

**Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Suatu Studi di Desa Pangu Kecamatan Ratahan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara Tahun 2023)**

**Devita Gabriella Kawuwung<sup>1</sup>  
Trilke Tulung<sup>2</sup>  
Neni Kumayas<sup>3</sup>**

*Email Korespondensi: [veetaqabri@gmail.com](mailto:veetaqabri@gmail.com)*

**ABSTRAK**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) merupakan instrumen strategis dalam mendorong pembangunan ekonomi desa melalui pengelolaan potensi dan aset desa guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis manajemen Badan Usaha Milik Desa Perjuangan di Desa Pangu, Kecamatan Ratahan Timur, Kabupaten Minahasa Tenggara tahun 2023. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan informan yang terdiri dari pemerintah desa, pengurus BUMDES, badan pengawas, dan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen BUMDES Perjuangan belum berjalan secara optimal jika ditinjau dari fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengawasan. Pada fungsi perencanaan, BUMDES telah memiliki visi, misi, dan rencana kerja, namun belum didukung oleh standar operasional prosedur (SOP) yang jelas serta belum sepenuhnya disesuaikan dengan ketersediaan sumber daya. Pada fungsi pengorganisasian, masih ditemukan kelemahan dalam perekrutan pengurus yang tidak berdasarkan kompetensi, seringnya pergantian pengurus, serta lemahnya koordinasi antar pengurus. Pada fungsi penggerakkan, pengarahan dan motivasi dari pimpinan belum mampu mendorong partisipasi dan kinerja pengurus secara maksimal. Sementara itu, pada fungsi pengawasan, pengawasan terhadap BUMDES masih terbatas pada aspek keuangan, belum dilakukan secara rutin dan menyeluruh, serta kurang bersifat preventif. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen BUMDES Perjuangan Desa Pangu belum berjalan secara efektif, sehingga berdampak pada belum optimalnya kontribusi BUMDES terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa dan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penyusunan SOP yang jelas, serta penguatan koordinasi dan pengawasan agar pengelolaan BUMDES dapat berjalan secara profesional dan berkelanjutan.

**Kata kunci: Manajemen, Badan Usaha Milik Desa, BUMDES, Desa Pangu**

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP-Unsrat

<sup>2</sup>Dosen Program Studi Ilmu Politik FISIP-Unsrat

<sup>3</sup>Dosen Program Studi Ilmu Pemerintahan FISIP-Unsrat

## Pendahuluan

Badan Usaha Milik Desa menjadi lembaga penguatan ekonomi masyarakat. BUMDES mampu bersaing dan menjadi lembaga ekonomi yang kuat dalam menghadapi kebutuhan pasar, maka BUMDES memerlukan langkah-langkah yang strategis didalam pengelolaannya. BUMDES sebagai lembaga ekonomi yang dalam beroperasinya berprinsip kooperatif, partisipatif, transparansi, emansipatif, akuntabel yang harus dikelola secara mandiri dan profesional. Sebagai lembaga ekonomi di tingkat desa, modal usaha dari BUMDES sebagaimana yang telah diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri tentang BUMDES dijelaskan bahwa modal BUMDES berasal dari pemerintah desa dan juga masyarakat. Perlibatan masyarakat dalam pengelolaan usaha BUMDES, diharapkan masyarakat ikut berperan aktif didalam menjalankan lembaga ini. Kontribusi masyarakat dalam kegiatan ini mampu mendorong peningkatan kesejahteraan bagi masyarakat itu sendiri, seperti mengurangi jumlah pengangguran yang ada di desa.

Sebagai lembaga yang memiliki badan hukum yang menjadi landasan operasionalnya, didalamnya mengatur tentang laporan pertanggungjawaban dan keberlangsungan BUMDES. Pengelola BUMDES wajib memberikan laporan pertanggungjawaban kepada kepala desa dan kemudian kepala desa menyampaikan di forum musyawarah desa. Tujuannya untuk menjamin kinerja BUMDES dalam mensejahterakan masyarakat desa dan juga sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas didalam BUMDES.

Dalam jurnal penelitian Hayyuna, Rizka, dkk. 2014 dengan judul Strategi Manajemen Aset BUMDES Dalam Rangka Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi pada BUMDES di Desa Sekapuk, Kecamatan Ujungpangkah Kabupaten Gesik), mengemukakan bahwa salah satu cara untuk menyukseskan pembangunan di desa adalah dengan meningkatkan pendapatan desa. Besar kecilnya pendapatan desa dipengaruhi oleh strategi yang dilakukan oleh BUMDES dalam mengelola dan memaksimalkan aset-aset yang ada di desa. Hal ini sejalan dengan PP No. 72 tahun 2005 pasal 78 yang menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) merupakan badan usaha yang dibentuk dalam rangka meningkatkan pendapatan asli desa.

