

**PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN BUMDES SEJAHTERA BERSAMA
DESA NYATNYONO KABUPATEN SEMARANG**

Rifka Nafilatun Nafichah, Amni Zarkasyi Rahman

**Program Studi S1 Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro
Jalan Prof. Soedarto, S. H., Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407, Faksimile (024) 7465405
Laman: www.fisip.undip.ac.id Email: fisip@undip.ac.id**

ABSTRACT

The institutional capacity building serves as a key reference for improving organisational performance, including BUMDes Sejahtera Bersama, an economy-based community organisation in Nyatnyono Village, Semarang Regency. Following Government Regulation No. 11 of 2021 on BUMDes, BUMDes Sejahtera Bersama strives to revitalise its institutional capacity to achieve the goal of empowering the local economy in Nyatnyono Village. However, this effort faces challenges related to the misalignment of stakeholder interests in managing its business units. This study aims to describe the institutional capacity of BUMDes Sejahtera Bersama within the context of Nyatnyono Religious Tourism Village. Using a qualitative approach, the primary data source was obtained through interviews. The data analysis process involved several stages: description, reduction, selection, and conclusion. Atlas.TI software supported data analysis by facilitating the visualization of findings. The results reveal a detailed description of BUMDes Sejahtera Bersama's institutional capacity and the factors influencing it. Recommendations from this study include enhancing collaboration with third parties, strengthening external oversight, and reinforcing social capital.

Keywords: Institutional Capacity, BUMDes, Rural Tourism

ABSTRAK

Penguatan kapasitas kelembagaan menjadi rujukan utama bagi suatu lembaga untuk meningkatkan performa organisasinya, termasuk BUMDes Sejahtera Bersama sebagai suatu lembaga berbasis ekonomi masyarakat di tingkat Desa Nyatnyono, Kabupaten Semarang. Pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes, BUMDes Sejahtera Bersama terus berupaya merevitalisasi kapasitas kelembagaannya untuk mencapai tujuan pemberdayaan ekonomi masyarakat di Desa Nyatnyono. Namun demikian, BUMDes Sejahtera Bersama dihadapkan dengan masalah asinkronisasi kepentingan stakeholders dalam pengelolaan di unit usaha BUMDes. Penelitian ini bertujuan memberikan deskripsi kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama di Desa Wisata Religi Nyatnyono. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan sumber data utama adalah wawancara. Teknik analisis dilakukan melalui beberapa tahapan diantaranya adalah tahap deskripsi, tahap reduksi, tahap seleksi dan tahap kesimpulan. Proses analisis data didukung oleh software Atlas.TI untuk membuat visualisasi hasil penelitian. Adapun hasil yang diperoleh adalah deskripsi tentang kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama dan faktor-faktor yang berkaitan dengan kapasitas kelembagaan di BUMDes Sejahtera Bersama. Saran yang diberikan dari penelitian

berikut diantaranya adalah meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga, meningkatkan pengawasan dari pihak eksternal dan memperkuat modal sosial.

Kata kunci: Kapasitas Kelembagaan, BUMDes, Desa Wisata

Pendahuluan

Desa Nyatnyono ditetapkan sebagai desa wisata religi sesuai dengan Surat Keputusan Bupati Semarang Nomor: 556/0217/2022 tentang Penetapan Desa Wisata di Kabupaten Semarang. Aktivitas pariwisata di Desa Nyatnyono disokong oleh aktivitas wisata religi di destinasi wisata religi berupa Sendang Kalimat Tayyibah, Makam Mbah Hasan Munadi dan Mbah Hasan Dipuro (Rahmadani dan Gunawan, 2024). Permasalahannya adalah perkembangan desa wisata sangat lambat atau bahkan tergolong mengalami stagnansi. Hal ini dilatarbelakangi oleh status kepemilikan destinasi wisata yang sebetulnya adalah milik kelompok tertentu namun ditetapkan menjadi bagian dari Desa Wisata Nyatnyono (Handitya dan Kumalasari, 2023).

Meskipun kondisinya hari ini masih tumpang tindih namun Desa Wisata Nyatnyono memiliki potensi besar untuk menjadi Desa Wisata Mandiri. Potensi tersebut berasal dari kekayaan alam, sosial dan budaya yang dimiliki oleh Desa Nyatnyono. Kekayaan alam memuat pemandangan alam yang layak jual, kepemilikan area pendakian dan camping ground (Rahmawati, 2019). Pada kondisi inilah suatu desa membutuhkan peran BUMDes untuk menjadi fasilitator terbentuknya sinergitas pariwisata serta

mencapai cita-cita kemandirian desa di sektor ekonomi melalui sektor pariwisata.

