaan atau pengaktualisasian tetap menjadi aspek sentral dalam mewujudkan rencana yang telah disusun. BUMDes Sangkara mengoperasikan setiap kegiatan dengan efisiensi tinggi dan pembagian tanggung jawab yang jelas pada masing-masing unit usaha. Walau dihadapkan pada kendala seperti regulasi yang kompleks dan kebutuhan dana yang cukup besar, unit-unit usaha

Minapadi, Sukan River Tubing, serta Rumah Makan Gendhis Manis mampu beroperasi secara optimal. Pengelolaan yang terorganisir dan waktu kerja yang fleksibel menunjukkan komitmen kuat pengurus dalam mencapai kesejahteraan ekonomi serta sosial bagi masyarakat desa.

Pengawasan di BUMDes Sangkara dijalankan secara rutin dengan mekanisme *monitoring* dan evaluasi yang melibatkan berbagai unsur. Setiap unit usaha diawasi setiap hari, sedangkan evaluasi menyeluruh dilakukan setiap bulan untuk menilai capaian target serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi. Hasil evaluasi dimanfaatkan untuk memperbaiki strategi dan langkah kerja demi peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan tetap dijaga dengan penyampaian laporan keuangan kepada masyarakat melalui musyawarah desa serta papan informasi di kantor BUMDes.

Keberhasilan pelaksanaan fungsi manajerial di BUMDes Sangkara tampak dari hasil nyata yang berdampak langsung pada masyarakat. Unit-unit usaha yang dikelola tidak hanya memperkuat perekonomian lokal, tetapi juga menciptakan kesempatan kerja serta meningkatkan kapasitas masyarakat. Keberlanjutan BUMDes Sangkara didorong oleh tekad untuk terus berinovasi dan menjaga sinergi dengan pihak-pihak terkait. Diharapkan, BUMDes Sangkara dapat terus memperluas skala dan mutu unit usaha yang dimiliki serta mempromosikan potensi wisata dan produk unggulan lokal ke pasar yang lebih luas.

#### DAFTAR REFERENSI

- Dakhi, Y. (2016). Implementasi POAC Terhadap Kegiatan Organisasi dalam Mencapai Tujuan Tertentu. *Jurnal Warta*, 53(9), 2.
- Farizah, F. (2020). *Pengaruh Leader Member Exchange (Lmx) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Bidang Pembinaan Dan Pengembangan Sekolah Menengah Pertama Dinas Pendidikan Kota Bandung*. *Lmx*, 14–53.
- Ferezegia, D. V. (2018). Jurnal Sosial Humaniora Terapan Analisis Tingkat Kemiskinan. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 4(1), 1–6.
- Gemnafle, M., & Batlolona, J. R. (2021). Manajemen Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Profesi Guru Indonesia (Jppgi)*, 1(1), 28–42. <https://doi.org/10.30598/jppgivol1issue1page28-42>
- Hadiansyah. (2011). *Kualitas Pelayanan Publik : Indikator dan Implementasinya*.
- Hanafi, M. (2019). Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Manajemen*, 1(1), 66.
- Jumaiyah. (2019). Manajemen Pengelolaan BUMDes Mandiri Sejahtera. *Jurnal Manajemen*, 3(November), 6–8.
- Moleong, L. (2006). Metode Penelitian. *Raden Fatah.Ac.Id*, 1–23.
- Pradani, R. F. E. (2020). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Berbasis Potensi Lokal Sebagai Penggerak Ekonomi Desa. *Juornal of Economics and Policy Studies*, 1(1), 23–33. <https://doi.org/10.21274/jeps.v1i1.3429>
- Rahmania, S. N., & Kriswibowo, A. (2022). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo. *Anterior Jurnal*, 21(2), 49–57. <https://doi.org/10.33084/anterior.v21i2.3241>
- Sugiyono, P. D. (2010). Metode Peneliian. *Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*.