

Pengelolaan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Ponokawan Kecamatan Krian

Oleh:

Ais Arfia Febrianti (212020100042)

Dosen Pembimbing:

Dr. Isnaini Rodiyah, M.Si

Administrasi Publik

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Agustus, 2025



Pendahuluan

Desa

Desa sebagai pemerintahan terkecil berperan penting dalam pembangunan masyarakat. Sesuai **UU No. 6 Tahun 2014**, desa perlu diberdayakan agar kuat, mandiri, dan demokratis melalui tata kelola yang baik serta inovasi. Pembangunan desa diarahkan pada pemenuhan kebutuhan dasar, peningkatan infrastruktur, penguatan ekonomi lokal, dan pengelolaan SDA berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan. Berdasarkan **Permendagri No. 113 Tahun 2014**, keuangan desa harus dikelola transparan dan akuntabel dengan dukungan pendapatan dari pemerintah maupun potensi lokal. Kolaborasi semua pihak diperlukan agar pembangunan desa tidak hanya berfokus pada ekonomi, tetapi juga peningkatan kualitas hidup masyarakat.

PAD

Pendapatan Asli Desa (PAD) merupakan sumber pendapatan yang sangat penting bagi desa karena dapat memperkuat keuangan desa dalam rangka pengembangan dan penataan desa. Berdasarkan **UU No. 6 Tahun 2014 Pasal 72**, "Sumber pendapatan asli desa mencakup hasil usaha desa, aset, swadaya masyarakat, partisipasi, gotong-royong, dan lainnya. Pendapatan Asli Desa (PADes) telah diharapkan dapat memperkuat aspek keuangan yang mendukung pelaksanaan kewenangan, pembangunan, dan pengelolaan desa dengan tujuan membentuk kemandirian desa"

Pendahuluan

BUMDes merupakan badan usaha milik desa yang dibiayai dari Dana Desa dan terus berkembang, dengan jumlah mencapai 60.417 unit pada tahun 2022. Sesuai **UU No. 6 Tahun 2014**, BUMDes mengelola aset, pelayanan, dan unit usaha desa untuk mendorong kesejahteraan masyarakat. Selain berorientasi pada keuntungan, BUMDes berperan penting dalam meningkatkan taraf hidup, menggerakkan ekonomi pedesaan, serta mendorong kemandirian ekonomi melalui pemanfaatan potensi lokal.

Kabupaten Sidoarjo mendukung pendirian BUMDes dengan melakukan pemantauan dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pengelolaannya. Dusun yang tidak mendukung inisiatif ini dapat menghadapi konsekuensi administratif. Pada tahun 2023, tercatat terdapat 255 BUMDes di Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 1. Jumlah BUMDes Kabupaten Sidoarjo Tahun 2020-2023

No.	Tahun	Jumlah
1.	2020	179 Bumdes
2.	2021	229 Bumdes
3.	2022	237 Bumdes
4.	2023	255 Bumdes

Sumber : Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Sidoarjo (2025)

Berdasarkan data pada Tabel 1, jumlah BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) di Kabupaten Sidoarjo terus bertambah dari tahun ke tahun, dengan jumlah BUMDes yang beroperasi hingga tahun 2023 sebanyak 255 unit.. Hal tersebut mencerminkan adanya peningkatan yang signifikan dalam pemberdayaan ekonomi desa. Kemudian pada kenaikan jumlah BUMDes yang semakin tinggi di Kabupaten Sidoarjo juga menunjukkan adanya upaya yang semakin matang dari pemerintah dan masyarakat desa dalam mendorong kemandirian ekonomi desa. Ini juga mencerminkan keberhasilan dari berbagai kebijakan yang mendukung penguatan ekonomi desa, yang pada gilirannya memberikan dampak positif terhadap kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan

Pendahuluan

Desa Ponokawan merupakan salah satu dari 20 Desa yang ada di Kecamatan Krian Kabupaten Sidoarjo yang telah mengimplementasikan Program Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan yang berdiri sejak tahun 2021. BUMDes di Desa Ponokawan Kecamatan Krian dalam meningkatkan PAD membuat suatu inovasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada pada desa tersebut. **Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo tentang pembentukan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Nomor 15 Tahun 2019** menjadi landasan terbentuknya BUMDes desa Ponokawan

