

Manajemen Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga

Anas Fathurochman¹, Chamid Sutikno², Ariesta Amanda³, Indah Ayu Permana Pribadi⁴,
Chanifia Izza Milata⁵

¹²³⁴⁵ Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto; Indonesia

correspondence anasfathurochman@gmail.com*, sutiknochamid@gmail.com,
ariestaamanda92@gmail.com, iap.pribadi@unupurwokerto.ac.id, chanifia.izza@unsoed.ac.id

Submitted:

Revised: 2024/09/01;

Accepted: 2024/10/11; Published: 2024/12/12

Abstract

In research that has been carried out with the title "Management of Prosperous Village-Owned Enterprises in Serang Village, Karangreja District, Purbalingga Regency" This research is based on the phenomenon that exists in Purbalingga Regency, where Purbalingga Regency has several sub-districts and villages in Purbalingga Regency, namely in business villages which are called Village-Owned Enterprises, which have a good and significant impact starting from human resources and natural resources, have increased from year to year, especially in Serang Village, Karangreja District, Purbalingga Regency with the progress of BUMDes Makmur Sejahtera. This research uses qualitative methods and is supported by methods using informant selection techniques, data collection using observation, interviews and documentation. The results found that the existence of the Management of Makmur Sejahtera Village-Owned Enterprises, has shown the difference between the existence of BUMDes and the absence of BUMDes, this is shown by several factors, namely starting to increase business units, adding PADes, as well as providing prosperity for the community around BUMDes Makmur Sejahtera, this is proven by the existence of jobs for local youth and for traders around the village and around BUMDes Makmur Sejahtera, this cannot be denied by the concept of POAC. The conclusion of this research is that the implementation of Village-Owned Enterprise Management has succeeded in making a significant difference to the village and community, this is supported by planning, structural organization and the existence of good control and supervision, this is what makes BUMDes Makmur Sejahtera progress. and as an example from other BUMDes in the Purbalingga Regency area.

Keywords

Management, Prosperity, Serang



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY SA) license, <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

PENDAHULUAN

Manajemen bisnis sudah mulai diterapkan Pemerintah Indonesia dan dijalankan dengan menggunakan pendekatan manajemen sektor publik atau New Public Management (NPM) adalah suatu sistem manajemen desentralisasi dengan perangkat manajemen, seperti pengawasan

(controlling) dan perbandingan (benchmarking) yang menerapkan praktik kerja sektor swasta ke sektor publik untuk menciptakan efisiensi dan efektivitas kinerja pemerintah daerah yang baik (good governance) sehingga akan tercipta kesejahteraan masyarakat.¹

New Public Management (NPM) memberikan kontribusi positif dalam peningkatan kinerja melalui mekanisme pengukuran yang diorientasikan pada pengukuran ekonomi, efisiensi, dan efektivitas meskipun penerapannya tidak bebas dari kendala dan masalah. Kegiatan bisnis yang dilakukan pihak pemerintah melibatkan berbagai pihak, salah satunya adalah pihak desa.² Adanya keberadaan BUMDes dapat menambah Pendapatan Asli Desa dimana dengan menjalankan BUMDes,³ bisnis dapat memberikan keuntungan sehingga bisa memberikan peningkatan dana dalam melakukan pembangunan yang lebih bagus dan baik serta mandiri.

BUMDes dalam melakukan usahanya didanai oleh modal milik desa dari sebagian besar modal yang dimiliki, atau kekayaan desa yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa pelayanan serta usaha lainnya untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat desa.⁴ BUMDes yang seharusnya dijalankan dengan maksimal, namun dalam pengimplementasiannya masih belum sesuai dalam standar yang belum begitu memuaskan. Padahal perkembangan dan pertumbuhan BUMDes mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Seperti yang terjadi di Provinsi Jawa Tengah dari tahun 2019 sampai dengan 2022.

Namun, meskipun perkembangan BUMDes di Indonesia, termasuk di Provinsi Jawa Tengah, menunjukkan tren yang positif, masih banyak tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Data BUMDes di Jawa Tengah menunjukkan bahwa masih ada BUMDes yang tergolong dalam kategori “Dasar” dan “Tumbuh” dengan kontribusi yang terbatas terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Kabupaten Purbalingga, sebagai salah satu daerah di Jawa

¹ Tom Christensen and Per Lægveid, “Taking Stock: New Public Management (NPM) and Post-NPM Reforms-Trends and Challenges,” *Handbook on the Politics of Public Administration*, 2022, 38–49; Victor Lapuente and Steven Van de Walle, “The Effects of New Public Management on the Quality of Public Services,” *Governance* 33, no. 3 (2020): 461–75.

² Victorinus Laoli, “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Organisasi Sektor Publik,” *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 2, no. 2 (2019): 231–39; Gustina Ari Murti et al., “Institusionalisasi Akuntabilitas Keuangan Pemerintah Daerah Di Kabupaten Jombang,” *MARGIN ECO* 3, no. 2 (2019): 46–64.

³ Mario Wowor, Frans Singkoh, and Welly Waworundeng, “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompaso,” *Jurnal Eksekutif* 3, no. 3 (2019); Mia Hardiani and Muhamad Rifandi, “Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sidomoyo Kecamatan Godean, Di Yogyakarta,” *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)* 12, no. 1 (2023): 211–21.

⁴ Amalia Indah Palupi, “Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa (Studi Kasus Bumdes Di Kecamatan Ngancar Kabupaten Kediri),” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 9, no. 2 (2020).

Tengah, memiliki 222 BUMDes dari 239 desa, namun masih banyak yang belum berkembang optimal. Dari 222 BUMDes di Purbalingga, hanya tiga yang masuk dalam kategori “Maju” pada tahun 2023, dengan salah satunya adalah BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang, yang mengelola berbagai unit usaha, seperti pariwisata, pertanian, peternakan, dan pelayanan air bersih.

