

4 24 25
102 12

**ANALISIS KAPASITAS KELEMBAGAAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) "MAKMUR LESTARI"
DI DESA SAWAHAN KECAMATAN REMBANG
KABUPATEN REMBANG**

Oleh
Agma Elisa Damayanti; R. Slamet Santoso
Email : agmatjondro19@gmail.com

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL & ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO**

Jl. Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269
Telepon (024) 7465407, Faksimile (024)7465404
Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id>, Email : fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

This study aims to conduct an in-depth analysis of institutional capacity at the Village-Owned Enterprise (BUMDes) "Makmur Lestari" in Sawahan Village, Rembang Subdistrict, Rembang Regency. Specifically, this descriptive qualitative research seeks to determine the level of institutional capacity of BUMDes Makmur Lestari, as well as to identify the supporting and inhibiting factors in its management.

The results of this analysis are expected to provide strategic recommendations for improving BUMDes performance and, ultimately, contribute to enhancing the welfare of the village community. Although in terms of leadership, the BUMDes Director is considered successful in maintaining good coordination, open communication, and implementing participatory decision-making, the main challenge lies in weak program planning. BUMDes Makmur Lestari needs to undertake comprehensive institutional capacity strengthening, particularly in managerial aspects. The main recommendation is the development.

Keywords: Institutional Capacity, Management of Village-Owned Enterprises (BUMDes), Business Units, Sawahan Village

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, bangsa, dan negara secara menyeluruh. Di Indonesia, pembangunan diarahkan dari wilayah pinggiran dan diperkuat melalui pengembangan desa sebagai bagian integral dari kerangka negara kesatuan. Kebijakan ini menjadi sebuah langkah strategis dalam memposisikan desa sebagai pilar utama dalam menghadapi tantangan global. Pembangunan desa merupakan elemen krusial yang memiliki fungsi menciptakan keadilan sosial dan pemerataan pembangunan di Indonesia (Kementerian Desa, 2021). Menurut Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang desa, desa sebagai subjek yang aktif dalam merancang dan mengelola pembangunan berbasis potensi lokal (UU No. 3/2024). Undang-undang tersebut bukan hanya sebagai kontrol yang lebih besar kepada desa, namun juga sebagai pengenalan baru dari sistem pendanaan atau yang kita kenal dengan Alokasi Dana Desa (ADD).

Desa merupakan entitas pemerintahan pada level terendah dalam struktur ketatanegaraan di Indonesia, desa diharapkan mampu mewujudkan kemandirian dalam berbagai aspek seperti sosial, budaya, ekonomi, dan politik pasca

dibentuknya Undang-Undang Desa. Harapan ini juga sesuai dengan agenda prioritas negara yang menekankan tentang pentingnya pembangunan yang dimulai dari wilayah terendah dengan memperkuat posisi desa dan daerah dalam bingkai Negara Republik Indonesia. Kebijakan pembangunan tersebut dipandang sebagai upaya strategis karena menunjukkan komitmen pemerintah yang tinggi terhadap penguatan desa, sehingga desa memiliki daya saing yang tinggi pada tingkat global.

Kemiskinan dan pengangguran merupakan isu utama yang kompleks dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Kemiskinan sering kali menjadi penghambat bagi pertumbuhan ekonomi, dimana salah satu sasaran utama pembangunan adalah menciptakan pemerataan kesejahteraan masyarakat. Hal ini disebabkan oleh kontribusi pengangguran terhadap rendahnya pendapatan nasional, yang belum mencerminkan potensi maksimal yang dimilikinya. Aspek tersebut sangat berpengaruh dalam pembangunan menengah jangka panjang di Indonesia.

