

Management of Sumber Abadi BUMDes in Ngaban Village, Tanggulangin District, Sidoarjo Regency [Pengelolaan BUMDes Sumber Abadi di Desa Ngaban Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo]

Halimatus Laili Nur Qomariyah¹⁾, Ilmi Usrotin Choiriyah²⁾

¹⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: ilmiusrotin@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to describe and analyze how the management of the Sumber Abadi Village-Owned Enterprise (BUMDes) located in Ngaban Village, Tanggulangin District, Sidoarjo Regency. The background of this study is based on the difference between the role of BUMDes as a driver of the village economy with various implementation obstacles that are still encountered in the field. The study method applied is a qualitative approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. The results of this study using the concept of Terry's theory (2014) which consists of four (4) indicators, namely, First, Planning can be concluded in carrying out planning is still not appropriate, because there are still shortcomings related to maximizing the management of each business unit, so that the implementation of business unit management is still constrained so it does not run and is less active. Second, Organization that BUMDes Sumber Abadi in carrying out organization is said to be inappropriate because there is still a lack of human resources, this is evidenced by the presence of staff who hold concurrent positions during the management process. Third, Mobilization that in carrying out the mobilization of BUMDes Sumber Abadi no deviations were found or can be said to be effective and running smoothly. Fourth, the supervision carried out did not experience any obstacles, all the regulations that had been established together with the village government were combined and supervised in the form of administration and activities.*

Keywords - Management; Village-Owned Enterprises (BUMDes); Community Empowerment

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan guna untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Abadi yang berlokasi di Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo. Latar belakang studi ini didasarkan pada adanya perbedaan antara peran BUMDes sebagai penggerak perekonomian desa dengan hambatan hambatan pelaksanaan yang masih dijumpai di lapangan. Metode studi yang diterapkan ialah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi. Hasil penelitian ini dengan menggunakan konsep teori Terry (2014) yang terdiri dari empat (4) indikator yaitu, Pertama, Perencanaan dapat disimpulkan dalam melakukan perencanaan masih tidak sesuai, karena masih adanya kekurangan terkait pemaksimalan pengelolaan setiap unit usaha, sehingga pelaksanaan pengelolaan unit usaha masih terkendala sehingga tidak berjalan dan kurang aktif. Kedua, Pengorganisasian bahwasannya BUMDes Sumber Abadi dalam melakukan pengorganisasian dikatakan tidak sesuai karena masih adanya kekurangan sumber daya manusia, hal ini dibuktikan adanya staff yang merangkap jabatan pada saat proses pengelolaan. Ketiga, Penggerakan bahwa dalam melakukan penggerakan BUMDes Sumber Abadi tidak ditemukan penyimpangan atau bisa dikatakan sudah efektif dan berjalan dengan berjalan lancar. Keempat, Pengawasan yang dilakukan tidak mengalami kendala apapun semua perpaduan pada peraturan yang telah ditetapkan bersama dengan pemerintah desa serta diawasi dalam bentuk administrasi maupun kegiatannya.*

Kata Kunci - petunjuk penulis; UMSIDA Preprints Server; template artikel

I. PENDAHULUAN

Pemerintah daerah berperan penting dalam mengatur kegiatan perekonomian, mendorong pembangunan wilayah, serta menyediakan pelayanan publik guna menciptakan tata kelola pemerintahan yang akuntabel serta transparan dalam pengelolaan keuangan, agar tercipta pemerintahan yang berintegritas Menurut UU No 23 Tahun 2014, pemerintah daerah diartikan sebagai kepala daerah yang mengelola dan mengoordinasikan urusan pemerintahan dalam lingkup otonomi daerah [1]. Perubahan yang diterapkan pada peraturan perundang-undangan yang mengatur Pemda, mulai dari UU No 22 Tahun 1948 hingga regulasi mengenai Pemda yang diterbitkan pada tahun 2004, belum sepenuhnya menunjukkan komitmen yang kuat dalam penataan desa untuk membangun desa yang mandiri dan sejahtera [2].

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This preprint is protected by copyright held by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo and is distributed under the Creative Commons Attribution License (CC BY). Users may share, distribute, or reproduce the work as long as the original author(s) and copyright holder are credited, and the preprint server is cited per academic standards.

Authors retain the right to publish their work in academic journals where copyright remains with them. Any use, distribution, or reproduction that does not comply with these terms is not permitted.

Upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) dilakukan pemerintah melalui kebijakan strategis berupa penerbitan Permendes PDTT Republik Indonesia No 4 Tahun 2015 tentang BUMDes. Regulasi ini memberikan landasan dan kewenangan bagi Pemerintah daerah untuk membentuk BUMDes sebagai instrumen penggerak perekonomian lokal, sekaligus memperkuat kemandirian dan mengoptimalkan pembangunan desa secara berkelanjutan [3].

BUMDes merupakan badan usaha yang dimiliki oleh desa dan dibentuk atas inisiatif langsung masyarakat dan memiliki kedudukan sebagai badan hukum yang memiliki legitimasi sesuai peraturan perundang-undangan. Pendirian BUMDes didasarkan pada kesepakatan bersama masyarakat desa, sedangkan pengelolaannya dijalankan secara mandiri oleh masyarakat sebagai upaya untuk memperkuat dan mengembangkan perekonomian desa [4]. BUMDes merupakan institusi ekonomi desa yang berlandaskan partisipasi masyarakat, berfungsi mengelola aset dan potensi lokal serta menyediakan layanan dan unit usaha demi peningkatan kesejahteraan desa secara berkelanjutan [5]. Pendirian serta pengelolaan BUMDes mencerminkan praktik pengelolaan ekonomi produktif desa yang tepat, terbuka, akuntabel, serta berkelanjutan [6].

Dasar hukum pendirian BUMDes diatur dalam UU No 6 Tahun 2014 mengenai Desa serta PP No 43 Tahun 2014 yang berfungsi sebagai aturan pelaksana. Dalam UU No 6 Tahun 2014, BUMDes ditempatkan sebagai sarana pelaksanaan otonomi desa yang berperan dalam mengembangkan potensi lokal, dengan dukungan serta kewenangan yang diberikan kepada pemerintah desa [7]. Ketentuan mengenai BUMDes mengalami penyesuaian melalui UU No 11 Tahun 2020 mengenai Cipta Kerja, khususnya yang diatur dalam Pasal 117 dan Pasal 185 [8].

Pengelolaan merupakan konsep dalam ilmu manajemen yang berasal dari kata “kelola” serta dimaknai sebagai suatu proses mengatur ataupun mengelola suatu kegiatan guna mencapai tujuan tertentu. Prajudi mendefinisikan pengelolaan sebagai upaya pengendalian serta pemanfaatan berbagai sumber daya berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan untuk menghasilkan capaian kerja tertentu. Sementara itu, George R. Terry menguraikan bahwasannya pengelolaan adalah rangkaian rangkaian fungsi manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian dalam rangka pencapaian tujuan organisasi [9]. Pengelolaan BUMDes harus dilaksanakan secara optimal berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola yang efektif. Pemahaman terhadap prinsip tersebut menjadi hal yang penting bagi seluruh pihak terkait, mulai dari Pemda, pengelola BUMDes, BPD, pemerintah kabupaten, hingga masyarakat desa [10].

Oleh sebab itu, desa dituntut untuk mengoptimalkan pemanfaatan Sumber Daya Alam (SDA) yang dimiliki serta menaikkan kualitas SDM agar tidak hanya dapat membangun nilai komparatif, tetapi juga menciptakan keunggulan yang bersifat kompetitif, generatif, dan inovatif. Pemanfaatan kedua potensi tersebut berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes, sehingga masyarakat desa dapat mengembangkan usaha hingga menjangkau pasar di luar wilayah desa [11].

Dalam implementasinya, BUMDes diarahkan untuk memaksimalkan pengelolaan aset milik desa, menstimulasi perkembangan ekonomi lokal serta peningkatan kesejahteraan masyarakat desa [12]. Pembentukan BUMDes menjadi langkah kebijakan yang bertujuan untuk mendorong pengembangan dan inovasi potensi desa. Keberadaan BUMDes diharapkan bisa berkontribusi positif dalam pengelolaan dana desa, terutama mampu menghasilkan keuntungan yang berdampak pada peningkatan perekonomian serta kesejahteraan masyarakat desa [13].

BUMDes Ngaban yang berlokasi di Kabupaten Sidoarjo didirikan pada tahun 2014 dengan nama “BUMDes Sumber Abadi”. BUMDes Sumber Abadi bergerak dalam bidang pengelolaan usaha dan hingga saat ini mengelola empat unit usaha, yaitu Unit Pasar, Unit TPS3R, Unit Simpan Pinjam, serta Unit Pengadaan Barang dan Jasa (PBJ). Sebagai bagian dari lingkungan eksternal organisasi, BUMDes memiliki keterkaitan yang kuat dengan masyarakat desa. Sebagai badan usaha, BUMDes juga berorientasi pada aspek finansial guna memperoleh keuntungan sesuai dengan tujuan pendiriannya. Keberadaan BUMDes tidak hanya memberikan legitimasi dalam pemanfaatan dana desa, tetapi juga berperan sebagai instrumen strategis dalam pengembangan dan penguatan potensi ekonomi desa. Adapun tabel berikut menyajikan data pengelolaan BUMDes Sumber Abadi Desa Ngaban, Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 1. Pengelolaan BUMDes Sumber Abadi Desa Ngaban, Kab. Sidoarjo

No	Nama Usaha	Jumlah Unit
1.	Unit Usaha Pasar	1
2.	Unit Usaha TPS3R	1
3.	Unit Usaha Simpan Pinjam	1
4.	Unit Usaha PBJ	1

Sumber: BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban Tahun 2025

Pengelolaan BUMDes Sumber Abadi dilaksanakan secara langsung oleh pengurus BUMDes yang terdiri atas ketua, sekretaris, dan bendahara. BUMDes memiliki kewenangan penuh atas seluruh unit usaha kerja di bawahnya. Secara struktural, Unit Pasar dan Unit TPS3R telah memiliki susunan organisasi yang lengkap yang terdiri dari atas Kepala Unit, Sekretaris, dan Bendahara sedangkan untuk Unit PBJ dan Unit Simpan Pinjam hanya memiliki 1 pengurus saja. Struktur ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan telah tersusun dan berada dalam kendali manajemen BUMDes.

Dilihat dari aspek manajerial, sistem pengelolaan BUMDes telah disusun secara sistematis dengan penetapan target pendapatan pada masing-masing unit usaha sebagai bentuk pengendalian kinerja. Pada Unit Pasar ditetapkan memiliki target pendapatan sebesar Rp. 50.000.000 per bulan, Unit TPS3R memiliki target sebesar Rp. 4.000.000 per bulan, sedangkan pada Unit PBJ dan Unit Simpan Pinjam tidak menargetkan setiap bulan nya tetapi mengikuti hasil laba penjualan.

Pada Unit Pasar, sumber pendapatan utama berasal dari sewa kios yang dibayarkan oleh penyewa kios. Besaran sewa kios di pasar ditetapkan secara variatif, yakni berkisar antara Rp. 2.250.000 hingga Rp. 6.250.000 per tahunnya, yang disesuaikan dengan ukuran dan lokasi kios. Selain pendapatan dari sewa kios, unit pasar juga memperoleh pemasukan dari retribusi harian serta pengelolaan parkir. Pengelolaan parkir dilakukan secara langsung oleh BUMDes melalui tugas parkir yang telah ditunjuk. Mekanisme penyetoran dilakukan secara bertahap, di mana hasil parkir diserahkan kepada Bendahara Unit Pasar, kemudian disetorkan secara tunai setiap hari kepada Bendahara BUMDes sebagai bagian dari sistem pengendalian keuangan. Mekanisme setoran retribusi pada Unit Pasar dilakukan secara harian, di mana Bendahara Unit Pasar menyerahkan hasil penerimaan kepada Bendahara BUMDes. Sistem yang sama diterapkan pada unit TPS3R. Seluruh hasil operasional serta penerimaan dari iuran pengelolaan TPS3R dalam pemungutan sampah disetorkan secara tunai setiap hari kepada Bendahara BUMDes. Sistem penyetoran harian tersebut menunjukkan adanya mekanisme pengendalian keuangan yang terpusat dalam struktur manajemen BUMDes.

Unit TPS3R berfungsi sebagai fasilitas penampungan limbah rumah tangga warga Desa Ngaban yang kemudian dilakukan proses pengangkutan dan pembuangan ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA). Meskipun demikian, pelaksanaan pengelolaan TPS3R belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh belum maksimalnya pembayaran iuran pengelolaan TPS3R dalam pemungutan sampah, yang berdampak pada keterbatasan anggaran operasional. Keterbatasan tersebut berimplikasi pada efektivitas layanan, termasuk dalam aspek pengangkutan dan pemeliharaan sarana pendukung.

Unit Simpan Pinjam beroperasi sebagai lembaga keuangan mikro desa yang memberikan layanan simpanan dan pinjaman kepada masyarakat Desa Ngaban, dengan mekanisme pengelolaan yang disesuaikan dengan jumlah nasabah aktif. Sistem administrasi dan pengelolaan keuangannya dilakukan berdasarkan volume transaksi serta tingkat partisipasi masyarakat. Sementara itu, Unit PBJ berfungsi memfasilitasi kebutuhan pengadaan barang dan jasa di tingkat desa, dengan sistem pengelolaan yang relatif lebih sederhana dan menyesuaikan kebutuhan operasional.

Dari aspek ketenagakerjaan, sistem penggajian pengurus dan pengelola unit usaha telah ditetapkan dalam bentuk nominal tetap untuk sebagian besar jabatan yang terstruktur. Penetapan besaran gaji tersebut menjadi bagian dari pengaturan internal organisasi dalam menjaga keberlangsungan operasional BUMDes. Adapun rincian gaji pengurus dan pengelola unit usaha yang disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Data Rincian Gaji Pengurus dan Pengelola Unit Usaha

No	Jabatan	Gaji Per Bulan (Rp)
1.	Ketua BUMDes	Rp. 3.600.000
2.	Sekretaris BUMDes	Rp. 1.600.000
3.	Bendahara BUMDes	Rp. 1.600.000
4.	Kepala Unit Usaha Pasar	Rp. 2.500.000
5.	Sekretaris Unit Usaha Pasar	Rp. 1.600.000
6.	Bendahara Unit Usaha Pasar	Rp. 1.600.000
7.	Kepala Unit Usaha TPS3R	Rp. 2.500.000
8.	Sekretaris Unit Usaha TPS3R	Rp. 1.500.000
9.	Bendahara Unit Usaha TPS3R	Rp. 1.500.000
10.	Pengurus Unit Usaha PBJ	Rp. 750.000
11.	Pengurus Unit Usaha Simpan Pinjam	Menyesuaikan Jumlah Nasabah
Total		Rp. 18. 750.000

Sumber: BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban Tahun 2025

BUMDes Sumber Abadi telah memiliki struktur organisasi yang jelas, mekanisme setoran harian yang teratur, target pendapatan unit yang teukur, serta pembagian tugas pada setiap unitnya. Meskipun demikian, pengelolaan masih menghadapi tantangan pada aspek pencapaian target pendapatan dan stabilitas pemasukan operasional. Kondisi

tersebut terutama terlihat pada unit usaha yang bergnantung pada iuran pengelolaan TPS3R, di mana tingkat pembayaran yang belum konsisten berpengaruh terhadap ketersediaan biaya operasional.

Pada kenyataannya, pengembangan BUMDes di berbagai desa masih menghadapi berbagai kendala yang tidak sederhana, terutama pada aspek pengelolaannya. Sejumlah permasalahan umum yang kerap ditemui meliputi keterbatasan kapasitas SDM dalam tata kelola BUMDes serta rendahnya tingkat partisipasi masyarakat yang disebabkan oleh minimnya pemahaman yang dimiliki. BUMDes Sumber Abadi di Kabupaten Sidoarjo juga mengalami kondisi serupa. Berdasarkan hasil observasi awal penulis, ditemukan bahwa permasalahan utama terletak pada aspek sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap pengelolaan unit usaha. Pada Unit Usaha Pasar, penerimaan keuangan sangat bergantung pada pembayaran sewa kios oleh para penyewa. Ketidaktepatan waktu dalam pembayaran sewa kios turut mempengaruhi arus kas dan stabilitas pendapatan unit. Sedangkan, pada Unit Usaha TPS3R, pengelolaan belum berjalan secara maksimal karena kurangnya partisipasi masyarakat dalam pembayaran iuran pengelolaan TPS3R dalam pemungutan sampah. Ketidakteraturan pembayaran iuran tersebut berdampak pada ketersediaan biaya operasional, termasuk dalam mendukung kegiatan pengangkutan dan pembuangan ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA). Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan, di mana meskipun BUMDes telah didukung oleh regulasi serta memiliki potensi besar sebagai motor penggerak perekonomian desa, pelaksanaannya masih dihadapkan pada berbagai hambatan, baik dalam perencanaan, pengelolaan SDM, operasional, maupun pengawasan. Berdasarkan keterangan informan BUMDes Sumber Abadi, unit usaha yang ada saat ini masih berada dalam tahap pengawasan dan perawatan. Selanjutnya, tabel berikut menyajikan rekapitulasi keuangan yang diperoleh dari pengelolaan BUMDes Sumber Abadi Kabupaten Sidoarjo:

Tabel 3. Data Rekapitulasi keuangan BUMDes Sumber Abadi

Tahun	Pendapatan	Pengeluaran	Jumlah Laba/Rugi	Rata-Rata Perbualan	Keterangan
2022	311.596.590	363.596.590	-52.326.591	-13.081.648	4 bulan
2023	872.156.124	616.578.645	255.577.479	21.298.123	12 bulan
2024	842.601.384	650.452.385	192.148.999	16.012.417	12 bulan
2025	570.815.153	488.126.093	82.689.060	9.187.673	9 bulan

Sumber: BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban Tahun 2025

Berdasarkan data diatas, BUMDes tahun 2022–2025, terlihat bahwa kinerja BUMDes menunjukkan perkembangan yang stabil dan cenderung meningkat. Dari total pendapatan tersebut, sebesar 20% dialokasikan sebagai Pendapatan Asli Desa (PADES). Pada tahun 2022, kontribusi PADES ditetapkan yakni Rp 10.000.000 per bulan dan dengan masa operasional hanya empat bulan, jumlah PADES mencapai Rp 120.000.000 meskipun BUMDes mengalami kerugian. Tahun 2023 menunjukkan peningkatan pendapatan signifikan sehingga PADES juga naik menjadi Rp 168.000.000. Dengan adanya peningkatan ini berlanjut pada tahun 2024 dan 2025, di mana pendapatan BUMDes tetap tumbuh sehingga kontribusi PADES terus meningkat setiap tahunnya. Secara keseluruhan, peningkatan pendapatan BUMDes berdampak positif bagi desa karena kontribusi PADES terus bertambah dan memberikan manfaat bagi pembangunan serta penguatan ekonomi desa.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji manajemen BUMDes. Penelitian pertama membahas tentang Analisis Pengelolaan BUMDes yang dilakukan oleh Astuti Warara, Andini Nurhajrah, Mutiara Mashita Diapati (2025) yang berjudul “Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Studi pada BUMDes kencana Desa Padalembara Kec. Poso Pesisir Selatan Kab. Poso)”. Studi ini menerapkan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara serta observasi langsung. Temuan studi mengindikasikan bahwasannya pengelolaan keuangan BUMDes dapat dilaksanakan berdasarkan prinsip akuntabilitas serta transparansi, di mana pemerintah desa bersama pengurus BUMDes secara rutin menyampaikan laporan kepada masyarakat melalui papan informasi. Selain itu juga, dalam perencanaan bisa dimulai dengan adanya musyawarah desa partisipatif yang diikuti oleh pemerintah desa, pengurus BUMDes, serta masyarakat [14].

Kedua, studi oleh Chirly Audina, et al. (2022) dengan judul “Analisis Pengelolaan Keuangan BUMDes Berdasarkan Prinsip *Good Corporate Governance* Desa Tounet Kecamatan Sondes Kabupaten Minahasa”. Studi ini menerapkan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi. Temuan studi mengindikasikan bahwasannya pengelolaan keuangan BUMDes di Desa Tounet masih tergolong sederhana. Pengelolaan keuangan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, serta pelaporan belum sepenuhnya berlandaskan prinsip akuntabilitas, transparansi, tanggung jawab, independensi, serta keadilan [15].

Ketiga, pada penelitian yang dilakukan oleh Ni wayan Jaysi Lyantini, Anantawikrama Tungga Atmadja (2023) dengan judul “Analisis Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus BUMDes Swarna Giri Desa Bresela, Kecamatan Payangan, Kabupaten Gianyar)”. Studi ini menerapkan metode kualitatif melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi. Temuan studi ini mengindikasikan bahwasannya Pengelolaan keuangan pada BUMDes Swarna Giri masih berpedoman pada Permendagri No 113 Tahun 2014 mengenai Pengelolaan Keuangan

Desa. Proses pengawasan masih dijalankan oleh Pemda melalui penelaahan dan pemeriksaan terhadap laporan keuangan yang disampaikan oleh BUMDes kepada BPD. Selain itu, dalam pelaksanaan program-programnya, BUMDes Swarna Giri juga memperoleh pendampingan dari tenaga ahli yang berperan dalam memberikan asistensi teknis guna mendukung efektifitas pengelolaan dan pelaksanaan kegiatan usaha [16].

Dari uraian di atas, studi ini bertujuan guna menganalisis serta mendeskripsikan pengelolaan BUMDes Sumber Abadi, dengan penekanan pada identifikasi hambatan yang dihadapi dalam proses pengelolaan serta peran BUMDes dalam mengoptimalkan PADes. Dalam konteks tersebut, peneliti akan menganalisis pengelolaan BUMDes Sumber Abadi sebagai upaya pemberdayaan masyarakat dengan merujuk pada teori George R. Terry (2014) [17] yakni: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

II. METODE

Penelitian ini menerapkan metode deskriptif kualitatif, yang bertujuan menghimpun dan menggambarkan informasi, data, serta berbagai permasalahan lapangan secara mendalam berdasarkan keterangan partisipan terkait pengelolaan BUMDes Sumber Abadi di Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini dilakukan di Desa Ngaban Kec. Tanggulangin Kab. Sidoarjo. Pada penulisan artikel ini, penulis menerapkan metode *purposive sampling*, yakni metode penentuan sampel yang mempertimbangkan tujuan penelitian untuk memperoleh informasi seluas mungkin dari berbagai sumber yang relevan. Adapun informan pada studi ini terdiri atas sekretaris dan staf bendahara BUMDes Sumber Abadi Desa Ngaban [18]. Teknik pengumpulan data dalam studi ini dijalankan melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi [19]. Studi ini menerapkan data primer dan sekunder. Data primer didapat melalui observasi, wawancara, serta dokumentasi, disamping itu data sekunder bersumber dari literatur seperti jurnal, artikel ilmiah, dokumen terkait, serta media massa [20]. Studi ini berfokus pada pengelolaan BUMDes Sumber Abadi di Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo, yang dianalisis dengan teori pengelolaan menurut George R. Terry, mencakup perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengawasan. Untuk teknik analisis data, peneliti menerapkan model analisis yang dikembangkan oleh Miles & Huberman (2013) [21] Proses tersebut mencakup tahap pengumpulan data, penyederhanaan atau reduksi data, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

BUMDes didirikan melalui kerja sama antara pemerintah desa serta masyarakat dalam rangka memperbaiki pengelolaan potensi sumber daya desa serta mendorong peningkatan pendapatan dan perkembangan ekonomi desa. Tujuan BUMDes adalah menyediakan layanan distribusi yang dikelola bersama oleh Pemda serta masyarakat, guna memenuhi kebutuhan produktif maupun konsumtif di desa. Diharapkan, melalui penerapan BUMDes, kegiatan usaha desa tidak akan menjadi beban bagi masyarakat, melainkan justru mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. Pendirian BUMDes dilandaskan pada potensi dan kebutuhan desa itu sendiri. Selain itu, BUMDes juga harus dapat menetapkan harga serta memberikan layanan bagi masyarakat di luar desa. Sesuai dengan Pasal 2 Ayat 4 Tahun 2015 dalam Peraturan Menteri Desa, “Pembentukan BUMDes bertujuan untuk mengakomodasi seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerja sama antar desa.” Dana yang dialokasikan oleh desa kemudian dipakai oleh BUMDes guna membangun fasilitas serta usaha tambahan yang memberikan manfaat bagi masyarakat setempat.

BUMDes Sumber Abadi berdiri pada tahun 2014 dan resmi disahkan oleh Kepala Desa Budi Utomo, S.Sos. Pendirian BUMDes ini bertujuan untuk mendukung kreativitas warga Desa Ngaban sekaligus menyediakan kesempatan usaha yang menguntungkan bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah. Fokus utama BUMDes Sumber Abadi ialah mendorong pertumbuhan ekonomi desa dengan membantu penduduk mengembangkan bisnis yang dapat menghasilkan keuntungan.

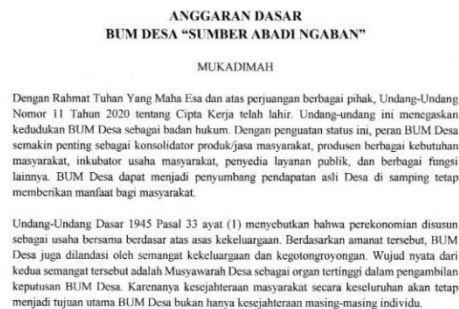
BUMDes Sumber Abadi menjalankan berbagai usaha yang selaras pada potensi desa dan hasil analisis pasar. Pengembangan unit-unit usaha tersebut dikelola oleh BUMDes dengan memanfaatkan keuntungan dari kegiatan yang didukung oleh Pemda. Operasional kegiatan diawasi oleh anggota BPD, pemerintah desa, serta pengelola BUMDes. Namun, keterbatasan anggaran desa dan SDM yang tersedia mengakibatkan pelaksanaan unit usaha BUMDes belum berjalan secara optimal. Oleh karena itu, studi ini menerapkan teori pengelolaan menurut George R. Terry (2014), yang mencakup empat komponen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengawasan.

A. Perencanaan

Perencanaan ialah tahap awal dalam setiap kegiatan manajemen atau organisasi. Menurut Terry (2014), perencanaan adalah proses menentukan dan menghitung tahapan yang ditempuh untuk mencapai tujuan tertentu. Proses ini mencakup berbagai aspek, termasuk penentuan lokasi, pihak yang melaksanakan, serta metode yang

digunakan untuk mencapai sasaran. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan atau manajemen sangat bergantung pada kualitas perencanaan yang dilakukan.

Dalam penelitian ini, indikator perencanaan (planning) digunakan untuk mengelola BUMDes Sumber Abadi sebagai langkah awal dalam mempersiapkan jalannya pengelolaan BUMDes selama satu periode kepengurusan. Indikator ini bertujuan untuk memastikan pengelolaan di masa mendatang berjalan efektif serta mampu menyajikan manfaat langsung bagi masyarakat Desa Ngaban. Salah satu bentuk persiapan yang dilakukan adalah penyelenggaraan rapat-rapat penting mengenai Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) serta program kerja yang terkait. AD/ART berperan sebagai pedoman dalam proses perencanaan sehingga seluruh pelaksanaan kegiatan BUMDes dapat selaras dengan visi, misi, serta tujuannya. Berikut ini disajikan gambar terkait AD/ART BUMDes Sumber Abadi:



Gambar 1. Anggaran Dasar BUMDes Sumber Abadi

Sumber : data diolah dari *Informan BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban Tahun 2025*

Berdasarkan gambar di atas, bisa dinyatakan bahwasannya perencanaan pengelolaan BUMDes Sumber Abadi telah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan melalui penyelenggaraan rapat tahunan yang membahas AD/ART terkait perencanaan kerja. Perencanaan kerja tersebut mencakup kegiatan seperti perumusan strategi, penyusunan prosedur, serta pengalokasian dana yang dibutuhkan guna mencapai tujuannya.

Visi BUMDes Sumber Abadi Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin “Untuk Mensejahterahkan Masyarakat dan Pembangunan Desa”.

Misi Bumdes Sumber Abadi Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin yaitu:

1. Membangun BUMDesa yang transparansi, efektif, dan akuntabel
2. Menumbuh kembangkan perekonomian desa
3. Memberi kemanfaatan umum untuk masyarakat desa.

Dalam visi misi diatas perencanaan kerja di BUMDes Sumber Abadi mencakup berbagai elemen yang saling terkait dan berkontribusi pada pengelolaan yang efektif. Dalam konteks ini perencanaan kerja tersebut terdiri dari beberapa komponen penting yang dirancang untuk menjaga agar setiap langkah pengelolaan BUMDes dilaksanakan secara tepat dan berorientasi pada pencapaian tujuan. Dalam perencanaan kerja BUMDes Sumber Abadi terdiri dari:

a) Sasaran Usaha

Secara umum, tujuan perusahaan adalah menjadikan BUMDes Sumber Abadi sebagai entitas yang dijalankan oleh Desa Ngaban, yang beroperasi dengan prinsip transparansi serta memiliki nilai yang tinggi. Hal ini didukung oleh modal yang memadai, SDM yang berkualitas, serta budaya perusahaan yang kuat. Selain itu, perusahaan juga berupaya untuk mengoptimalkan semua sumber daya yang tersedia sehingga BUMDes bisa memberikan kepuasan kepada seluruh *stakeholder*.

b) Strategi dan Kebijakan

Strategi guna mencapai tujuan dan sasaran BUMDesa yaitu:

- a) Memperkuat kompetensi SDM yang kolaboratif dan kreatif
- b) Membangun unit usaha berorientasi inovasi dan mutu layanan
- c) Memperluas publikasi unit usaha BUMDes kepada masyarakat Desa Ngaban
- d) Membangun kemitraan strategis dengan pihak eksternal

Kebijakan untuk mencapai tujuan dan sasaran BUMDesa yaitu:

- a) Membangun kerja sama dengan pemuda desa dan Karang Taruna
- b) Menerapkan pendekatan promosi inovatif dalam upaya penetrasi pasar
- c) Memperkuat kemitraan strategis dengan pihak eksternal secara timbal balik.

c) Matriks Rencana Kerja

Tabel 4. Matriks Rencana Kerja BUMDes

No	Program/Kegiatan	Alokasi Anggaran (Rp)	Sumber	Output	Indikator Keberhasilan	Waktu Pelaksanaan
1.	Pelayanan dan Retribusi Pasar Desa (Sewa stand, toilet, karcis, dll.)	45.000.000,-	APBDes / PAD Desa	Terlaksananya layanan pasar desa	Kenaikan PAD dari unit pasar	Jan – Des 2025
2.	Penguatan Koperasi Simpan Pinjam & Jalin Matra.	60.000.000,-	Dana Desa / Saldo BUMDes	Bertambahnya jumlah anggota & transaksi	3x peningkatan aset simpan pinjam	Jan – Des 2025
3.	Operasional TPS3R (Pengelolaan Sampah & Jelantah).	35.000.000,-	Dana BK / APBDes	Peningkatan kualitas lingkungan desa	Pengurangan volume sampah 30%	Jan – Des 2025
4.	Pengadaan Jasa Layanan Administrasi Kependudukan & Pajak.	25.000.000,-	Dana Usaha Mandiri	Meningkatkan pelayanan publik	100 dokumen diproses setiap bulan	Feb – Des 2025
5.	Budidaya Ikan Air Tawar & Tanaman.	40.000.000,-	Dana Ketahanan Pangan	Diversifikasi usaha desa	Hasil panen budidaya naik 20%	Mar – Okt 2025
6.	Event Pasar Malam & Lomba Kebudayaan.	20.000.000,-	Sponsorship / Swadaya	Hiburan rakyat & promosi BUMDes	500+ pengunjung per event	Agustus & Desember 2025
7.	Pengembangan Wisata Taman Bunga dan Outbound.	100.000.000,-	Dana Kemitraan / CSR	Daya tarik wisata baru	Jumlah pengunjung wisata naik 50%	Apr – Des 2025

Sumber : data diolah dari Informan BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban 2025

Matriks diatas menguraikan secara mendetail mengenai program kerja yang dilaksanakan oleh BUMDes Sumber Abadi di Desa Ngaban, Kecamatan tanggulangin. Program tersebut dirancang pada tahun 2025 dan akan ditetapkan pada badan hukum yang akan didiberlangsungkan pada tahun 2025 dan seterusnya. Dalam kelola BUMDes di Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin, perencanaan menjadi kegiatan yang penting, di mana hal ini melibatkan pemikiran tentang berbagai hal yang akan dijalankan melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia.

Proses ini melibatkan berbagai kegiatan administratif, mencakup pengumpulan data hingga penyusunan rencana guna mencapai hasil yang diinginkan. Proses tersebut mencakup penetapan garis besar yang diperlukan, pemilihan metode yang akan dipakai, serta perumusan tujuan yang ingin dicapai.

Hal tersebut juga dibuktikan dengan adanya rapat tahunan yang membahas AD/ART pada BUMDes Sumber Abadi, yang diamana membahas modal awal untuk setiap unit yang ada di BUMDes sumber abadi. Seperti yang diungkapkan oleh Bapak Alim selaku bendahara BUMDes Sumber Abadi bahwa:

“Modal yang bersumber dari dana desa sebesar 20%, untuk realisasi modal yang sudah keluar yaitu sebesar Rp. 20.000.000 pada tahun 2019 dan Rp. 34.000.000 pada tahun 2022, hal tersebut bukan merupakan sebuah perbedaan, melainkan bentuk perputaran dan desa yang dialirkan pada pengelola aset desa atau BUMDes, sedangkan untuk sistem pelaporan sendiri suda ada, dan dilakukan setiap satu tahun sekali.” (Hasil Wawancara, 15 Juli 2025).

Hal ini juga sekaras pada pernyataan hasil wawancara dengan Bapak Ghofar selaku sekretaris BUMDes Sumber abadi yang menyatakan bahwa:

“Saat ini sudah ada empat unit yang berjalan, dan untuk saat ini mau ada usaha ketahanan pangan. Untuk unit pasar, kami sedang berusaha membina pedagang supaya tertib membayar retribusi, sekaligus memantau kondisi pasar dengan melihat naik turnnya grafik, sedangkan untuk tps masi ada kendala, karena alat pendukung seperti mesin pencacah, konveyor, dan alat pembakar masih kurang. Jadi pengelolaan sampah belum maksimal. Saat musim hujan sampah membludak dan sulit dibakar, sedangkan di musim kemarau juga terkendala. Selain itu juga, masalah lain ada di kepengurusan badan hukum yang legalitasnya belum jelas. Juga pemanfaatan aset desa yang masih kurang

maksimal. Saat ini pun fokus utama tetap di pasar, sedangkan bantuan dan santunan masih dianggap penting untuk jangka panjang BUMDes” (Hasil wawancara, 15 Juli 2025).

Dari hasil wawancara dan data yang dikumpulkan, bisa dinyatakan bahwasannya indikator perencanaan belum sepenuhnya sesuai dengan teori pengelolaan menurut Terry. Menurut Terry, perencanaan ialah suatu proses dalam memilih dan mengaitkan fakta, serta membuat dan memanfaatkan proyeksi bagi masa depan dengan cara merancang serta merancang aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan. Jika dibandingkan dengan studi sebelumnya yang dijalankan oleh Hasbullah bin Abdullah dkk pada tahun 2021 yang berjudul “Implementasi Pengelolaan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Jatirejoyoso”, ditemukan hasil yang serupa, yaitu masih terdapat kekurangan pada indikator perencanaan. Secara khusus, permasalahan terkait pemaksimalan pengelolaan unit usaha masih ada, sehingga pelaksanaan pengelolaan unit usaha mengalami kendala dan tidak berjalan dengan optimal.

B. Pengorganisasian

Menurut Ricard L. Daft (2006) [22] *“Organizing is grouping activities, assigning activities and providing the authority necessary to carry out the activities.”* Pengorganisasian ialah tahapan pengaturan kegiatan melalui pembagian tugas, penyediaan sumber daya, serta pemberian kewenangan. Dalam organisasi, kolaborasi antara dua pihak atau lebih diperlukan guna mencapai tujuan secara efektif serta efisien. Selain itu, pengorganisasian juga melibatkan pembentukan hubungan kerja yang produktif, penetapan struktur hierarki, dan peraturan alur komunikasi yang jelas, sehingga semua anggota organisasi dapat berkolaborasi dengan efisien dan harmonis.

Dalam pengorganisasian, tugas, wewenang, dan tanggung jawab dialokasikan menurut bidang masing-masing agar tujuan bersama dapat tercapai. Setiap organisasi juga mencerminkan norma dan nilai yang menjadi sistem pembeda dengan organisasi lain. Di BUMDes Sumber Abadi Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin, pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab dilakukan menurut bidangnya agar tujuan kolektif dapat tercapai. Setiap organisasi memiliki sasaran yang harus dicapai melalui perencanaan, dan langkah awal untuk mencapainya adalah merancang serta menyusun struktur organisasi yang selaras pada kondisi serta kebutuhan yang ada.

BUMDes Sumber Abadi membentuk struktur pengorganisasian agar pengelolaan BUMDes berjalan dengan terorganisir, sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Alim selaku Staff Bendahara BUMDes Sumber Abadi bahwa:

“Untuk struktur organisasi BUMDes sudah lengkap dan berjalan. Perencanaan kegiatan juga sudah tertib sesuai dengan RKP Desa, sedangkan rencana dan anggaran sudah disepakati bersama pemerintah desa.” (Hasil Wawancara, 15 Juli 2025).

Hal ini juga selaras pada pernyataan hasil dari wawancara dengan Bapak Ghofar selaku Sekertaris BUMDes Sumber Abadi yang menyebutkan bahwasannya:

“Ada Sistem evaluasi kinerja pengurus yang dilakukan rutin setiap bulan melalui rapat evaluasi pertanggungjawaban, mulai dari pemasukan, pengeluaran, hingga kendala yang dihadapi. Selain itu, setiap tiga bulan sekali juga diadakan rapat evaluasi triwulan. Sedangkan rekapitulasi kinerja selama satu tahun biasanya dilakukan pada akhir tahun.” (Hasil Wawancara, 15 Juli 2025).

Dari hasil wawancara diatas disebutkan bahwa BUMDes Sumber Abadi memiliki susunan kepengurusan yang sudah lengkap dan berfungsi dengan baik. Keberhasilan ini dapat dilihat dari masa jabatan pengurus yang berlangsung dari tahun 2023 hingga 2027. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi tersebut telah berhasil membentuk suatu tim yang terstruktur, yang siap untuk menjalankan berbagai program dan kegiatan yang direncanakan. Dengan adanya kepengurusan yang lengkap, BUMDes Sumber Abadi diharapkan dapat mengoptimalkan potensi sumber daya yang ada serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat setempat selama periode jabatan tersebut. Hal tersebut diperkuat dari gambar berikut ini:



Gambar 2. Struktur Organisasi BUMDes

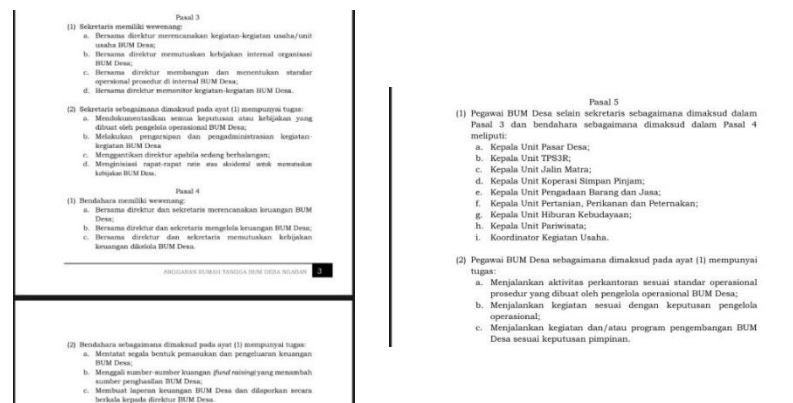
Sumber : data diolah dari Informan BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban 2025

Tabel 5. Nama dan Jabatan Struktur Organisasi BUMDes

No	Nama	Jabatan
1.	Budi Utomo, S.Sos	Kepala Desa/Komisaris
2.	Khoirul Bariyah, S.E	Pendamping BUMDes
3.	Selamet Wahyudi	Ketua/Direktur
4.	Abdul Jalil, S.H	BPD
5.	Fakhrudin Amin	Pengawas
6.	Khusnul Fadhilah	Pengawas
7.	Mohammad Anang Ma'ruf, S.H	Pengawas
8.	Mochammad Abdul Ghofar	Sekertaris
9.	Muhammad Miftakhul Alim, S.Ikom	Bendahara
10.	Lutfi Dwi Abdur Rachman, S. Farm, Apt	Pendamping Unit PBJ
11.	M. Lumintu R, S. Kom	Pendamping Unit Pasar
12.	Khoirul Bariyah, Amd. Keb dan Novia Anggraini, SE	Pendamping Unit Simpan Pinjam
13.	Sandik Arifianto, SE dan Agung Wigianto	Pendamping Unit TPS3R
14.	A'yun Nur Afida Amarta	Karyawan PBJ
15.	Akhmad Nur Rosyid	Kepala Unit pasar
16.	Faridhotul Halimatus Sa'diyah	Sekertaris Unit Pasar
17.	M Ridlo Dwi Prasetyo	Bendahara Unit Pasar
18.	Akhmad Nur Rosyid	Karyawan Simpan Pinjam
19.	Anfal Ainul Yaqin	Kepala Unit TPS3R
20.	Muhammad Habibur Rachman	Sekertaris Unit TPS3R
21.	Nur Khoirun Nisa'	Bendahara Unit TPS3R

Sumber : data diolah dari Informan BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban 2025

Berdasarkan gambar diatas dapat dijelaskan bahwa, Pemerintah BUMDes Sumber Abadi telah membentuk struktur organisasi yang terstruktur mulai dari kepala desa, pendamping BUMDes, direktur, BPD, sekretaris, bendahara dan pendamping setiap unit. Kemudian dari struktur organisasi tersebut dibagi kedalam bidangnya masing-masing untuk melakukan kegiatan yang selaras pada bidang yang telah dibagikan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh BUMDes Sumber Abadi. Hal ini dibuktikan melalui gambar dibawah ini:

**Gambar 3.** Tugas dan Wewenang Struktur BUMDes

Sumber : data diolah dari Informan BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban 2025

Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa BUMDes Sumber Abadi telah melakukan pembagian tugas, wewenang, serta tanggung jawab selaras pada bidang serta kemampuan tiap anggota. Meski demikian, dalam praktiknya terdapat kendala terkait keterbatasan sumber daya manusia, terlihat dari adanya staf yang merangkap beberapa jabatan selama proses pengelolaan. Meskipun begitu, para pengurus BUMDes tetap menjalankan peran dan tanggung jawab mereka sesuai deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Kondisi ini berpotensi menjadi hambatan bagi perkembangan BUMDes Sumber Abadi di masa mendatang. Selain itu, situasi tersebut belum sepenuhnya selaras dengan teori pengelolaan menurut Terry, yang menyatakan bahwa pengorganisasian yang efektif memerlukan sumber daya manusia yang memadai, diikuti dengan pembagian tugas yang jelas, serta arahan ataupun instruksi dari atasan kepada bawahan atau dari pengurus kepada anggota. Menurut teori yang dikemukakan oleh Terry, hubungan kerja

yang efektif antarindividu dalam suatu organisasi sangatlah penting. Hubungan ini memungkinkan anggota organisasi bekerja sama secara efisien sekaligus merasakan kepuasan pribadi saat menyelesaikan tugas dalam konteks lingkungan yang ada. Terry menekankan bahwa pengorganisasian tidak hanya mencakup pembagian tugas, tetapi juga menciptakan struktur yang mendukung kolaborasi serta pencapaian tujuan bersama. Jika disandingkan dengan peneliti terdahulu oleh Okta Haviya, dkk, pada tahun 2022 yang berjudul “Analisis Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Mekar Jaya Kecamatan Bajubang”, dijumpai hasil yang sama dengan penelitian ini dimana masih ada kekuarangan dalam indikator ini tepatnya pada stuktural yang kekurangan anggota, akibatnya, keanggotaan BUMDes bersifat per program kerja, sedangkan implementasi dan penatausahaan program belum berjalan optimal.

C. Penggerakan

Menurut George R. Terry dalam bukunya “Principles of Management”, Penggerakan ialah suatu proses penggerakan yang dimaksudkan untuk membangkitkan kemauan dan upaya optimal seluruh anggota kelompok guna mencapai tujuan secara konsisten dengan rencana dan struktur organisasi. Pelaksanaan kegiatan dalam suatu organisasi dimaksudkan untuk memastikan pelaksanaan kegiatan selaras dengan rencana yang dirumuskan. Misalnya, BUMDes Sumber Abadi di Desa Ngaban secara aktif melakukan pemantauan, inovasi, serta evaluasi terhadap berbagai kegiatan dan unit usaha yang dikelola. Proses ini diharapkan dapat dijadikan pedoman untuk penguatan kualitas tata kelola BUMDes Sumber Abadi.

Pelaksanaan adalah fungsi pengelolaan yang sangat penting. Apabila fungsi perencanaan dalam pengorganisasian lebih menitikberatkan pada aspek-aspek konseptual atau abstrak dari manajemen, maka fungsi pelaksanaan lebih memfokuskan pada kegiatan langsung yang melibatkan individu-individu di dalam organisasi.

Dalam melaksanakan program BUMDes Sumber Abadi, penggerakan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan keberhasilan operasional BUMDes. Pengurus BUMDes memberikan arahan kepada seluruh anggota yang terdaftar dalam struktur organisasi BUMDes agar mereka menjalankan tugas sesuai dengan bidang masing-masing. Seperti dalam pengelolaan unit usaha, setiap pendamping unit usaha dan usaha masing-masing unit usaha BUMDes diarahkan oleh pengurus guna menjamin bahwa pengelolaan unit usaha BUMDes Sumber Abadi berjalan sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan. Adapun unit usaha yang ada dalam BUMDes Sumber Abadi:

1) Unit Pasar



Unit usaha pasar ialah salah satu kegiatan ekonomi yang dikelola oleh BUMDes Sumber Abadi. Unit ini didirikan sebagai sarana strategis guna mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat Desa Ngaban melalui penyediaan fasilitas perdagangan yang terstruktur dan terorganisir. Keberadaan unit pasar ini memungkinkan masyarakat desa untuk melakukan berbagai aktivitas jual beli, baik dalam skala kecil maupun menengah, sehingga dapat menunjang kebutuhan sehari-hari warga setempat. Selain itu, pasar ini juga berperan sebagai pusat interaksi sosial dan ekonomi antarwarga, yang sekaligus mendukung kelangsungan kegiatan tradisional desa seperti pasar mingguan, bazar, dan acara musiman lainnya. Dengan adanya unit usaha pasar ini, BUMDes tidak hanya berkontribusi dalam menyediakan ruang ekonomi yang inklusif, tetapi juga memperkuat peran desa dalam mengelola potensi lokal secara mandiri serta berkelanjutan.

2) Unit TPS3R Kenongo Asri



Unit usaha TPS3R Kenongo Asri merupakan bentuk kegiatan pengelolaan lingkungan yang dijalankan oleh BUMDes Sumber Abadi. Unit ini dibentuk sebagai upaya strategis untuk meningkatkan kesadaran serta partisipasi masyarakat Desa Ngaban dalam menjaga kebersihan serta mengelola sampah secara terpadu, terpilah, dan ramah lingkungan. Keberadaan TPS3R (Tempat Pengelolaan Sampah Reduce, Reuse, Recycle) ini memberikan fasilitas pengelolaan sampah rumah tangga secara sistematis, mulai dari pemilahan, pengelolaan, sampai pemanfaatan kembali barang-barang yang masih bernilai guna. Selain menjadi sarana pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan, unit ini juga mendorong terbentuknya kegiatan sosial dan edukatif yang melibatkan warga dalam

menciptakan desa bersih dan sehat. Dengan adanya unit usaha TPS3R Kenongo Asri, BUMDes turut mengambil peran aktif dalam menciptakan inovasi pengelolaan sampah berbasis masyarakat, sekaligus memperkuat kemandirian desa dalam menjaga kelestarian lingkungan dan meningkatkan kualitas hiduparganya.

3) Unit Simpan Pinjam

Unit usaha simpan pinjam ialah bentuk kegiatan ekonomi yang dikelola oleh BUMDes Sumber Abadi. Unit ini dibentuk sebagai sarana strategis untuk memberikan akses layanan keuangan kepada masyarakat Desa Ngaban, khususnya dalam hal penyimpanan dana dan pemberian pinjaman dengan prosedur yang lebih mudah dan terjangkau. Keberadaan unit simpan pinjam ini memungkinkan warga desa untuk mengembangkan usaha kecil, memenuhi kebutuhan mendesak, serta membangun budaya menabung secara mandiri dan berkelanjutan. Selain berfungsi sebagai lembaga keuangan mikro desa, unit ini juga menjadi wadah interaksi sosial dalam menciptakan sistem ekonomi lokal yang lebih inklusif dan berpihak pada kepentingan masyarakat.

4) Unit PBJ

Unit usaha ini dibentuk sebagai wadah untuk mengelola dan mendata kebutuhan serta penyedia barang dan jasa dari masyarakat Desa Ngaban. Melalui unit PBJ, BUMDes Sumber Abadi bertujuan untuk meningkatkan pendapatan warga desa dengan melibatkan pelaku usaha lokal sebagai mitra dalam proses pengadaan, sehingga membuka peluang kerja, menurunkan angka pengangguran, serta menyediakan alternatif mata pencaharian yang berkelanjutan. Selain itu, unit ini juga berfungsi sebagai sarana pemberdayaan masyarakat melalui peningkatan keterampilan dalam pengelolaan usaha, pemahaman tentang mekanisme pengadaan yang profesional, serta memperkuat struktur ekonomi desa melalui sistem yang transparan, partisipatif, serta berbasis potensi lokal.

Berdasarkan gambar diatas dapat disimpulkan bahwa pendamping unit dan juga anggota unit usaha yang tercantum dalam struktural organisasi BUMDes Sumber Abadi, telah melakukan pengelolaan dengan baik, hal ini juga tidak luput dari peran pengurus BUMDes untuk memberikan pengarahan kepada tiap tiap pendamping dan anggota unit, untuk mengelola BUMDes agar bisa berjalan sesuai rencana.

Hal ini dibuktikan dengan hasil wawancara yang diucapkan oleh Bapak Alim selaku Staff Bendahara BUMDes Sumber Abadi Bahwa:

"Saat ini BUMDes sudah berjalan secara profit dan tidak bergantung pada pihak luar. Kendala yang sering dihadapi lebih ke orang-orang nya sendiri. Saat ini, pengadaan alat masih terus diusahakan, termasuk melengkapi fasilitas aset BUMDes dan melakukan renovasi sesuai dengan kebutuhan. Dilihat saat ini sudah ada perkembangan pada orang-orang yang taat membayar retribusi pasar maupun sampah sebesar Rp. 15.000. Namun, pada unit pjb masih ada kendala yaitu di kepengurusan karena petugasnya jarang masuk." (Hasil Wawancara, 15 Juli 2025).

Hal ini juga selaras pada pernyataan hasil dari wawancara dengan Bapak Ghofar selaku Sekertaris BUMDes Sumber Abadi yang menyatakan bahwa:

"Untuk kebersihan, keamanan, dan fasilitas pasar alhamdulillah tidak ada kendala, semuanya aman. Revitalisasi pasar memang ada, tetapi dilaksanakan secara bertahap, sedangkan untuk edukasi atau sosialisasi terkait pemilah sampah dilakukan melalui perwakilan masing-masing pemilah. Pada mitra kerja sama BUMDes saat ini antara lain Bank Jatim, Bank Mandiri, dan beberapa pertokoan seperti agen, untuk proses pengadaan sendiri desa harus melampirkan surat permintaan ke unit PBJ, kemudian dari PBJ dilakukan pengelolaan pengajuan penarikan dana ke BUMDes sesuai kebutuhan." (Hasil Wawancara, 15 Juli 2025).

Dari hasil wawancara, dapat dijelaskan bahwa pengorganisasian BUMDes Sumber Abadi, yang mencakup pengarahan, pembinaan, pelaksanaan program, serta pendampingan dalam penyusunan laporan hasil kerja, telah berjalan dengan baik. Pengarahan yang diberikan oleh pengurus BUMDes kepada petugas setiap unit BUMDes Sumber Abadi memastikan bahwa pengelolaan BUMDes berjalan sesuai dengan harapan. Hal ini sejalan dengan indikator pengarahan menurut Terry, yang menyatakan bahwa pengarahan menjadi fungsi utama manajemen yang meliputi pemberian perintah, bimbingan, serta motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Muhammad Evan Firzatullah Yaqutah dkk pada tahun 2025 dengan judul "Pengelolaan BUMDes Rosa Bungur Mandiri di Desa Bungurasi Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo", ditemukan hasil yang sama, yaitu pada tahap pelaksanaan pengarahan dilakukan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan, tanpa adanya penyimpangan, sehingga proses pelaksanaan berjalan dengan lancar.

D. Pengawasan

Pengawasan adalah suatu proses yang melibatkan perbandingan atau pengukuran antara pelaksanaan kegiatan dengan kriteria, norma, standar, ataupun rencana yang telah ditetapkan sebelumnya (Griffin, 2000). Tujuan pengawasan meliputi: 1) mengenali serta menangani penyebab masalah sebelum terjadi, 2) mencegah serta memperbaiki kesalahan yang muncul, dan 3) mencapai efisiensi serta efektivitas. Secara singkat, pengawasan bertujuan guna menjamin bahwa seluruh aktivitas berjalan selaras pada rencana yang telah ditetapkan. Proses ini mencakup pemantauan kinerja, penilaian hasil, dan melakukan koreksi jika diperlukan untuk menjaga agar tetap berada di jalur menuju tujuan yang diinginkan. Dalam konteks pengawasan pemerintah BUMDes Sumber Abadi telah melaksanakan pengawasan kinerja dan penilaian hasil.

Wewenang pengawas terhadap BUMDes Sumber Abadi di Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin, mencakup beberapa tanggung jawab. Pengawas bersama penasihat meninjau rancangan program kerja BUMDes Sumber Abadi dan menyetujui pelaksanaan kerja sama dengan pihak eksternal, termasuk investasi, sebagaimana diatur dalam anggaran dasar BUMDes. Pengawas berperan dalam penyusunan dan analisis laporan keuangan, rencana kegiatan, serta kebutuhan perencanaan penambahan modal desa ataupun publik sebagai bahan musyawarah desa. Selain melakukan audit investigatif dan pelaporan atas potensi kesalahan atau kelalaian pengelolaan yang berisiko menimbulkan kerugian, pengawas juga bertugas menelaah pembukuan, dokumen, serta kegiatan usaha BUMDes secara komprehensif.

Dalam konteks BUMDes Sumber Abadi Desa Ngaban, fungsi pengawasan dilakukan dengan membandingkan target dalam matriks rencana kerja dengan realisasi dilapangan, serta mengukur kontribusi BUMDes terhadap PADes. Berikut tabel target dan realisasi matriks rencana kerja BUMDes Sumber Abadi:

Tabel 6. Target dan Realisasi Matriks Rencana kerja BUMDes

No	Program	Anggaran	Sumber Dana	Idikator Keberhasilan	Realisasi	Status
1.	Pelayanan dan Retribusi Pasar Desa (Sewa stand, toilet, karcis, dll.)	Rp. 45.000.000	APBDes/PAD Desa	Kenaikan PAD dari unit pasar	Rp. 20.000.000/bulan dan Rp. 240.000.000/tahun	100% (Sudah Berjalan)
2.	Penguatan Koperasi Simpan Pinjam & Jalin Matra.	Rp. 60.000.000	Dana Desa/Saldo BUMDes	3x Peningkatan Aset Simpan Pinjam	Rp. 18.000.000	30% (Sudah Berjalan Tapi Tidak Sepenuhnya)
3.	Operasional TPS3R (Pengelolaan Sampah & Jelantah).	Rp. 35.000.000	Dana BK/APBDes	Pengurangan Volume Sampah 30%	Rp. 4.000.000/bulan dan Rp. 48.000.000/tahun	100% (Sudah Berjalan)
4.	Pengadaan Jasa Layanan Administrasi & Pajak	Rp. 25.000.000	Dana Usaha Mandiri	100 dokumen/bulan	Rp. 1.250.000	5% (Sudah Berjalan Tapi Tidak Sepenuhnya)
5.	Budidaya Ikan & Tanaman	Rp. 40.000.000	Dana Ketahanan Pangan	Hasil Panen Naik 20%	Rp. 0	(Belum Berjalan)
6.	Event Pasar & Malam & Lomba	Rp. 20.000.000	Sponsorship/swadaya	500 Lebih Pengunjung/Event	Rp. 0	(Belum Berjalan)
7.	Pengembangan Wisata Taman Bunga & Outbound	Rp. 100.000.000	Dana Kemitraan/CS R	Jumlah Pengunjung Wisata Naik 50%	Rp. 0	(Belum Berjalan)

Sumber : data diolah dari Informan BUMDes Sumber Abadi, Desa Ngaban 2025

Berdasarkan tabel diatas, fungsi pengawasan di BUMDes Sumber Abadi dapat dilihat sebagai satu rangkaian proses yang dimulai dari penetapan standar sehingga upaya perbaikan. Penetapan standar telah dilakukan dengan jelas melalui matriks rencana kerja yang memuat target terukur, seperti unit pasar sebesar Rp. 50.000.000/bulan, Simpan Pinjam Rp. 18.000.000/bulan, TPS3R Rp. 4.000.000/bulan, Pengadaan Jasa Layanan Administrasi dan Pajak Rp. 1.250.000, serta tiga rencana kerja yang belum berjan sampai saat ini.

Dalam pelaksanaannya, monitoring sudah berjalan dengan baik pada beberapa unit yang sudah aktif, yaitu seperti pasar dan TPS3R, yang keduanya mampu mencapai 100% dari target yang ditetapkan. Proses evaluasi dilakukan melalui laporan pertanggungjawaban serta pembahasan bersama pengawas dan pengurus untuk menilai capaian dan mengidentifikasi kendala yang dialami. Namun, pada tahap tindakan masih sangat diperlukan penguatan, terutama pada program simpan pinjam, layanan administrasi dan pajak, serta tiga program lain yang belum berjalan.

Secara keseluruhan, pengawasan pada unit pasar dan TPS3R sudah berjalan dengan baik dan terlihat jelas mampu memberikan kontribusi kepada PADes sebesar Rp. 240.000.000 per tahunnya. Namun, jika dilihat secara keseluruhan dari seluruh matriks rencana kerja diatas, tingkat keberhasilan baru mencapai 33%. Hal ini menunjukkan bahwa peran pengawas masih perlu ditingkatkan, terutama dalam meningkatkan program-program yang belum berjalan dapat segera terealisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Penguatan pengawasan ini penting khususnya pada program yang bersumber dari Dana Usaha Mandiri, Dana Ketahanan Pangan, Sponsorship, dan CSR, karena hingga saat ini pelaksanaannya belum menunjukkan keberhasilan yang signifikan.

Hal ini juga ditunjukkan dari hasil wawancara yang diungkapkan oleh Ibu Dila selaku Pengawas BUMDes Sumber Abadi bahwa:

“Selama ini pengelolaan semua unit usaha sudah dilakukan secara transparan, namun dari sisi keberlanjutan masih belum maksimal karena rapat yang dilaksanakan hanya diketahui oleh RT dan RW, belum menyeluruh sampai ke masyarakat. Pada prinsipnya, pengelolaan bumdes bersifat publik, termasuk dalam pengembangan melalui media sosial.” (Hasil Wawancara, 15 Juli 2025).

Hal ini juga selaras pernyataan hasil dari wawancara dengan Bapak Ghofar selaku Sekertaris BUMDes Sumber Abadi yang menyebutkan bahwasannya:

“Semua pengurus sudah bertanggung jawab atas pengelolaan yang dijalankan oleh bumdes. Setiap pengurus unit sudah menerapkan absensi sebagai pengurus, dan hal tersebut menjadi penunjang dalam kinerja pengelolaan bumdes.” (Hasil Wawancara, 15 Juli 2025).

Dari hasil wawancara tersebut, diketahui bahwasannya pengelolaan seluruh unit usaha BUMDes selama ini berjalan dengan prinsip transparansi. Terlebih lagi, dengan memiliki pandangan yang luas ke depan dan menjalin kemitraan dengan pihak ketiga yang mendukung, BUMDes dapat lebih mendekatkan diri pada tujuan utamanya, yaitu mengoptimalkan kesejahteraan ekonomi masyarakat Desa Ngaban. Hal ini sesuai dengan indikator pengawasan menurut Terry, yang menyatakan bahwa Pengawasan merupakan rangkaian kegiatan yang mencakup penentuan standar, monitoring pelaksanaan, evaluasi capaian, dan perbaikan untuk menjaga kesesuaian kegiatan dengan rencana. Jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya oleh Nabila Fitrianita dkk pada tahun 2022 dengan judul “Strategi Pengelolaan BUMDes Di Desa Maccini Baji Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa”, ditemukan hasil serupa, yaitu adanya proses evaluasi melalui laporan pertanggungjawaban guna mengidentifikasi kendala yang muncul. Dalam proses evaluasi tersebut, pengawasan dan pengendalian menjadi bagian penting untuk memastikan kelancaran pengelolaan.

VI. SIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas mengenai Pengelolaan BUMDes Sumber Abadi Sumber Abadi dalam Pemberdayaan Masyarakat, studi kasus di Desa Ngaban, Kecamatan Tanggulangin, Kabupaten Sidoarjo, dapat ditarik kesimpulan yang ditinjau melalui empat aspek utama yaitu Pertama, pada aspek Perencanaan, BUMDes Sumber Abadi telah melakukan rapat pembentukan AD/ART yang nantinya digunakan untuk pedoman perencanaan BUMDes Sumber Abadi. Meskipun perencanaan sudah dilakukan dengan baik melalui penyusunan AD/ART dan program kerja, pelaksanaan pengelolaan setiap unit usaha masih menghadapi kendala, terutama dalam pemaksimalan unit usaha dan legalitas badan hukum. Kedua, pada aspek Pengorganisasian, pengurus BUMDes Sumber Abadi menunjukkan bahwa struktur organisasi sudah lengkap dan terstruktur dengan pembagian tugas yang jelas. Namun, kekurangan sumber daya manusia menyebabkan beberapa staf merangkap jabatan yang dapat menghambat kinerja. Kondisi tersebut perlu diperbaiki agar pengelolaan BUMDes lebih efektif dan sesuai dengan teori manajemen. Ketiga, pada aspek Penggerakan, pengurus BUMDes Sumber Abadi telah memberikan arahan kepada semua pengurus unit usaha dalam pengelolaan BUMDes, sehingga proses pengelolaan dapat berjalan sesuai dengan harapan yang telah ditetapkan agar berjalan dengan baik dan mandiri. Meskipun terdapat kendala seperti kekurangan petugas di unit PBJ, secara umum pengelolaan sudah sesuai dengan fungsi manajemen dan berjalan dengan baik. Keempat, pada aspek Pengawasan, pengurus BUMDes Sumber Abadi menunjukkan bahwa pengawasan dilakukan secara transparan dan rutin, meliputi pemantauan, evaluasi, dan audit. Pengawas berperan penting dalam menilai program dan keuangan, meskipun penyebaran informasi ke masyarakat masih perlu ditingkatkan. Pengawasan yang efektif ini mendukung pencapaian tujuan BUMDes dan sejalan dengan teori manajemen serta penelitian sebelumnya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan penuh rasa syukur, saya menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan serta dukungan selama proses penyusunan tugas akhir ini. Ucapan terima kasih secara khusus saya sampaikan kepada dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan arahan, bimbingan, serta ilmu yang sangat bermanfaat. Selain itu, saya juga mengucapkan terima kasih kepada sahabat dan keluarga tercinta atas dukungan moral serta doa yang senantiasa diberikan. Penelitian ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa kontribusi dari berbagai pihak. Oleh karena itu, saya juga menyampaikan terima kasih kepada Pemerintah Desa Ngaban serta pengurus BUMDes Sumber Abadi atas bantuan dan kerja sama yang telah diberikan selama proses penelitian berlangsung.

REFERENSI

- [1] N. Fitrianita, B. Setiawati, and A. Mone, "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Maccini Baji Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa." [Online]. Available: <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- [2] N. Ida Iriani, A. Prasetyo Nugroho, M. Yosifa Tia, and P. Studi Manajemen, "Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Pada Bumdes Sumber Sejahtera Desa Pujonkidul Kecamatan Pujon Kabupaten Malang)," *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akutansi*, vol. 10, no. 1, p. 27, 2022.
- [3] 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 Universitas Brawijaya*, vol. 10, no. 1, 2021.
- [4] P. E. Samiadnyani and A. W. O. Gama, "Digital Marketing Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Susut Kecamatan Susut Kabupaten Bangli," *Bantenese : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, vol. 5, no. 1, pp. 74–81, Jun. 2023, doi: 10.30656/ps2pm.v5i1.6256.
- [5] Muhammad Nur, R. Hakim, and) Hariady, "Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sipakamase Pincara Kabupaten Pinrang," *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, vol. 11.
- [6] T. Ramadani, A. Nikoyan, and Y. Jayadisasta, "Peran Bumdes Dalam Penyediaan Pupuk Pada Kegiatan Budidaya Padi Sawah Di Desa Wulanga Jaya Kecamatan Tiworo Kepulauan Kabupaten Muna Barat," *Jurnal Ilmiah Penyuluhan dan Pengembangan Masyarakat*, vol. 5, no. 1, pp. 1–23, Mar. 2025, doi: 10.56189/jippm.v5i1.62.
- [7] "UU RI tentang Desa No 6 Th 2014."
- [8] H. Bin Abdullah, "Implementasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Jatimakmur Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) Di Desa Jatirejoyoso," *Journal of Governance Innovation*, vol. 3, no. 2, pp. 204–222, Sep. 2021, doi: 10.36636/jogiv.v3i2.810.
- [9] Yaqutah et al., "Pengelolaan BUMDes Rosa Bungur Mandiri di Desa Bungurasih Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo". *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, vol. 15, no. 1, pp. 1–10, 2025, doi: <https://doi.org/10.33005/jdg.v15i1.4912>
- [10] Citradika et al., "Optimalisasi Pengelolaan Prinsip Keuangan BUMDes: Upaya Mewujudkan Pembangunan Desa yang Berkelanjutan," vol. 4, no. 776–2483, 2023.
- [11] S. Dunggio and D. Ismail, "Pengaruh Kemampuan Terhadap Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) The Influence Of Ability To Village Management Enterprises (Bumdes)". *Gorontalo Journal of Public Administration Studies*, vol. 3, no. 1, pp. 15–24, 2020.
- [12] A. M. Akbar, E. E. Sasanti, and A. B. Suryantara, "Analisis Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Bumdes Bina Sejahtera Kembang Kerang, Kabupaten Lombok Timur." [Online]. Available: www.liputan6.com
- [13] S. Berlian, M. Masje, S. Pangkey, and R. Mambo, "Pengaruh Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Pengembangan Ekonomi di Desa Tulap Kecamatan Kombi Kabupaten Minahasa," 2024. *Jurnal Administrasi Publik*, vol. 10, no. 1, 2024.
- [14] Astuti Warara, Andini Nurhajrah, and Mutiara Mashita Diapati, "Analisis Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi pada BUMDes Kencana Desa Padalembara Kec. Poso Pesisir Selatan Kab. Poso)," *Jurnal Ekonomi JERAM*, vol. 1 Nomor 1, pp. 1–24, Jan. 2025.
- [15] C. A. Tenda, J. V Mangindaan, A. Y. P. Program, and S. A. Bisnis, "Analisis Pengelolaan Keuangan BUMDes Berdasarkan Prinsip Good Corporate Governance Desa Tounalet Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa," 2022. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akutansi*, vol. 3, no. 2, 2022.

- [16] Lyantini et al., “Analisis Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Bumdes Swarna Giri Desa Bresela, Kecamatan Payangan, Kabupaten Gianyar),” *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*, vol. 13, no. 3, pp. 466–470, 2023, doi: <https://doi.org/10.23887/jiah.v13i3.60564>
- [17] G. Terry, *prinsip prins manajemen*, 15th ed. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- [18] D. P. Wiluyo and I. U. Choiriyah, “Peran Kelompok Sadar Wisata dalam Pengembangan Wisata Coban Goa Jalmo di Kabupaten Pasuruan,” *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, vol. 10, no. 1, pp. 254–268, Jun. 2024, doi: [10.33506/jn.v10i1.3471](https://doi.org/10.33506/jn.v10i1.3471).
- [19] S. Adinia and I. U. Choiriyah, “Strategi Program Ketahanan Pangan Dalam Menanggulangi Stunting Di Desa Ketapang Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo,” *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, vol. 13, no. 1, 2024, doi: <https://doi.org/10.35906/equili.v13i1.1896>
- [20] U. Sako Baderan, B. Napu, and I. Artikel, “Peran Bumdes Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Di Desa Ayuhula Kecamatan Dungaliyo Kabupaten Gorontalo,” *JSAP: Journal Syariah and Accounting Public*, vol. 3, no. 2, 2020, doi: [10.31314/jsap.3.2.66-73.2020](https://doi.org/10.31314/jsap.3.2.66-73.2020).
- [21] M. B. Miles and A. M. Huberman, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. California: SAGE Publications, Inc, 2013.
- [22] Ricard L Daft, *Organization Theory and Design*, 9th ed. Mason: Grapich World Inc, 2010.

Conflict of Interest Statement:

The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.