Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Akuntansi (JEBISMA)
Vol. 3 No.2 Desember 2025 E-ISSN: 3030-9473

PARTISIPASI PEMERINTAH DESA DALAM PENGELOLAAN BUMDES EMPATLIMA SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA

Tia Firnanda[1] ; Salsa Nabila Julia Putranti[2]; Nanda Puteri[3] ; Rabbani Dewa Dharu [4]; Nisrina Rizqy Kamilah[5]; Valentina Br Sagala[6]; Prillinaya Yudhistira[7]; Oryza Ardhiarisca[8]
Politeknik Negeri Jember, Kabupaten Jember
Email; tiafirnaaaa@gmail.com

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran penting dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pengelolaan sumber daya lokal. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kontribusi pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes EmpatLima Tempurejo, Kecamatan Tempurejo, Kabupaten Jember, serta mengidentifikasi hambatan yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan BUMDes. Metode yang digunakan penelitian ini adalah kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian merepresentasikan bahwa dukungan pemerintah desa terhadap BUMDes EmpatLima belum optimal, terutama dalam aspek pendanaan operasional, pembinaan, dan pendampingan teknis. Minimnya dukungan tersebut berdampak pada terhambatnya pengembangan unit usaha dan rendahnya kontribusi BUMDes terhadap PADes. Meski demikian, pengurus BUMDes tetap menunjukkan komitmen melalui strategi kolaborasi dengan kelompok tani untuk mengoptimalkan potensi pertanian desa. Penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan dukungan pemerintah desa, penguatan sumber daya pengurus, dan pengembangan mekanisme pengelolaan yang transparan dan akuntabel agar BUMDes dapat berfungsi secara optimal sebagai penggerak ekonomi desa yang utama.

Kata kunci : *Pengelolaan, BUMDes, PADes.*

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga yang dikelola oleh pemerintah dan masyarakat desa untuk meningkatkan potensi lokal serta memperkuat perekonomian desa. Dengan adanya BUMDes dapat mengoptimalkan Pendapatan Asli Desa (PADes) sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Dalam UU Desa Nomor 6 Tahun 2014 pasal 54 ayat 2 disebutkan bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes. BUMDes merupakan sarana yang tepat dan solusi dalam menggerakkan perekonomian masyarakat dan peningkatan pendapatan asli desa (Sopanah et al., 2021).

Penelitian mengenai BUMDes di Indonesia telah banyak dilakukan dengan fokus pada perencanaan, pengelolaan, serta Penatausahaan. Menurut Wowor et al. (2019). berdasarkan penelitian di Desa Kamanga Kecamatan Tompaso peningkatan kapasitas desa dalam PID dilakukan menggunakan kegiatan Pengelolaan Pengetahuan Inovasi Desa (PPID) dan mempersiapkan lembaga Penyedia Peningkatan Kapasitas Teknis Desa (P2KTD) untuk meningkatkan pembangunan desa dengan fokus pada bidang

Pengembangan Ekonomi Lokal dan Kewirausahaan, Pengembangan Sumber daya Manusia, dan Infrastruktur desa, yang selaras dengan program prioritas Kemendesa PDTT dalam meningkatkan produktivitas desa. Menurut Wijaya (2023) berdasarkan penelitian di Desa Bojonggede Kecamatan Bojonggede Kabupaten Bogor, upaya pengelolaan yang dilakukan oleh BUMDes Bojong gede Makmur masih belum optimal dalam mendorong peningkatan pendapatan asli Desa Bojonggede tahun 2019. Menurut Zakiyah & Resdiana (2025) Berdasarkan hasil penelitian di Desa Ngebel Kecamatan Ngebel Kabupaten Ponorogo Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin optimal pengelolaan BUMDes, maka semakin besar kontribusinya terhadap peningkatan PAD, meskipun masih terdapat faktor lain yang turut mempengaruhi seperti hasil tanah kas desa dan alokasi dana desa. Menurut Wissiana (2021) dalam penelitian di Desa Kundur Kecamatan Tebing Tinggi Barat Kabupaten Kepulauan Meranti menunjukkan bahwa peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bina Usaha Sejati di Desa Kundur telah berjalan dengan optimal sesuai dengan tujuan pendirian sebagaimana tercantum dalam Peraturan Desa Kundur Nomor 4 Tahun 2017. Namun, masih ada beberapa hambatan dalam pelaksanaannya, seperti kurangnya kepedulian masyarakat terhadap kegiatan BUMDes serta keterbatasan tenaga kerja yang dapat mengurangi efektivitas pelaksanaan peran BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian terdahulu menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan asli desa sangat bergantung pada kualitas pengelolaan, strategi pengembangan, serta dukungan kelembagaan dan kapasitas aparatur desa. Dengan demikian, penguatan manajemen, penguatan potensi sumber daya manusia, dan penerapan mekanisme tata kelola yang baik menjadi faktor kunci dalam mengoptimalkan peran BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa.

