
Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Berkah Banyu Makmur” Di Desa Pancasan Kecamatan Ajibarang Kabupaten Banyumas

Kholisoh¹, Chamid Sutikno², Dian Nastiti³, Ariesta Amanda⁴, Indah Ayu Permana Pribadi⁵

Program Studi Administrasi Publik Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto

* Correspondence e-mail; kholisohbs@gmail.com¹, sutiknochamid@gmail.com²,
dian.nastiti@unupurwokerto.ac.id³, ariestaamanda92@gmail.com⁴,
iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id⁵

Abstract

This research examines the Management of Village-Owned Enterprises (BUMDes) "Berkah Banyu Makmur" in Pancasan Village, Ajibarang District, Banyumas Regency. The research method used is qualitative with descriptive analysis. Using primary and secondary data collected through observation, interviews and documentation. The management theory used is the George R. Terry, Leslie W. Rue, G. A. Ticolau model, with its 4 aspects, namely: Planning, Organizing, Actuating, and Controlling. The research results show that BUMDes "Berkah Banyu Makmur" has succeeded in implementing management functions well. The planning aspect involves village deliberations and regulations for business development as well as efforts to make Pancasan an Edutourism Village. The organizational aspects are clear and structured, as well as the development of BUMDes using the hexahelix model. Aspects of implementing BUMDes' daily operational activities have been regulated and structured with individual and team duties and responsibilities. Routine monitoring and evaluation aspects to ensure goals are achieved, with monthly and daily monitoring. With continuous efforts and strong commitment to the vision of becoming an Edutourism Village, it is hoped that this BUMDes can continue to develop and provide greater benefits for the people of Pancasan Village, as well as becoming an inspiring example for BUMDes in the surrounding area.

Keywords

Management; Management Functions; Village Owned Enterprises

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional adalah upaya pembangunan berkelanjutan yang mencakup seluruh kehidupan masyarakat bangsa dan negara untuk mewujudkan tujuan nasional yang ditetapkan dalam Undang-Undang Dasar 1945.(Pangestu et al., 2021) Tujuan nasional bangsa Indonesia adalah melindungi bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, meningkatkan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia, berdasarkan kemerdekaan, perdamaian, dan keadilan sosial.(Sugiman, 2018) Pembangunan nasional merupakan pembangunan yang dilakukan oleh semua komponen bangsa yang ditujukan

untuk rakyat di semua aspek kehidupan bangsa, termasuk politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan keamanan. Salah satu aspek pembangunan yang cukup penting adalah aspek ekonomi. Pembangunan ekonomi harus dilakukan secara seimbang untuk meningkatkan kesejahteraan dan mencapai tujuan serta sasaran pembangunan nasional.(Djadjuli, 2018; Witjaksana et al., 2024)

Pada tahun 2022, pemerintah Provinsi Jawa Tengah terus berusaha meningkatkan pertumbuhan ekonomi melalui berbagai program. Program pemerintah Provinsi Jawa Tengah yakni mempermudah perizinan, mengoptimalkan kawasan industri, meningkatkan ekspor, meningkatkan sektor kreatif dan pertanian, serta meningkatkan sektor pariwisata. Sedangkan Pemerintah Kabupaten Banyumas melakukan pengembangan ekonomi kreatif, peningkatan sektor pertanian, mengembangkan pariwisata secara berkelanjutan, pemberdayaan pelaku UMKM, pengembangan badan usaha daerah, dan upaya-upaya lainnya.

Indonesia memiliki 51.241 BUMDesa yang terbagi pada setiap daerah dan kabupaten masing-masing dengan kategori yang berbeda-beda. Kecamatan Ajibarang merupakan salah satu kecamatan di Kabupaten Banyumas Provinsi Jawa Tengah yang memiliki 14 BUMDes. Kecamatan Ajibarang menjadi salah satu daerah yang berusaha mengembangkan BUMDes di setiap desa dengan maksimal yang tetap berkembang dengan potensi desa nya masing-masing. Desa Pancasan merupakan desa di Kecamatan Ajibarang yang memiliki potensi alam cukup melimpah berupa sumber daya air. Desa Pancasan memiliki BUMDes yang terbentuk sejak tanggal 21 Desember 2017 berdasarkan Peraturan Desa Pancasan Nomor 7 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa, dengan nama Badan Usaha Milik Desa “BERKAH BANYU MAKMUR”.

BUMDes Berkah Banyu Makmur ini termasuk kategori BUMDes dengan data yang sudah terverifikasi badan hukum. BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan berhasil meraih beberapa prestasi, antara lain masuk dalam 45 besar kategori desa maju/mandiri dalam lomba Desa Wisata Nusantara Kemendes tahun 2023 dan juara I Provinsi Jawa Tengah dalam gabungan BUMDes Kabupaten Banyumas tahun 2018. Prestasi ini memungkinkan BUMDes untuk memberikan dampak yang positif dan signifikan bagi pembangunan desa.

Unit usaha BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan meliputi :

Tabel 1. Jenis unit usaha BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan.

Nama Unit Usaha	Keterangan	Penghasilan
Wisata Taman Tirta Alami	Beroperasi Setiap Hari	Rp.150.000.000/tahun
Pengelolaan Sampah	Beroperasi Setiap	-

Hari		
Tambak Ikan	Beroperasi Setiap Hari	-
Hari		
Sewa Kios/Ruko	Beroperasi Setiap Hari	Rp.80.000.000/tahun.

Sumber: Pra survei, 9 November 2023.

BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan memiliki empat unit usaha: kolam renang “Taman Tirta Alami”, pengelolaan sampah “Berkah Runtah”, tambak ikan “Mina Sehat”, dan sewa kios/ruko. Taman Tirta Alami merupakan kolam renang yang berdiri sejak zaman penjajahan Belanda. Berkah Runtah adalah pionir pengelolaan sampah mandiri di Ajibarang. Maggot hasil pengelolaan sampah digunakan sebagai pakan ikan di tambak Mina Sehat yang membudidayakan ikan nila, melem, dan mujaer. Hasil ikan tambak dijual dengan harga di bawah pasaran untuk mendorong konsumsi ikan dan mencegah stunting di Desa Pancasan. Usaha sewa kios terletak di depan kolam renang. Setiap unit usaha saling terkait dan melibatkan tenaga kerja lokal, hal ini untuk meningkatkan ekonomi lokal dan memberdayakan masyarakat desa.