Menurut Hayyuna, dkk (2014), strategi-strategi yang dilakukan untuk meningkatkan aset desa yaitu melalui: Pertama, mengamati lingkungan yang hasilnya dapat mengetahui potensi kegiatan usaha apa yang sesuai untuk diterapkan di BUMDES. Adapun strategi yang dapat digunakan oleh BUMDES meliputi strategi pengembangan produk, penetapan harga, dan strategi keuangan. Kedua, Pelaksanaan Strategi, yang dilakukan oleh BUMDES dapat berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa. Ketiga, Evaluasi atau Kontrol, yang dilakukan oleh Kepala Desa dikarenakan Kepala Desa diberi wewenang oleh Pemerintah Daerah untuk mengawasi serta bertanggung jawab atas BUMDES di desa. Seluruh aspek BUMDES diatur dalam perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah, kepatuhan pada standar operasional dapat

menentukan baik atau buruknya perkembangan BUMDES. Secara sederhana ketaatan peraturan ini dapat digambarkan dengan pelaporan tahunan. Pada pengelolaan BUMDES yang baik, undang-undang dan peraturan pemerintah menjadi acuan untuk menjaga keberlangsungan dan peran BUMDES agar tetap maksimal. Kepatuhan pengurus BUMDES terhadap peraturan dan perundang-undangan yang berlaku merupakan salah satu aspek tinjauan peran suatu BUMDES karena dengan pengelolaan yang sesuai prosedur akan didapat hasil maksimal yang dapat menguntungkan untuk BUMDES, tapi di sisi lain masyarakat juga terbantu dan pada akhirnya masyarakat mengalami peningkatan kesejahteraan dan pendapatan dari pengembangan perekonomiannya yang didukung oleh BUMDES di desa tersebut. BUMDES yang dikelola sesuai prosedur dan peraturan akan berjalan baik, dapat dilaporkan dan akan terus berkembang untuk ikut berpartisipasi mensejahterakan masyarakat desa. Desa Pangu yang terletak di Kecamatan Ratahan Timur Kabupaten Minahasa Tenggara merupakan salah satu desa yang telah membentuk BUMDES sebagai salah satu upaya dalam pemberdayaan masyarakat. BUMDES desa Pangu secara resmi telah berdiri pada tahun 2018 sebagai penguatan ekonomi di desa Pangu dengan nama BUMDES Perjuangan. Sejak dibentuknya BUMDES Perjuangan, sudah ada beberapa unit usaha yang telah dilaksanakan, yaitu unit usaha perdagangan yang terdiri dari bumdesmart, pertamini, dan laundry, dan juga unit usaha penyewaan fasilitas seperti kursi, tenda, dan gedung (gedung olahraga dan gedung untuk pertemuan).

Namun dalam implementasi pengelolaan yang ada, tidak sedikit permasalahan yang ada di BUMDES Perjuangan ini. Didapati ada beberapa masalah dalam proses pengelolaan program-program yang dilaksanakan oleh BUMDES Perjuangan. Kendala dalam proses pengelolaan BUMDES ini terletak pada sumber daya yang ada pada BUMDES Perjuangan. Sumber daya merupakan salah satu hal penting yang mendasar yang harus dipenuhi oleh sebuah badan usaha seperti BUMDES, karena setiap kebijakan atau program-program yang telah direncanakan sebelumnya pasti akan gagal diimplementasikan ketika sumber daya dibutuhkan untuk menunjang kebijakan itu tidak dipenuhi. Masalah sumber daya ini juga menjadi salah satu hambatan yang ditemui pada BUMDES Perjuangan, karena dapat dilihat dari kompetensi sumber daya manusianya yang masih kurang dan belum berpengalaman dalam pengelolaan badan usaha.

Proses pengelolaan BUMDES Perjuangan terdapat beberapa masalah dalam 4 tahun sejak berdiri, yaitu sudah ada unit usaha yang tutup karena pengelolaan yang masih kurang. Pengurus belum mampu mengelola unit usaha dengan baik, karena kurangnya pengalaman dalam mengelola jenis unit usaha yang dikelola. Masalah lainnya yaitu sesuai dengan AD ART BUMDES Perjuangan, seharusnya Pemerintah Desa sebagai pemberi modal mendapatkan sebagian dari hasil usaha dari BUMDES, tetapi setelah empat tahun berjalannya BUMDES Perjuangan pemerintah desa Pangu tidak menerima hasil tersebut. Selain itu laporan pertanggungjawaban BUMDES Perjuangan yang seharusnya disampaikan dalam

musyawarah desa tidak transparan. Laporan pertanggungjawaban ini sangat dipertanyakan oleh masyarakat maupun dari pemerintah desa yang sebagaimana merupakan pemberi modal.

### **Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di Badan Usaha Desa Milik Desa Perjuangan di desa Pangu, Kecamatan Ratahan Timur, Kabupaten Minahasa Tenggara.

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data-data penelitian dari sumber data yakni:

1. Wawancara
2. Observasi
3. Dokumentasi

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Gunawan, 2013) menyatakan bahwa analisis data adalah proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara, catatan-catatan dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan.

Analisis data kualitatif dilakukan secara induktif, dimana penelitian dimulai dari fakta empiris (observasi) bukan dari deduksi teori (pembangunan konsep). Peneliti melakukan penelitian langsung ke lapangan, data yang diperoleh dipelajari dan dianalisis serta ditafsirkan yang kemudian ditarik kesimpulan dari fenomena yang didapat dari penelitian di lapangan. Analisis data memiliki beberapa prosedur, yaitu : reduksi data (data reduction), penyajian data (data display), penarikan Kesimpulan.