Bumdes Empatlima Tempurejo, Kecamatan Tempurejo, Kabupaten Jember, merupakan salah satu BUMDes yang berfokus kepada unit usaha ketahanan pangan yang diprogramkan oleh negara dalam anggaran 20% dari anggaran dana desa saat diterbitkannya Keputusan Menteri Desa PDTT Nomor 3 Tahun 2025 yang diharapkan menjadi motor penggerak pada desa Tempurejo, pada peningkat kerjasama dibidang perdagangan sehingga terciptanya iklim usaha yang menguntungkan bagi masyarakat sebagai penerima layanan (Setiawan, 2021)**.** Unit lain dari BUMDes yang telah bergerak sebelum program meliputi penyewaan gor, depo air minum dan taman wisata. Namun, kepengurusan dan penatausahaan BUMDes masih mengalami kendala, seperti kurangnya profesionalisme dalam manajemen dalam sistem perencanaan dan analisis anggaran, keterbatasan sumber daya manusia yang belum memahami mekanisme akuntansi sektor publik. Selain itu, kurangnya dukungan dari pihak desa berupa dana operasional, pendampingan, dan koordinasi menyebabkan kegiatan usaha BUMDes tidak dapat berkembang secara optimal. Hal ini menyebabkan kesulitan penatausahaan dan perencanaan secara transparan dan akuntabel yang mengakibatkan penghambat proses evaluasi kerja unit usaha secara menyeluruh. Kondisi ini menunjukan masih perlunya pendampingan dari pihak desa dalam peningkatan kapasitas pengelolaan penatausahaan dan perencanaan agar proses pengelolaan dana desa dan proses bisnis dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.

Dalam penelitian ini mengkaji peran Pemerintah Desa dalam menumbuhkan semangat partisipasi terutama pada lembaga BUMDes yang membutuhkan dukungan sepenuhnya dari pihak pemerintah dengan dikelilingi oleh lingkungan sosial ekonomi dan

teknologi. Dengan demikian, manajemen BUMDes harus mempunyai kapasitas untuk menyusun perencanaan dan penganggaran dana yang melibatkan berbagai komponen masyarakat untuk menciptakan pengakuan dan keterlibatan (Larisu & Jopang, 2022).

Penelitian ini diharapkan mampu untuk mengevaluasi kinerja pengelolaan BUMDes, menemukan hambatan dan membuat rencana yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kontribusi BUMDes dalam pembangunan desa dan peningkatan hidup masyarakat setempat. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya kajian empiris mengenai efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) serta kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi desa. Namun, dalam kehidupan nyata pengelolaan BUMDes masih menghadapi banyak masalah, seperti tata kelola, kurangnya profesionalisme dalam manajemen dalam sistem perencanaan dan analisis anggaran, keterbatasan sumber daya manusia serta kurangnya dukungan dari pihak desa yang menghambat pencapaian tujuan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa).

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Stewardship

Teori Stewardship merupakan bagian dalam tata kelola organisasi yang dikembangkan sebagai alternatif dari teori keagenan. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Donaldson & Davis (1989), yang menjelaskan bahwa seorang manajer atau pengelola jika dibiarkan sendiri pada dasarnya dapat dipercaya untuk bertindak demi kepentingan organisasi, bukan semata-mata untuk kepentingan pribadi. Dalam teori ini, manajer dipandang sebagai steward (pengelola) yang memiliki tanggung jawab moral dan profesional untuk menjaga serta mengelola sumber daya organisasi dengan penuh integritas demi mencapai tujuan bersama.

Teori ini berangkat dari pandangan psikologi dan sosiologi yang meyakini bahwa pribadi/individu akan menempatkan motif entitas di atas motifnya sendiri (Anton, 2010). Dalam konteks ini, kepuasan dan keberhasilan individu akan dicapai ketika tujuan organisasi berhasil terwujud.

Davis et al. (1997) dan Keay (2017) menyatakan bahwa perilaku seorang steward didorong oleh penghargaan intrinsik, seperti kepercayaan, peningkatan reputasi, timbal balik, kebijaksanaan dan otonomi, tingkat tanggung jawab, kepuasan kerja, stabilitas dan masa jabatan, dan keselarasan misi. Hubungan antara principal dan steward dibangun atas dasar kepercayaan dan dukungan timbal balik, sehingga terbentuk tata kelola yang sehat dan transparan.

Dalam konteks penelitian ini, teori stewardship diterapkan untuk menjelaskan hubungan antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes sebagai steward dan masyarakat sebagai principal dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Empat Lima di Desa Tempurejo. Pemerintah desa dan pengurus BUMDes diberi kepercayaan untuk mengelola aset dan sumber daya BUMDes secara bertanggung jawab, transparan, dan akuntabel guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan mengedepankan prinsip kepercayaan dan tanggung jawab moral, penerapan teori stewardship diharapkan mampu memperkuat tata kelola BUMDes sehingga pengelolaan usaha benar-benar berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, bukan hanya sekedar pemenuhan kewajiban administratif.

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah salah satu upaya desa dalam mengoptimalkan potensi lokal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, khususnya Pasal 87 ayat (1), disebutkan bahwa desa memiliki kewenangan untuk membentuk BUMDes. Tujuan utamanya adalah mengelola berbagai aset, jasa, dan kegiatan ekonomi desa demi meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Ketentuan tersebut dipertegas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang menjelaskan bahwa BUMDes berstatus sebagai badan hukum dan berfungsi untuk memperkuat dan mengembangkan BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa agar dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Secara teoritis, pengelolaan BUMDes dapat dikaitkan dengan Teori Stewardship yang dikemukakan oleh (Davis et al., 1997)**.** Teori ini menekankan bahwa pengelola (steward) memiliki tanggung jawab untuk bertindak demi kepentingan bersama, bukan hanya kepentingan pribadi. Dalam teori ini, hubungan antara pemilik (principal) dan pengelola (steward) didasarkan pada kepercayaan, loyalitas, serta komitmen untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks BUMDes, pemerintah desa dan masyarakat bertindak sebagai principal, sedangkan pengurus BUMDes berperan sebagai steward yang memiliki tugas untuk mengelola sumber daya desa secara transparan dan berorientasi pada kemajuan desa.