Hadirnya BUMDes sebagai perwalian dari pemerintah desa dalam memberikan fasilitas bagi pergerakan ekonomi di sekitar destinasi wisata secara nihil menjadi prasyarat terwujudnya pengelolaan desa wisata yang serasi dan terintegrasi, sekaligus mendorong Desa Nyatnyono keluar dari lingkaran stagnasi pada aspek pembangunan destinasi dan tamat memperoleh rapor merah dalam SDGs Desa poin 1 dan 2 (no poverty dan zero hunger). Terlepas dari kompleksitas permasalahan yang ada, jalan pertama yang paling vital adalah memastikan kapasitas kelembagaan BUMDes untuk bekerja menyelesaikan permasalahan tersebut.

Penelitian ini melihat dimensi yang berbeda dari beberapa penelitian tentang BUMDes Sejahtera Bersama. Perbedaan berikut dilihat dari lima dimensi yang digunakan untuk mengidentifikasi kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama, mencakup kepemimpinan, manajemen perencanaan, manajemen pelaksanaan, alokasi sumber daya dan relais dengan pihak eksternal. Penelitian terdahulu lebih banyak melihat BUMDes Sejahtera Bersama dari segi sumber daya. Pada penelitian yang lain, lebih banyak ditemukan bahasan tentang pengelolaan destinasi wisata religi Desa Nyatnyono.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mengandalkan data utama dari hasil wawancara. Penelitian dilakukan di BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono dan sekitar area destinasi wisata religi Desa Nyatnyono tepatnya di Sendang Kalimat Tayyibah dan Makam Mbah Hasan Munadi & Hasan Dipuro Kecamatan Ungaran Barat Kabupaten Semarang, Provinsi Jawa Tengah.

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan kunci yaitu Direktur BUMDes Sejahtera Bersama dan Kepala Desa Nyatnyono. Adapun data sekunder diperoleh dari sumber jurnal yang dipublikasikan pada rentang lima tahun kebelakang dan website resmi desa untuk melihat aktivitas terbaru dari Desa Wisata Nyatnyono dan BUMDes Sejahtera Bersama.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dengan melibatkan pribadi sendiri secara langsung dalam aktivitas pengamatan di lapangan, wawancara mendalam dan dokumentasi dari jurnal, *e-book* dan *website* resmi.

Teknik analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: 1) Tahap Deskripsi, 2) Tahap Reduksi, 3) Tahap Seleksi, dan 4) Tahap Kesimpulan. Proses analisis

didukung dengan *software* Atlas.TI untuk melakukan seleksi data dan membuat visualisasi data.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian tentang penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono berikut ini didukung dengan sumber data primer yang diperoleh melalui proses wawancara dengan informan yang bersangkutan. Proses wawancara dilakukan secara luring dengan mengunjungi informan secara tatap muka dan secara daring melalui media Zoom Meeting. Hasil penelitian berikut menjawab kondisi kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera dan faktor-faktor apa saja yang berkaitan dengan kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono.

Penguatan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama

Kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono dilihat dari lima dimensi menurut Siahaan et al (2021), diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan ditemukan bahwa leadership atau kepemimpinan dalam mendukung kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono ditunjukkan

kepada figur Direktur BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono yang aktif menjabat sejak tahun 2021. Jabatan Direktur BUMDes tersebut menempati masa kepengurusan kedua pada masa aktif kepengurusan BUMDes Sejahtera Bersama sejak awal berdirinya di tahun 2017.

Karakter kepemimpinan yang ada pada figur Direktur BUMDes Sejahtera Bersama ini meliputi daya inisiatif yang baik, memiliki kompetensi yang memadai baik secara kognitif maupun praktis, mampu membangun komunikasi yang intensif ditunjukkan melalui evaluasi dan diskusi intensif, memiliki daya kreatifitas tinggi, dan karakter pengambilan keputusan yang demokratis.