### **Pembahasan**

Setiap desa memiliki hak untuk mengatur urusannya terutama pada bidang perekonomian desa. Salah satu cara yang bisa dilakukan oleh desa untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa maupun untuk meningkatkan perekonomian desa berupa adanya sumber pendapatan desa (PADes) yaitu melalui pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). BUMDES Perjuangan yang dimiliki oleh Desa Pangu merupakan lembaga ekonomi desa yang terlahir melalui proses musyawarah desa antara pemerintah desa dengan masyarakat desa. Adapun dalam menjalankan kegiatan unit usaha yang ada pada BUMDES Perjuangan ini disesuaikan dengan potensi dan aset yang dimiliki oleh Desa Pangu. Dimana aset yang dimiliki oleh Desa Pangu dan menjadi kewenangan BUMDES Perjuangan dalam pengelolaannya tersebut sesuai dengan apa yang tercantum pada Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 pasal 76 diantaranya yaitu bangunan yang dimiliki oleh desa. Berdasarkan aset yang dimiliki Desa Pangu tersebut dijadikan oleh pemerintah desa bersama dengan BUMDES Perjuangan untuk menjadikan unit usaha yang dikelola oleh BUMDES yaitu pada unit usaha ritel dan juga unit usaha penyewaan gedung. Selain memiliki unit usaha yang berdasarkan dengan aset yang dimiliki oleh desa, BUMDES Perjuangan juga mengembangkan dan mengelola beberapa unit usaha yang lain berdasarkan kebutuhan dari masyarakat desa. Unit usaha yang terbentuk berdasarkan kebutuhan masyarakat yaitu unit usaha pertamina dan unit usaha laundry.

Keberhasilan suatu organisasi tidak lepas dari bagaimana keadaan manajemennya. Pada penelitian ini,

peneliti akan menguraikan tentang manajemen yang dilakukan oleh pemerintah desa, pengelola BUMDES dan masyarakat desa dalam menjalankan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). Manajemen merupakan suatu strategi yang digunakan untuk mengatur pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dalam suatu organisasi (Julia & Jiddal, 2022). BUMDES merupakan salah satu lembaga usaha desa yang turut dijalankan oleh pemerintah Desa Pangu. BUMDES ini merupakan salah satu penunjang ekonomi desa yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Pangu.

Potensi desa yang dimiliki setiap desa seharusnya mampu dimanfaatkan dengan baik. Dengan aspek manajemen pengelolaan yang baik maka akan terwujud pembangunan desa yang diharapkan. Manajemen BUMDES sangat penting agar pengelolaan unit usaha BUMDES dapat berkembang sehingga bisa mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut James A. F. Stoner "manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha para anggota organisasi pengguna sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan." (Handoko, 2014)

Dari beberapa hasil wawancara yang telah diuraikan sebelumnya, pengelola manajemen BUMDES Perjuangan dapat dijelaskan berdasarkan indikator-indikator berdasarkan teori.

#### 1. Perencanaan

Perencanaan adalah hal yang utama dalam manajemen, karena merupakan sebuah proses dalam

menentukan suatu tujuan dengan strategi tertentu. Menurut Asvi & Mashur, (2017) perencanaan merupakan proses menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan serta proses menetapkan tujuan organisasi, menciptakan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan menyusun rencana kegiatan kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari seluruh fungsi manajemen, karena perencanaan membuat fungsi-fungsi lainnya tidak mungkin dilakukan.

Perencanaan dalam suatu organisasi sangat diperlukan karena melalui perencanaan organisasi dapat berfungsi dengan baik. Perencanaan yang dilakukan BUMDES merupakan landasan awal untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh BUMDES tersebut. Sebuah rencana bisnis membantu untuk tetap fokus dalam arah yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang telah dicanangkan. Juga perencanaan usaha akan membantu pihak lain untuk memahami visi usaha yang akan dijalankan, termasuk supplier, pekerja, mitra bisnis, teman dan keluarga. Sebagai alat penjualan (sales tool), perencanaan usaha merupakan sebuah alat bantu penjualan (sales tool), sehingga sebuah perencanaan usaha merupakan alat yang bisa dipergunakan untuk meyakinkan investor untuk menempatkan investasinya di usaha tersebut. Sebuah perencanaan usaha yang ditulis dengan baik akan mendekatkan pengelola usaha dengan pihak-pihak yang melihat bahwa ide bisnis yang ditawarkan akan juga menguntungkan mereka (dikutip, Wowor, 2019). Kemampuan melakukan perencanaan sejak awal tidak lepas dari pengetahuan dan keahlian dari para

pimpinan BUMDES itu sendiri, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, dengan melakukan perencanaan sejak awal akan memberikan kontribusi yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendapat dari Wijayanti dalam Rohman (2018:29) mengatakan bahwa perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dengan lebih lengkap yaitu tidak hanya sebatas pemilihan visi misi, tujuan dan cara yang akan digunakan. Tetapi juga meliputi penentuan kebijakan yang akan dijalankan, program, prosedur, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan guna pencapaian tujuan tersebut. Namun, pendapat tersebut tidak sepenuhnya sesuai dan ada yang belum dilaksanakan oleh BUMDES Perjuangan. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan dan menunjukkan bahwa tidak adanya standar operasional prosedur yang jelas pada masing-masing unit usaha yang tertuang pada dokumen resmi yang memperjelas tiap-tiap program yang akan dilakukan dan disesuaikan dengan anggaran/modal usaha maupun sumberdaya yang dimiliki oleh BUMDES Perjuangan. BUMDES Perjuangan hanya mempunyai keinginan dan juga rencana kedepan tanpa diperjelas dengan adanya input (sumberdaya yang dimiliki), sasaran, dan juga output dari rencana tersebut. Berdasarkan hasil tersebut juga tidak sesuai dengan pendapat dari Siagian (2014:89-90) yang mengatakan bahwa rencana harus disesuaikan dengan tersedianya sumber-sumber yang perlu diketahui dengan tepat, bukan didasarkan pada dugaan saja.