Sejak didirikan pada tahun 2017, BUMDes Berkah Banyu Makmur terus beroperasi meskipun menghadapi pasang surut. Dengan banyaknya unit usaha yang dijalankan, diperlukan perencanaan dan pengelolaan yang tepat. Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik terbaik dalam manajemen BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan. Masalah yang dibahas adalah: Bagaimana Manajemen BUMDes “Berkah Banyu Makmur” di Desa Pancasan, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas? Penelitian ini menggunakan teori manajemen George R. Terry, Leslie W. Rue, dan G. A. Ticolau yang mencakup empat aspek: Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengawasan. Aspek-aspek ini membentuk kerangka manajemen yang menyeluruh, memungkinkan BUMDes beradaptasi dengan perubahan, memanfaatkan potensi ekonomi desa, dan memberdayakan masyarakat.

Penelitian mengenai manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Berkah Banyu Makmur” di Desa Pancasan, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas, menonjolkan kebaruan dalam pendekatan pengelolaan yang mengintegrasikan model kolaboratif hexahelix. Model ini melibatkan enam pemangku kepentingan utama: pemerintah, akademisi, sektor bisnis, masyarakat, media, dan lingkungan. Inovasi ini menjadikan BUMDes “Berkah Banyu Makmur” sebagai contoh unik yang memadukan praktik manajemen profesional dengan keterlibatan masyarakat secara aktif, suatu pendekatan yang jarang ditemukan dalam pengelolaan BUMDes pada umumnya. Selain itu, diversifikasi unit usaha seperti pariwisata, pengelolaan sampah

organik, budidaya perikanan, dan sewa ruko menunjukkan pengelolaan terpadu yang mendukung pengembangan desa eduwisata secara holistik.

Tujuan dari penelitian ini meliputi beberapa aspek penting. Pertama, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan diterapkan dalam operasional BUMDes “Berkah Banyu Makmur”. Pemahaman mendalam tentang penerapan fungsi-fungsi ini diharapkan dapat mengungkap efektivitas manajemen dalam mengelola sumber daya lokal secara optimal. Kedua, penelitian ini ingin mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilan maupun tantangan yang dihadapi BUMDes. Faktor-faktor tersebut mencakup peran penting kepala desa, pengaturan struktur organisasi, serta partisipasi aktif dari masyarakat.

Selanjutnya, penelitian ini bertujuan untuk menilai dampak ekonomi dan sosial dari operasional BUMDes terhadap kesejahteraan masyarakat Desa Pancasan. Kontribusi BUMDes diukur melalui pencapaian ekonomi dari unit-unit usaha serta pengaruh sosial yang mencakup penguatan kolaborasi dan partisipasi masyarakat. Aspek keempat adalah mengeksplorasi praktik-praktik manajerial inovatif, seperti model hexahelix, yang digunakan dalam pengelolaan BUMDes. Inovasi ini diharapkan dapat menjadi inspirasi bagi BUMDes di wilayah lain yang ingin mengadopsi model serupa untuk memperkuat pembangunan desa mereka.

Terakhir, penelitian ini bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis bagi pengembangan dan pengelolaan BUMDes di masa depan. Rekomendasi ini mencakup strategi peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen BUMDes agar dapat lebih berkelanjutan dan berkontribusi signifikan terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD) dan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya menambah wawasan mengenai pengelolaan BUMDes secara inovatif, tetapi juga menjadi panduan praktis bagi BUMDes lainnya yang ingin meningkatkan kinerja dan dampak positif bagi komunitas mereka.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.(Abdussamad & Sik, 2021; Sarosa, 2021) Fokus penelitian ini adalah Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Berkah Banyu Makmur" di Desa Pancasan, Kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas, dengan aspek *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan). Adapun subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Desa, Direktur BUMDes, Sekretaris BUMDes, Bendahara BUMDes, Karyawan BUMDes 3 orang, serta masyarakat Desa Pancasan 3 orang. Teknik pemilihan informan menggunakan *Purposive Sampling*. Sumber

data penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman, analisis data terdiri dari tiga alur kerja yang terjadi secara bersamaan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Desa Pancasan terletak di kecamatan Ajibarang, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia. Letaknya yang strategis dan berkembang pesat karena dilalui oleh Jalan Nasional Rute 6. Menghubungkan Tegal di jalur pantai utara Jawa dengan Cilacap di jalur pantai selatan. Mata pencaharian warga Desa Pancasan sebagian besar adalah buruh harian lepas. Selain itu, terdapat juga warga yang bekerja di berbagai sektor lain, seperti industri genteng, pertanian, perdagangan dan lainnya. Kegiatan pertanian didukung oleh keberadaan Sungai Tajum yang menyediakan pasokan air penting untuk irigasi. Desa Pancasan menunjukkan komitmen yang kuat untuk meningkatkan kesejahteraan warganya melalui pengelolaan sumber daya alam dan pengembangan berbagai inisiatif ekonomi.

Desa Pancasan memaksimalkan potensinya melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berkah Banyu Makmur. BUMDes ini mengelola berbagai aset dan potensi desa, termasuk pengelolaan Taman Tirta Alami dan usaha lainnya, yang memberikan kontribusi besar terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Desa Pancasan dikenal sebagai pelopor dalam pengelolaan sampah organik melalui produksi maggot, dengan hasil yang mencapai belasan ton per tahun. Inisiatif ini tidak hanya membantu dalam pengelolaan sampah tetapi juga memberikan keuntungan ekonomi tambahan bagi masyarakat setempat. BUMDes Berkah Banyu Makmur didirikan oleh pemerintah Desa Pancasan untuk membentuk lembaga perekonomian yang dapat mengelola berbagai potensi yang ada di desa Pancasan.