Table 2. Jumlah Sub-Unit BUMDes Sejahtera

No.	Jenis Unit	Sub-Unit
1.	Unit Pengelolaan	1. Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST)
2.	Unit Perdagangan dan Jasa	1. Kedai Makanan dan Minuman 2. Kolam Pancing 3. Pembayaran Tagihan 4. Rental Play Stasion (PS 4)
3.	Unit Budidaya	1. Budidaya Ikan Tawar 2. Budidaya Hidroponik

Sumber : Hasil Olah Peneliti, dari Pengelolah BUMdes Sejahtera Ponokawan Tahun 2025

Pada Tabel 2. sub-unit pertama yang beroperasi adalah Tempat Pengelolaan Sampah Terpadu (TPST) serta kolam pancing. Kehadiran TPST memberikan berbagai manfaat bagi masyarakat sekitar. Salah satunya adalah terciptanya lapangan pekerjaan baru bagi warga desa, yang secara tidak langsung membantu mengurangi tingkat pengangguran di desa tersebut , Kemudian pada tahun berikutnya untuk lebih meningkatkan potensi ekonomi desa, BUMDes Sejahtera Ponokawan terus mengembangkan diri dengan menambah beberapa sub-unit usaha baru. Penambahan unit-unit usaha Ini adalah contoh nyata upaya pemerintah desa untuk meningkatkan ekonomi lokal dengan menjalankan mandatnya.

Rumusan Masalah



**Bagaimana Pengelolaan
Program Badan Usaha Milik
Desa (BUMDes) dalam
Meningkatkan Pendapatan Asli
Desa di Desa Ponokawan
Kecamatan Krian?**

Pendahuluan

BUMDes Sejahtera Ponokawan memperoleh omset terbesar dari unit usaha perdagangan dan jasa melalui Dewi Pandawa (Destinasi Wisata Pancingan dan Kedai Sawah) yang berdiri pada Januari 2021 di lahan $\pm 1000 \text{ m}^2$ belakang Balai Desa. Ide pendirian berasal dari perangkat desa dan karang taruna, terinspirasi dari ramainya kolam pancing serta keuntungan TPST. Sejak berdiri, Dewi Pandawa menjadi penyumbang utama omset BUMDes Sejahtera terhadap PAD Desa Ponokawan pada 2021–2023.

Tabel 3. Kontribusi Omset BUMDes Terhadap PAD

No.	Tahun	Omset	PAD (40%)
1.	2021	Rp 28,974,959.00	Rp10,000,000.00
2.	2022	Rp 83,014,818.70	Rp30,000,000.00
3.	2023	Rp 74,242,900.00	Rp25,000,000.00

Sumber : Hasil Olah Peneliti (2025)

Pada Tabel 3. menunjukkan BUMDes Sejahtera Ponokawan menyumbang sekitar 40% omsetnya untuk PAD, menunjukkan peran besar dalam keuangan desa. Omset meningkat signifikan dari 2021 ke 2022 seiring normalnya aktivitas pasca pandemi, terutama dari unit Dewi Pandawa dan kolam pancing. Namun, pada 2023 omset menurun karena sebagian besar dialihkan untuk pengembangan usaha baru (budidaya ikan tawar dan hidroponik) serta kendala manajemen.

Masalah yang Ditemui



Berdasarkan Tabel 3. permasalahan yang ditemui pada **BUMDes Sejahtera Ponokawan** dapat terjadi antara lain karena :

- 1) **Manajemen kurang optimal**, terutama dalam perencanaan, pelaporan keuangan, dan program kerja yang belum dikelola sesuai standar profesional. Dimana SDM minim keahlian, lalu juga belum ada pelatihan khusus dari pemerintah sehingga kemampuan pengelola dalam menjalankan fungsi manajemen masih terbatas.
- 2) **Rekrutmen didominasi warga lokal ($\pm 80\%$)**, meskipun mendukung pemberdayaan masyarakat, tetapi tidak semua pengelola memiliki kompetensi sesuai bidang pekerjaannya.
- 3) **Pengelolaan unit usaha Dewi Pandawa belum optimal**, sehingga potensi besar yang dimiliki belum sepenuhnya memberikan hasil maksimal bagi peningkatan omset BUMDes.