Seperti halnya, yang dilakukan oleh BUMDES Perjuangan dalam proses perencanaan, harus melalui

beberapa tahap. Hal ini dikarenakan fungsi perencanaan dalam manajemen suatu organisasi harus dilakukan dengan melalui beberapa tahapan sebelum program atau kegiatan dapat dijalankan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan penulis, pada tahap perencanaan, di tahun 2023 pengurus BUMDES Perjuangan bersama dengan hukum tua, perangkat desa, dan BPD mengadakan rapat untuk membahas terkait program-program BUMDES Perjuangan yang sedang berjalan dan juga membahas kendala-kendala yang dihadapi oleh BUMDES Perjuangan. Berdasarkan hasil rapat tersebut, para pemangku kepentingan secara bersama-sama melakukan evaluasi terhadap kinerja BUMDES Perjuangan, baik dari aspek pengelolaan usaha, keuangan, maupun partisipasi masyarakat. Dalam forum tersebut, pengurus BUMDES menyampaikan laporan perkembangan unit usaha yang telah berjalan, termasuk capaian yang telah diraih serta permasalahan yang masih menghambat optimalisasi kegiatan usaha. Selanjutnya, hukum tua bersama perangkat desa dan BPD memberikan masukan serta saran terkait strategi pengembangan BUMDES ke depan. Kendala yang dibahas antara lain keterbatasan sumber daya manusia. Melalui rapat ini, disepakati pula langkah-langkah perbaikan yang akan dilakukan, seperti peningkatan kapasitas pengurus, penataan administrasi dan keuangan, serta perencanaan program usaha yang lebih sesuai dengan potensi dan kebutuhan masyarakat desa.

Hasil dari pertemuan tersebut kemudian dituangkan dalam rencana kerja BUMDes Perjuangan tahun 2023

sebagai acuan pelaksanaan kegiatan selanjutnya, dengan harapan BUMDes dapat berjalan lebih efektif, transparan, dan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Handoko (2012:79-80), ada empat tahapan yang harus dilakukan pada semua kegiatan perencanaan dalam organisasi. Tahapan tersebut yaitu sebagai berikut:

- 1) Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan.
- 2) Merumuskan keadaan saat ini.
- 3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
- 4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan hasil pengamatan dan hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa tahapan pada proses perencanaan dalam manajemen BUMDES Perjuangan sesuai dengan pendapat dari Handoko tersebut. Dimana proses perencanaan tersebut dilakukan oleh BUMDES Perjuangan dengan melalui beberapa tahap yaitu:

Tahap-tahap yang dilakukan oleh BUMDES Perjuangan dalam proses perencanaan tersebut juga harus mengacu pada peraturan perundang-undangan desa yang telah dibuat agar tujuan yang telah tercantum pada peraturan desa tersebut dapat tercapai. Maka dari itu, proses perencanaan yang seharusnya dilakukan oleh suatu organisasi untuk proses pencapaian tujuan organisasi tersebut telah dilakukan oleh BUMDES Perjuangan dengan baik dan sesuai

dengan alur perencanaan pada fungsi manajemen.

## 2 Pengorganisasian

Proses pengorganisasian pada manajemen suatu organisasi dapat dilakukan oleh seorang manajer dengan cara mengalokasikan keseluruhan sumberdaya yang dimiliki oleh organisasi sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Menurut Nugroho (2017:8) pengorganisasian meliputi beberapa hal, yaitu: mengalokasikan sumberdaya serta mendesain tugas kerjanya, mendesain struktur organisasi, menetapkan mekanisme koordinasi antar organisasi, pengalokasian sumber daya dengan prinsip *the right man on the right place*. Dalam pengalokasian sumber daya, seorang manajer harus dapat mempertimbangkan beberapa hal sehingga pengelompokkan beberapa orang dalam suatu bidang untuk melakukan kegiatan akan menjadi lebih efektif. Berdasarkan hasil wawancara dan hasil pengamatan selama di lapangan, terlihat bahwa pada proses pengorganisasian yang dilakukan oleh BUMDES Perjuangan dapat dikatakan kurang baik pada sisi perekrutan pengurus pada BUMDes tersebut. Hal ini dapat terlihat dari beberapa kali BUMDES mengganti pengurus. Hal ini bisa terjadi karena pengurus yang dipilih tersebut tidak didasarkan pada spesialisasi dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pengurus BUMDES Perjuangan.

Sedangkan untuk struktur organisasi yang dimiliki oleh BUMDES Perjuangan sudah didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan

Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa bahwa BUMDES harus terbentuk dengan memiliki minimal 3 pengurus yang terdiri dari ketua, sekretaris dan bendahara. Sedangkan struktur kepengurusan pada BUMDES Perjuangan terdiri dari direktur, bendahara, dan sekretaris. Selain pada unsur kepengurusan inti dari BUMDES Perjuangan tersebut, juga terdapat penasihat dan juga badan pengawas yang juga termasuk pada bagan struktur organisasi yang ada.

Berdasarkan hasil pengamatan yang sudah dilakukan, pada tahap pengorganisasian, BUMDES Perjuangan Desa Pangu sampai pada tahun 2023 sudah beberapa kali mengganti pengurus. Pergantian pengurus tersebut justru berdampak negatif terhadap keberlangsungan BUMDES Perjuangan Desa Pangu. Seringnya perubahan kepengurusan mengakibatkan program-program yang telah direncanakan tidak dapat berjalan secara optimal, bahkan sebagian terhenti di tengah jalan. Setiap pengurus baru cenderung memulai kembali dari tahap awal, sehingga tidak ada keberlanjutan yang jelas antara program sebelumnya dengan program yang baru.