Menurut Kepala Desa Pancasan, potensi yang ada meliputi bidang pertanian, perikanan, jasa dan perdagangan, serta pariwisata. Desa Pancasan memiliki tanah yang subur, kearifan lokal yang kuat, serta sumber daya alam air yang melimpah. Kondisi ini sangat mendukung berbagai inisiatif yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sehingga memudahkan mereka dalam mengelola dan mengembangkan berbagai usaha untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes berperan penting dalam mengoptimalkan sumber daya lokal dan menciptakan peluang ekonomi bagi masyarakat. Modal awal BUMDes ini berasal dari bantuan pemerintah desa

melalui APBDes.

BUMDes Berkah Banyu Makmur adalah organisasi formal yang beroperasi dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah desa. Manajemen organisasi ini bertujuan untuk memastikan agar organisasi dapat berjalan dengan efektif, profesional, dan akuntabel. Keefektifan tercermin dalam pencapaian tujuan utama, yaitu meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial masyarakat. Sedangkan profesionalisme terwujud dalam manajemen yang efisien, pelayanan yang responsif, dan komunikasi yang transparan. Akuntabilitas mereka dijaga melalui pencatatan keuangan yang akurat, pelaporan yang berkala, dan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Dasar utama dari manajemen organisasi ini adalah Anggaran Dasar BUMDes, yang menjadi landasan regulasi yang disepakati dan dilaksanakan secara bersama-sama.

BUMDes Berkah Banyu Makmur memiliki 4 unit usaha, yakni unit usaha pariwisata kolam renang “Taman Tirta Alami”, pengelolaan sampah “Berkah Runtah”, tambak ikan “Mina Sehat” dan sewa ruko/kios. Unit usaha tersebut berjalan sesuai dengan keputusan yang diambil dalam Musyawarah Desa. Tidak hanya itu, pemerintah desa juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan kelangsungan operasional usaha tersebut dengan melakukan kontrol dan evaluasi secara rutin. BUMDes memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola usaha tersebut, dengan tujuan memastikan bahwa tidak ada pihak yang merasa dirugikan dan hasil kinerja yang diharapkan dapat tercapai dengan maksimal.

Mengacu pada prinsip-prinsip manajemen yang dijelaskan oleh Hanafi (2019), yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang tersedia untuk mencapainya. BUMDes Berkah Banyu Makmur dapat meningkatkan kinerjanya dengan merencanakan pengembangan desa secara strategis, mengelola sumber daya dengan efektif, memotivasi partisipasi aktif dari anggota dan masyarakat, serta melakukan pengawasan terhadap implementasi program secara cermat. Dengan pendekatan ini, diharapkan BUMDes Berkah Banyu Makmur dapat mencapai tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat setempat secara lebih optimal.

Hal yang sama dengan penelitian oleh Fitrianita et al. (2022) Pengelolaan BUMDes di Desa Maccini Baji Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa. Dari hasil penelitian tersebut sejalan dengan yang diterapkan oleh BUMDes Berkah Banyu Makmur. Hal ini terbukti dengan pengorganisasian yang memilih pengelola dari masyarakat desa tanpa tanggung jawab di pemerintahan desa, membuat pengelolaan jadi lebih fokus dan mandiri. Proses pengarahan dilakukan dengan

mengawasi dan memonitor pekerjaan anggota, dengan evaluasi yang dilakukan setiap tiga bulan.

Penelitian Abdul Wahid (2023) Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDes di Desa Arwana Mahato. Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode yang digunakan untuk memanfaatkan unit usaha BUMDes adalah dengan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui sosialisasi, layanan yang membantu mengembangkan usaha masyarakat, dan simpan pinjam. Hal ini sejalan dengan yang diterapkan oleh BUMDes Berkah Banyu Makmur. Praktik meningkatkan pendapatan masyarakat melalui sosialisasi dan layanan yang membantu mengembangkan usaha masyarakat telah menjadikan BUMDes Berkah Banyu Makmur sebagai pilar ekonomi lokal yang kuat dan memberikan dampak positif bagi kesejahteraan masyarakat desa.

Peran kepala desa sebagai pemimpin dan pengarah dalam mengelola BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan berjalan baik, berdampak positif pada perkembangan usaha karena perhatian dan pengawasan intensif. Pengelolaan dilakukan secara kolaboratif sesuai tugas dan tanggung jawab dalam struktur organisasi, berdasarkan prinsip demokrasi lokal melalui musyawarah dan kesepakatan bersama. Direktur BUMDes berperan signifikan dalam pengambilan keputusan strategis dan diharapkan memiliki keterampilan kepemimpinan yang unggul, manajemen efektif, serta dedikasi tinggi terhadap kemajuan dan kesejahteraan desa. Pengawas memastikan efisiensi, transparansi, dan pencapaian tujuan BUMDes. Sekretaris memantau perkembangan organisasi, menyajikan data akurat, dan memberikan arahan. Bendahara mengelola keuangan harian dan menyusun laporan pertanggungjawaban tahunan.

Desa Pancasan memiliki ciri khas yang unik, yang meliputi tanah subur, kearifan lokal, dan kekayaan sumber daya alam air yang melimpah. Kondisi geografisnya yang mendukung, bersama dengan demografis yang beragam, menjadi potensi besar untuk pengembangan ekonomi lokal. Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mengelola sumber daya ekonomi lokal menjadi krusial untuk memanfaatkan potensi tersebut secara optimal dan berkelanjutan. Analisis manajemen BUMDes di Desa Pancasan ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai keberhasilan, kesulitan, dan peluang pengembangan bagi BUMDes di wilayah sekitarnya.