Penelitian Terdahulu

Yosias M. Hidete, Femmy M.G. Tulusan, dan Very Y. Londa, 2022 yang berjudul "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Mawea, Kecamatan Tobelo Timur, Kabupaten Halmahera Utara"

Devi Anggraeni Fitria Putri, Isnaini Rodiyah, yang berjudul "Strategi Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cemeng Bakalan"

Elisabeth Maria Anjelia Nurak, Minarni A. Dethan, Novi Theresia Kiak, dan Nikson Tameno, 2025 dengan judul "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Beaneno, Kecamatan Sasitamean, Kabupaten Malaka"

Ketiga penelitian menunjukkan bahwa kelemahan utama dalam pengelolaan BUMDes terletak pada, Kurangnya fokus dan profesionalitas pengelola, Minimnya keahlian teknis dan manajerial, Rendahnya partisipasi aktif masyarakat, dan kurangnya pemahaman terhadap prosedur dan sistem retribusi/pelayanan.

Metode

Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif dengan metode deskriptif.

Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada analisis bagaimana pengelolaan BUMDes Sejahtera dapat meningkatkan pendapatan asli desa ponokawan kecamatan krian

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan kecamatan krian

Pendekatan Teori

Penelitian ini mengacu pada teori Pengelolaan George R. Terry (2006 : 342) yang terdiri dari 4 indikator yaitu Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC).

Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik **purposive sampling**.

Sumber Data

- Data Primer
- Data Sekunder

Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui **observasi, dokumentasi, dan wawancara**.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data, yakni di analisis menggunakan model analisis menurut Miles dan Huberman (1994) ada 4 yakni : **pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan**.

Hasil dan Pembahasan

A. Planning (Perencanaan)

Perencanaan BUMDes Sejahtera Ponokawan dilakukan secara matang dan partisipatif dengan melibatkan seluruh unsur organisasi serta staf unit usaha. Fokusnya pada pemanfaatan potensi SDM dan SDA lokal melalui analisis peluang bisnis. Strategi dijalankan lewat evaluasi rutin bulanan serta penyusunan RKA tahunan yang disampaikan pada musyawarah desa. Perencanaan juga dibuat fleksibel agar dapat menyesuaikan kondisi ekonomi. Dengan perencanaan ini, BUMDes mampu berjalan optimal dan menyetorkan SHU ke PAD setiap tahunnya. Berikut data SHU yang disetorkan ke PAD tahunan BUMDesa Sejahtera Ponokawan yang berhasil dicapai :

Tabel 4. Data PAD BUMDesa Sejahtera Ponokawan Tahun 2022-2024

Tahun	Nominal
2022	Rp. 31.000.000.00
2023	Rp. 25.000.000.00
2024	Rp. 17.000 000.00

Sumber : Hasil Olah Peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 4. Tampak bahwasanya setiap tahunnya BUMDesa dengan konsisten menyetorkan Sisa Hakontribusil Usaha (SHU) yang telah didapatkan sebagai terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD). Meskipun nominal Pendapatan Asli Desa (PAD) yang didapat dari BUMDesa mengindikasikan adanya penurunan setiap tahunnya, namun penurunan PAD dari tahun ke tahun mencerminkan adaptasi terhadap kondisi eksternal, bukan kegagalan program. Justru melalui perencanaan tahunan yang matang dan responsif terhadap dinamika desa, BUMDesa Sejahtera Ponokawan berhasil menjaga kinerja dan mencapai target meskipun dalam kondisi ekonomi yang berubah-ubah. **Dengan demikian, Keberhasilan perencanaan BUMDes ditentukan oleh proses yang terstruktur, kolaboratif, dan adaptif, sehingga menjadi fondasi penting untuk mengarahkan aktivitas dalam mencapai tujuan secara berkelanjutan serta meningkatkan PAD.**