Selain itu, pada tahap pengorganisasian ini terlihat bahwa koordinasi antar pengurus masih kurang baik. Pembagian tugas dan tanggung jawab belum berjalan secara maksimal, yang menyebabkan tumpang tindih pekerjaan serta lemahnya pengawasan terhadap unit usaha yang dikelola. Kurangnya komunikasi dan kerja sama antar pengurus juga berdampak pada pengambilan keputusan yang tidak efektif dan lambat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian BUMDES

Perjuangan Desa Pangu hingga tahun 2023 belum berjalan dengan baik. Ketidakstabilan struktur organisasi dan lemahnya koordinasi internal menjadi salah satu faktor penghambat dalam mencapai tujuan BUMDES serta dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Namun disamping itu, berdasarkan pengamatan yang sudah dilakukan oleh penulis hukum tua menjalankan peran sebagai penasehat yang ada, terus berusaha memberikan arahan dan bimbingan kepada pengurus BUMDES Perjuangan. Hukum tua secara aktif mendorong pengurus untuk tetap menjalankan program yang telah direncanakan serta mengingatkan pentingnya kerja sama dan koordinasi antar pengurus agar kegiatan BUMDES dapat berjalan dengan baik. Meskipun demikian, arahan yang diberikan belum sepenuhnya mampu mengatasi permasalahan internal yang terjadi, khususnya terkait pergantian pengurus dan lemahnya koordinasi. Dalam beberapa kondisi, saran dan petunjuk dari hukum tua tidak ditindaklanjuti secara maksimal oleh pengurus, sehingga permasalahan yang sama masih terus berulang. Hal ini menunjukkan bahwa peran penasehat yang dijalankan belum diimbangi dengan komitmen dan kinerja pengurus yang solid, sehingga pengorganisasian BUMDES Perjuangan Desa Pangu hingga tahun 2023 masih menghadapi berbagai kendala.

Berdasarkan struktur dari BUMDES Perjuangan. Maka untuk pelaksanaan kegiatannya seharusnya diserahkan kepada masing-masing unit usaha. Untuk unit pengelola berwenang untuk mengendalikan kegiatan secara operasional pada

masing-masing unitnya. Hal ini dikarenakan para pengurus BUMDES hanya bertindak sebagai pengambil kebijakan strategis saja. Tapi dalam pelaksanaannya pengurus ini yang mengelola, kepala-kepala unit tidak melaksanakan tugas.

Selain tahapan pada proses pengorganisasian tersebut, pendelegasian wewenang dan tugas yang diberikan kepada para anggota juga memiliki unsur koordinasi yang harus diperhatikan. Jika merujuk kepada pendapat Nawawi (2015:16) yang mengatakan bahwa koordinasi merupakan suatu cara menyelaraskan tugas dengan cara dihubungkan, menyatu-padukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan. Maka dapat dikatakan bahwa koordinasi perlu dilakukan pada fungsi pengorganisasian suatu organisasi. Pada manajemen yang ada di BUMDES Perjuangan sendiri, bentuk koordinasi yang dilakukan sudah didasarkan pada hasil keputusan musyawarah desa. Dimana pengurus BUMDES Perjuangan selalu berkoordinasi dengan kepala desa sebagai penasihat di BUMDES Perjuangan dalam mengambil dan menentukan suatu kebijakan. Sedangkan untuk koordinasi pelaksanaan kegiatannya dilakukan oleh pengurus BUMDES kepada para anggotanya dengan cara koordinasi top to down, yang artinya bahwa hasil dari keputusan musyawarah desa pada forum tertutup antara dewan komisaris dan juga pengurus BUMDES Perjuangan tersebut disampaikan, diinformasikan dan di koordinasikan kepada tiap-tiap unit usaha yang bersangkutan, baru kegiatan yang akan dijalankan dapat terealisasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa koordinasi yang dilakukan oleh

BUMDES Perjuangan menggunakan tipe pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif yaitu menggunakan teknik-teknik manajemen dasar berupa hirarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan, serta aturan-aturan dan prosedur seperti yang dikatakan oleh Handoko (2012:198). Hal tersebut karena pada BUMDES Perjuangan merupakan suatu organisasi yang relatif sederhana yang pola koordinasinya hanya dilakukan berdasarkan struktur hirarki yang ada.

### 3. Penggerakkan

Para anggota atau karyawan dalam suatu organisasi tentu membutuhkan bimbingan, petunjuk, dan motivasi baik secara langsung maupun tidak langsung agar mereka dapat bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Seperti yang terjadi pada BUMDES Perjuangan dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) yang menunjukkan bahwa pada fungsi pengarah dilakukan oleh kepala desa selaku penasihat di BUMDES Perjuangan, serta direktur BUMDES Perjuangan. Hal ini dikarenakan bahwa kedua pemimpin tersebut memiliki kehendak dan wewenang untuk dapat mengarahkan para anggotanya untuk dapat bekerja secara maksimal. Pengarahan yang dilakukan oleh hukum tua Desa Pangu merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh hukum tua tersebut selaku penasihat pada BUMDES Perjuangan berdasarkan dari Anggaran Dasar dari BUMDES Perjuangan yang didalamnya tercantum segala kewajiban dari penasihat pada BUMDES. Dimana beberapa bentuk pengarah yang menjadi kewajiban dari penasihat adalah memberikan

nasihat, saran maupun pendapat bagi pengelolaan BUMDES.