2) *Manajemen Perencanaan*

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen perencanaan di atas dapat ditarik sebuah konklusi bahwa kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono tidak terlepas dari manajemen perencanaan. Produk dari manajemen perencanaan yang menjadi acuan operasional bagi BUMDes Sejahtera ini berupa

dokumen Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dan dokumen Rencana Kerja. Manajemen perencanaan yang dilakukan pada kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama ini bersifat dinamis, adaptif dan insidental. Hal ini membuat BUMDes Sejahtera Bersama dapat dengan mudah menyesuaikan keadaan, meskipun karakter perencanaannya ini dapat pula menjadi tantangan yang menuntut BUMDes Sejahtera Bersama tetap stabil di tengah situasi yang tidak dapat diprediksi.

Selain masterplan berupa dokumen AD/ART dan dokumen Rencana Kerja, manajemen perencanaan BUMDes Sejahtera Bersama dikuatkan dengan rencana pengelolaan resiko. Wujud dari rencana pengelolaan resiko ini ditunjukkan dengan adanya program antisipatif sebagai opsi alternatif ketika rencana awal tidak berhasil terlaksana. Hanya saja, program antisipatif ini tidak dituliskan dalam bentuk tekstual yang membuat perencanaannya mudah hilang dan dilupakan.

3) *Manajemen Pelaksanaan*

Manajemen pelaksanaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono berporos pada operasional usaha di enam unit usaha, diantaranya adalah unit warung, unit angkutan/ompreng, unit ojek, unit kamar mandi umum, unit terminal, dan unit perdagangan air. Dalam menjalankan usahanya BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono didukung dengan reorganisasi lembaga, hierarki pembagian tugas anggota, pengadaan barang/jasa, manajemen konflik dan manajemen perubahan BUMDes Sejahtera.

BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono telah melakukan reorganisasi sebanyak dua kali, yaitu tahun 2017 dan 2021. Aturan yang disepakati dalam satu masa kepengurusan BUMDes Sejahtera Bersama adalah lima tahunan kecuali terdapat hal-hal mendesak yang mempersingkat masa kepengurusan yang sah. Pada satu masa kepengurusan terdapat struktur pengurus yang bertanggungjawab atas operasional lembaga secara ad hoc. Struktur tersebut dibentuk secara hierarkis dengan pembagian tugas yang jelas. Setiap posisi memiliki tugas dan

wewenang masing-masing, bersifat tunggal, terikat dan sinergis. Tunggal berarti setiap pihak yang mengisi posisi di BUMDes Sejahtera Bersama tidak diperkenankan merangkap jabatan dengan instansi desa yang lain seperti Pemerintah Desa atau Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Terikat dan sinergis memiliki arti bahwa satu posisi di lembaga menentukan posisi yang lainnya sehingga mengharuskan cara kerja yang beriringan. Posisi tersebut diantaranya adalah direktur, sekretaris dan bendahara BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono.

Operasional BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono didukung pula dengan pengadaan barang dan jasa. Sumber pengadaan barang dan jasa diperoleh dari internal (di dalam lingkungan Desa Nyatnyono) dan eksternal (di luar lingkungan Desa Nyatnyono). Pengadaan barang dan jasa tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan usaha pada unit-unit BUMDes Sejahtera Bersama.

Operasional BUMDes Sejahtera Bersama pada kepengurusan saat ini difokuskan pada dua lini, yaitu internal

BUMDes melalui perbaikan administrasi dan perbaikan citra BUMDes melalui optimalisasi kinerja di wilayah-wilayah pembangunan atau unit usaha BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono. Operasional BUMDes Sejahtera Bersama tidak luput dari berbagai hambatan, diantaranya adalah 1) keterbatasan SDM, 2) hambatan perizinan, 3) rendahnya tingkat kepercayaan dari masyarakat, 4) kurangnya penerimaan masyarakat, 5) subyektifitas yang masih kental, 6) kurangnya kesadaran masyarakat, dan 7) kurangnya estetika di beberapa titik wisata religi Desa Nyatnyono.

4) *Alokasi Sumber Daya*

Sumber daya yang mendukung aktivitas BUMDes ini terbagi menjadi tiga yaitu aset fisik, finansial, dan sumber daya manusia. Kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama dilihat dan diamati dari kemampuan mengelola ketiga sumber daya tersebut dengan efektif dan efisien.

Pengelolaan aset fisik diamati melalui kemampuan BUMDes Sejahtera Bersama dalam melakukan transparansi aset fisik,

investarisasi aset dan maintenance aset agar memiliki nilai kebermanfaatan jangka panjang. BUMDes Sejahtera Bersama di bawah tanggung jawab bendahara belum memiliki daftar inventarisasi tertulis dan terbuka untuk masyarakat secara umum. Adapun maintenance aset telah dilakukan dengan baik melalui tanggung jawab manajer di setiap unit usaha BUMDes. Seluruh aset fisik di BUMDes Sejahtera Bersama berasal dari Anggaran Pendapatan Belanja Desa (APBDes) di bawah kontrol pemerintah desa.