Perkembangan perekonomian menjadikan pemerintah mengambil langkah strategis dengan menerbitkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa, yang memberikan keleluasaan

kepada desa secara mandiri untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Undang-undang ini tidak hanya sebagai upaya pemerluasan kewenangan desa, namun juga sebagai memperkenalkan skema pembiayaan atau Alokasi Dana Desa (ADD). Pendanaan ini bertujuan untuk menunjang kebutuhan masyarakat sekaligus meningkatkan kesejahteraannya. Terkait pemanfaatan Dana Desa. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 11 Tahun 2019 mengatur bahwa Dana Desa diprioritaskan untuk membiayai program pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat.

BUMDes merupakan sebuah lembaga usaha yang dibentuk oleh desa dan dikelola oleh masyarakat sekitar serta pemerintah desa guna memperkuat ekonomi desa, meningkatkan kegiatan ekonomi masyarakat, menciptakan peluang usaha, membuka lapangan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan desa (Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa Pasal 87). BUMDes tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pokok masyarakat saja, namun juga sebagai uaya mengoptimalkan potensi lokal, khususnya dalam pemanfaatan sumber daya desa yang masih kurang dimanfaatkan di berbagai daerah.

Pengelolaan potensi desa secara optimal, diharapkan dapat memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar.

Kabupaten Rembang dikenal dengan semboyan "Rembang Bangkit" atau singkatan dari Bahagia, Aman, Nyaman, Gotong Royong, Kerja Keras, Iman dan Taqwa, merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah. Secara Geografi, Kabupaten Rembang terletak di bagian timur laut Jawa Tengah dan dilintasi oleh jalur utama pantai utara (pantura). Pada tahun 2023 tercatat terdapat 264 desa dari total keseluruhan desa di Kabupaten Rembang yaitu 287 desa yang tersebar di 14 kecamatan telah menerima alokasi dana untuk pengembangan Badan Usaha Milik Desa.

Kondisi perkembangan BUMDes di Kabupaten Rembang masih menunjukkan klasifikasi atau pemeringkatan BUMDes di Rembang dengan klasifikasi "Maju" sangat kecil dengan jumlah 1 (satu) BUMDes dibandingkan dengan BUMDes klasifikasi maju di Kabupaten lainnya di Jawa Tengah. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi ialah banyaknya BUMDes yang belum memiliki status badan hukum sehigga menghambat akses terhadap sumber pembiayaan dan kerjasama dengan mitra eksternal. Disisi lain, lemahnya penyusunan rencana bisnis,

pemanfaatan potensi desa dan kurangnya kapasitas manajerial dalam aspek manajerial, inovasi dan pemasaran membuat produk BUMDes hanya dapat dipasarkan secara lokal.

Pengelolaan BUMDes di Kabupaten Rembang masih menghadapi sejumlah kendala salah satunya ialah pengelolaan dan kinerja yang belum maksimal. Selain itu, keterlibatan pemerintah pusat masih sebatas pada aspek perencanaan. Dukungan dari pemerintah pusat seperti pemberian modal awal untuk mendirikan BUMDes juga belum sepenuhnya optimal. Kurangnya keterlibatan masyarakat desa dalam proses perencanaan juga menjadi faktor penyebab pengelolaan BUMDes tidak berjalan efektif. Seringkali kendala ini juga muncul karena kurangnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia yang tersedia. Kelemahan dalam aspek manajemen BUMDes terjadi akibat pengurus BUMDes yang tidak memiliki latar belakang atau sertifikasi yang kompeten dalam mengelola sebuah badan usaha atau organisasi

Berdasarkan dari ketentuan Peraturan Menteri Desa dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021, status badan hukum BUMDes menjadi syarat penting untuk memperkuat struktur kelembagaan dan memudahkan akses permodalan dari pihak

eksternal. Namun menurut data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dispermades) Kabupaten Rembang tahun 2024, per 25 November 2024 dari total 287 BUMDes di terdapat 181 BUMDes yang sudah terdaftar berbadan hukum resmi. BUMDes yang belum berbadan hukum kerap menghadapi kendala yang serius terutama dalam memperoleh bantuan dari pemerintah baik di tingkat daerah, provinsi, dan pusat, serta tertutupnya peluang untuk berkolaborasi dan mengakses sumber daya dari pihak luar.

BUMDes Makmur Lestari merupakan salah satu BUMDes dari total 181 BUMDes yang sudah berbadan hukum. Namun legalitas BUMDes Makmur Lestari tersebut menjadi satu – satunya BUMDes di Kecamatan yang masih dalam perbaikan dokumen hukum dan dengan klasifikasi BUMDes yang tumbuh (Dispermades Kab. Rembang). Hal ini menunjukkan bahwa desa ini masih dalam tahap awal pengembangan.

Berdasarkan data yang tertera pada website SIDesa disebutkan bahwa komoditas utama dari BUMDes Makmur Lestari ialah jasa simpan pinjam dan persewaan tenda. Hal ini tentu berbeda sangat signifikan dari BUMDes lain yang berfokus ke perdagangan, pertanian, pasar desa, toko bangunan dan lainnya. Program

usaha yang dibentuk kurang variatif terhadap kebutuhan Masyarakat Desa Sawahan. Perencanaan dalam membuat program usaha menjadi hal yang krusial, namun BUMDes Makmur Lestari belum menjalankan perencanaan program dengan optimal sehingga masih terkendala di bidang usaha tersebut.

Dengan mempertimbangkan latar belakang di atas, penting dilakukan penelitian ini karena akan membantu mengidentifikasi masalah kapasitas kelembagaan BUMDes yang masih belum optimal. Sehingga pertanyaan penelitian yang akan dijawab ialah Bagaimana Analisis Kapasitas Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Lestari di Desa Sawahan Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang? dan apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes di Desa Sawahan?

KAJIAN TEORI

Manajemen Publik

Mengacu pada pernyataan Terry (Syafiie, 2006) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang mana mencakup pada kegiatan, pengoorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap sumber daya yang digunakan mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan. Adapun menurut Prajudi

(dalam Syafiie, 2006) manajemen merupakan proses dari pengelolaan dan pengendalian dari berbagai sumber daya serta faktor-faktor yang terjadi melalui perencanaan yang terperinci guna mencapai target yang telah ditentukan.

Berdasarkan penjelasan yang diberikan oleh pakar mengenai definisi Manajemen Publik diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen publik dan ilmu administrasi publik memiliki keterikatan erat dalam membangun sistem pemerintahan yang efektif, efisien dan prinsip yang ada saling berkaitan dan dapat diterapkan dalam sektor non-profit. Kedepannya, manajemen publik dapat diperkirakan akan terus berkembang dan menjadi bagian integral dari administrasi publik.

Kapasitas Kelembagaan

Menurut definisi yang diberikan Horton et al. (2003) terkait kapasitas kelembagaan menyatakan bahwa kapasitas kelembagaan mencakup kemampuan organisasi untuk merancang dan melaksanakan strategi, mengelola sumber daya secara akuntabel, dan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan aktor eksternal, termasuk pemerintah, komunitas, dan sektor swasta, guna mencapai hasil yang berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan pentingnya

dimensi internal seperti kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), kejelasan struktur organisasi, dan kepemimpinan yang visioner, serta dimensi eksternal seperti kolaborasi dengan masyarakat dan pihak lain untuk mendukung keberlanjutan operasional.

Aspek Kapasitas Kelembagaan

(Syarif, 2013) menuliskan bahwa kemampuan kapasitas kelembagaan pada organisasi Pada bagian ini dipelajari bagaimana kemampuan kelembagaan untuk mencapai tujuan-tujuannya sendiri. Kemampuan tersebut diukur dari lima aspek, sebagai berikut :

a. Strategi Kepemimpinan

Kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi, misi, dan strategi organisasi yang jelas, serta memberikan arah dan motivasi kepada anggota untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam lingkungan yang dinamis.

b. Perencanaan Program

Proses penyusunan rencana jangka pendek dan panjang yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi, melibatkan analisis kebutuhan, pengaturan prioritas, dan penetapan langkah-langkah yang terstruktur.

c. Manajemen dan Pelaksanaanya

Kemampuan organisasi untuk mengelola operasional harian, melaksanakan strategi dan rencana yang telah disusun, serta memastikan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya yang tersedia.

d. Alokasi Sumber Daya yang dimiliki

Proses pendistribusian dan pemanfaatan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, keuangan, dan aset, secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

e. Kinerja Kelembagaan

Tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan, diukur dari efisiensi operasional, efektivitas pencapaian tujuan, dan kemampuan untuk memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

METODE PENELITIAN

Bagian Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam, observasi secara langsung guna menganalisis suatu persoalan. Dalam penelitian ini, peneliti membuat suatu deskripsi yang padat, menelaah ucapan atau kata-kata, informasi detail dari perspektif responden, dan melakukan pendalaman pada kondisi yang terjadi secara rinci. Dalam penelitian ini peneliti

melakukan pengumpulan data menggunakan teknik snowball dan juga penelitian ini menggunakan data primer yang kemudian didukung oleh data sekunder.

HASIL DAN PEMBAHASAN

BUMDes Makmur Lestari tersebut menjadi satu – satunya BUMDes di Kecamatan yang masih dalam perbaikan dokumen hukum dan dengan klasifikasi BUMDes yang tumbuh (Dispermades Kab. Rembang). Hal ini menunjukkan bahwa desa ini masih dalam tahap awal pengembangan. Klasifikasi ini mencerminkan berbagai kendala yang dihadapi desa, seperti keterbatasan modal, pengelolaan yang kurang optimal, dan keterlibatan masyarakat yang minim.



Sumber: Website
sidesa.jatengprov.go.id

Berdasarkan gambar diatas, salah satu faktor utama penghambat kemajuan BUMDes Makmur Lestari ialah lemahnya aspek kelambagaan. Kelembagaan BUMDes, meliputi struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia (SDM), dan sistem manajemen yang mendukung kegiatan usaha desa. Skor kelembagaan yang rendah menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan dan kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) dengan keahlian yang memadai. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia (SDM)

yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes termasuk manajemen masih memerlukan pelatihan dan peningkatan kompetensi agar mampu mengelola BUMDes secara maksimal.

a. Alokasi Sumberdaya

Alokasi sumber daya di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali disebabkan oleh ketidakseimbangan dalam pengelolaan dana desa dan aset lokal, yang mengakibatkan pemborosan dan ketergantungan pada bantuan eksternal. Kurangnya prioritas dalam distribusi sumber daya membuat BUMDes kesulitan mengoptimalkan potensi seperti tenaga kerja masyarakat atau infrastruktur desa, sehingga menghambat ekspansi usaha. Lemahnya perencanaan alokasi juga menyebabkan inefisiensi operasional, di mana sumber daya tidak selaras dengan kebutuhan usaha jangka panjang. Di BUMDes Makmur Lestari, alokasi sumber daya yang tidak optimal tercermin dari ketidakseimbangan dalam pemanfaatan dana desa dan tenaga kerja, yang menyebabkan pengelolaan usaha tidak efisien. Kurangnya distribusi aset secara merata antar unit usaha menghambat pengembangan potensi lokal, seperti sektor pertanian atau pariwisata di Desa Sawahan. Ketidakjelasan prioritas alokasi juga memperburuk ketergantungan pada sumber eksternal, membuat BUMDes ini kesulitan bersaing dengan BUMDes lain di Kabupaten Rembang.

b. Strategi Kepemimpinan

Strategi kepemimpinan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia kerap kali bermasalah karena pendekatan yang kaku dan tidak adaptif terhadap

perubahan lingkungan ekonomi desa, sehingga menghambat inovasi dan perkembangan usaha. Akar permasalahan ini terletak pada kurangnya pelatihan kepemimpinan yang memadai, yang mengakibatkan pengelola BUMDes tidak mampu merumuskan strategi jangka panjang yang selaras dengan kebutuhan masyarakat. Di BUMDes Makmur Lestari, gaya kepemimpinan yang konvensional dan kurang visioner telah menghambat kemajuan organisasi, ditunjukkan oleh minimnya diversifikasi usaha di luar simpan pinjam dan persewaan tenda. Keputusan yang diambil secara sentralisasi tanpa melibatkan masukan dari pengurus lain atau masyarakat. Kurangnya komunikasi efektif antara pengurus dan masyarakat juga memperburuk kepercayaan terhadap BUMDes. Akibatnya, BUMDes Makmur Lestari mengalami stagnasi perkembangan dan gagal memberikan kontribusi ekonomi yang signifikan bagi kesejahteraan masyarakat desa.

c. Perencanaan Program

Perencanaan program di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali timbul akibat kurangnya penyusunan rencana yang sistematis dan terarah, sehingga menyebabkan pemborosan sumber daya dan ketidakmampuan mengidentifikasi potensi lokal yang relevan. Di BUMDes Makmur Lestari, perencanaan program yang tidak optimal tercermin dari minimnya analisis terhadap kebutuhan dan potensi Desa Sawahan, sehingga usaha terbatas pada simpan pinjam dan persewaan tenda. Kurangnya rencana jangka pendek dan panjang yang terstruktur. Ketidakjelasan

prioritas juga menyebabkan alokasi dana desa tidak menghasilkan pendapatan yang memadai sehingga mengalami deficit keuangan. Hal ini menghambat diversifikasi usaha dan memperparah stagnasi perkembangan BUMDes dibandingkan dengan BUMDes lain di Kabupaten Rembang.

d. Manajemen dan Pelaksanaan

Manajemen dan pelaksanaan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali muncul akibat lemahnya komitmen dan pengawasan, yang menyebabkan inkonsistensi dalam menjalankan rencana operasional. Di BUMDes Makmur Lestari, lemahnya manajemen dan pelaksanaan tercermin dari buruknya koordinasi antar pengurus, yang menyebabkan pengelolaan harian usaha tidak berjalan efisien. kurangnya pengawasan internal menghambat kemampuan untuk mengoptimalkan potensi lokal, yang seharusnya menjadi andalan ekonomi Desa Sawahan. Kurangnya komitmen dalam melaksanakan rencana jangka pendek juga menyebabkan stagnasi dalam pengembangan usaha baru, membuat BUMDes ini tertinggal dibandingkan BUMDes lain di Kabupaten Rembang. Kondisi ini memperburuk minimnya kontribusi terhadap peningkatan ekonomi masyarakat desa.

e. Kinerja Kelembagaan

Kinerja kelembagaan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali disebabkan oleh lemahnya struktur organisasi dan ketidakmampuan memanfaatkan sumber daya secara efektif, yang mengakibatkan rendahnya efisiensi operasional dan kegagalan mencapai tujuan pembangunan desa. Di BUMDes

Makmur Lestari, kinerja kelembagaan yang rendah tercermin dari status "tumbuh" yang menunjukkan stagnasi dalam pengembangan unit usaha dan minimnya kontribusi terhadap pendapatan desa. Lemahnya struktur organisasi dan kurangnya evaluasi kinerja menyebabkan ketidakmampuan mengoptimalkan potensi lokal, seperti sektor pertanian atau pariwisata di Desa Sawahan. Ketidakpatuhan terhadap regulasi, seperti penyelesaian dokumen hukum, juga menghambat akses ke sumber daya eksternal, membuat BUMDes ini tertinggal dibandingkan BUMDes lain di Kabupaten Rembang. Kondisi ini mengurangi dampak ekonomi dan menghambat pemberdayaan masyarakat desa.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dapat disimpulkan bahwa BUMDes Makmur Lestari telah menjalankan fungsi kelembagaan pada tingkat operasional dasar, namun belum sepenuhnya optimal untuk mendukung pengembangan usaha yang berkelanjutan. Hal ini dibuktikan :

1. Aspek perencanaan program, BUMDes Makmur Lestari masih belum optimal. Perencanaan usaha masih terbatas pada dua unit usaha utama, yaitu sewa tenda dan simpan pinjam, tanpa disertai inovasi program baru maupun strategi pemasaran yang lebih luas. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemanfaatan potensi desa belum dilakukan secara maksimal.
2. Manajemen dan pelaksanaan, BUMDes Makmur Lestari belum berjalan secara terstruktur. Pengawasan masih bersifat informal dan tidak terdokumentasi dengan baik,

sehingga evaluasi kinerja unit usaha belum dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan strategis.

3. Dari segi kinerja kelembagaan, BUMDes Makmur Lestari masih menghadapi kendala serius pada aspek legalitas badan hukum. Belum terselesaikannya dokumen legal utama menyebabkan status badan hukum BUMDes belum tervalidasi secara penuh, sehingga membatasi ruang gerak kelembagaan dalam menjalin kerja sama dan pengembangan usaha.

REFERENSI

- Adi Prasetyo, F., & Wibawani, S. (2024). The Leadership Influence on the Performance of Village-Owned Enterprise (BUMDesa) Employees of Lontar Sewu Gresik Regency. *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 4(3), 409–416.
<https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2532>
- Agustin, S., Nurhayati, R., Wulan, S., Nur, M. J., & Is, S. S. (2024). *Strategi Pengembangan Branding Identitas Lokal Sebagai Pendorong Peningkatan Penjualan Produk UMKM*. 2(2), 321–326.

- Amanda, S., & Kawedar, W. (2023). Strategi Bumdes Dalam Meningkatkan Pades Di Desa Punjulharjo Kabupaten Rembang Jawa Tengah. *Diponegoro Journal of Accounting*, vol 12(2), 1-15. <http://ejournals1.undip.ac.id/index.php/accounting>
- Ana, A. T. R., & Ga, L. L. (2021). Analisis akuntabilitas dan transparansi pelaporan keuangan Bumdes (Studi kasus BUMDes INA HUK). *Jurnal Akuntansi: Transparansi Dan Akuntabilitas*, 9(1), 62-72.
- Ayuningtyas, D. D., & Wibawani, S. (2022). *Dalam Pemberdayaan Masyarakat the Role of the Village Business Board (Bumdes)*. 13(3), 281–286.
- Diartika, F., & Pramono, R. W. D. (2021). Program Pembangunan Kawasan Perdesaan: Strategi Pengembangan Desa Berbasis Keterkaitan Desa-Kota. *Jurnal Pembangunan Wilayah Dan Kota*, 17(4), 372–384. <https://doi.org/10.14710/pwk.v17i4.34503>
- Elsaputra, R. (2023). Pengembangan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Di Kecamatan Rungan Kabupaten Gunung Mas Provinsi Kalimantan Tengah (Doctoral dissertation, IPDN).
- George A. Steiner dan John B. Miner, *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, (Jakarta: Erlangga, 1997), 6.
- Jati, A. H. (2022). Analisis Peran Pemerintah Dalam Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Cingkrong Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan. *Journal of Politic and Government Studies*, 11(2), 405–444. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/33583>
- Karma, A., Recong, K., Taseseb, J. A., Sofia, M. A., Tanenofunan, T., Loe, M. G., & Dawu, L. M. T. (2025). Strategi Pengembangan Bumdes Untuk Meningkatkan Ekonomi Desa Oemasi, Kecamatan Nekamese, Kabupaten Kupang. *JUEB: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 48-54.
- Keban, Y. T. (2004). Pokok-Pokok Pikiran Perbaikan Sistem Manajemen Sdm Pns Di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 8(7), 15–32.
- Kirowatidan, K., & Lutfiyah, L. (2018). “Bumdes dan Kemandirian Desa.” *Jurnal*

- Pembangunan Desa, 6(1): 15–23.
- Kurnia Dewi, R. L. (2023). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berbasis Potensi Wilayah. *Jurnal JURISTIC*, 4(01),79.
<https://doi.org/10.56444/jrs.v4i1.3911>
- Lamdu, R. C. (2020). Analisis Komunikasi Organisasi Melalui Grup Whatsapp Di Kantor Desa Bojongloa Kecamatan Buahdua Kabupaten Sumedang. *Repository FISIP UNSAP*, 20(1).
- Magill, M. K., Lloyd, R. L., Palmer, D., & Terry, S. A. (2006). Successful turnaround of a university-owned, community-based, multidisciplinary practice network. *The Annals of Family Medicine*, 4(suppl 1), S12-S18.
- Manullang. 2008. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta: Gajah Mada University
- Mouwn Erland. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In Metodologi Penelitian Kualitatif. In *Rake Sarasin* (Issue March).
- Naibaho, S. S., & Muhtar, E. A. (2024). Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Pemanfaatan Potensi Desa di Desa Bayongbong Kabupaten Garut. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 200-210.
- Nuraisyah, N., Haryono, D., & ... (2023). Pelatihan Strategi Digital Marketing Bagi Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kecamatan Sarjo (Membentuk Dan Mendukung Pengembangan *Publikasi Ilmiah ...*, 2, 63–78.
<https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIKEMAS/article/view/1285%0Ahttps://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIKEMAS/article/download/1285/780>
- Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 tentang BUMDes.
- Rifka Nafilatun Nafichah, A. Z. R. (2024). *Penguatan Kapasitas Kelembagaan Bumdes Sejahtera Bersama Desa*.
- Sarita, R., & Zubadi, H. (2018). Pengaruh Loan To Deposit Ratio (Ldr), Capital Adequacy Ratio (Car), Ukuran Perusahaan, Dan Biaya Operasional Pendapatan Operasional (Bopo) Terhadap Non Performing Loan (NPL)

- (R. *Prosiding Business and Economics Conference In Utilizing of Modern Technology*.
- Srinuryani, E., Marliani, L., & Djadjuli, R. D. (2024). Komunikasi Pemerintah Desa Dan Badan Usaha Milik Dalam Memperkuat Sinergitas Kelembagaan Desa Sadananya Kecamatan Sadananya Kabupaten Ciamis. *Inskripsi*, 1(1), 89-100.
- Sugiyono. (1967). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D. In *Alfabeta*. CV. https://www.academia.edu/118903676/Metode_Penelitian_Kuantitatif_Kualitatif_dan_R_and_D_Prof_Sugiyono
- Suryoto, S., Saputra, A. S., Indranika, D. B., Ranjani, R., & Sutikno, C. (2022). Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Desa Susukan Kecamatan Sumbang Kabupaten Banyumas. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Tapis Berseri (JPMTB)*, 1(2), 82–91.
- <https://doi.org/10.36448/jpmtb.v1i2.23>
- Syafalevi. (2011). Pengantar Administrasi Pembangunan. LP3ES: Jakarta
- Syafiie, Inu Kencana. 2007, Menejemen Pemerintahan, PT. PERCA, Jakarta
- Syarif, M. (2013). Teori dan model pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi islam [Theory and model of institutional development of Islamic higher education]. *Media Akademika*, 28(3), 341. <http://ejournal.iainjambi.ac.id/index.php/mediaakademika/article/view/459>
- Ummah, S. K., Inam, A., & Azmi, R. D. (2019). Creating manipulatives: Improving students' creativity through project-based learning. *Journal on Mathematics Education*, 10(1), 93–102. <https://doi.org/10.22342/jme.10.1.5093.93-102>
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Bab X Pasal 87 Ayat 1