Hasil dan Pembahasan

B. Organizing (Pengorganisasian)

pengorganisasian BUMDes Sejahtera Ponokawan masih menghadapi beberapa kendala. Struktur organisasi dibentuk melalui musdes tetapi pengisian jabatan dilakukan dengan penunjukan langsung tanpa seleksi berbasis kompetensi, sehingga berpotensi menghasilkan pengelola yang tidak sesuai dengan kebutuhan. Rekrutmen lebih menekankan syarat kewargaan desa daripada kompetensi teknis, sementara pelatihan SDM masih terbatas hanya sekali setahun sehingga pengembangan kapasitas belum optimal. Koordinasi antar pengelola dan pemerintah desa sudah diupayakan melalui rapat rutin dan grup komunikasi, namun masih bersifat formal dan belum sepenuhnya efektif menyelesaikan persoalan di lapangan. Kondisi ini menyebabkan pengelolaan BUMDes belum berjalan optimal. Berdasarkan permasalahan mengenai struktur organisasi, rekrutmen, pelatihan, serta koordinasi internal BUMDes Sejahtera Ponokawan, berikut data susunan struktur organisasi BUMDes Sejahtera Ponokawan beserta deskripsi tugas masing-masing jabatan. :

Tabel 5. Struktur Organisasi BUMDesa Sejahtera Ponokawan

NO	NAMA	JABATAN	ALAMAT
1	Abu Yazid, S.H.	Penasehat	Dsn. Ponokawan, RT. 08/RW. 03
2	Wiwin Eko Saputro	Tim Penasehat	Dsn. Ponokawan, RT. 05/RW. 01
3	Muhammad Nidhom, S.Pd.	Tim Penasehat	Dsn. Ponokawan, RT. 04/RW. 01
4	M. Nur Huda	Pengawas	Dsn. Ponokawan, RT. 08/RW. 03
5	Ali Arifin	Pengawas	Dsn. Karangpoh, RT. 03/RW. 02
6	Muhaimin	Pengawas	Dsn. Karangpoh, RT. 04/RW. 02
7	Bahrudin Zamawi, M.Ag.	Direktur	Dsn. Karangpoh, RT. 02/RW. 02
8	Nindya Pujiati Y., S.Sos.	Bendahara	Dsn. Ponokawan, RT. 01/RW. 01
9	Alvita Nur R.	Manajer Unit TPST	Dsn. Karangpoh, RT. 02/RW. 02
10	Ivo Robbiansyah, S.Pd.	Manajer UPJ	Dsn. Ponokawan, RT. 06/RW. 01
11	Firmanu Wahyudi	Manajer Unit Budidaya	Dsn. Karangpoh, RT. 04/RW. 02

Sumber : BUMDes Sejahtera Desa Ponokawan Tahun (2025)

Berdasarkan tabel 5. Tabel ini memperlihatkan struktur formal BUMDesa Sejahtera Ponokawan, namun juga menegaskan perlunya evaluasi terhadap mekanisme penunjukan personel agar tidak hanya berbasis wilayah dan status kewargaan, tetapi juga kompetensi. Penataan SDM yang berbasis kapasitas akan menunjang efektivitas kerja serta keberhasilan program-program BUMDesa ke depan. Dengan demikian, kelemahan dalam proses pengorganisasian terutama pada aspek rekrutmen tanpa seleksi berbasis kompetensi, penempatan SDM yang tidak tepat, serta pelatihan yang belum optimal menjadi hambatan utama dalam pengelolaan BUMDes secara efektif. Kinerja BUMDes tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyusun, mengelola, dan mengoordinasikan sumber daya secara tepat. **Maka tanpa perencanaan dan pengorganisasian yang matang, tujuan BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa sulit tercapai secara maksimal.**

Hasil dan Pembahasan

C. Actuating (Penggerakan)

Actuating di BUMDes Sejahtera Ponokawan berjalan baik melalui kepemimpinan partisipatif namun tegas, penerapan reward dan punishment, serta komunikasi terstruktur dan rutin. Partisipasi masyarakat juga tinggi, baik sebagai karyawan, mitra, maupun penyampai aspirasi. Selain itu, pelaksanaan empat unit usaha utama telah memberi kontribusi nyata terhadap PAD meski masih perlu pengembangan. Dengan penggerakan yang optimal, pelaksanaan unit usaha dapat mencapai keberhasilan. Berikut adalah beberapa gambar unit usaha yang sedang beroperasi:



Gambar 1. Unit Usaha Perdagangan (Café Dewi Pandawa) dan Kolam Pancing
Sumber : BUMDesa Sejahtera Ponokawan (2025)

Berdasarkan gambar 1, BUMDes Sejahtera Ponokawan berhasil mengembangkan unit usaha, khususnya Café Dewi Pandawa dan Kolam Pancing yang berlokasi strategis di belakang Balai Desa. Kedua unit ini saling mendukung dalam menarik pengunjung, sekaligus membuka lapangan kerja dan meningkatkan PAD desa. Hal ini menunjukkan bahwa Actuating yang diterapkan mampu mengoptimalkan potensi, mengembangkan unit usaha, serta memberi manfaat nyata bagi pendapatan desa dan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, *actuating* menjadi fungsi manajemen yang krusial karena berperan langsung dalam memotivasi sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan yang selaras pada visi dan misi organisasi. Pada konteks BUMDes, **Maka keberhasilan penggerakan tidak hanya bergantung pada arahan pemimpin, tetapi juga pada kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun motivasi, serta membuka ruang partisipasi bagi seluruh pemangku kepentingan.**

Hasil dan Pembahasan

D. Controlling (Pengawasan)

Tabel 6. Data Pendapatan Kotor Tiap Unit Tahun 2022-2023

Tahun	Nama Unit	Pendapatan Kotor
2022	Unit Tempat Pengolahan Sampah Terpadu (TPST)	Rp. 15.000.000 – Rp. 18. 000.000 / bulan
	Unit Perdagangan dan Jasa (UPJ)	Rp. 17.000.0000 – Rp. 27.000.000 / bulan
2023	Unit Tempat Pengolahan Sampah Terpadu (TPST)	Rp. 15.000.000 – Rp. 16. 000.000 / bulan
	Unit Perdagangan dan Jasa (UPJ)	Rp. 17.000.0000 – Rp. 27.000.000 / bulan

Sumber : Hasil Olah Peneliti (2025)

Data pada Tabel 6. menunjukkan bahwa UPJ memiliki pendapatan lebih stabil dan tinggi dibanding TPST, sehingga menjadi penyumbang utama bagi BUMDes. Sementara TPST mengalami penurunan pendapatan pada 2023 yang dipengaruhi faktor internal maupun eksternal. Perbedaan ini menegaskan dominasi UPJ dalam menopang pendapatan BUMDes. **Oleh karena itu, pengawasan melalui evaluasi bulanan, pelaporan keuangan, dan pembahasan kontribusi PAD di Musyawarah Desa menjadi strategi penting untuk memastikan kedua unit tetap berjalan sesuai target dan rencana.**

Pengawasan BUMDes Sejahtera Ponokawan dilakukan secara berlapis melalui evaluasi rutin, pengelolaan yang transparan, dan monitoring terstruktur. Evaluasi dilaksanakan bulanan oleh unit usaha, dilaporkan ke direksi tiap tiga bulan, serta diaudit oleh Direktur dan Majelis Pengawas. Transparansi dijaga lewat laporan tahunan di Musyawarah Desa serta rapat direksi untuk membahas perubahan atau penyimpangan. Monitoring dilakukan melalui pelaporan SHU tahunan dan evaluasi bulanan bersama pengelola unit usaha untuk mendeteksi serta mencegah masalah. Sistem ini memastikan pengelolaan BUMDes tetap akuntabel, berkualitas, dan berkontribusi optimal terhadap PAD serta kesejahteraan masyarakat. Mekanisme ini mencerminkan komitmen BUMDes dalam menjaga akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas pengelolaan usaha. Berikut data Pendapatan Kotor tiap unit tahun 2022-2023:

Kesimpulan

Pengelolaan BUMDes Sejahtera Ponokawan dalam meningkatkan PAD telah berjalan baik meski masih ada kendala. **Perencanaan** dilakukan secara matang, partisipatif, dan adaptif, namun perlu penguatan analisis pasar serta diversifikasi usaha. **Pengorganisasian** masih lemah karena rekrutmen tanpa seleksi kompetensi, penempatan SDM kurang tepat, dan pelatihan terbatas, sehingga butuh perbaikan berbasis kompetensi. **Penggerakan** cukup efektif melalui kepemimpinan partisipatif, komunikasi terstruktur, dan partisipasi masyarakat, meski inovasi usaha, pelatihan, dan strategi pemasaran masih perlu ditingkatkan. Sementara itu, **pengawasan** berjalan baik lewat evaluasi, audit, dan pelaporan transparan, namun tetap perlu analisis kinerja rutin, pemanfaatan teknologi, dan evaluasi lebih mendalam agar keputusan strategis lebih tepat.

Referensi

- [1] F. H. Ubi Laru And A. Suprojo, “Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes),” *Jisip J. Ilmu Sos. Dan Ilmu Polit.*, Vol. 8, No. 4, Pp. 367–371, 2019, Doi: 10.33366/Jisip.V8i4.2017.
- [2] N. Pakaya, A. Rorong, And F. Tulus, “Transparansi Pengolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Kamanga Kecamatan Tompaso,” *J. Adm. Publik*, Pp. 1–9, 2019.
- [3] R. A. Novatiani, V. Christina, B. Asikin, T. L. Sarumpet, And R. A. Novianto, “Kualitas Pengelolaan Aset Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Survei Pada Desa Di Kabupaten Bandung Dan Bandung Barat),” *J. Ekuilnomi*, Vol. 5, No. 1, Pp. 38–43, 2023, Doi: 10.36985/Ekuilnomi.V5i1.492.
- [4] H. Sidik, “Meningkatkan Peran Adan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Penggerak Ekonomi Pedesaan Di Desa Langensari,” *J. Pengabd. Kpd. Masy.*, Vol. 4, No. 1, Pp. 21–30, 2020.
- [5] D. S. Rifaldi And N. Aslami, “Prinsip-Prinsip Utama Manajemen George R. Terry,” *Manaj. Kreat. J.*, Vol. 1, No. 3, Pp. 51–56, 2023.
- [6] R. Hidayah, H. Sazali, And S. T. Sumanti, “Manajemen Humas Dan Informasi Dalam Mengelola Berita Pada Website Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (Www.Uinsu.Ac.Id) Sebagai Media Informasi Universitas,” *Sibatik J. / Vol.*, Vol. 2, No. 7, Pp. 2027–2034, 2023, [Online]. Available: [Https://Publish.Ojs-Indonesia.Com/Index.Php/Sibatik](https://Publish.Ojs-Indonesia.Com/Index.Php/Sibatik)
- [7] Y. M. Hidete, F. M. G. Tulus, And V. Y. Londa, “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Mawea Kecamatan Tobelo Timur Kabupaten Halmahera Utara,” *J. Adm. Publik Jap No*, Vol. 117, No. 117, Pp. 1–9, 2022.
- [8] D. A. F. Putri And I. Rodiyah, “Strategy Of Village-Owned Enterprises In Efforts To Increase Village Original Income In Cemeng Bakalan Village (Strategy Of Village-Owned Enterprises In Efforts To Increase Village Original Income In Cemeng Bakalan Village),” *Costing*, Vol. 7, Pp. 3864–3880, 2024.
- [9] E. M. A. Nurak, M. A. Dethan, N. T. Kiak, And N. Tameno, “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Beaneno Kecamatan Sasitamean Kabupaten Malaka,” *J. Innov. Res. Knowl.*, Vol. 4, No. 8, Pp. 1–23, 2025.