Pengelolaan finansial berhubungan dengan cashflow uang masuk dan uang keluar yang ada di BUMDes Sejahtera Bersama didukung dengan pelaporan keuangan yang transparan. Pendapatan BUMDes Sejahtera Bersama diperoleh melalui aktivitas usaha pada tiap-tiap unit usaha yang dimilikinya di antaranya adalah penyewaan warung di terminal bus Makam Mbah Hasan Munadi dan Sendang Kalimat Tayyibah. BUMDes Sejahtera Bersama juga memperoleh pendapatan dari retribusi pada unit ojek, angkutan/ompreng dan terminal. Selain itu pendapatan diperoleh

melalui penjualan air dan toilet umum di area Makam Mbah Hasan Munadi. Pendapatan dari unit usaha tersebut menjadi sumber pendapatan utama bagi BUMDes Sejahtera Bersama. Pendapatan yang diperoleh akan diolah kembali sebagai penyertaan modal pada tahun berikutnya dan disalurkan kepada Pemerintah Desa sebagai kontribusi PAD sebanyak tiga puluh persen dari omset. Pada tahun 2023, omset BUMDes Sejahtera Bersama mencapai seratus juga rupiah.

Klasterisasi yang lain pada dimensi alokasi sumber daya adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM). BUMDes Sejahtera Bersama memiliki dua karakter SDM, yaitu SDM volunteer atau SDM yang tidak digaji dalam nominal rupiah dan SDM paid atau SDM yang digaji dalam nominal rupiah. Aspek SDM masih menjadi masalah dalam BUMDes Sejahtera Bersama karena adanya keterbatasan SDM yang belum dapat diselesaikan dengan alasan efisiensi. Adapun mobilisasi SDM ditempuh melalui tiga metode, diantaranya adalah pemilihan demokratis untuk memilih Direktur BUMDes, musyawarah desa untuk memilih sekretaris dan bendahara

BUMDes, dan penunjukan langsung untuk menunjuk manajer unit dan pegawai lapangan yang terlibat dalam aktivitas usaha di unit BUMDes Sejahtera Bersama.

5) *Relasi dengan Eksternal*

Pada dimensi relasi dengan eksternal pada BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono perlu dipahami terlebih dahulu lingkup internal dan eksternal yang dimaksud dalam BUMDes Sejahtera Bersama. Internal merujuk pada pengurus inti BUMDes Sejahtera Bersama yang meliputi direktur, sekretaris dan bendahara BUMDes.

Adapun pihak eksternal merujuk pada pihak-pihak di luar pengurus inti, meliputi:

- 1) Kepala Desa sebagai penasehat BUMDes Sejahtera Bersama,
- 2) BPD sebagai pengawas BUMDes Sejahtera Bersama,
- 3) Manajer unit sebagai bawahan BUMDes yang mengatur operasional di tiap unit usaha milik BUMDes,
- 4) Paguyuban-paguyuban yang terlibat sebagai mitra kerja BUMDes di masing-masing unit usaha, paguyuban tersebut mencakup: paguyuban warung,

paguyuban ojek dan paguyuban angkutan/ompreng,

- 5) Pihak-Pihak lain, meliputi: Pengelola Wisata, Karang Taruna, Perguruan Tinggi dan lembaga lain-lain yang tidak dapat disebutkan.

Faktor-Faktor yang Berkaitan dengan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama

Faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama di atas dapat terbagi dalam dua klaster yaitu faktor pendorong dan faktor penghambat kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama. Faktor pendorong kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama mencakup intensitas diskusi, penerimaan dari masyarakat Desa Nyatnyono dan dukungan dari Pemerintah Desa Nyatnyono. Adapun faktor penghambat kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama meliputi mindset masyarakat, sikap penolakan dari masyarakat, dan kebijakan finansial Desa Nyatnyono.