Berikut ini penulis akan menguraikan hasil penelitian dan analisis pembahasan berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang penulis lakukan berdasarkan fungsi manajemen dari George R. Terry, Leslie W. Rue, G. A. Ticolau :

a. *Planning* (Perencanaan)

Peran yang paling penting dalam manajemen adalah perencanaan. Fungsi ini menjelaskan

bahwa manajemen harus bisa merencanakan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan untuk dicapai. Dengan kata lain, jika manajemen tidak memiliki tujuan yang jelas dan terarah, maka tidak bisa disebut sebagai manajemen yang utuh menurut George R. Terry, Leslie W. Rue, G. A. Ticolau dalam Nurmalasari et al., 2022.(Nurmalasari et al., 2022)

Dasar hukum perencanaan BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan adalah Peraturan Desa Pancasan Nomor 05 Tahun 2021 tentang Pendirian BUM Desa "Berkah Banyu Makmur Pancasan" dan Peraturan Kepala Desa Pancasan Nomor 03 Tahun 2021 tentang Anggaran Rumah Tangga BUM Desa "Berkah Banyu Makmur Pancasan". Pelaksanaan perencanaan ini dilakukan melalui musyawarah Desa Pancasan. Melibatkan pengurus BUMDes yang terdiri dari kepala desa, BPD, unsur masyarakat yang terdiri atas : penyerta modal, perwakilan dusun atau rukun warga atau rukun tetangga, dan perwakilan kelompok lainnya yang berkaitan dengan Usaha BUMDes/Unit Usaha BUMDesa.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di lapangan, ditemukan bahwa proses perencanaan dalam manajemen BUMDes Berkah Banyu Makmur secara keseluruhan cukup baik. Hal ini sesuai dengan empat tahapan dasar dalam proses perencanaan menurut Handoko (2019) : (1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan yang ingin dicapai. (2) Menyusun gambaran tentang kondisi saat ini. (3) Mengenali semua faktor pendukung dan penghambat. (4) Membuat rencana atau rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Dari empat langkah dasar proses perencanaan yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan telah melakukan identifikasi pada setiap tahapan dasar dalam proses perencanaan.

Pada tahapan dasar pertama menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan yang ingin dicapai. BUMDes Berkah Banyu Makmur memiliki tujuan sebagai organisasi yang mengintegrasikan semua kegiatan ekonomi dan pelayanan umum di tingkat desa. Fokusnya adalah menjalankan kegiatan usaha ekonomi dengan efisien, mengembangkan investasi, meningkatkan produktivitas perekonomian, dan memanfaatkan potensi desa secara maksimal. Proses perencanaan pada BUMDes Berkah Banyu Makmur dibagi dalam 2 jenis, yaitu musyawarah desa tahunan dan musyawarah desa khusus.

Tahap kedua menyusun gambaran tentang kondisi saat ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur BUMDes Berkah Banyu Makmur, BUMDes telah menjalin kerja sama dengan Universitas Jenderal Sudirman (UNSOED) dan PT. Sinar Tambang Arthalestari (Semen Bima). Kerja sama ini bertujuan untuk melakukan penelitian dan pendampingan terhadap BUMDes

dalam mengembangkan seluruh unit usaha mereka serta memfasilitasi proses menuju pengembangan Desa Eduwisata. Selain itu, Semen Bima juga mengalokasikan dana *Corporate Social Responsibility* (CSR) untuk daerah terdampak, termasuk Desa Pancasan. Dana CSR diarahkan untuk program pemberdayaan masyarakat.

BUMDes Berkah Banyu Makmur memastikan perencanaan program usaha sesuai dengan kebutuhan dan tujuan desa, dengan tetap menyesuaikan rencana BUMDes dengan RPJM (Rencana Pembangunan Jangka Menengah) Desa Pancasan. Perencanaan strategis BUMDes Berkah Banyu Makmur saat ini adalah memaksimalkan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya manusia. BUMDes berusaha memaksimalkan pemanfaatan kedua sumber daya ini sebagai salah satu sumber pendapatan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Ketika PAD yang disetor oleh BUMDes mencapai jumlah yang signifikan, dana tersebut dikembalikan ke masyarakat dalam bentuk fasilitas dan program yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan.

Tahapan ketiga yaitu mengenali semua faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukungnya yaitu Desa Pancasan memiliki sumber daya air yang melimpah yang tidak dimiliki oleh semua desa. Desa ini memanfaatkan sumber daya alamnya untuk memajukan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, kepala desa, pengurus pelaksana operasional BUMDes, dan karyawan unit usaha BUMDes juga saling menjaga komunikasi secara baik dan berkesinambungan. Faktor penghambat dalam pengelolaan BUMDes adalah beragam pandangan masyarakat dari latar belakang dan budaya yang berbeda, sehingga memunculkan pro dan kontra terhadap kebijakan BUMDes.

Tahapan terakhir yaitu membuat rencana atau rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana jangka panjang BUMDes adalah mengembangkan Desa Pancasan menjadi Desa Eduwisata, menambah unit usaha mina kangkung dan PAM desa. Untuk rencana jangka pendek, BUMDes mengacu pada rencana kerja dan rencana tahunan yang disusun oleh pengelola BUMDes. Persetujuan dari kepala desa dan pengawas menjadi hal yang diperlukan dalam pelaksanaannya. Saat ini, BUMDes sedang melakukan perbaikan pada beberapa unit usahanya agar kelak menjadi desa eduwisata yang lebih menarik dan berkualitas.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert dalam Zulkipli (2022), ada empat pilar utama dalam proses pengorganisasian, yaitu: pembagian kerja (*division of work*), pengelompokan pekerjaan

(*departmentalization*), penentuan hubungan antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*), dan koordinasi (*coordination*). Jika salah satu pilar tidak berfungsi dengan baik, koordinasi secara keseluruhan juga akan terganggu. Berdasarkan hasil pengamatan peneliti di lapangan, terlihat bahwa pengorganisasian yang dilakukan oleh BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan sudah cukup baik, yang terlihat dari adanya pembagian tugas yang jelas di BUMDes tersebut.

Struktur organisasi BUMDes Berkah Banyu Makmur ditampilkan secara visual melalui bagan pada ruangan kantor BUMDes. Struktur organisasi tersebut terdiri dari pengurus pelaksana operasional BUMDes dan koordinator unit usaha. Peningkatan pengetahuan dan keterampilan pengurus serta karyawan BUMDes melalui pembelajaran dari berbagai sumber, seperti masyarakat perguruan tinggi, dinas, dan praktik langsung. Dengan cara ini, BUMDes dapat memanfaatkan berbagai sumber daya dan pengalaman yang ada dalam komunitas, serta mendapatkan akses pengetahuan yang relevan dari lembaga pendidikan, dinas terkait, dan praktisi lapangan.