Menurut Pedoman Tata Kelola BUMDes Kementerian Desa (2020), pengelolaan BUMDes perlu berlandaskan prinsip partisipasi, akuntabilitas, transparansi, profesionalisme, kemandirian, dan keberlanjutan. Nilai-nilai tersebut sejalan dengan pandangan teori stewardship, di mana pengelola tidak dikontrol secara ketat melalui mekanisme formal, melainkan diberi kepercayaan dan tanggung jawab untuk mengelola organisasi dengan penuh integritas. Dengan demikian, teori stewardship memberikan dasar bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya diukur dari capaian ekonomi, tetapi juga dari sejauh mana pengelola mampu menjalankan amanah secara etis, terbuka, dan berorientasi pada kepentingan kolektif masyarakat desa.

Peningkatan Pendapatan Asli Desa

Pendapatan Asli Desa (PADes) merupakan salah satu sumber keuangan desa yang berasal dari kemampuan dan potensi desa itu sendiri, tanpa bergantung sepenuhnya pada dana transfer dari pemerintah pusat, provinsi, maupun kabupaten/kota. Menurut Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pendapatan asli desa bersumber dari kewenangan desa berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan lokal berskala desa. Ketentuan ini diperjelas melalui BUMDes merupakan sarana yang tepat dan solusi dalam menggerakkan perekonomian masyarakat dan peningkatan pendapatan asli desa (Sopanah et al., 2021).

Ketentuan ini diperjelas melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa, yang menjelaskan bahwa PADes dapat berasal dari hasil usaha, hasil aset desa, swadaya, partisipasi dan gotong royong masyarakat, serta pendapatan asli desa lain yang sah.

Secara konseptual, PADes menggambarkan kemandirian desa dalam menggali potensi lokal yang dimilikinya. Sumber PADes dapat berasal dari berbagai kegiatan ekonomi dan sosial, seperti hasil usaha desa (misalnya Badan Usaha Milik Desa/BUMDes), pengelolaan aset desa seperti tanah kas atau pasar desa, serta partisipasi masyarakat dalam bentuk swadaya atau sumbangan yang sah. Dengan demikian, PADes bukan hanya pendapatan yang bersifat administratif, tetapi merupakan hasil nyata dari kemampuan desa dalam mengelola sumber dayanya untuk mendukung pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Peningkatan PADes memiliki peranan yang sangat penting bagi pembangunan desa yang berkelanjutan. Tujuan utamanya adalah mewujudkan kemandirian fiskal desa, yaitu kondisi dimana desa mampu membiayai kegiatan pemerintahan dan pembangunan secara mandiri melalui sumber-sumber pendapatan internal. Dengan meningkatnya PADes, desa dapat memperkuat kapasitas fiskalnya sehingga memiliki ruang gerak yang lebih besar untuk menyusun dan melaksanakan program pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Selain itu, peningkatan PADes juga mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan. Melalui kegiatan swadaya dan gotong royong, masyarakat tidak hanya berperan sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai pelaku yang turut berkontribusi dalam menciptakan kemajuan desa.

Dari sisi ekonomi, peningkatan PADes dapat menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi lokal. Desa yang mampu mengelola aset dan usahanya dengan baik akan memiliki peluang lebih besar untuk membuka lapangan kerja, meningkatkan produktivitas masyarakat, serta menciptakan perputaran ekonomi di tingkat lokal. Selain itu, pengelolaan PADes yang optimal juga mendorong inovasi dan efisiensi dalam pengelolaan aset desa.

Fungsi lain dari peningkatan PADes adalah sebagai sarana untuk memperkuat kelembagaan pemerintahan desa. Dengan adanya sumber keuangan yang memadai, desa dapat melaksanakan fungsi pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat secara lebih efektif. Desa yang memiliki PADes tinggi juga memiliki kemampuan lebih besar untuk merespons kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat, tanpa harus menunggu alokasi dana dari tingkat pemerintahan yang lebih tinggi.

Dengan demikian, peningkatan Pendapatan Asli Desa bukan sekadar persoalan finansial, tetapi juga bagian dari upaya membangun kemandirian, memperkuat tata kelola pemerintahan, dan menumbuhkan partisipasi masyarakat. Keberhasilan desa dalam meningkatkan PADes menjadi indikator penting dari kemampuan desa untuk berdiri di atas potensi dan kekuatannya sendiri, menuju desa yang mandiri, sejahtera, dan berdaya saing.

Partisipasi Pemerintah Desa

Partisipasi pemerintah desa pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan wujud keterlibatan pemerintah desa secara aktif dalam setiap tahapan pengelolaan usaha desa dimulai sejak tahap perencanaan, pelaksanaan, pemanfaatan hasil hingga evaluasi kegiatan usaha desa. Dalam konteks BUMDes bentuk partisipasi terlihat

ketika pemerintah desa menginisiasi musyawarah desa untuk membahas rencana pembentukan BUMDes, menentukan jenis usaha, hingga menyusun Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Dalam Permendes PDTT Nomor 4 Tahun 2015, pemerintah desa memiliki tanggung jawab dalam memberikan penyertaan modal, melakukan pembinaan, pendampingan, dan memastikan adanya pengawasan terhadap operasional BUMDes.

Pada tahap pelaksanaan, bentuk partisipasi pemerintah desa terlihat melalui pemberian dukungan administratif, penyediaan sarana dan fasilitas kerja, serta pengalokasian modal usaha melalui APBDes. Meski demikian, pengelolaan teknis dan operasional BUMDes tetap dijalankan oleh pengurus yang dipilih melalui musyawarah desa agar tetap profesional.

Selanjutnya, pada tahap pemanfaatan hasil, pemerintah desa berperan dalam mengatur pembagian keuntungan yang diperoleh BUMDes, baik untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) maupun untuk mendukung kesejahteraan masyarakat melalui berbagai program desa. Pada tahap akhir, pemerintah desa melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja BUMDes, termasuk menelaah laporan keuangan dan laporan kegiatan secara berkala sebagai bentuk transparansi dan akuntabilitas.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan jenis metode penelitian pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu berfokus untuk memahami secara mendalam bagaimana pengelolaan BUMDes Empat Lima berjalan, dan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan kurangnya dukungan dari pemerintah desa terhadap keberhasilan BUMDes.Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku persepsi motivasi tindakan dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Royadi et al., 2019). Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui proses wawancara langsung dengan narasumber dan dokumentasi dengan mengumpulkan data pada objek penelitian yang dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Data sekunder diperoleh dari buku, jurnal, peraturan pemerintah, laporan, dan artikel terkait (Sugiyono, 2019).

Pada pendekatan kualitatif, peneliti merupakan alat penelitian yang paling penting. Peneliti, sebagai instrumen manusia, berperan dalam menentukan fokus masalah, memilih sumber informasi, melakukan proses pengumpulan data, mengevaluasi keabsahannya, menganalisis serta menginterpretasi data, dan akhirnya menarik kesimpulan dari hasil penelitian (Sugiyono, 2019)**.**

Guna mendapatkan data dan informasi yang akurat, peneliti akan melakukan wawancara dengan informan yang terlibat langsung dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa Tempurejo, kecamatan Tempurejo, Kabupaten Jember yaitu pengurus BUMDes dan masyarakat desa Tempurejo untuk memperoleh data yang akurat dan valid dengan mengamati, mendengar, dan meminta data sekunder yang dibutuhkan untuk penelitian ini.

Lokasi penelitian merupakan tempat yang menjadi tujuan untuk mengumpulkan data dan melakukan penelitian. Penelitian ini dilakukan di Desa Tempurejo, Kecamatan Tempurejo, Kabupaten Jember. Penelitian ini berfokus pada Pengelolaan BUMDes sebagai upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Desa Tempurejo dipilih karena memiliki potensi usaha BUMDes yang tinggi. Hal ini juga yang menjadi alasan peneliti memilih Desa Tempurejo sebagai topik penelitian, yaitu ingin mengetahui lebih jauh bagaimana Pengelolaan BUMDes tersebut meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata-kata, skema maupun gambar yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan seperti wawancara, observasi, dan diskusi terfokus. Dalam studi ini, data kualitatif yang dikumpulkan peneliti berasal dari dokumen arsip desa serta hasil wawancara dengan narasumber. Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari informan melalui informasi lapangan yang mencakup pengelolaan BUMDes, kapasitas sumber daya pengurus, serta upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa. Informan dalam penelitian ini meliputi Direktur BUMDes, Sekretaris BUMDes, dan Bendahara BUMDes, dengan Direktur BUMDes sebagai informan kunci. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari laporan, buku, maupun arsip yang relevan dengan topik kajian. Informasi tersebut meliputi data berbagai aktivitas pengelolaan BUMDes dan sejumlah dokumen pendukung, termasuk Laporan Pertanggungjawaban BUMDes, kondisi fasilitas dan infrastruktur, serta dokumen lainnya.

Pengumpulan data merupakan tahapan yang paling penting dalam sebuah penelitian, karena inti dari penelitian itu sendiri adalah memperoleh data (Sugiyono, 2019)**.** Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

   Observasi adalah sebuah proses yang bersifat kompleks karena terdiri atas rangkaian aktivitas biologis dan psikologis. Dua unsur penting di dalamnya adalah kemampuan melihat dan mengingat. Teknik observasi digunakan sebagai metode pengumpulan data terutama ketika penelitian berkaitan dengan perilaku manusia, proses kerja, atau fenomena alam (Sugiyono, 2019). Peneliti menggunakan metode ini dengan mencari dan mencatat kejadian atau peristiwa Pengelolaan BUMDes di Desa Tempurejo sebagai upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD), sehingga peneliti ingin meneliti mengenai pengelolaan BUMDes di desa tersebut.

2. Wawancara

   Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data ketika peneliti perlu melakukan studi pendahuluan untuk mengidentifikasi masalah yang akan diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam (Royadi et al., 2019). Peneliti melakukan wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang menggunakan daftar pertanyaan yang sudah disusun sebelumnya agar prosesnya berjalan sistematis. Narasumber dalam wawancara ini meliputi Direktur, Sekretaris, dan Bendahara BUMDes. Sebagai informan kunci adalah Direktur BUMDes.

3. Dokumentasi

Proses pengumpulan data dilakukan dengan memeriksa dan menginterpretasikan berbagai bahan tertulis dan dokumen yang relevan dengan topik penelitian. Bahan dokumen tersebut dapat berupa foto, artikel, peraturan, kebijakan,dan arsip lain yang mendukung penelitian.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa minimnya dukungan dari pemerintah desa berdampak pada belum optimalnya pengelolaan BUMDes Empat Lima.

No	Kode	Jenis Kelamin	Jabatan Informan	Deskripsi
1	TMP1	L	Direktur BUMDes	Memimpin dan mengawasi seluruh kegiatan BUMDes, mengambil keputusan usaha, serta melapor kepada Kepala Desa dan pengawas.
2	TMP2	L	Sekretaris BUMDes	Mengurus administrasi, surat-menyurat, dan laporan kegiatan serta membantu kelancaran operasional BUMDes.
3	TMP3	L	Bendahara Bumdes	Mengelola keuangan, mencatat transaksi, membuat laporan keuangan, dan menjaga transparansi kas BUMDes.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum BUMDes Empat Lima

BUMDes EmpatLima merupakan badan usaha milik Desa Tempurejo Kecamatan Tempurejo Kabupaten Jember yang didirikan berdasarkan hasil musyawarah desa pada tahun 2018. Tujuan utama membentuk BUMDes ini adalah untuk menggali potensi lokal dan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui kegiatan usaha di bidang ketahanan pangan, pertokoan, dan jasa sewa. BUMDes Empatlima telah memiliki struktur organisasi, peraturan dasar dan peraturan rumah tangga (AD/ART), serta

legalitas usaha dari pemerintah desa.

> BUMDes dibentuk pada tahun 2018, dimulai melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh beberapa tokoh masyarakat. Dalam musyawarah tersebut disepakati bahwa pengurus BUMDes terdiri dari tiga orang, yaitu ketua, bendahara, sekretaris. (TMP1)
> Para pengurus BUMDes dipilih berdasarkan hasil musyawarah bersama, di mana orang-orang yang terlibat atau ditunjuk sebagai pengurus dipilih berdasarkan kemampuan mereka. Proses pemilihan ini juga melibatkan BPD (Badan Permusyawaratan Desa). (TMP1)
> Pemilihan koordinator unit usaha dipilih secara mandiri oleh pengurus BUMDes, karena pada pembentukan awal unit usaha BUMDes hanya dikelola oleh pengurus BUMDes. (TMP2)
> Unit usaha yang ada di BUMDes Empatlima saat ini terdiri dari ketahanan pangan, pertokoan, dan jasa sewa. (TMP3)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Empatlima dibentuk pada tahun 2018 melalui musyawarah desa yang melibatkan tokoh masyarakat sebagai bentuk partisipasi dalam pengembangan ekonomi desa. Dalam musyawarah tersebut disepakati bahwa struktur kepengurusan terdiri dari ketua, sekretaris, dan bendahara, yang dipilih berdasarkan kemampuan dan kepercayaan masyarakat dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dalam proses pemilihan untuk menjamin transparansi (TMP1). Pemilihan koordinator unit usaha dilakukan secara mandiri oleh pengurus BUMDes karena pada tahap awal pembentukan, seluruh kegiatan usaha masih dikelola langsung oleh pengurus inti (TMP2). Hingga saat ini, BUMDes Empatlima telah mengembangkan beberapa unit usaha, meliputi bidang ketahanan pangan, pertokoan, dan jasa sewa, yang diharapkan mampu meningkatkan potensi ekonomi serta memperkuat pendapatan asli desa (TMP3).

Peran Pemerintah Desa dan Permasalahan Kurangnya Dukungan terhadap Pengelolaan BUMDes Empatlima

Dari hasil wawancara dengan pengurus BUMDes diperoleh temuan bahwa dukungan pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDes Empatlima belum berjalan secara optimal. Berdasarkan teori *Stewardship*, pengurus BUMDes sebagai *steward* sebenarnya memiliki orientasi yang sejalan dengan kepentingan masyarakat sebagai *principal*. Namun, ketidakoptimalan dukungan pemerintah desa menjadi faktor yang menghambat steward dalam menjalankan tugasnya secara maksimal. Akibatnya, tujuan utama BUMDes Empatlima untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Tempurejo belum dapat tercapai secara optimal. Pada tahap awal pembentukannya, pemerintah desa memang menunjukkan perhatian dengan memfasilitasi proses pendirian BUMDes melalui musyawarah desa yang melibatkan berbagai unsur masyarakat. Selain itu, pemerintah desa juga memberikan penyertaan modal awal yang bersumber dari dana desa pada tahun pertama sebagai bentuk dukungan terhadap pengembangan kegiatan usaha. Tidak hanya itu, pemerintah desa turut membantu dalam penyediaan sarana dan prasarana awal, seperti bangunan kantor dan perlengkapan administrasi yang digunakan untuk menunjang aktivitas operasional BUMDes. Namun, setelah tahap pembentukan tersebut, bentuk pendampingan, monitoring, dan pembinaan lanjutan dari pemerintah desa tidak berlanjut secara konsisten. Minimnya perhatian ini berdampak pada kinerja pengurus BUMDes yang harus bekerja secara mandiri tanpa adanya arahan maupun bimbingan dari

pihak pemerintah desa. Akibatnya, pengelolaan BUMDes Empat Lima belum dapat berjalan secara maksimal dalam mencapai tujuan utamanya, yaitu meningkatkan pendapatan asli desa serta kesejahteraan masyarakat Tempurejo.Kurangnya dukungan dari pemerintah desa menjadi salah satu kendala utama dalam pengelolaan BUMDes Empatlima di Desa Tempurejo.

Dukungan pemerintah desa masih terbatas, khususnya dalam hal dana operasional dan kegiatan pembinaan Pada awal pendirian, pemerintah desa memang sempat memberikan bantuan berupa penyertaan modal dan fasilitas awal. Namun, seiring berjalannya waktu, perhatian dan keterlibatan pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDes mulai berkurang (TMP1).

Minimnya dukungan dana tersebut membuat pengurus BUMDes harus berusaha secara mandiri dalam menjalankan kegiatan usahanya. Keterbatasan anggaran menghambat pengembangan unit usaha serta kegiatan operasional lainnya yang berpotensi meningkatkan pendapatan desa. Selain itu, pemerintah desa juga belum memberikan pendampingan dan pembinaan secara rutin. Padahal, peran pendampingan dan pengawasan dari pemerintah desa sangat penting agar pengurus BUMDes dapat mengelola usaha dengan lebih profesional dan berkelanjutan.

Kendala lain yang muncul adalah kurangnya koordinasi antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes. Komunikasi yang belum optimal menyebabkan berbagai ide dan potensi usaha yang dimiliki desa tidak dapat dijalankan secara maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa sinergi antara kedua pihak belum terbangun dengan baik, sehingga menghambat proses pengembangan BUMDes secara keseluruhan.

Selain aspek teknis dan pendanaan, pengurus juga merasakan kurangnya motivasi dan dukungan moral dari pemerintah desa. Pemerintah desa seharusnya tidak hanya berperan pada tahap awal pembentukan, tetapi juga secara berkelanjutan memberikan dorongan, perhatian, dan semangat agar BUMDes dapat berkembang dan berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Dengan adanya dukungan yang konsisten, diharapkan hubungan kerja sama antara pemerintah desa dan pengurus BUMDes dapat berjalan lebih efektif demi kemajuan ekonomi desa.

Dampak Kurangnya Dukungan Pemerintah Desa terhadap Kinerja BUMDes

Berdasarkan hasil wawancara, minimnya dukungan dari pemerintah desa terbukti berpengaruh langsung terhadap efektivitas dan kinerja BUMDes Empatlima di Desa Tempurejo. Pengurus menyampaikan bahwa keterbatasan dana operasional menyebabkan BUMDes mengalami kesulitan dalam mengembangkan unit usaha yang sudah ada serta dalam menciptakan peluang usaha baru. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan informan sebagai berikut :

> “Pemerintah desa dulu memang memberikan modal di awal, tapi setelah itu perhatian sudah mulai berkurang. Untuk operasional dan pengembangan usaha kami memang harus berusaha sendiri.” (TMP1)

Kondisi pendanaan yang terbatas dapat menghambat pelaksanaan beberapa program yang telah direncanakan, sehingga potensi peningkatan ekonomi desa tidak dapat terealisasi secara optimal. Selain itu, kurangnya pendampingan dan pembinaan rutin dari pemerintah desa membuat pengurus BUMDes harus beroperasi secara mandiri tanpa arahan dan evaluasi yang memadai, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya efisiensi dan keberlanjutan usaha. Dampak dari kondisi tersebut terlihat secara langsung pada Pendapatan Asli Desa (PADes). seperti yang disampaikan informan :

> "Pendampingan dari desa belum ada secara rutin. Jadi pengurus menjalankan kegiatan sebisanya, tanpa ada bimbingan." (TMP1)

Terbatasnya dukungan pemerintah desa menyebabkan usaha BUMDes Empatlima belum mampu berkembang secara maksimal, sehingga keuntungan yang diperoleh pun masih rendah. Akibatnya, kontribusi BUMDes terhadap kas desa menjadi terbatas dan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan PADes. Apabila pemerintah desa memberikan dukungan yang lebih kuat, baik dalam bentuk tambahan modal, pendampingan berkelanjutan, maupun motivasi kepada pengurus, maka kinerja BUMDes Empatlima berpotensi meningkat dan dapat memberikan manfaat ekonomi yang lebih besar bagi desa. Dengan demikian, minimnya dukungan pemerintah desa menjadi salah satu faktor yang menghambat peran strategis BUMDes dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan peningkatan kesejahteraan masyarakat Desa Tempurejo.

Strategi dan Upaya Untuk Peningkatan Pendapatan Asli Desa Serta Mengatasi Berbagai Permasalahan yang Dihadapi

Pengurus BUMDes Empat Lima Desa Tempurejo tetap menunjukkan komitmen dan semangat tinggi dalam mempertahankan serta mengembangkan kegiatan usahanya. Para pengurus berupaya mencari solusi alternatif agar BUMDes tetap beroperasi dan dapat memberikan manfaat bagi masyarakat desa. Kondisi ini sejalan dengan teori *Stewardship* yang memandang pengelola sebagai steward yang berperan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, bukan sekadar mengejar keuntungan pribadi. Sikap proaktif pengurus BUMDes dalam mempertahankan kegiatan usaha dan mencari solusi atas berbagai hambatan mencerminkan karakter steward.

Strategi yang direncanakan BUMDes adalah membangun kerja sama dengan kelompok tani, di mana lahan milik petani Tempurejo disewakan dan dikelola langsung oleh BUMDes, bukan pihak luar. Melalui kerja sama ini, BUMDes dapat memanfaatkan potensi lokal, meningkatkan pendapatan desa, dan menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat desa sehingga mereka tidak perlu keluar daerah untuk mencari penghasilan. Kerjasama ini menjadi upaya nyata dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat dan penguatan perekonomian desa. (TMP3)

Pelaksanaan strategi kerja sama antara BUMDes Empatlima dan kelompok tani diproyeksikan memberikan dampak yang signifikan bagi perkembangan ekonomi desa. Dengan mengelola lahan milik petani secara langsung, BUMDes tidak hanya memperoleh akses terhadap aset produktif, tetapi juga menciptakan sistem pengelolaan yang lebih terarah dan berpihak pada kepentingan masyarakat desa Tempurejo. Hal ini menunjukkan bahwa pengurus BUMDes menempatkan tujuan organisasi di atas kepentingan individual, sesuai dengan teori stewardship bahwa seorang *steward* akan

memaksimalkan tujuan kolektif sebagai bentuk kepuasan pribadi.

Salah satu dampak utama dari strategi ini adalah peningkatan pendapatan desa. Ketika lahan dikelola sendiri oleh BUMDes, seluruh keuntungan dari hasil pengolahannya dapat masuk sebagai tambahan pendapatan BUMDes dan berkontribusi pada Pendapatan Asli Desa (PADesa). Hal ini berbeda dengan kondisi sebelumnya, dimana lahan sering disewakan kepada pihak luar sehingga manfaat ekonomi yang diterima desa menjadi terbatas.

Selain itu, strategi ini memiliki dampak penting terhadap penciptaan lapangan kerja lokal. Dengan adanya aktivitas pengelolaan lahan, BUMDes membutuhkan tenaga kerja baru, sehingga masyarakat sekitar dapat terlibat langsung dalam proses produksi. Kesempatan ini sangat berarti bagi warga yang sebelumnya harus merantau keluar desa untuk mencari pekerjaan. Dengan bekerja di desa sendiri, beban ekonomi keluarga dapat berkurang dan stabilitas sosial masyarakat dapat meningkat.

Dampak lain yang tidak kalah penting adalah penguatan ekonomi masyarakat melalui pemberdayaan lokal. Melalui kolaborasi ini, BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai lembaga usaha, tetapi menjadi fasilitator dalam memanfaatkan potensi sumber daya desa. Petani memperoleh kepastian bahwa lahannya dikelola secara produktif, sementara masyarakat luas mendapatkan peluang terlibat dalam kegiatan ekonomi desa. Pola kerja sama ini memperkuat hubungan antara BUMDes dan kelompok tani, menciptakan rasa memiliki, dan mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Jika dikaitkan dengan teori stewardship pola kolaborasi antara BUMDes dan kelompok tani menunjukkan adanya hubungan saling percaya antara principal (masyarakat) dan steward (pengurus BUMDes dan pemerintah desa).

Secara keseluruhan, strategi kerja sama pengelolaan lahan ini berpotensi menjadi langkah strategis yang menghasilkan dampak berantai: mulai dari meningkatnya pendapatan desa, bertambahnya lapangan pekerjaan, menurunnya urbanisasi tenaga kerja, hingga terciptanya ekosistem pemberdayaan yang memaksimalkan potensi lokal. Dengan pengelolaan yang tepat, strategi ini dapat menjadi fondasi penting dalam memperkuat kemandirian ekonomi Desa Tempurejo.

Harapan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa pengelolaan BUMDes Empatlima di Desa Tempurejo belum berjalan secara optimal. Hal ini karena kurangnya dukungan dari pemerintah desa, baik dalam hal pendanaan, pembinaan, maupun pendampingan teknis. Kondisi tersebut mengakibatkan kegiatan usaha BUMDes belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Oleh karena itu, diharapkan pemerintah desa dapat memberikan perhatian yang lebih serius agar BUMDes dapat berfungsi secara efektif.

Selain dukungan pemerintah desa, pengurus BUMDes juga diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dalam hal manajemen, perencanaan, dan pelaporan keuangan. Penguatan sumber daya manusia diperlukan agar pengurus dapat menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara profesional, transparan, dan akuntabel. Dengan tata kelola

yang lebih baik, BUMDes diharapkan bisa memaksimalkan potensi lokal dan mendorong kemandirian desa melalui kegiatan usaha yang produktif dan berkelanjutan.

Partisipasi masyarakat juga memiliki peran penting dalam mendukung keberhasilan BUMDes. Keterlibatan masyarakat diharapkan tidak hanya sebatas sebagai penerima manfaat, tetapi juga sebagai mitra aktif dalam kegiatan usaha yang dijalankan. Kerja sama yang terjalin antara pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat akan menciptakan sinergi yang kuat dalam membangun perekonomian desa secara mandiri dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan di lapangan, rekomendasi yang dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan kinerja BUMDes Empatlima adalah sebagai berikut:

1. Menurut Wowor et al. (2019) menunjukkan bahwa dalam rangka menunjang keberlanjutan BUMDes sesuai amanat perundang-undangan, pemerintah desa harus membentuk pengurus pengawas BUMDes yang diatur dalam perdes selain itu bentuk pengawasan juga dituangkan dalam AD/ART BUMDes secara keseluruhan pengawasan yang terdiri dari pengawas internal dan pengawas eksternal. Dengan demikian, dari penelitian terdahulu kita menyimpulkan bahwa Pemerintah Desa Tempurejo perlu memperkuat komitmen dan perannya dalam mendukung BUMDes, baik melalui penambahan modal usaha, pembinaan rutin, maupun pendampingan secara berkelanjutan agar BUMDes dapat berkembang secara optimal.
2. Menurut Sopanah et al. (2021) menunjukan bahwa dengan menyusun strategi pengembangan dan pengelolaan dengan memperhatikan strategi BUMDes yang telah ditetapkan sebelumnya, kondisi lingkungan yang berpotensi, dan rencana strategis yang ditetapkan untuk BUMDes mendatang serta perlu untuk memetakan strategi BUMDes kemudian dikombinasikan dengan strategi baru melalui benchmarking untuk pengelolaan BUMDes berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat. Dengan demikian, dari kesimpulan penelitian terdahulu kita menyimpulkan pengurus BUMDes Empatlima perlu melakukan evaluasi dan penyusunan rencana usaha secara berkala sehingga setiap kegiatan usaha memiliki arah pengembangan yang jelas serta selaras dengan kebutuhan masyarakat dan potensi desa.
3. Menurut Setiawan (2021) menunjukan bahwa pelatihan, partisipasi dan pemberdayaan harus terus dilakukan agar dari pengurus BUMDes terus berkontribusi dan berperan aktif untuk mengembangkan BUMDes baik itu sektor SDM maupun mendukung penuh kegiatan yang dilakukan BUMDes. Dengan demikian, dari kesimpulan penelitian terdahulu dapat menyimpulkan Peningkatan kapasitas sumber daya manusia harus menjadi perhatian utama, melalui pelatihan di bidang manajemen, akuntansi, dan kewirausahaan agar pengurus memiliki kemampuan yang memadai dalam mengelola usaha secara profesional.
4. Menurut Akbar (2022) menunjukan bahwa ketersediaan dokumen dan akses pelaporan keuangan oleh pihak BUMDes serta informasi kegiatan disalurkan dengan transparan melalui media digital menjadi jaminan bahwa informasi dan pertanggungjawaban kepada pihak publik dengan prinsip akuntabilitas dan transparansi dalam pelaporan keuangan pihak BUMDes dan pemerintah Desa. Dengan demikian, kesimpulan dari penelitian terdahulu dapat disimpulkan pemerintah desa bersama pengurus BUMDes perlu memperkuat sistem

pengawasan dan pelaporan agar seluruh kegiatan usaha dapat berjalan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta berorientasi pada kepentingan masyarakat.

KESIMPULAN

Pengelolaan BUMDes Empatlima Desa Tempurejo belum berjalan optimal karena minimnya dukungan pemerintah desa, baik dalam hal pendanaan operasional, pembinaan, maupun pendampingan teknis. Kondisi ini membuat pengurus bekerja secara mandiri tanpa arahan yang memadai, sehingga pengembangan unit usaha tidak maksimal dan kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) masih rendah.

Meskipun demikian, pengurus BUMDes tetap menunjukkan komitmen untuk mengembangkan usaha melalui strategi seperti kerja sama dengan kelompok tani sebagai upaya peningkatan pendapatan desa dan pemberdayaan masyarakat. Keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kolaborasi antara pemerintah desa, pengurus, dan masyarakat. Oleh karena itu, dukungan pemerintah desa yang lebih kuat serta peningkatan kapasitas pengurus menjadi kunci penting untuk mengoptimalkan peran BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa.

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, A. M. (2022). Analisis Akuntabilitas Dan Transparansi Pengelolaan Bumdes Bina Sejahtera Kembang Kerang, Kabupaten Lombok Timur. *Jurnal Risma*, *2*(4), 716–725.

Anton, F. X. (2010). Menuju Teori Stewardship Manajemen. *Majalah Ilmiah IInformatika*, *1*(2), 61–80.

Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, *22*(1), 20–47.

Donaldson, L., & Davis, J. H. (1989). *CEO Governance and Shareholder Returns: Agency Theory or Stewardship Theory*.

Keay, A. (2017). tewardship theory: Is board accountability necessary? *International Journal of Law & Management*, *59*(6), 1292–1314.

Larisu, Z., & Jopang, J. (2022). Partisipasi Masyarakat Dalam Mendukung Optimalisasi Perencanaan Dan Penganggaran Pembangunan Desa Di Kabupaten Muna. *Sebatik*, *26*(2).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004, Pub. L. No. 32, 1 (2004).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014, Pub. L. No. 6, 1 (2014).

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, Pub. L. No. 4 (2015).

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2018, Pub. L. No. 20 (2018).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa, Pub. L. No. 11 (2021).

Royadi, D., Susiana, N., & Khumaida, F. A. (2019). *Effectiveness Management of Qualitative Research in Writing Scientific Papers*. *3*(1), 84–90.

Setiawan, D. (2021). BUMDes Untuk Desa : Kinerja BUMDes dalam Meningkatkan Perekonomian di Yogyakarta. *Journal Of Social and Policy Issue*, *1*(1).

Sopanah, A., Kartikasari, Y., & Anggarani, D. (2021). Strategi Pengelolaan Dan Pengembangan Bumdes Sumber Rejeki Di Desa Sumberporong Kecamatan Lawang. *Jurnal Ekonomi & Sosial*, *12*(2), 34–44.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Wijaya, N. (2023). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Studi Kasus : Desa Bojonggede Kecapatan Bojonggede Kabupaten Bogor). *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, *10*(1), 2477–4707.

Wissiana, A. (2021). *Peran Badan Usaha Milik Desa Bina Usaha Sejati dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Berdasarkan Peraturan Desa Kundur Nomor 4 Tahun 2017*.

Wowor, M., Singkoh, F., & Waworundeng, W. (2019). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompaso. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Publik*, *(3)*(3), 2337–5736.

Zakiyah, H., & Resdiana, E. (2025). Pengaruh Bumdes Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa 2023 (Studi Bumdes Pelangi Nusantara Di Desa Lobuk). *Prosiding Seminar Nasional Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, *2*(1), 3032–2529.