Kesimpulan

1. Kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono dapat dilihat dalam lima dimensi

mencakup kepemimpinan dalam penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama, manajemen perencanaan, manajemen pelaksanaan, alokasi sumber daya, dan relasi dengan pihak eksternal. Secara keseluruhan, BUMDes Sejahtera Bersama sudah layak dalam lima dimensi tersebut tetapi memerlukan optimalisasi lebih lanjut pada beberapa aspek. Dimensi kepemimpinan merupakan dimensi paling dominan dalam penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono, kepemimpinan yang ada dalam BUMDes Sejahtera Bersama menunjukkan karakter yang komunikatif dan demokratis sehingga mendukung kekokohan kapasitas kelembagaan BUMDes. Adapun dimensi paling lemah ada pada relasi dengan pihak eksternal, bahwa BUMDes Sejahtera Bersama belum mampu membuka jaringan relasi yang berdampak khususnya berdampak pada kran investasi di BUMDes Sejahtera Bersama.

2. Kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mendorong dan menghambat terwujudnya kapasitas kelembagaan yang kuat. Faktor

pendorong kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama meliputi intensitas diskusi yang baik, penerimaan dari masyarakat Desa Nyatnyono dan dukungan dari Pemerintah Desa Nyatnyono. Adapun faktor penghambat kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama meliputi *mindset* negatif masyarakat terhadap BUMDes Sejahtera Bersama, sikap penolakan dari masyarakat, dan kebijakan finansial Desa Nyatnyono yang menghambat ruang eksplorasi BUMDes Sejahtera Bersama.

Rekomendasi

Berdasarkan penelitian tentang kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama ini dapat ditarik sebuah rekomendasi untuk menguatkan kapasitas kelembagaan BUMDes Sejahtera Bersama Desa Nyatnyono, diantaranya adalah:

1. BUMDes Sejahtera Bersama dapat menjalin kemitraan dengan perusahaan sektor pariwisata untuk membuka kran investasi di unit usaha paling menjanjikan yaitu Terminal Bus. Sebagai langkah awal, BUMDes Sejahtera Bersama dapat melakukan studi kelayakan investasi di unit usaha terminal dan

menyusun model kemitraan yang jelas. Konstruksi rencana kemitraan itu diajukan kepada perusahaan yang memiliki program CSR dengan tema pemberdayaan masyarakat atau pemberdayaan sektor pariwisata. Perusahaan seperti Sido Muncul, Aerowisata atau perusahaan anak BUMN yang lain dapat menjadi mitra. Selain kerja sama melalui CSR, BUMDes Sejahtera Bersama dapat memilih alternatif kerjasama dengan agen travel yang menyediakan jasa perjalanan wisata religi di area semarang dan sekitarnya.

2. Rekomendasi yang ditawarkan untuk menyikapi faktor-faktor penghambat BUMDes Sejahtera Bersama adalah:
 - a. BUMDes Sejahtera Bersama dapat melakukan pengawasan eksternal yang seimbang guna membangun kredibilitas dan profesionalitas lembaga yang diakui oleh masyarakat. Pengawas eksternal merupakan pihak ketiga yang independen seperti perangkat desa, tokoh masyarakat yang dihormati dan tokoh masyarakat yang memiliki

latar belakang keahlian yang layak dalam manajemen lembaga. Pada prosesnya, pengawas eksternal dapat memberikan sertifikasi atau akreditasi kepada BUMDes Sejahtera Bersama, seperti akreditasi dalam pengelolaan keuangan atau manajemen operasional secara legal.

- b. BUMDes Sejahtera Bersama dapat membangun modal sosial untuk meluruskan mindset negatif masyarakat Desa Nyatnyono. BUMDes Sejahtera Bersama dapat hadir dalam program-program sosial dan memberikan manfaat yang nyata kepada masyarakat Desa Nyatnyono seperti pemberian bantuan modal usaha, pelatihan usaha dan pengenalan produk usaha masyarakat melalui kanal BUMDes Sejahtera Bersama.
- c. BUMDes Sejahtera Bersama dapat memperluas sumber pendanaan BUMDes Sejahtera Bersama dari sumber lain di

luar APBDes Nyatnyono yaitu melalui jalinan kemitraan finansial dengan perusahaan sektor pariwisata atau CSR.