Menurut Direktur BUMDes Berkah Banyu Makmur, pengelolaan BUMDes ini menggunakan model *hexahelix*. Model ini mengacu pada konsep kolaborasi antara enam pemangku kepentingan utama dalam pembangunan lokal, termasuk pemerintah, pendidikan dan penelitian, bisnis, masyarakat, media, dan lingkungan. Pemerintah mendukung melalui regulasi dan fasilitasi, sementara akademisi menyediakan riset dan pelatihan. Bisnis menawarkan kemitraan strategis dan transfer teknologi. Masyarakat berpartisipasi aktif dan mengembangkan usaha mikro. Media mempromosikan dan meningkatkan visibilitas BUMDes, dan lingkungan menekankan pengelolaan sumber daya alam serta praktik bisnis berkelanjutan. Kolaborasi ini bertujuan untuk menciptakan ekosistem inovasi dan pembangunan yang berkelanjutan serta meningkatkan daya saing dan kesejahteraan masyarakat di tingkat lokal.

Manfaat yang masyarakat terima dengan adanya pengorganisasian sumber daya dan potensi lokal oleh BUMDes saat ini meliputi: (1) Taman Tirta Alami : Menciptakan peluang kerja bagi penduduk setempat. Memberikan akses gratis bagi masyarakat untuk berwisata dan berolahraga renang di Taman Tirta Alami. Mendorong warga untuk berwirausaha dengan berdagang di kios sekitar taman. Selain itu, beberapa warga juga menyediakan layanan berdagang di kios sekitar taman. Selain itu, beberapa warga juga menyediakan layanan pelatihan renang dan menyewakan peralatan renang. Pemanfaatan sumber daya air tidak hanya memberikan manfaat bagi masyarakat setempat, tetapi juga berdampak positif bagi desa-desa sekitar, terutama saat musim kekeringan pada bulan September-Oktober 2023. Desa-desa tersebut sering menggunakan air dari

sumber air di Desa Pancasan dengan biaya administrasi yang terjangkau, hanya sebesar 5.000 rupiah.

Selanjutnya, (2) Berkah Runtah : pengelolaan sampah merupakan aspek yang sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan menyediakan fasilitas pembuangan sampah yang memadai, lingkungan menjadi lebih bersih dan nyaman. Tidak hanya menciptakan lingkungan yang lebih sehat, tetapi juga mengurangi risiko pencemaran lingkungan. Melalui upaya pengelolaan sampah yang baik, budaya membuang sampah ke sungai atau tempat-tempat terlarang dapat dikurangi secara signifikan. Masyarakat menjadi lebih sadar akan pentingnya menjaga kebersihan lingkungan dan merawatnya. Hal ini mencerminkan perubahan positif dalam perilaku masyarakat menuju pola hidup yang lebih ramah lingkungan dan berkelanjutan. Masyarakat bisa membeli hasil pengelolaan sampah berupa maggot dan kasgot dengan harga seikhlasnya. Maggot digunakan untuk pakan ikan, dan kasgot digunakan untuk pupuk tanaman.

Selanjutnya, (3) Mina Sehat : hasil budidaya ikan dari unit usaha Mina Sehat dijual kepada warga dengan harga yang lebih terjangkau dibandingkan dengan harga pasaran, sehingga memberikan akses yang lebih mudah kepada masyarakat untuk mendapatkan produk ikan. Ikan hasil budidaya tidak hanya dimanfaatkan sebagai sumber pangan bagi masyarakat desa, juga sebagai sumber pendapatan tambahan melalui penjualan ikan segar atau olahan. (4) Sewa Ruko: masyarakat yang menyewa ruko di depan Taman Tirta Alami mendapatkan manfaat dari lokasi yang strategis dan fasilitas yang tersedia. Dengan berada di pusat kegiatan ekonomi dan pariwisata, mereka dapat menjangkau lebih banyak pelanggan atau pengunjung. Selain itu, fasilitas yang disediakan seperti aksesibilitas yang baik, keamanan, dan fasilitas parkir, juga meningkatkan kenyamanan dan kemudahan dalam menjalankan usaha mereka.

Pengelolaan informasi eksternal oleh BUMDes Berkah Banyu Makmur dilakukan melalui musyawarah desa, informasi dari perorangan, dan papan informasi di kantor BUMDes. Penggunaan media sosial untuk menyampaikan informasi terbatas, hanya pada grup atau status *WhatsApp*. Penggunaan media sosial lainnya belum dapat dikelola secara optimal karena kebutuhan akan admin yang kompeten dan tambahan anggaran operasional.

c. *Actuating* (Pelaksanaan)

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan adalah fungsi manajemen yang paling penting. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berkah Banyu Makmur Pancasan, sebagai lembaga ekonomi desa, sudah cukup baik dalam menjalankan proses pelaksanaannya. Agar

pelaksanaan berjalan dengan baik, tahap awal perencanaan harus disusun dengan baik juga.

Dalam upaya mengembangkan Desa Pancasan menjadi Desa Eduwisata dan memberikan kontribusi lebih banyak pada masyarakat, BUMDes berupaya melakukan pengembangan dan perbaikan pada semua unit usahanya. Fakta di lapangan menunjukkan bahwa dari perencanaan yang telah dibuat, BUMDes Berkah Banyu Makmur mampu memberikan kontribusi kepada masyarakat dan pemerintah desa setiap tahun. Meskipun jumlah kontribusi setiap tahunnya tidak sama, hal ini membuktikan bahwa manajemen BUMDes Berkah Banyu Makmur sudah cukup baik. Sebagai lembaga ekonomi desa, BUMDes mampu memanfaatkan potensi yang dimiliki desa dan memberikan kontribusi bagi pemerintah Desa Pancasan.

Zulkipli (2022) menyebutkan bahwa terdapat unsur-unsur yang berpengaruh dalam proses manajemen yang dikenal dengan sebutan 5M, yaitu manusia (*man*), bahan (*materials*), mesin/peralatan (*machines*), metode/cara kerja (*methods*), dan modal uang (*money*). Unsur-unsur ini sudah ada pada BUMDes Berkah Banyu Makmur dan membantu dalam manajemen pengelolaan BUMDes, memastikan pengelolaan yang efisien dan efektif.

Pokok-pokok masalah yang dipelajari dalam fungsi ini meliputi: tingkah laku manusia (*human behavior*), hubungan manusiawi (*human relation*), komunikasi (*communication*), kepemimpinan (*leadership*) (Siti H, 2023). Adapun dari pokok-pokok masalah yang terdapat dalam fungsi actuating menunjukkan bahwa BUMDes Berkah Banyu Makmur juga telah cukup baik dalam menjalankan fungsinya. Hal itu terbukti dengan hasil wawancara dan observasi mengenai pelaksanaan kegiatan BUMDes sehari-hari.

Kegiatan operasional BUMDes sehari-hari telah diatur dan terstruktur dengan tugas dan tanggung jawab individu maupun tim. Dengan demikian, setiap karyawan dan pengurus BUMDes memiliki peran yang jelas dan mampu menjalankan tugasnya dengan efisien. Hal ini membantu memastikan pencapaian tujuan BUMDes dengan lebih baik. Setiap unit usaha memiliki koordinator, sehingga memudahkan koordinasi antar unit usaha. Waktu kerja bagi direktur dan komisaris BUMDes adalah fleksibel, mereka siap bekerja kapan pun dibutuhkan tanpa batasan waktu. Namun, untuk sekretaris, bendahara, dan karyawan unit usaha, jam kerja dimulai pada pukul 08:00 hingga 16:00 WIB. Kecuali, untuk petugas pengambilan sampah memulai kerja pada pukul 07:00 WIB. Pada sore hari koordinator dari masing-masing unit usaha akan melakukan laporan harian kepada bendahara dan sekretaris BUMDes di kantor BUMDes.

Pada unit usaha Taman Tirta Alami, dilakukan pemeriksaan dan perawatan rutin kolam renang untuk memastikan kebersihan air dan kelayakan kolam bagi pengunjung. Selain itu,

persiapan juga dilakukan untuk menerima tiket masuk, menyewakan peralatan renang, dan memberikan informasi kepada pengunjung. Ketika kolam renang dibuka, BUMDes memastikan keselamatan pengunjung di area kolam renang dengan melakukan pemantauan terhadap aktivitas mereka, memberikan peringatan jika diperlukan, dan memberikan bantuan dalam situasi darurat. Setelah waktu Ashar, dilakukan pemeliharaan rutin terhadap kolam renang, termasuk membersihkan kolam, mengganti air, merawat peralatan renang, dan memperbaiki kerusakan yang terjadi.

Pada unit usaha Berkah Runtah, dilakukan persiapan untuk pengambilan sampah keliling, serta pengecekan dan persiapan mesin yang akan digunakan. Pembagian tugas di unit usaha ini meliputi pengelolaan maggot dan kasgot, pemilahan sampah, serta pengoperasian mesin, dan tugas-tugas lainnya. Maggot digunakan untuk pakan ikan dan kasgot untuk pupuk tanaman. Selain dijual kepada masyarakat, maggot dan kasgot juga dipasok ke DLH. Pengelolaan sampah di BUMDes Berkah Banyu Makmur seringkali mendapat kunjungan dan studi banding dari desa-desa lain.

Pada unit usaha Mina Sehat, dilakukan pembersihan kolam ikan dan pemberian pakan kepada ikan. Memberikan pakan yang sesuai dengan kebutuhan ikan secara teratur, dengan memantau pola makan ikan dan menyesuaikan jenis dan jumlah pakan yang diberikan. Selain itu, memeriksa dan memperbaiki peralatan tambak dan saluran air secara rutin diperlukan untuk mencegah kerusakan yang dapat mengganggu produksi ikan. Ketika ikan telah mencapai ukuran yang tepat untuk dipanen, dilakukan pemanenan. Selanjutnya, mengatur pemasaran hasil panen ikan kepada pembeli potensial. Baik itu melalui penjualan langsung kepada konsumen atau pedagang lokal, menjadi langkah penting untuk meningkatkan pendapatan.

Pemeliharaan pada semua unit usaha BUMDes merupakan bagian integral dari upaya menjaga dan mendukung perkembangan Desa Pancasan sebagai desa eduwisata. Melalui pemeliharaan yang terencana dan berkesinambungan, setiap unit usaha BUMDes dapat menjaga kualitas layanan dan fasilitas yang ditawarkan kepada pengunjung. Ini berkontribusi secara langsung terhadap citra positif desa sebagai destinasi wisata yang menarik dan berkualitas. Pemeliharaan yang baik juga memastikan bahwa fasilitas dan infrastruktur tetap aman, nyaman, dan berkelanjutan, yang menjadi faktor penting dalam menarik minat wisatawan dan memberikan pengalaman positif kepada mereka.

Pengambilan keputusan pada BUMDes Berkah Banyu Makmur dilakukan melalui proses

musyawarah tahunan atau musyawarah desa khusus. Dalam proses ini, semua peserta musyawarah memiliki peran penting dalam memberikan masukan, berpartisipasi aktif dalam kegiatan, dan memberikan dukungan terhadap keputusan yang diambil. Berdasarkan hasil wawancara, faktor yang menjadi motivasi utama BUMDes adalah manfaat yang dihasilkan dari setiap unit usaha. Manfaat-manfaat ini memotivasi pengurus pelaksana operasional, dan karyawan BUMDes. Dengan adanya manfaat yang dirasakan oleh masyarakat dari berbagai unit usaha, BUMDes berharap dapat benar-benar meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Tantangannya adalah, mengingat BUMDes adalah milik desa dan masyarakat, setiap langkah yang diambil harus disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan desa serta masyarakatnya.

d. Controlling (Pengawasan)

Pengawasan (*controlling*) adalah proses menemukan dan menggunakan metode serta alat untuk memastikan rencana dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan mencakup empat unsur utama: 1) menetapkan standar pelaksanaan, 2) menentukan ukuran-ukuran pelaksanaan, 3) mengukur pelaksanaan aktual dan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan, serta 4) mengambil tindakan korektif yang diperlukan jika terdapat penyimpangan dari standar (Handoko, 2019). BUMDes Berkah Banyu Makmur dalam proses pengawasan juga melaksanakan tahap-tahap tersebut, meskipun tidak semua tahap dilaksanakan sepenuhnya.