Berdasarkan hasil pengamatan yang telah dilakukan, Pada tahap penggerakkan, pelaksanaan kegiatan BUMDES Perjuangan Desa Pangu belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari masih rendahnya partisipasi dan inisiatif pengurus dalam menjalankan program kerja yang telah disusun. Kurangnya koordinasi dan komunikasi internal, sebagaimana terjadi pada tahap pengorganisasian, turut memengaruhi proses penggerakkan sehingga kegiatan operasional BUMDES sering kali tidak berjalan sesuai dengan rencana. Penggerakkan yang dilakukan oleh ketua maupun pengurus BUMDES belum mampu mendorong seluruh anggota untuk bekerja secara aktif dan konsisten. Motivasi kerja pengurus cenderung menurun akibat ketidakjelasan arah kebijakan, seringnya pergantian pengurus, serta minimnya evaluasi terhadap kinerja sebelumnya. Akibatnya, beberapa unit usaha tidak dikelola secara maksimal dan mengalami stagnasi.

Maka berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan dapat dikatakan bahwa pengarahan yang dilakukan oleh hukum tua maupun direktur pada BUMDES Perjuangan masih kurang dari fungsi pengarahan diatas. Hal tersebut dapat dilihat dari salah satu fungsi yang tidak bisa diterapkan yaitu membina disiplin kerja. Hal ini menjadikan BUMDES ini agar tidak berkembang dan menghambat untuk PAD. Selain itu, pengurus BUMDES Perjuangan juga sangat jarang mendapat kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pembinaan.. Padahal pelatihan dan pembinaan

tersebut juga dapat mendukung tujuan dari pemberian motivasi terarah yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

Melihat bahwa peran dari seorang penasihat dan juga direktur BUMDES Perjuangan sangat penting pada penerapan fungsi pengarahan pada suatu organisasi BUMDES tersebut, maka hal tersebut dapat membuktikan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada BUMDES Perjuangan dapat menentukan keberhasilan dari terbentuknya BUMDES tersebut. Jika melihat dari hasil wawancara dan juga pengamatan selama di lapangan memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan dari hukum tua dan juga direktur BUMDES lebih mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis. Seperti yang dikatakan oleh Rohman (2018:157) bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak, bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang diputuskan secara bersama antara pemimpin dan bawahan. Tetapi jika melihat pada BUMDES Perjuangan, yang seharusnya gaya kepemimpinan demokratis pada kenyataannya komunikasi tidak terjalin secara timbal balik atau terjadi secara dua arah. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan kurang adanya sosialisasi yang dilakukan oleh pemerintah desa terhadap keberadaan BUMDES Perjuangan sebagai bentuk transparansi pemerintah desa terhadap terbentuknya lembaga ekonomi desa tersebut. Selain itu, juga dapat dilihat dari segi komunikasi yang kurang intens yang sering dilakukan oleh direktur BUMDES Perjuangan kepada para anggota. Hal ini dapat dilihat dari kurang pemberian perintah atau instruksi dari pemimpin dalam

menjalankan suatu kegiatan dalam organisasi, jarang terselenggaranya rapat, dan juga jarang berunding dengan para pengurus untuk mengetahui bagaimana perkembangan kegiatan yang ada di BUMDES Perjuangan, Komunikasi terhambat karena beberapa pengurus mempunyai pekerjaan lainnya sehingga memiliki kesibukan dan tidak bisa menyempatkan waktu dalam mengelola BUMDES Perjuangan sehingga komunikasi tidak berjalan dengan baik. Terkait dengan komunikasi yang juga menjadi faktor penentu dalam penerapan fungsi pengarahan. Maka dapat dikatakan bahwa komunikasi yang terjalin antara direktur BUMDES Perjuangan kepada para bawahannya tidak berjalan baik. Namun, pada kenyataannya komunikasi antara pengurus dan pengawas BUMDES Kerto Raharjo masih kurang terjalin dengan baik.

#### 4. Pengawasan

Fungsi pengawasan memiliki andil yang besar terhadap penentuan keberhasilan dari pelaksanaan proses manajemen karena pada dasarnya proses pengawasan merupakan kegiatan untuk menyesuaikan antara pelaksanaan dan rencana-rencana yang telah ditentukan agar berjalan dengan sebagaimana mestinya. Berdasarkan hasil dari proses pengawasan yang dilakukan tersebut akan diketahui kekurangan-kekurangan dari proses manajemen yang dilakukan oleh suatu organisasi dan selanjutnya akan dilakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang sudah dilakukan penulis, pada tahap pengawasan,

pelaksanaan fungsi manajemen BUMDES Perjuangan Desa Pangu juga belum berjalan secara maksimal. Berdasarkan hasil pengamatan penulis, pengawasan terhadap kegiatan dan kinerja pengurus masih lemah dan belum dilakukan secara rutin serta terstruktur. Hal ini terlihat dari evaluasi yang tidak berjalan sesuai dengan jadwal yang ada, serta minimnya laporan pertanggungjawaban yang disampaikan secara berkala oleh pengurus BUMDES. Peran tim pengawas dan pemerintah desa dalam melakukan pengawasan belum dijalankan secara optimal. Pengawasan yang dilakukan cenderung bersifat insidental dan hanya dilakukan ketika muncul permasalahan, bukan sebagai upaya pencegahan. Akibatnya, berbagai kendala dalam pengelolaan BUMDES tidak terdeteksi sejak dini dan terus berulang, termasuk permasalahan administrasi, keuangan, dan pengelolaan unit usaha.