DAFTAR PUSTAKA

- Andalecio, A. B. P., Rose, G. A. T., Isidro, M. R. J., Lee, A. T. J. J. A., Martinez, K. L. P., Dionisio, R. A. M. M., ... & Valentin, A. V. W. T. (2022). Assessing the community-based tourism potentials of Romblon, Philippines: A structural equation model. *Journal of tourism, culinary and entrepreneurship (JTCE)*, 2(2), 174-199.
- Arifin, B., Wicaksono, E., Tenrini, R. H., Wardhana, I. W., Setiawan, H., Damayanty, S. A., ... & Handoko, R. (2020). Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia. *Journal of rural studies*, 79, 382-394.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed.). Sage Publications Ltd.
- Global Education Cluster. (2024). *Framework for Strengthening the Institutional Capacity of National and Local Actors*. Global Protection Cluster. <https://www.globalprotectioncluster.org/publications/764/policy-and-guidance/guidelines/framework-strengthening-institutional-capacity>
- Julaeha, S., Rahmawati, R., & Harini, S. (2021). *INSTITUTIONAL*

- CAPACITY DEVELOPMENT OF TOURISM VILLAGE IN SUKABUMI DISTRICT. *ADMINISTRATIE Jurnal Administrasi Publik*, 4(2), 103-110.
- Kementerian Informasi dan Komunikasi. *Jadikan Indonesia Mandiri, Berkepribadian dan Berdaulat. Diakses melalui https://www.kominfo.go.id/index.php/content/detail/5629/NAWACITA%3A+9+Program+Perubahan+Untuk+Indonesia/0/infografis*
- Keputusan Bupati Semarang Nomor 556/0217/2022 Tentang Penetapan Desa Wisata Di Kabupaten Semarang (2022).
- Kumalasari, A., & Handitya, B. (2023). Analisis Pelaksanaan Kegiatan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Menurut Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pendapatan Asli Daerah Di Desa Nyatnyono Kecamatan Ungaran Barat. *ADIL Indonesia Journal*, 4(2), 24-30.
- Kurnianto, S., & Iswanu, B. (2021). Governance and performance of village-owned enterprises (BUMDes). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga Vol*, 6(2), 1150-117.
- Kusmarni, Y. (2012). Studi kasus. UGM *Jurnal Edu UGM Press*, 2, 1-12.
- Maryunani, M. (2023). Increasing community participation in village development through BUMdesa management in East Java. *Journal of The Community Development in Asia*, 6(2), 99-112.
- Muharika, D. (2019). Metodologi penelitian evaluasi program. Alfabeta.
- Murthi, N. W., Utama, M. S., Saskara, I. A. N., & Marhaeni, A. A. I. N. (2022). Government role, BUMDes performance on inclusive growth in coastal village, Badung Regency. *International Journal of Health Sciences*, 6, 8879-8890.
- Nasution, A. F. (2023). Metode penelitian kualitatif.
- Nuraini, H. (2020, January). Building Village Economic Independence Through Village-Owned Enterprises (BUMDes). In *Third International Conference on Social Transformation, Community and Sustainable Development (ICSTCSD 2019)* (pp. 168-173). Atlantis Press.
- Nurhazana, N., & Wahyuni, E. S. (2020). Efektivitas Pengelolaan Keuangan dan Akuntansi Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dengan Pendekatan Goal Model. *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 1(1), 41-46.
- Nurmiyati, N., & Alid, I. H. (2019). Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) melalui kelompok ekonomi kewirausahaan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Studi kasus: Desa Nyatnyono Ungaran Barat). *BISECER (Business Economic Entrepreneurship)*, 2(2), 47-57.
- Rahmadani, A., & Gunawan, G. (2024). Pengembangan Desa Wisata Religi Berbasis Budaya Lokal di Desa Nyatnyono. *Umbara*, 8(2), 87-100.
- Rahmawati, A.P. (2019). PERANCANGAN VISUAL BRANDINGDESA WISATA NYATNYONO KECAMATAN UNGARAN BARAT KABUPATEN SEMARANG.
- Rahmayani, D., Putri, P. I., Rahman, Y. A., Pratiwik, E., & Vikia, Y. M. (2023). Scale Up Kapabilitas Keuangan

Badan Usaha Milik Desa Dengan Aplikasi Sistem Informasi Desa Mandiri (SIDesRi). *Madaniya*, 4(1), 337-347.

Rumkel, L., Sam, B., & Umanailo, M. C. B. (2019). Village head partnership, village consultative body and customary institution in village development. *Int. J. Sci. Technol. Res*, 8(8), 1058-1063.

Siahaan, A. Y., Pardede, P. D. K., & Hutapea, Y. F. (2022, February). Capacity Mapping and Institutional Management Model of Village Owned Enterprises (BUMDes) in North Sumatra. In *Second International Conference on Public Policy, Social Computing and Development (ICOPOSDEV 2021)* (pp.442-450). Atlantis Press.

Sugiyono. 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif, Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.