Monitoring dan evaluasi BUMDes "Berkah Banyu Makmur" Pancasan dilakukan secara teratur untuk memastikan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Monitoring dan evaluasi BUMDes dilakukan setiap hari pada masing-masing unit usaha. Monitoring secara keseluruhan dilakukan bulanan dan didampingi oleh pengurus pelaksana operasional, direktur BUMDes, serta pengawas BUMDes. Proses monitoring mencakup identifikasi indikator kinerja yang sesuai dengan program pembangunan desa, pengumpulan data dan informasi berdasarkan indikator tersebut, pemantauan rutin kinerja BUMDes dan program-program yang berjalan, serta evaluasi berkala untuk menilai pencapaian target dan mengidentifikasi masalah yang muncul. Dengan cara ini, BUMDes memastikan setiap unit usaha berjalan sesuai rencana, mencapai target, dan mampu mengatasi berbagai tantangan.

Evaluasi manajemen BUMDes dilakukan dua kali dalam setahun bersamaan dengan musyawarah desa. Evaluasi ini dihadiri oleh kepala desa, BPD, unsur masyarakat yang terdiri atas penyerta modal, perwakilan dusun atau rukun warga, dan perwakilan kelompok lain yang berkaitan dengan usaha BUMDes atau unit usaha BUMDes. Evaluasi manajemen BUMDes Berkah

Banyu Makmur meliputi beberapa langkah penting. Pertama, mengumpulkan data dan informasi terkait kinerja BUMDes, termasuk laporan keuangan, laporan proyek, dan data partisipasi masyarakat desa. Kedua, menganalisis data dan informasi yang telah dikumpulkan untuk mengevaluasi pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Ketiga, mengidentifikasi kelemahan dan tantangan yang dihadapi oleh BUMDes dalam menjalankan program-programnya. Terakhir, mencari solusi dan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja BUMDes berdasarkan hasil evaluasi yang telah dilakukan.

Temuan dari proses monitoring dan evaluasi ini digunakan untuk menginformasikan pengambilan keputusan selanjutnya, termasuk menyesuaikan rencana dan strategi yang diperlukan. Dengan cara ini, BUMDes dapat lebih baik dalam memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Analisis dari hasil evaluasi membantu BUMDes mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mengembangkan solusi efektif, dan menetapkan langkah-langkah yang tepat dalam menghadapi tantangan. Hal ini memastikan bahwa setiap keputusan didasarkan pada data yang akurat, sehingga meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan dengan lebih baik.

Dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas, BUMDes Berkah Banyu Makmur menjalankan proses penyampaian pengelolaan keuangan melalui musyawarah desa. BUMDes juga menyediakan papan informasi untuk menuliskan informasi harian BUMDes. Papan informasi berada di kantor BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan. Masyarakat memiliki kemampuan untuk melaporkan ketidaksesuaian atau kekhawatiran terkait BUMDes. Dalam menjaga transparansi dan akuntabilitas keuangan BUMDes secara internal, bendahara BUMDes mendorong seluruh tim dan karyawan untuk menyertakan bukti nota atau kwitansi sebagai bukti pembelian. Hal ini dilakukan setiap kali menggunakan dana BUMDes untuk membeli keperluan BUMDes.

Keberlanjutan BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan didasarkan pada komitmen untuk tidak mudah menyerah dan menjaga komunikasi yang baik. Hal ini disampaikan oleh Direktur BUMDes Berkah Banyu Makmur. Dengan tetap gigih dan berkomunikasi secara efektif, BUMDes mampu mengatasi berbagai tantangan, mengembangkan inovasi, dan membangun kerja sama yang berkelanjutan dengan berbagai pihak terkait. Komitmen ini memungkinkan BUMDes untuk terus memberikan dampak positif bagi pembangunan desa.

Pengelolaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Berkah Banyu Makmur di Desa Pancasan menunjukkan penerapan fungsi-fungsi manajemen yang mencakup *planning*

(perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan). Berikut adalah analisis berdasarkan teori manajemen. Menurut teori George R. Terry dan Leslie W. Rue, perencanaan adalah proses menetapkan tujuan dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Berkah Banyu Makmur memiliki rencana yang matang yang disusun melalui musyawarah desa tahunan dan khusus, sesuai dengan Peraturan Desa Pancasan No. 05 Tahun 2021. Perencanaan ini melibatkan partisipasi kepala desa, BPD, dan perwakilan masyarakat. Teori perencanaan Handoko (2019) menyatakan bahwa perencanaan mencakup menetapkan tujuan, menyusun gambaran kondisi saat ini, mengenali faktor pendukung dan penghambat, serta membuat rencana tindakan.(Oktariansyah, 2019) BUMDes Berkah Banyu Makmur memenuhi tahap-tahap ini dengan tujuan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) dan memaksimalkan sumber daya alam. Pengembangan kerja sama dengan Universitas Jenderal Sudirman (UNSOED) dan PT. Sinar Tambang Arthalestari menunjukkan komitmen perencanaan strategis yang sejalan dengan teori ini.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert, pengorganisasian melibatkan pembagian kerja, pengelompokan pekerjaan, hierarki, dan koordinasi.(Febrina, 2016; Putih, 2022) Berdasarkan penelitian, BUMDes Berkah Banyu Makmur telah menerapkan pengorganisasian yang jelas dengan struktur organisasi yang ditampilkan di kantor BUMDes. Setiap unit usaha memiliki koordinator yang mempermudah koordinasi dan pembagian tugas. Model hexahelix yang diterapkan menunjukkan kolaborasi antara pemerintah, akademisi, bisnis, masyarakat, media, dan lingkungan, yang mengacu pada pendekatan inovasi dan pembangunan berkelanjutan.(Ibal et al., 2023) Teori ini relevan dengan temuan bahwa BUMDes Berkah Banyu Makmur memanfaatkan kolaborasi eksternal untuk memperkuat pengorganisasiannya.

Pelaksanaan adalah aspek kunci dari fungsi manajemen yang menekankan pada tindakan untuk mencapai tujuan. BUMDes Berkah Banyu Makmur melaksanakan kegiatan operasionalnya sesuai perencanaan yang telah disusun. Menurut teori manajemen 5M (manusia, bahan, mesin, metode, modal),(Hamali & SS, 2023; Maulidah,

2012) BUMDes memanfaatkan unsur-unsur ini dengan baik. Proses *actuating* terlihat dari kegiatan rutin unit usaha, seperti Taman Tirta Alami dan Berkah Runtah. Setiap unit melaksanakan operasional sehari-hari dengan tanggung jawab dan koordinasi yang jelas. Contoh pelaksanaan di unit Mina Sehat mencakup pemberian pakan ikan dan pemasaran hasil budidaya yang mencerminkan pelaksanaan yang efektif sesuai teori.

Pengawasan, menurut Handoko (2019), melibatkan menetapkan standar, mengukur pelaksanaan, membandingkan hasil dengan standar, dan mengambil tindakan korektif. (Anggraini et al., 2019) BUMDes Berkah Banyu Makmur menjalankan fungsi pengawasan dengan mengadakan monitoring harian pada setiap unit usaha dan evaluasi berkala. Proses evaluasi dua kali setahun melalui musyawarah desa memastikan transparansi dan akuntabilitas, sejalan dengan prinsip George R. Terry. (Lubis, 2020) Proses monitoring yang melibatkan pengumpulan data kinerja, analisis, dan evaluasi membantu BUMDes mengidentifikasi area perbaikan. Prosedur pencatatan keuangan yang akurat, termasuk penggunaan nota dan kwitansi, mendukung transparansi internal.

Dari perspektif teori manajemen, BUMDes Berkah Banyu Makmur Pancasan telah mengimplementasikan keempat fungsi manajemen secara memadai. Penggunaan perencanaan strategis, struktur organisasi yang efektif, pelaksanaan yang terstruktur, dan pengawasan berkala menunjukkan pengelolaan yang profesional. Komitmen pada prinsip-prinsip manajemen dan kolaborasi dengan pemangku kepentingan memastikan keberlanjutan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan ini relevan dengan teori manajemen yang menekankan pentingnya sinergi antarfungsi untuk mencapai tujuan organisasi.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen BUMDes "Berkah Banyu Makmur" di Desa Pancasan telah diterapkan dengan baik sesuai prosedur dan peraturan desa, dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian yang melibatkan partisipasi aktif masyarakat dan pemangku kepentingan melalui model hexahelix. Implikasinya, pendekatan kolaboratif ini mendukung pengembangan ekonomi lokal dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Rekomendasi dari penelitian ini adalah

memperkuat pelatihan manajerial bagi pengurus BUMDes dan meningkatkan pemanfaatan teknologi digital untuk efisiensi operasional. Namun, limitasi dari penelitian ini terletak pada ketergantungan yang tinggi pada dukungan masyarakat dan pemerintah setempat, sehingga replikasi model ini mungkin memerlukan penyesuaian di wilayah lain dengan dinamika sosial yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, H. Z., & Sik, M. S. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Anggraini, D., Sekretari, A., & Cendana, M. (2019). Analisis Pengawasan Sistem Pengajaran di Edu Smart Learning Center Medan. *Jurnal Ilman: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 19–27.
- Djadjuli, D. (2018). Peran pemerintah dalam pembangunan ekonomi daerah. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 5(2), 8–21.
- Febrina, S. (2016). *Pengorganisasian Badan Penanggulangan Bencana Daerah dalam Penanggulangan Bencana Erupsi Gunung Sinabung di Kabupaten Karo Sumatera Utara Tahun 2015*. Universitas Brawijaya.
- Hamali, A. Y., & SS, M. M. (2023). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia*. Caps.
- Ibal, L., Madaul, R. A., & Rifqah, N. N. (2023). Model Kolaboratif Penanggulangan Kemiskinan Ekstrem melalui Konsep Hexahelix di Provinsi Papua Barat Daya. *JURNAL SOSIAL HUMANIORA (JSH)*, 16(2), 164–177.
- Lubis, R. H. (2020). *Governance, Risk Management, and Compliance: Implementasi dan Implikasi Pada Koperasi Syariah di Kota Tangerang Selatan*.
- Maulidah, S. (2012). *Pengantar Manajemen Agribisnis*. Universitas Brawijaya Press.
- Nurmalasari, N., Mas’ud, F., & Masitoh, I. (2022). Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Perumusan Manajemen Pendidikan Di SMKN 1 Cijulang. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(2), 936–946.
- Oktariansyah, O. (2019). Perencanaan dan Pengendalian Persediaan Barang Dagang Pada CV. Biji Kopi Makmur Indralaya. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 16(1), 65–80.
- Pangestu, F. P., Rahmadianti, N. S., Hardiyanti, N. T., & Yusida, E. (2021). Ekonomi Pancasila Sebagai Pedoman Dalam Tujuan Pembangunan Berkelanjutan SDGs (Sustainable Development Goals) 2030. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi Pembangunan*, 1(3), 210–219.
- Putih, T. (2022). *Optimalisasi fungsi pengorganisasian program Dewan Kemakmuran Masjid dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat: Studi deskriptif di Masjid Al-Falaah Desa Timbang*. UIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Sarosa, S. (2021). *Analisis data penelitian kualitatif*. Pt Kanisius.
- Sugiman, S. (2018). Pemerintahan Desa. *Binamulia Hukum*, 7(1), 82–95.
- Witjaksana, B., Purwanti, A., Fathoni, T., & Dewi, D. D. (2024). Increase Economic Management Literacy For The Community Through The Independent Entrepreneurship Program. *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(4), 6207–6215.