Selain itu, lemahnya pengawasan juga berdampak pada rendahnya kedisiplinan dan tanggung jawab pengurus dalam menjalankan tugasnya. Tidak adanya sanksi yang tegas terhadap pengurus yang tidak menjalankan kewajibannya membuat kinerja BUMDES semakin tidak optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan dalam manajemen BUMDES Perjuangan Desa Pangu hingga tahun 2023 belum berjalan dengan baik dan menjadi salah satu faktor penghambat dalam pencapaian tujuan BUMDES.

BUMDES Perjuangan Desa Pangu memiliki tim pengawas yang dipilih oleh perangkat desa melalui musyawarah desa yang beranggotakan dua orang, satu

anggota dari salah satu anggota Badan Pengawas Desa dan satu dari masyarakat setempat. Merujuk pada AD/ART BUMDES Perjuangan, tim pengawas melakukan pengawasan setiap enam bulan sekali atau satu tahun dua kali. Tim pengawas juga harus melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya pengurusan BUMDES oleh pelaksana operasional termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan program kerja, sesuai Anggaran Dasar, keputusan Musyawarah Desa, dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan. Tim pengawas juga harus menyampaikan laporan hasil pemeriksaan atau pengawasan tahunan kepada Musyawarah Desa dan melakukan telaahan atas laporan semesteran pelaksanaan pengelolaan Usaha BUMDES dari pelaksana operasional untuk di ajukan kepada penasihat.

Tim pengawas bersama dengan penasihat, menelaah rencana program kerja yang diajukan dari pelaksana operasional untuk diajukan kepada musyawarah desa. Dan bersama dengan penasihat, tim pengawas melakukan telaahan atas laporan tahunan pelaksanaan pengelolaan usaha BUMDES oleh pelaksana operasional sebelum diajukan kepada Musyawarah Desa, dan bersama penasihat, menelaah laporan tahunan pelaksanaan pengelolaan usaha BUMDES untuk diajukan kepada Musyawarah Desa, dan terakhir memberikan penjelasan atau keterangan tentang hasil pengawasan dalam Musyawarah Desa.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang ada di lapangan menunjukkan bahwa dalam proses pengawasan yang dilakukan kepada BUMDES Perjuangan belum berjalan

dan didasarkan pada peraturan desa dan juga didasarkan kepada AD/ART yang telah dibuat sebelumnya, dimana dalam dokumen tersebut telah dijelaskan mengenai tugas dan tanggung jawab dari beberapa pihak untuk mengawasi kinerja BUMDES Perjuangan. Pengawasan yang dilakukan oleh beberapa pihak tersebut antara lain dilakukan oleh hukum tua selaku penasihat bersama dengan badan pengawas BUMDES Perjuangan, serta pengawasan dari masyarakat secara tidak langsung.

Pengawasan yang dilakukan oleh hukum tua dan juga badan pengawas dilakukan dengan cara melihat hasil laporan keuangan BUMDES Perjuangan yang diserahkan kepada badan pengawas setiap 6 bulan sekali. Sedangkan untuk laporan keuangan diserahkan kepada hukum tua juga dilakukan setiap 6 bulan sekali melalui forum musyawarah desa yang ada. Selain itu, forum pertemuan pada musyawarah desa yang dilakukan tersebut juga memberikan kesempatan kepada badan pengawas untuk memberikan masukan dan saran terhadap kinerja Perjuangan.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan juga menunjukkan bahwa proses pengawasan kinerja BUMDES Perjuangan masih terbatas pada pemeriksaan aspek keuangan. Hal ini dikarenakan badan pengawas terbatas dengan kurangnya pengetahuan tentang audit. Sedangkan bentuk pengawasan yang dilakukan untuk berlangsungnya kegiatan di BUMDES Perjuangan pada aspek keuangan dilakukan dengan memeriksa data-data yang dimiliki oleh BUMDES Perjuangan, mengecek apakah laporan keuangan yang dibuat oleh BUMDES Perjuangan sudah benar atau belum, setelah itu pihak

hukum tua mencocokkan data yang dimiliki oleh BUMDES Perjuangan sudah sesuai atau belum dengan data-data yang dimiliki oleh badan pengawas. Jika melihat pada Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemingkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama dapat dilihat bahwa pelaksana operasional dalam hal ini adalah jajaran direksi /pengurus BUMDES Perjuangan memiliki kewajiban untuk membuat laporan keuangan dan juga laporan perkembangan kegiatan pada unit-unit usaha. Namun yang terjadi pada BUMDES Perjuangan adalah bahwa pihak BUMDES Perjuangan hanya membuat laporan keuangan saja.

### **Kesimpulan**

#### **1. Perencanaan**

Indikator perencanaan, dalam manajemen BUMDES Perjuangan di Desa Pangu jika dilihat dari proses perencanaan sudah sangat baik tetapi terlalu terburu-buru dalam merealisasikan program-program yang sudah direncanakan. Sehingga dalam perealisasiannya tidak maksimal dikarenakan masih kurangnya pengalaman dari pengurus dalam pengelolaan usaha-usaha yang dijalankan oleh BUMDES Perjuangan.

#### **2. Pengorganisasian**

Dalam indikator pengorganisasian, untuk penempatan pengurus sudah baik dilihat dari penempatan pengurus yang sudah sesuai dengan kemampuan dan keahlian masing-masing. Tetapi setelah

berjalan kurang lebih 3 tahun komunikasi yang terjalin antara pengurus berkurang sehingga dalam pengorganisasian tidak maksimal.