Karya semisal yaitu meskipun regulasi mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah berkembang, pengelolaan manajemen dan administrasi BUMDes di Kabupaten Buleleng masih perlu disesuaikan dengan regulasi terbaru, terutama dalam hal penyusunan laporan keuangan yang sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku.⁵ Pengembangan Sistem Informasi Manajemen untuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang bertujuan untuk membantu pengelolaan BUMDes secara lebih efisien.⁶

BUMDes Makmur Sejahtera memiliki kontribusi signifikan dalam meningkatkan pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat, terutama melalui sektor pariwisata yang berhasil mengelola desa wisata dengan pendapatan mencapai Rp 600 juta per tahun. Selain itu, pengelolaan pertanian dan peternakan juga berperan penting dalam menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan produktivitas masyarakat. Keberhasilan BUMDes ini tidak terlepas dari manajemen yang baik, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang efektif.

Kesenjangan Penelitian (Research Gap)

Meskipun penelitian tentang manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah banyak dilakukan, sebagian besar fokus pada aspek perencanaan dan evaluasi secara umum tanpa menitikberatkan pada implementasi praktis manajemen di lapangan, khususnya di BUMDes yang ada di daerah terpencil atau desa dengan karakteristik ekonomi yang unik. Penelitian yang lebih mendalam mengenai peran strategi manajerial, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam pengelolaan BUMDes di tingkat desa yang memiliki sumber daya terbatas seperti Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga, masih terbatas. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana manajemen BUMDes dapat diterapkan dengan efektif dalam konteks lokal yang spesifik ini.

Novelty penelitian ini menawarkan pendekatan baru dengan mengkaji manajemen BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang melalui empat aspek manajerial utama, yaitu

⁵ I Made Madiarsa, “Regulasi Dan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Di Kabupaten Buleleng,” *Widya Amerta*. Doi 10 (2019).

⁶ Lillyan Hadjaratie and Salahudin Olii, “Sistem Informasi Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes),” *Diffusion: Journal of Systems and Information Technology* 1, no. 2 (2021): 13–23.

perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dengan memperhatikan dinamika lokal dan peran masyarakat serta pemerintahan desa yang sangat terlibat langsung dalam pengelolaan, penelitian ini mengungkapkan bagaimana tantangan serta strategi-strategi praktis dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja BUMDes dalam rangka mendukung pemberdayaan ekonomi desa. Selain itu, penelitian ini berfokus pada pengintegrasian teori manajemen dengan kondisi riil yang ada di lapangan, sehingga memberikan sumbangan yang lebih praktis untuk pengembangan BUMDes di desa-desa lainnya.

Relevansi dan signifikansi penelitian ini relevan bagi pengembangan ekonomi desa karena memberikan wawasan baru terkait dengan pengelolaan BUMDes, yang merupakan salah satu instrumen penting dalam mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Signifikansi penelitian ini terletak pada potensi untuk memperbaiki manajemen BUMDes di Desa Serang, yang dapat diterapkan juga di desa-desa lain dengan kondisi yang serupa. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rekomendasi untuk perbaikan kebijakan pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes yang lebih efisien dan berkelanjutan, serta dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup masyarakat desa.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengevaluasi manajemen Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga dalam aspek perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan, mendeskripsikan, dan merumuskan masalah yang terjadi di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga.⁷ Metode kualitatif ini dipilih karena mampu memberikan gambaran mendalam terkait pengelolaan BUMDes, serta cara untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh pengelola dan masyarakat desa. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh wawasan tentang manajemen BUMDes yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Desa Serang, khususnya di BUMDes Makmur Sejahtera, yang merupakan pusat kegiatan ekonomi desa. Sasaran utama dari penelitian ini adalah pemerintah desa, masyarakat, serta tokoh-tokoh yang terlibat dalam pengembangan BUMDes.

⁷ S E Nartin et al., *Metode Penelitian Kualitatif* (Cendikia Mulia Mandiri, 2024).

Dalam memilih informan, penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling untuk memastikan bahwa informan yang terpilih memiliki pengalaman dan kapabilitas yang relevan dalam pengelolaan BUMDes. Para informan yang terlibat dalam penelitian ini antara lain Kepala Desa, Dewan Pengawas, Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan staf BUMDes.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara mendalam, observasi langsung di lapangan, serta dokumentasi. Wawancara dilakukan dengan mendatangi lokasi untuk mendapatkan informasi yang lebih valid dari pihak-pihak terkait, sedangkan observasi memungkinkan peneliti untuk memperoleh data langsung terkait kondisi lapangan dan interaksi antar pihak yang terlibat. Dokumentasi berupa arsip, laporan, dan foto-foto kegiatan juga digunakan sebagai sumber data tambahan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh melalui wawancara langsung, serta data sekunder yang diperoleh dari dokumen-dokumen yang relevan, seperti laporan tahunan dan rekaman aktivitas BUMDes. Fokus penelitian ini adalah untuk menilai aspek manajerial dalam pengelolaan BUMDes, dengan indikator-indikator utama yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan tahapan-tahapan yang terstruktur, mulai dari penyiapan data, pembacaan data, pengkodean, hingga interpretasi tema-tema yang muncul dari data yang terkumpul. Teknik triangulasi digunakan untuk memastikan keabsahan data dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta melihat perspektif yang berbeda dari setiap informan. Dengan cara ini, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran yang valid dan komprehensif mengenai manajemen BUMDes di Desa Serang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara peneliti dengan informan dan juga observasi. Wawancara dilakukan secara terbuka oleh peneliti kepada informan dengan menggunakan pedoman wawancara sebagai bahan atau dasar pertanyaan yang diajukan kepada informan. Hal ini bertujuan agar data yang didapatkan terjamin keasliannya sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih valid dan terpercaya.

Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga, memiliki peran yang sangat penting dalam mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Pengelolaan BUMDes dilakukan dengan

pendekatan yang melibatkan partisipasi aktif dari pemerintah desa dan masyarakat, dengan tujuan utama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan potensi sumber daya lokal. Proses awal pembentukan BUMDes dimulai dengan sosialisasi kepada warga desa untuk mengenalkan konsep BUMDes dan mencari calon pengelola yang kompeten. Setelah itu, dilanjutkan dengan musyawarah bersama warga untuk merencanakan langkah-langkah yang perlu diambil agar BUMDes dapat berfungsi optimal.

Manajemen BUMDes di Desa Serang sesuai dengan teori manajemen Terry (2010), yang mencakup empat tahapan: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Perencanaan dimulai dengan sosialisasi dan musyawarah yang memastikan semua pihak memahami tujuan dan rencana kerja BUMDes. Pengorganisasian dilakukan dengan melibatkan masyarakat dalam pengelolaan unit usaha yang ada, sedangkan pelaksanaan dilakukan dengan mengelola potensi sumber daya alam dan manusia desa secara efisien. Tahap pengendalian diimplementasikan melalui mekanisme swadaya masyarakat, yang memastikan kelangsungan dan keberlanjutan BUMDes.

Keberhasilan pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera juga ditopang oleh landasan hukum yang kuat, yaitu Peraturan Desa No. 06 Tahun 2014, yang memberikan pedoman dalam pendirian dan pengelolaan BUMDes. Secara keseluruhan, BUMDes di Desa Serang tidak hanya berfungsi sebagai unit bisnis yang menguntungkan, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat dan pembangunan desa yang berkelanjutan.

1. Perencanaan Manajemen BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang

BUMDes di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, merupakan lembaga perekonomian desa yang dikelola oleh masyarakat untuk meningkatkan kemandirian dan kreativitas. Perencanaan dalam manajemen BUMDes, menurut Terry (dalam Sukarna, 2011), melibatkan pemilihan fakta dan pembuatan asumsi untuk merumuskan kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan. Perencanaan yang matang akan membantu memastikan bahwa pencapaian tujuan dapat dilakukan secara maksimal (Hulu, Harahap, Nasution, 2018).

Table 1Pendapatan dan Kontribusi PADes

Tahun	Pendapatan kotor	Kontribusi ke PADes
2018	Rp. 2.221.154.000	Rp. 350.000.000
2019	Rp. 3.400.000.000	Rp. 400.000.000
2020	Rp. 3.722.000.000	Rp. 450.000.00
2021	Rp. 5.000.000.000	Rp. 625.000.000

2022	Rp. 6.000.000.000	Rp. 650.000.000
2023	Rp. 8.000.000.000	Rp. 500.000.000

Sumber : BUMDes Makmur Sejahtera Desa Serang

Dengan demikian peneliti ingin mengetahui lebih dalam tentang Manajemen Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan pendapatan asli desa pasca adanya BUMDes ini.

Tabel 2Pendapatan Asli Desa (PADes) BUMDes Serang Makmur Sejahtera Pertahun

Tahun	Pendapatan kotor	Kontribusi Ke PADeS
2018	Rp. 2.221.154.000	Rp. 350.000.000
2019	Rp. 3.400.000.000	Rp. 400.000.000
2020	Rp. 3.722.000.000	Rp. 450.000.00
2021	Rp. 5.000.000.000	Rp. 625.000.000
2022	Rp. 6.000.000.000	Rp. 650.000.000
2023	Rp. 8.000.000.000	Rp. 500.000.000

Sumber : BUMDes Makmur Sejahtera Desa Serang

Tahap perencanaan manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga, mencerminkan penerapan prinsip-prinsip manajemen yang matang dan berfokus pada pemberdayaan ekonomi desa. Sesuai dengan teori Terry (2010), perencanaan BUMDes mencakup strategi, visi, misi, dan program-program yang direncanakan untuk meningkatkan perekonomian desa. Keberhasilan BUMDes Makmur Sejahtera dalam memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) membuktikan dampak positif dari perencanaan yang baik ini, yang tercermin dalam tumbuhnya berbagai unit usaha yang bermanfaat bagi masyarakat setempat.

BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang hadir sebagai salah satu implementasi dari Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan PP No. 72 Tahun 2005 tentang Desa. Lembaga ini bertujuan untuk menggali potensi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan sumber daya alam dan manusia yang ada. Perencanaan BUMDes dimulai dengan analisis mendalam terhadap kondisi desa yang mengidentifikasi masalah utama berupa ketertinggalan ekonomi. Berdasarkan analisis tersebut, pengelola BUMDes memutuskan untuk mengembangkan usaha berbasis potensi alam desa, seperti sektor pertanian, perkebunan, dan pariwisata alam.

Visi dan misi BUMDes Makmur Sejahtera berfokus pada pemberdayaan masyarakat dan peningkatan PADes. Dengan memanfaatkan Sumber Daya Alam (SDA) desa yang melimpah, terutama yang berasal dari wilayah pegunungan, BUMDes mengembangkan usaha yang tidak

hanya memberikan dampak ekonomi langsung, tetapi juga memberdayakan masyarakat melalui pelatihan keterampilan dan penciptaan lapangan kerja. Dalam hal ini, BUMDes berfungsi sebagai motor penggerak yang mendukung peningkatan taraf hidup masyarakat. Partisipasi aktif masyarakat dalam proses perencanaan juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan BUMDes. Melalui forum Musyawarah Desa (MUSDes), pengurus BUMDes, perangkat desa, serta tokoh masyarakat, program-program yang relevan dengan kebutuhan desa disusun bersama. Musyawarah ini tidak hanya merumuskan tujuan jangka pendek, tetapi juga menyusun rencana pembangunan berkelanjutan yang memanfaatkan potensi sumber daya alam secara bijaksana.

Salah satu program utama yang telah dijalankan adalah pengembangan sektor pertanian dan pariwisata. Dalam bidang pertanian, BUMDes fokus pada pengelolaan pertanian organik dan peningkatan hasil pertanian lokal. Sementara itu, sektor pariwisata alam, dengan memanfaatkan keindahan alam Desa Serang, menjadi peluang untuk menarik wisatawan dan meningkatkan PADes. Keberhasilan program-program ini tercermin dalam dampak positif yang dirasakan masyarakat, berupa peningkatan keterampilan, pengetahuan, serta kesempatan kerja yang lebih luas, yang semuanya mendukung pertumbuhan ekonomi lokal yang berkelanjutan. Dengan pengelolaan yang berbasis pada perencanaan strategis dan pemberdayaan sumber daya lokal, BUMDes Makmur Sejahtera telah membuktikan bahwa lembaga ekonomi desa dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan desa dan kesejahteraan masyarakat. Keberhasilan ini menjadi contoh yang dapat ditiru oleh desa lain dalam mengelola potensi ekonomi mereka.

Perencanaan yang baik dan pengelolaan yang tepat menjadi kunci utama dalam kesuksesan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), seperti yang terlihat pada BUMDes Makmur Sejahtera. Indikator keberhasilan perencanaan dan pengelolaan BUMDes ini dapat dilihat dari dampak signifikan yang dihasilkan, yang mencakup peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD) dan pertumbuhan ekonomi desa yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Keberhasilan ini dapat dijelaskan melalui penerapan perencanaan yang matang, dimulai dari tahap perencanaan awal, pelaksanaan yang terstruktur, hingga penanganan masalah dan konflik yang muncul selama proses pengelolaan BUMDes.

BUMDes Makmur Sejahtera telah berhasil mengembangkan beberapa unit usaha yang memberikan kontribusi besar bagi perekonomian desa, seperti PAMSIMAS (Program Penyediaan Air Minum dan Sanitasi), pertanian dan peternakan, pariwisata, serta distribusi air bersih. Keberhasilan tersebut menunjukkan bahwa BUMDes memiliki strategi perencanaan yang baik

dalam mengelola berbagai potensi desa dan mengubahnya menjadi peluang usaha yang menguntungkan. Dalam setiap unit usaha yang dijalankan, perencanaan yang dilakukan tidak hanya mencakup anggaran dan visi misi organisasi, tetapi juga bagaimana mengatasi tantangan yang ada, termasuk masalah atau konflik yang mungkin muncul selama operasional.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Krisna dan Dhian (2019) mendukung temuan ini, di mana fungsi perencanaan dalam BUMDes di Kabupaten Cianjur telah dilaksanakan dengan baik, ditunjukkan dengan adanya dokumen perencanaan strategis, visi, misi, dan anggaran yang jelas. Hal ini menjadi modal awal yang kuat dalam pengelolaan BUMDes, memungkinkan mereka untuk bergerak maju secara terstruktur. Namun, hasil penelitian Yuyu Putri Senjani (2019) menunjukkan bahwa beberapa BUMDes lainnya masih menghadapi tantangan terkait manajemen yang sederhana dan belum memiliki dokumen perencanaan yang memadai. Kondisi ini membuat kontribusi BUMDes terhadap PADes sulit diukur dengan jelas.

Meskipun demikian, BUMDes Makmur Sejahtera telah menunjukkan bahwa dengan adanya perencanaan yang solid, setiap unit usaha dapat berkembang dengan baik dan memberikan dampak positif terhadap pendapatan desa. Indikator perencanaan yang baik ini memberikan gambaran jelas mengenai langkah-langkah yang harus diambil untuk memastikan kegiatan BUMDes tetap berjalan sesuai dengan rencana yang telah disetujui. Oleh karena itu, perencanaan yang matang menjadi aspek vital yang mendasari keberhasilan dan kelangsungan BUMDes, serta kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

2. Pengorganisasian BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang: Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat melalui Struktur yang Efektif

Pengorganisasian yang efektif merupakan kunci utama keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga. Dalam rangka mencapai tujuan pemberdayaan ekonomi dan keberlanjutan lembaga, BUMDes ini membangun struktur organisasi yang terstruktur dengan baik, memaksimalkan potensi sumber daya alam (SDA) dan sumber daya manusia (SDM) desa. Proses pengorganisasian tidak hanya bertujuan untuk efisiensi operasional, tetapi juga untuk memperkuat kebersamaan dan gotong royong antar elemen masyarakat dalam mendukung pembangunan desa.

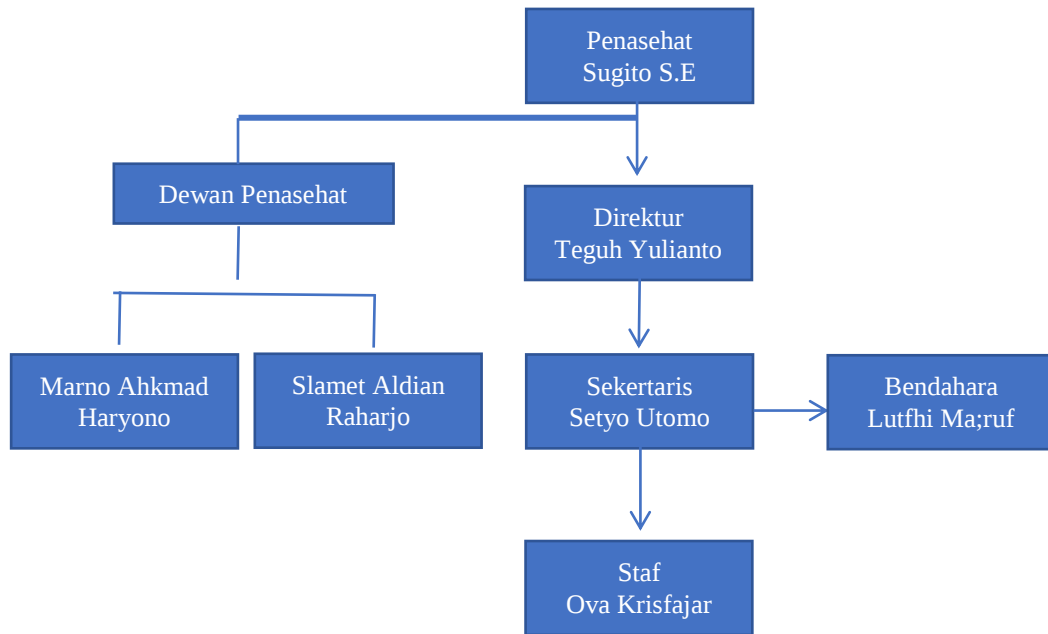
Pembentukan struktur organisasi BUMDes dimulai dengan perekrutan SDM yang memiliki komitmen sosial tinggi dan semangat gotong royong. Meskipun sebagian besar pengelola BUMDes tidak memiliki pengalaman usaha yang luas, mereka dipilih berdasarkan nilai-

nilai kebersamaan dan visi yang sama untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Struktur organisasi yang dibentuk kemudian memastikan pembagian tugas yang jelas, sehingga setiap individu dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan perannya. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan memungkinkan komunikasi antar pengurus dan pegawai berjalan lancar.

Pentingnya struktur kewenangan yang jelas juga diimplementasikan dalam BUMDes. Musyawarah Desa (MusDes) berfungsi sebagai forum utama yang memberikan mandat kepada Kepala Desa untuk memfasilitasi operasional BUMDes. Kepala Desa berperan sebagai pemberi arahan dan penghubung dengan pemerintah desa, sedangkan Direksi BUMDes bertanggung jawab langsung atas pelaksanaan kebijakan yang telah disetujui dalam MusDes. Badan Pengawas memiliki peran dalam memastikan kinerja Direksi dan memberikan laporan hasil pengawasan kepada MusDes, sehingga sistem manajerial yang diterapkan lebih transparan dan efisien. Koordinasi yang baik antar pengurus dan pegawai BUMDes juga menjadi faktor penting dalam kelancaran operasional. Melalui rapat bulanan yang rutin, evaluasi kinerja, identifikasi kendala, serta pencarian solusi dilakukan secara bersama. Komunikasi yang terjalin dengan baik memastikan bahwa setiap anggota tim memahami tugas dan tanggung jawabnya, yang pada gilirannya mempercepat pencapaian tujuan bersama.

Contohnya, dalam program pengelolaan pertanian organik dan pariwisata alam, pengorganisasian yang baik memastikan setiap pegawai bekerja sesuai dengan keahlian mereka. Koordinasi yang erat antara pengurus dan pegawai memungkinkan setiap program berjalan dengan maksimal dan memberikan dampak positif terhadap perekonomian lokal. Dengan pengorganisasian yang solid, BUMDes Makmur Sejahtera tidak hanya berhasil menjalankan usahanya, tetapi juga memberikan kontribusi nyata dalam pemberdayaan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan di Desa Serang. Struktur yang jelas, pembagian tugas yang tepat, serta koordinasi yang efektif menjadi pilar utama yang memungkinkan BUMDes mencapai tujuannya dalam memperkuat ekonomi desa.

1. Pengorganisasian



Gambar 1 Struktrur Organisasi BUMDes Makmur Sejahtera Desa Serang

Sumber: AD/ART BUMDes Makmur Sejahtera

Gambar diatas menunjukkan struktur organisasi pada Badan Usaha Milik Desa Makmur Sejahtera Desa Serang Kecamatan Karangreja. Untuk mencapai program Badan Usaha Milik Desa diperlukan pengorganisasian sumber daya manusia dan sumber daya lain yang diperlukan. Proses pengorganisasian ini mengacu pada proses menghubungkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi dan mengintegrasikan tugas dan fungsinya dengan sistem kerja yang saling berhubungan satu sama lain, sehingga dalam menjalankan kegiatan BUMDes dapat berjalan tanpa konflik serta dapat membangun Badan Usaha Milik Desa dapat memberikan kinerja, hasil, rencana dan tujuan yang memuaskan bagi BUMDes Makmur Sejahtera.

Dalam menjalankan program Badan Usaha Milik Desa di Desa Serang Kecamatan Karangreja Kabupaten Purbalingga, berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dari wawancara menunjukkan bahwa dari aspek organisasi pada BUMDes Desa Serang Kecamatan Karangreja BUMDes Makmur Sejahtera, Sistem Operasional Kerja (SOP) belum diterapkan. Namun dengan mendayagunakan sumber daya manusia dan sumber daya manusia lainnya bukan diterapkan sistem dengan ketentuan yang harus dilaksanakan, namun pada BUMDes Makmur Sejahtera terdapat rasa sosial dan kepedulian yang tinggi terhadap desa dan juga kepedulian terhadap masyarakat, dengan memanfaatkan masyarakat Desa Serang, masih dibuka pendaftaran atau pegawai untuk mengelola usaha desa serta ketentuan peraturan BUMDes dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Adibatul Mustaanah (2018) yang berjudul Pengorganisasian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah di Desa Putukrejo Kecamatan Gondanglegi Kabupaten Malang menunjukkan bahwa dari lima indikator dalam teori Weber dijelaskan pembagian kerja, yaitu segala pekerjaan dilaksanakan secara kolaboratif dalam melaksanakan tugas dengan baik, termasuk pengurus yang masih merangkap jabatan karena keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Pertama, pembagian kerja, yaitu seluruh pekerjaan dilakukan secara kolaboratif dalam menjalankan tugasnya dengan baik, termasuk pengurus yang masih merangkap jabatan karena keterbatasan sumber daya manusia (SDM). Kedua, adanya hierarki kewenangan yang jelas, sehingga jenjang jabatan di BUMDes Barokah berjalan sesuai dengan tugas yang diemban. Ketiga, pemilihannya belum berdasarkan AD/ART Peraturan BUMDes Desa Barokah. Dasar kualifikasi pengurus BUMDes adalah orang-orang yang mempunyai pengalaman berwirausaha. Keempat, peraturan yang rinci, yaitu dengan diberlakukannya peraturan yang sah maka dapat dituntut kepatuhan dari para pengurus BUMDes Barokah. Kelima, tidak ada hubungan pribadi yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes Barokah. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Barokah secara umum sudah berjalan dengan baik. Meskipun masih terdapat kendala dalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes Barokah.

Berdasarkan hasil analisis penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa, aspek pengorganisasian yaitu terdapat aspek pengorganisasian dalam hal pengelolaan BUMDes di Desa Serang Kecamatan Karangreja, belum adanya implementasi atau SOP jelas dan kepedulian terhadap desa dan juga Komunitas yang peduli dengan keadaan dan potensi yang dimiliki, Masih kurangnya rasa empati dan kepedulian untuk membangun desa berkembang dan maju dalam konteks Desa, namun dengan memanfaatkan masyarakat Desa Serang Kecamatan Karangreja masih dibuka pendaftaran atau pegawai untuk mengelola desa usaha serta ketentuan peraturan BUMDes dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pelaksanaan program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, mengutamakan kehati-hatian, kedisiplinan, dan pengelolaan yang tepat dalam menjalankan kegiatan usaha yang dibiayai oleh pemerintah. Tahap pelaksanaan ini sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam proses ini, aspek *actuating* atau penggerakan menjadi kunci utama, yaitu peningkatan kemampuan para pengurus BUMDes dalam menjalankan tugas mereka.

Untuk mendukung pelaksanaan yang sukses, BUMDes Makmur Sejahtera memberikan berbagai bentuk bimbingan, pendidikan, dan pelatihan kepada pengurusnya. Langkah ini bertujuan untuk membangun semangat dan meningkatkan keterampilan pengurus agar mereka dapat melaksanakan fungsi manajerial dengan lebih baik. Berdasarkan hasil wawancara dengan para pengurus, terbukti bahwa pelatihan dan bimbingan yang diberikan mampu meningkatkan kinerja pengurus, memperkuat koordinasi, serta mempercepat pencapaian tujuan usaha desa.

Tabel 3 Unit usaha BUMDes Makmur Sejahtera

No	Nama BUMDes	Unit Usaha
1	BUMDes Makmur Sejahtera	1. Pariwisata 2. Pamsimas 3. Pertanian 4. Taman Strowberi

(Sumber: BUMDes Makmur Sejahtera)

Berdasarkan analisis yang dilakukan, BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang menunjukkan kemajuan yang signifikan dengan berkembangnya berbagai unit usaha seperti PAMSIMAS, pariwisata, penyewaan ruko, dan kebun strawberry. Peningkatan jumlah unit usaha ini mencerminkan kemajuan yang terjadi dalam pengelolaan BUMDes, yang berhasil memenuhi kebutuhan masyarakat dan menciptakan lapangan pekerjaan. Aspek implementasi atau penggerak dalam BUMDes ini terbukti memberikan dampak positif, di mana setiap unit usaha mengalami perkembangan yang cukup baik. Namun, keberhasilan ini tidak terlepas dari adanya pengawasan yang ketat, yang berfungsi sebagai kontrol terhadap jalannya setiap usaha.

Meskipun BUMDes Makmur Sejahtera berkembang dengan baik, tantangan dalam pengelolaannya tetap ada, seperti potensi permasalahan atau konflik yang mungkin timbul antar pengurus atau dengan masyarakat. Oleh karena itu, pengawasan dan pengendalian yang baik sangat diperlukan untuk memastikan semua kegiatan usaha berjalan sesuai rencana. Dalam hal ini, musyawarah desa (MusDes) menjadi forum penting untuk menyelesaikan masalah, menetapkan kebijakan yang tepat, serta memastikan komunikasi yang efektif antar pengelola dan masyarakat. Proses ini mendukung terciptanya struktur organisasi yang lebih baik, dengan masing-masing pihak memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka.

Penelitian ini juga membandingkan hasil yang ditemukan di BUMDes Makmur Sejahtera dengan penelitian sebelumnya oleh Intan Rachmina Koho dan Yulita Rosmitika Jaya (2022), yang

mengkaji peran Kepala Desa dalam pengelolaan BUMDes di Desa Curug Sangereng, Kabupaten Tangerang. Dalam penelitian tersebut, peran Kepala Desa yang aktif dalam meningkatkan kerjasama dengan masyarakat dan lembaga, serta perhatian terhadap pendistribusian dana desa, menjadi kunci keberhasilan pengelolaan BUMDes. Selain itu, Kepala Desa juga diharapkan lebih aktif dalam sosialisasi tentang BUMDes kepada masyarakat, yang dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan masyarakat terhadap program desa.

Hal senada juga diungkapkan oleh Wahidullah (2019) dalam penelitiannya tentang manajemen BUMDes Mandiri Sejahtera. Ia menekankan bahwa manajemen yang tepat akan memberikan perbedaan signifikan dalam pengelolaan BUMDes, meningkatkan pendapatan asli desa (PADes), dan menciptakan peluang kerja bagi masyarakat setempat. Dari hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa aspek implementasi atau penggerak memiliki peran penting dalam pengelolaan BUMDes. Aspek ini mencakup peran Kepala Desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat dalam menjalankan kegiatan usaha. Kepemilikan desa dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada pengelola usaha sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pendapatan asli desa dan pengembangan usaha yang berkelanjutan.

2. Tahap Pengendalian dalam Pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera

Tahap pengendalian dalam manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, memainkan peran vital dalam memastikan bahwa operasional dan kegiatan usaha berjalan sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Proses pengendalian ini melibatkan evaluasi rutin yang membandingkan hasil yang tercapai dengan standar yang ditentukan, sehingga memungkinkan organisasi untuk mendeteksi penyimpangan, mengidentifikasi masalah, dan mengambil langkah perbaikan yang diperlukan.

Salah satu program unggulan BUMDes Makmur Sejahtera adalah pengembangan sektor pariwisata dan pemanfaatan sumber daya alam lainnya. Keberhasilan program ini terbukti meningkatkan perekonomian desa dan menciptakan peluang usaha bagi masyarakat setempat. Namun, Direktur BUMDes mengingatkan bahwa ketergantungan pada sumber daya alam saja memiliki risiko, seperti fluktuasi permintaan dan perubahan iklim. Oleh karena itu, penting bagi BUMDes untuk mengembangkan usaha yang lebih beragam dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) guna memastikan pengelolaan usaha yang berkelanjutan dan profesional.

Untuk mengukur keberhasilan, BUMDes Makmur Sejahtera menggunakan indikator

sederhana, yaitu memantau perkembangan unit usaha dari tahun ke tahun. Indikator utama yang digunakan meliputi peningkatan pendapatan dan jumlah pengunjung. Dengan memantau kemajuan tahunan, BUMDes dapat mengevaluasi efektivitas program-program yang dijalankan dan memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Evaluasi ini memberikan dasar yang kuat bagi pengambilan keputusan strategis dan perencanaan pengembangan usaha lebih lanjut.

Evaluasi rutin menjadi salah satu cara utama untuk memastikan kelancaran operasional BUMDes. Setiap bulan, BUMDes mengadakan rapat evaluasi yang melibatkan seluruh pengurus dan perangkat desa. Dalam rapat ini, perkembangan program dan unit usaha dievaluasi, serta masalah-masalah yang dihadapi diidentifikasi dan dicari solusinya. Kepala Desa Serang menekankan bahwa evaluasi ini tidak hanya bertujuan untuk menilai pencapaian yang telah diraih, tetapi juga untuk mendeteksi masalah sedini mungkin agar dapat segera ditangani.

Dengan adanya sistem pengendalian yang terstruktur dan evaluasi yang berkelanjutan, BUMDes Makmur Sejahtera dapat memastikan bahwa setiap unit usaha berjalan dengan baik dan memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat. Selain itu, rapat rutin dan monitoring yang terus dilakukan oleh pengurus BUMDes membantu menjaga kinerja dan relevansi usaha-usaha yang dijalankan, serta memastikan bahwa perubahan kebutuhan masyarakat dan dinamika pasar dapat direspons dengan cepat. Dengan demikian, pengendalian yang efektif menjadi kunci utama bagi BUMDes dalam mencapai tujuan jangka panjang dan mewujudkan kesejahteraan yang berkelanjutan bagi warga desa.

3. Tahap Pelaksanaan dalam Pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera

Tahap pelaksanaan dalam manajemen BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, sangat krusial untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, prinsip *actuating* atau penggerakan anggota organisasi menjadi fokus utama, yang mencakup pelaksanaan strategi, penyelesaian konflik, dan pengelolaan motivasi serta komunikasi yang efektif. Semua aspek ini penting untuk memastikan setiap kegiatan usaha berjalan sesuai rencana dan memberikan dampak positif bagi masyarakat desa.

BUMDes Makmur Sejahtera mengelola berbagai unit usaha dengan mengikuti Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan, serta melakukan evaluasi berkala untuk memonitor kemajuan dan dampaknya. Selain itu, BUMDes juga berkomitmen untuk menjadi contoh bagi BUMDes lainnya, dengan berbagi pengalaman dalam mengelola usaha desa secara

profesional dan efisien. Komitmen ini terbukti meningkatkan kualitas SDM dan mempercepat perkembangan unit usaha.

Motivasi yang tinggi dan inovasi yang berkelanjutan juga menjadi faktor penentu kesuksesan operasional BUMDes. Pimpinan BUMDes memberikan dukungan terus-menerus agar SDM dapat berkembang secara maksimal, dengan mendorong mereka untuk berpikir kreatif dan meningkatkan kualitas produk serta layanan. Komunikasi yang terbuka dan efektif antara pengurus BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat juga menjadi kunci keberhasilan. Rapat rutin yang melibatkan semua pihak memungkinkan evaluasi dan pengambilan keputusan yang lebih tepat, serta memastikan bahwa program yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Keberhasilan pelaksanaan BUMDes Makmur Sejahtera dapat dilihat dari peningkatan pendapatan desa dan dampak positif yang dirasakan oleh masyarakat. Dengan pengelolaan yang baik, motivasi yang kuat, dan komunikasi yang efektif, BUMDes ini telah memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat Desa Serang dan menjadi contoh bagi BUMDes lainnya.

4. Tahap Pengendalian dalam Pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera



Gambar 2 Musyawarah BUMDes Makmur Sejahtera

Sumber : BUMDes akmur Sejahtera

Tahap pengendalian merupakan bagian penting dalam manajemen BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Serang, yang bertujuan untuk memastikan kegiatan usaha berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam tahap ini, BUMDes

melakukan evaluasi dan pengendalian dengan membandingkan hasil yang tercapai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini memungkinkan untuk mengidentifikasi masalah, mengklarifikasi penyimpangan, dan mencari solusi untuk meningkatkan kinerja serta efisiensi operasional. Salah satu program unggulan BUMDes Makmur Sejahtera adalah pengembangan sektor wisata yang memanfaatkan potensi alam desa. Program ini telah berhasil meningkatkan perekonomian desa dan menciptakan peluang usaha bagi masyarakat. Namun, Direktur BUMDes menyadari risiko ketergantungan pada sumber daya alam, seperti fluktuasi permintaan dan perubahan iklim. Oleh karena itu, diversifikasi usaha dan peningkatan kualitas SDM menjadi langkah penting untuk memastikan kelangsungan usaha yang lebih berkelanjutan.

Untuk mengukur keberhasilan, BUMDes menggunakan indikator sederhana, seperti peningkatan pendapatan dan jumlah pengunjung. Pemantauan tahunan ini memungkinkan BUMDes mengevaluasi efektivitas usaha dan memastikan layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Evaluasi rutin yang dilakukan setiap bulan juga membantu mengidentifikasi permasalahan sedini mungkin dan memastikan kelancaran operasional. Rapat rutin dengan pengurus BUMDes, perangkat desa, dan BPD menjadi forum penting untuk membahas kemajuan dan permasalahan yang dihadapi. Jika ditemukan masalah, perbaikan dan inovasi segera dilakukan. Dengan sistem evaluasi yang terstruktur, BUMDes Makmur Sejahtera dapat meningkatkan efektivitas operasional dan memastikan bahwa setiap unit usaha memberikan dampak positif yang maksimal bagi masyarakat Desa Serang.

KESIMPULAN

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga berjalan maksimal dan sesuai dengan tujuan awal pendiriannya. Berdasarkan wawancara dan observasi, penerapan teori manajemen POAC (Perencanaan, Pengorganisasian, Pelaksanaan, dan Pengendalian) menunjukkan hasil yang baik. Perencanaan BUMDes telah optimal, menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan berbagai unit usaha seperti PAMSIMAS, pariwisata, pertanian, taman stroberi, dan distribusi air bersih. Pengorganisasian telah berjalan efektif dengan penerapan SOP dan fasilitas yang mendukung, seperti uang bulanan, tempat, dan wifi untuk setiap unit usaha. Pengendalian dilakukan melalui evaluasi rutin setiap bulan dan semester untuk memastikan setiap unit berjalan sesuai rencana dan tujuan BUMDes, dengan dukungan pengurus, anggota, serta masukan dari pembina dan pengawas.

Implikasi dari manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Serang, Kecamatan Karangreja, Kabupaten Purbalingga menunjukkan bahwa penerapan prinsip POAC dapat meningkatkan kinerja dan keberlanjutan usaha desa, menghasilkan PADes yang optimal, serta mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Namun, untuk lebih meningkatkan efektivitas, disarankan agar BUMDes terus memperkuat evaluasi rutin dan melibatkan lebih banyak pelatihan untuk pengelola unit usaha agar dapat beradaptasi dengan perubahan pasar. Selain itu, pengelolaan teknologi dan komunikasi antar unit usaha perlu diperbaiki agar lebih efisien. Keterbatasan yang dihadapi antara lain adalah sumber daya manusia yang terbatas dalam hal keahlian teknis serta kendala dalam pengelolaan keuangan yang mungkin belum sepenuhnya transparan. Oleh karena itu, perlu penguatan kapasitas pengelola dan pengawasan yang lebih intensif untuk mengoptimalkan potensi yang ada.

REFERENCES

- Christensen, Tom, and Per Lægreid. "Taking Stock: New Public Management (NPM) and Post-NPM Reforms-Trends and Challenges." *Handbook on the Politics of Public Administration*, 2022, 38–49.
- Hadjaratie, Lillyan, and Salahudin Olii. "Sistem Informasi Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)." *Diffusion: Journal of Systems and Information Technology* 1, no. 2 (2021): 13–23.
- Hardiani, Mia, and Muhamad Rifandi. "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Sidomoyo Kecamatan Godean, Di Yogyakarta." *Jurnal Maneksi (Management Ekonomi Dan Akuntansi)* 12, no. 1 (2023): 211–21.
- Laoli, Victorinus. "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Dalam Pegawai Organisasi Sektor Publik." *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)* 2, no. 2 (2019): 231–39.
- Lapuate, Victor, and Steven Van de Walle. "The Effects of New Public Management on the Quality of Public Services." *Governance* 33, no. 3 (2020): 461–75.
- Madiarsa, I Made. "Regulasi Dan Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Di Kabupaten Buleleng." *Widya Amerta*. Doi 10 (2019).
- Murti, Gustina Ari, Humaidah Muafiqie, Agus Raikhani, and Effi Indriarti. "Institusionalisasi Akuntabilitas Keuangan Pemerintah Daerah Di Kabupaten Jombang." *MARGIN ECO* 3, no. 2 (2019): 46–64.
- Nartin, S E, S E Faturrahman, M Ak, H Asep Deni, C Q M MM, Yuniawan Heru Santoso, S SE, S T Paharuddin, I Wayan Gede Suacana, and Etin Indrayani. *Metode Penelitian Kualitatif*. Cendikia Mulia Mandiri, 2024.
- Palupi, Amalia Indah. "Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa (Studi Kasus Bumdes Di Kecamatan Ngancar Kabupaten Kediri)." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 9, no. 2 (2020).

Wowor, Mario, Frans Singkoh, and Welly Waworundeng. "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompaso." *Jurnal Eksekutif* 3, no. 3 (2019).