Referensi

- [10] Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, Dan R&D*. Bandung: Cv. Alfabeta, 2017.
- [11] M. B. Miles, A. M. Huberman, And J. Saldana, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, 3rd Ed. Sage Publications, 2014*. Accessed: Nov. 20, 2024. [Online]. 1994. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=P0wxbaaaqbaj&lpg=Pp1&hl=id&pg=pr4#v=onepage&q&f=false>
- [12] H. I. Mulyana, R. R. Garvera, And I. Sujai, “Startegi Bumdes Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bentar Kecamatan Salem Kabupaten Brebes,” *Papsel J. Humanit. Policy*, Vol. 1, No. 2, Pp. 125–135, 2024, Doi: 10.63185/Pjhp.V1i2.30.
- [13] I. P. Sari, S. Paulina, P. Studi, A. Publik, S. Tinggi, And I. Administrasi, “Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Rantau Keminting Kecamatan Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu Sungai Tengah,” *Journal*, Vol. 2, No. Ekonomi, Pp. 179–189, 2025, [Online]. Available: [File:///C:/Users/Hp/Downloads/16.+Indah+Perdana+Sari_179-189.Pdf](file:///C:/Users/Hp/Downloads/16.+Indah+Perdana+Sari_179-189.Pdf)
- [14] H. Fayol, *General And Industrial Management. (Terjemahan: Constance Storrs, 1949)*. 1916.
- [15] S. P. Robbins And M. Coulter, *Management (9th Edition)*. Pearson Education. 2007.
- [16] N. Salsabila, D. N. Azizah, And I. Aditya, “Manajemen Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Produktivitas Bumdes Di Desa Kalijati Kecamatan Jatisari Kabupaten Karawang,” *Community ...*, Vol. 5, No. 1, Pp. 1901–1906, 2024, [Online]. Available: <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/view/25241%0ahttp://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/cdj/article/download/25241/17891>
- [17] Herda And S. Djaya, “Sistem Pengelolaan Bumdes Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Desa Lea Kecamatan Tellu,” *J. Quantum Publik*, 2024.
- [18] G. R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Bumi Aksara, 2006.

Referensi

- [19] H. Koontz And C. O'donnell, *Principles Of Management*. Mcgraw-Hill Book Company., 1984.
- [20] L. A. Safrida, W. Alqarni, And R. Fahlevi, "Fungsi Pelaksanaan Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Sejahtera Berjaya," *J. Ilm. Mhs. Fisip Usk*, Vol. 09, Pp. 1–15, 2024.
- [21] R. Dani, E. Resdiana, And D. L. R. Tini, "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Al-Barokah Desa Patean Management Of Village-Owned Enterprises (Bumdes) Al-Barokah Patean Village," *Ejournalwiraraja.Com*, Vol. 19, No. 01, Pp. 10–22, 2024.
- [22] M. S. P. Hasibuan, *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara, 2016.
- [23] D. R. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward, & Gilbert, *Management*. Prentice Hall International. 1995.
- [24] H. P. Anwar And E. Priyanti, "Upaya Manajemen Pemerintahan Desa Dalam Meningkatkan Produktivitas Bumdes Sebagai Penguat Ekonomi Di Desa Cikalong ...," *Moderat J. Ilm. Ilmu Pemerintah.*, Vol. 9, No. 2011, Pp. 606–627, 2023, [Online]. Available: <https://Ojs.Unigal.Ac.Id/Index.Php/Modrat/Article/View/3131%0ahttps://Ojs.Unigal.Ac.Id/Index.Php/Modrat/Article/Download/3131/2380>
- [25] H. Bin Abdullah, D. Ambarwati, And A. A. Zulkarnain, "Implementasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa) Jatimakmur Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (Pades) Di Desa Jatirejoyoso," *J. Gov. Innov.*, Vol. 3, No. 2, Pp. 204–222, 2021, Doi: 10.36636/Jogiv.V3i2.810.
- [26] S. P. Siagian, *Filsafat Administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 2012.
- [27] V. Anthony, Robert N., & Govindarajan, *Management Control Systems. 12th Edition*. Mcgraw-Hill. 2007.