#### **3. Penggerakkan**

Indikator penggerakkan dalam manajemen BUMDES Perjuangan di Desa Pangu yang dilakukan oleh hukum tua atau penasihat BUMDES sudah berjalan baik dilihat dari usaha hukum tua sebagai pemerintah untuk memberikan motivasi dan pengarahan kepada pengurus untuk menjalankan kembali usaha-usaha yang sudah tidak berjalan. Dan kekurangan di indikator penggerakkan dalam manajemen BUMDES Perjuangan ini yaitu komunikasi antara Direktur BUMDES Perjuangan dengan para pengurus, pengawas, dan juga hukum tua sebagai penasihat.

4. Dalam indikator pengawasan yang dilakukan oleh badan pengawas BUMDES Perjuangan tidak sesuai dengan kewajiban yang ada, dari hasil wawancara dan observasi pengawasan harusnya dilakukan dua kali setiap satu tahun tetapi hanya dilakukan satu kali sebelum laporan pertanggungjawaban akhir tahun. Badan pengawas juga memiliki kekurangan dalam pemeriksaan laporan keuangan dikarenakan kurangnya pengetahuan karena anggota badan pengawas BUMDES Perjuangan bukan dari latar belakang akuntansi sehingga kurang bisa dalam membaca atau memeriksa laporan keuangan.

### **Saran**

1. Bagi DPRD Kota Bitung : DPRD Perlu bagi pengurus untuk memikirkan secara matang untuk proses menjalankan program-

program yang direncanakan. Karena proses di jalankan oleh pengurus terlalu terburu-buru sehingga pengurus kewalahan dalam menjalankan usaha-usaha yang ada. Perlu adanya penetapan rencana strategis yang matang berupa rencana jangka panjang, jangka menengah, maupun jangka pendek yang dituangkan pada dokumen rencana program yang jelas yang meliputi pemaparan program, kegiatan, indikator kinerja, dan sasaran kegiatan.

2. Disarankan kepada pengurus BUMDES Perjuangan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan dalam menjalankan usaha yang diselenggarakan oleh kementerian desa maupun dari swasta sehingga unit usaha boleh berjalan kembali dengan baik sehingga memperoleh keuntungan untuk kepentingan masyarakat yang ada di Desa Pangu.

#### Daftar Pustaka

- Afifa Rachmanda Filya. 2018. Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan PADES di Kecamatan Bojonegoro Provinsi Jawa Timur (Studi Kasus di Desa Sukorejo Kecamatan Bojonegoro). Vol. 4. No. 2
- Creswell. 2017. *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar
- Darmadi, H. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Drs. John Suprihanto, *Manajemen* (Yogyakarta : UGM PRESS, 2018).
- Hamril Hamril, A. Sarjan, Arifin S. 2021. *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Perekonomian dan Kesejahteraan Masyarakat di Kec. Lappariaja Kab. Bone Pespektif Ekonomi Syariah*. Vol. 4. No 1
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen*. BPFE-Yogyakarta.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE-Yogyakarta.
- Karyoto. (2016). *Dasar-Dasar Manajemen. Teori, Definisi dan Konsep*. CV. Andi Offset.
- KOSO, J., & MAMBO, M. O. R. (2018). *Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa ( Studi Di Desa Watulaney Amian Kecamatan Lembean Timur Kabupaten Minahasa )* JELI KOSO MARTHA OGOTAN. Management, 12.
- Manullang. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen*. Universitas Gadjah Mada Press.
- Moleong L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Nawawi, Zaidan. 2015. *Manajemen Pemerintahan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Nugroho, D. A. (2017). *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik, dan Nirlaba*. Universitas Brawijaya Press.
- Putri A. W. B., Dyah H., & Agustina R. H. *Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADES) di Era New Normal (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten)*. Jurnal
- Puguh, Budiono. 2014. *Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Bojonegoro (Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor)*.
- Rohman. 2018. *Dasar-Dasar Manajemen Publik*. Malang: Empatdua.

- Sentot I. Wahjono. 2022. Manajemen dan Peran Manajer. Universitas Muhammadiyah Surabaya.
- Siagian, Sondang P. 2014. Filsafat Administrasi (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto, H. B. 2013. Pengantar Manajemen. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Subehi, F., et al. (2018). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Ponggok Kabupaten Klaten. *Indonesian Journal of Anthropology*, 3(1), 34-42.
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2016. Proposal Penelitian Kualitatif. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. 286. Bandung: Alfabeta
- Susanti, I., Syairozi, M. I., & Lukman, H. Y. W. (2021). Analisis Sistem Manajemen Dalam Pengelolaan Bumdes Di Desa Bluluk. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 5(2), 701–710.
- Terry, George R. dan Leslie W Rul. (1999). Dasar-dasar Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Terry, George R. (2004). Prinsip-prinsip Manajemen. Terjemahan J. Smith D. F. M. Jakarta: Bumi Aksara.
- Torang, Syamsir. (2013). Organisasi dan Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi). Alfabeta. Bandung.
- Aryawati, P., Hariani, D., & Rina, A. (2019). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era New Normal (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten). *Management*, 1–15.
- Wowor, M., Singkoh, F., & Waworundeng, W. (2019). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompas. *Jurnal Eksekutif*, 3(3).
- Yabbar, Rahmah dan Hamzah, Ardi. 2015. Tata Kelola Pemerintahan Desa: Dari Peraturan di Desa Hingga Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, Dari Perencanaan Pembangunan Desa Hingga Pengelolaan Keuangan Desa. Surabaya: Penerbit Pustaka.
- Z. Asvi, D. Mashur. (2017). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu