

## **Analisis Kapasitas Manajemen Kewirausahaan Dalam Bumdesa “Bina Sejahtera” Desa Dadapkuning, Kecamatan Cerme, Kabupaten Gresik**

### *Analysis of Entrepreneurial Management Capacity in Bumdesa “Bina Sejahtera” Dadapkuning Village, Cerme District, Gresik Regency*

<sup>1</sup>Diadjeng Putri Yanuardani \*, <sup>2</sup>Lukman Arif

<sup>1,2</sup> Program Studi Admisitrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

(\*)Email Korespondensi: [1804101010@student.upnjatim.ac.id](mailto:1804101010@student.upnjatim.ac.id)

#### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kapasitas manajemen kewirausahaan Bumdesa “Bina Sejahtera” Desa Dadapkuning, Kecamatan Cerme, Kabupaten Gresik. Teori yang digunakan dalam penelitian ini dari (Muhammad, 2007) yang menuliskan dalam disertasinya bahwa kapsitas manajemen kewirausahaan digambarkan melalui dua unsur yakni kapasitas manajer dan sistem manajemen. Desain penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data didapatkan dengan melakukan kegiatan observasi lapangan, wawancara serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kapasitas manajer dianggap cukup baik meliputi aspek profesionalitas, sistem kompetisi, penilaian dan perbaikan kinerja, desentralisasi kewenangan, partisipasi dan transparansi. Sedangkan dalam sistem manajemen kapasitas yang dimiliki cukup baik dalam prosedur pelayanan, perilaku petugas dan kepastian biaya, meskipun juga belum optimal dalam struktur hirarki pelayanan dibuktikan melalui belum adanya ketentuan struktur hirarki pelayanan secara tertulis meskipun dalam menjangkau pelayanan BUM Desa Bina Sejahtera dinilai cukup mudah.

**Kata Kunci:** Kapasitas, Manajemen, Kewirausahaan, Bumdesa, Desa Dadapkuning

#### **Abstract**

*This study aims to determine the entrepreneurial management capacity of Bumdesa "Bina Sejahtera" Dadapkuning Village, Cerme District, Gresik Regency. The theory used in this study is from (Muhammad, 2007) who wrote in his dissertation that entrepreneurial management capacity is described through two elements, namely the capacity of managers and management systems. The research design uses a descriptive method with a qualitative approach. Data were obtained by conducting field observations, interviews and documentation. The results show that the managerial capacity aspect is considered quite good including aspects of professionalism, competition system, performance appraisal and improvement, decentralization of authority, participation and transparency. Meanwhile, the capacity management system that is owned is quite good in service procedures, officer behavior and cost certainty, although it is also not optimal in the service hierarchy structure as evidenced by the absence of written service hierarchical structure provisions, although reaching BUM Desa Bina Sejahtera services is considered quite easy.*

**Keywords:** Capacity, Management, Entrepreneurship, Bumdesa, village dadapkuning

## PENDAHULUAN

Desa merupakan suatu wilayah yang memiliki otonomi dalam melaksanakan pemerintahan di wilayahnya, dengan kata lain desa merupakan suatu kesatuan masyarakat hukum yang berhak mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat berdasarkan hak asal usul dan adat istiadat setempat. Pengelolaan otonomi desa meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban keuangan desa (Undang-Undang RI Nomor 6, 2014). Dalam perekonomiannya desa memiliki berbagai sumber keuangan yang digunakan untuk pengelolaan anggaran di desa. Sumber utama penghasilan desa dinamakan dengan Pendapatan Asli Desa atau (PADesa). Untuk dapat menunjang pendapatan asli desa maka pemerintah juga memberikan otonomi terhadap desa agar dapat membentuk suatu badan usaha layaknya pada pemerintahan pusat dan provinsi. Berdasarkan otonomi yang telah diberikan tersebut maka terbentuklah suatu badan usaha yang dinamakan Badan Usaha Milik Desa atau sering disebut dengan (BUM Desa).

Di Kabupaten Gresik pendirian BUM Desa telah didukung secara positif, Pemerintah Daerah Kabupaten Gresik menetapkan pendirian BUM Desa sebagai salah satu wadah kegiatan ekonomi yang dikelola pemerintahan desa baik secara mandiri maupun bersama-sama (Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor 3, 2017). Namun melalui tesis terkait pengelolaan ekonomi pemerintahan untuk desa di Kabupaten Gresik yang terlihat kurang optimal tesis tersebut berjudul "*Backward Mapping* dalam Implementasi Kebijakan BUM Desa di Desa Ngembung Kecamatan Cerme, Gresik." menunjukkan bahwa dari data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Gresik adanya penambahan jumlah pendirian BUM Desa dari tahun 2014, 2017, dan 2018 hampir setiap desa memiliki BUM Desa, namun dari sekian banyak bumdes hanya beberapa yang memiliki omset yang baik sisanya terlihat mati suri. (Arif, 2020)

Kegagalan BUM Desa dalam mencapai omset usaha yang baik tentu

menjadi kendala bagi para pengurus jika tidak segera diatasi. Agar hal ini tidak berkepanjangan maka perlu adanya sistem manajemen yang baik pada sebuah BUM Desa, untuk nantinya BUM Desa dapat berkontribusi meningkatkan PADesa dan mensejahterahkan masyarakat, (Senjani, 2019). Selain permasalahan omset, kebanyakan BUM Desa juga seringkali terkendala dengan jenis usaha yang didirikan BUM Desa memilih untuk melakukan usaha simpan pinjam yang banyak terjadi kemacetan dalam proses pelaksanaan-nya sehingga menghambat perputaran modal dalam BUM Desa (Putra et al., 2017)

Sebenarnya sistem manajemen dalam BUM Desa telah banyak dikupas pada penelitian seputar topik tersebut. Dalam penelitian terkait Analisis Sistem Manajemen Dalam Pengelolaan Bumdes Di Desa Bluluk didapatkan hasil yang menunjukkan bahwa modal usaha, sektor usaha dan teknologi secara individu dan secara bersama memiliki peran dalam mengembangkan UMKM Taman Wisata Airlangga sebagai sistem manajemen yang dibentuk dalam pengelolaannya, (Susanti et al., 2021). Penelitian tersebut dilaksanakan sebagai kegiatan riset kuliah kerja nyata di Kabupaten Lamongan, Jawa Timur.

Pada salah satu penelitian juga mengungkapkan bahwa untuk dapat meningkatkan pendapatan BUM Desa, diperlukan strategi manajemen BUM Desa yang lebih baik. Sistem Manajemen BUM Desa yang perlu diperbaharui terdiri dari Manajemen Keuangan, Manajemen Pemasaran, Manajemen Produksi, Manajemen Distribusi, dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Strategi tersebut diperoleh berdasarkan hasil survey yang dilakukan di Desa Kerten selama periode penelitian dan informasi yang diperoleh dari BUM Desa Pongkok yang merupakan salah satu BUM Desa terbaik di Indonesia khususnya di Jawa, (Senjani, 2019).

Berbeda lain dari kedua contoh fenomena sebelumnya, pada penelitian yang berjudul "Sistem Informasi Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)" mencoba membuat sebuah Sistem Informasi Manajemen untuk Badan Usaha Milik Desa

(BUM Desa). Selain itu sistem juga yang dapat membantu manajemen BUM Desa, membantu laporan keuangan BUM Desa, membantu pengoperasian simpan pinjam, membantu pengoperasian penyewaan barang dan membantu pengoperasian penjualan barang, (Iqbal et al., 2021). Hal tersebut tentu nantinya perlu menjadi terobosan pada setiap BUM Desa untuk dapat meningkatkan kualitas pengelolaan.

Menurut (Fatimah: 2018) BUM Desa adalah bisnis, meskipun memiliki beberapa dimensi sosial. Tetapi tanpa adanya seorang tokoh yang memiliki “otak dan mental” wirausaha, BUM Desa tidak akan bisa tumbuh dan berkembang. BUM Desa harus dikelola dan dipimpin orang yang memiliki mental wirausaha (Wahyuningtyas, 2021). Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa jiwa entrepreneur juga dibutuhkan dalam pemerintahan dalam hal ini adalah BUM Desa. Sejalan dengan pendapat tersebut perlu ada kajian mendalam mengenai aktor-aktor pemangku kepentingan di desa, serta pengkajian potensi untuk pengembangan unit usaha desa yang baru agar kemandirian desa dapat lebih cepat tercapai sesuai amanat Undang-Undang Desa (Kusuma & Purnamasari, 2016).

Dalam pendapat lain menyatakan bahwa stagnansi dalam organisasi pemerintahan dapat disebabkan oleh kurangnya kapasitas aparatur pemerintahan dan pengurus di sektor publik yang belum memiliki jiwa dan budaya pelayanan yang diharapkan masyarakat atas pelayanan dari pemerintahan dan sektor publik lainnya. Tak terkecuali di sektor publik seperti badan usaha milik negara atau BUMN, dan terjadi pula di badan usaha milik desa (BUM Desa). Hal ini didukung pendapat Eko (2005) dalam (Takdir & Jusniaty, 2016) bahwa ada beberapa kapasitas yang perlu dikembangkan dalam desa yaitu: kapasitas regulasi, kapasitas ekstraksi, kapasitas distribusi, kapasitas responsif dan kapasitas jaringan.

Berdasarkan hasil disertasi (Muhammad, 2007) kapasitas manajemen kewirausahaan dapat dipengaruhi 2 (dua) sub variabel yakni kemampuan manajer dan sistem manajemen organisasi yang nantinya akan dapat menjadi alat ukur terkait suatu

kapasitas manajemen kewirausahaan pada suatu lembaga atau organisasi. (1) Kapasitas Manajer, Kapasitas manajer dilihat sebagai kemampuan mencapai hasil dan tujuan dengan perspektif manajemen dengan nilai kewirausahaan yaitu profesionalitas, sistem kompetisi, penilaian dan perbaikan kinerja, desentralisasi kewenangan, partisipasi dan transparansi. (2) Sistem Manajemen, Sebuah Sistem Manajemen direpresentasikan melalui peraturan atau prosedur yang ada (Struktur hirarki, Persyaratan, Perilaku Petugas, Biaya) prosedur seharusnya dijalankan secara fleksibel sehingga dapat memudahkan masyarakat namun apabila dijalankan secara kaku maka akan menyebabkan *Red Tape*.

Paradigma pengelolaan sektor publik harus direformasi dan diarahkan pada paradigma baru yaitu *New Public Management* (NPM), yaitu manajemen sektor publik yang menekankan pada pengendalian atau kontrol atas output kebijakan pemerintah, desentralisasi otoritas manajemen, pengenalan pada pasar dan mekanisme pasar, serta layanan yang berorientasi customer atau alam hal ini adalah masyarakat. Dengan konsep baru NPM tersebut diharapkan, BUM Desa lebih lincah dan berorientasi kepada masyarakat (Hidayat, 2016). Di sektor publik, timbulnya *New Public Management* (NPM) telah sedemikian berkembang menjadi gerakan yang mengusung tujuan pokok untuk mengefesiesikan pengelolaan pemerintahan serta memasukkan nilai entrepreneur dan keunggulan kompetitif terhadap sektor publik. Oleh karena itu, manajemen pemerintahan yang mengimplementasikan pemikiran NPM ini berorientasi pada jiwa dan semangat kewirausahaan, sehingga NPM di tubuh pemerintahan dapat disebut sebagai kapasitas manajemen kewirausahaan dalam konsep *Entrepreneurial Government* (Arlennora M, 2013) *Entrepreneurial Government* di sektor publik bukanlah konsep baru, sebelumnya David Osborne dan Ted Gabler telah mengkaji konsep tersebut dalam bukunya yang berjudul “*Reiventing Government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*” dan diterjemahkan ulang sebagai konsep mewirausahakan birokrasi. Pendekatan manajerial modern memiliki banyak sebutan misalnya managerialism,

new public management, market-based public administration, post-bureaucratic paradigm, dan entrepreneurial government sebagai bagian sejarah lahirnya NPM dan Konsep Reinventing Government (Niode, 2014).

Di Indonesia sendiri konsep ini belum banyak diterapkan oleh para birokrat, namun bukan berarti tidak ada. Dalam sebuah Buku Jurnalisme Bisnis memaparkan contoh studi kasus Belitung Timur periode tahun 2010-2015 dalam usaha menggait para investor untuk membangun daerahnya menjadi daerah wisata yang potensial agar dapat mensejahterakan masyarakat daerah Belitung Timur (Abrar, 2018). Tidak hanya itu Provinsi Gorontalo Periode pada Tahun 2001-2009 telah menerapkan *Entrepreneur Government* berhasil menaikkan pendapatan asli daerah secara signifikan sebanyak sepuluh kali lipat melalui BUMD Jagung daerah Kabupaten Gorontalo yang dituliskan dalam disertasinya (Arlennora, 2013). Berhasil atau tidaknya suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor, jika

## HASIL

### Kapasitas Manajer

Pada dimensi kapasitas manajer ada beberapa sasaran kajian yang diteliti. Peneliti melakukan wawancara bersama Kepala Desa Dadapkuning, Ketua BUM Desa Bina Sejahtera, Sekretaris BUM Desa Bina Sejahtera, serta Pengurus dan Anggota BUM Desa Bina Sejahtera. Salah satu aspek untuk mengetahui profesionalitas dari kedisiplinan para manajer dalam hal ini pengurus BUM Desa Bina Sejahtera yakni apakah menjalankan program unit usaha secara rutin sehingga dapat memastikan kegiatan terus berlangsung dan berkembang. Berdasarkan hasil wawancara yang disampaikan oleh Ibu Nurhayati, S.Pd, M.M selaku Ketua BUM Desa Bina Sejahtera berkaitan dengan profesionalitas para pengurus dalam melaksanakan kegiatan secara rutin dapat dipastikan kebenarannya melalui kegiatan yang diadakan oleh BUM Desa Bina Sejahtera pada tanggal 3 setiap bulanya secara rutin. Kegiatan dilaksanakan sesuai waktu yang ditentukan dengan pertemuan pengurus serta anggota di Balai Desa

dikaitkan dengan konteks kapasitas manajemen kewirausahaan dalam organisasi pemerintah (publik) menurut (Muhammad: 2007) dalam disertasinya menyebutkan bahwa kapsitas manajemen kewirausahaan terbentuk dari 2 (dua) hal yaitu kapasitas manajer dan sistem manajemen.

## METODE

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif yang berguna untuk memberi gambaran rinci mengenai Analisis Kapasitas Manajemen Kewirausahaan Dalam Badan Usaha Milik Desa "Bina Sejahtera" di Desa Dadapkuning Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik. Teknik penentuan informan dilakukan dengan teknik *purposive* dan *non-probability sampling*. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dokumentasi. Sedangkan teknik pemeriksaan keabsahan data melalui triangulasi dan observasi secara terus-menerus. Teknik analisis data menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dadapkuning. Hal ini untuk dapat menjaga keberlangsungan BUM Desa agar tidak mati suri. Pengurus melihat ini sebagai solusi agar tidak seperti BUM Desa kebanyakan yang tidak memiliki kegiatan rutin sehingga lama-lama menjadi tidak terurus dengan baik karena tidak adanya perhatian lebih yang diberikan.

**Gambar 1.** Kegiatan Rutin BUM Desa Bina Sejahtera



Sumber: (Dokumentasi Pribadi)

Pada Gambar diatas dapat dilihat bahwa BUM Desa Bina Sejahtera melaksanakan kegiatan rutin. Dalam kegiatan ini, umumnya dilakukan khusus untuk

layanan simpan pinjam dimana setiap masyarakat yang akan melakukan simpan pinjam harus menghadiri kegiatan ini untuk melakukan transaksi secara langsung untuk menghindari adanya kecurangan bagi pribadi tertentu. Pembayaran maupun peminjaman dilaksanakan secara langsung oleh pengurus jika nasabah atau anggota telah memenuhi persyaratan yang ada. Untuk layanan BUM Desa lainnya bisa dilakukan setiap hari seperti pembayaran PDAM dan Listrik atau Pengumpulan Minyak Goreng Bekas.

Untuk dapat melihat kapasitas manajer perlu diketahui terkait kejelasan delegasi wewenang antar para manajer sebagai pelaksana kegiatan. Kejelasan tugas tersebut dapat dilihat pada struktur organisasi yang disusun dan juga standar kapasitas yang perlu dimiliki oleh setiap pengurus. Wawancara yang dilakukan dengan BUM Desa Bina Sejahtera menyatakan kejelasan struktur organisasi dalam profil BUM Desa. Struktur organisasi terkait dengan para pengurus yang ada, oleh karena itu hal ini terikat dengan ketetapan surat keputusan kepala desa terhadap para pengurus. Berdasarkan berbagai data yang didapatkan menggambarkan bahwa kapasitas yang perlu dimiliki oleh pengurus bumdes adalah bersifat jujur, aktif, terampil, dan berdedikasi. Selain itu juga perlu adanya wawasan yang cukup untuk mengelola serta mengembangkan bumdes.

Selain daripada profesionalitas serta kejelasan struktur, perlu ditinjau terkait perilaku inovatif dari para manejer pengelola bumdes. Inovasi dalam hal ni dapat berupa sesuatu yang baru dan belum pernah ada ataupun dapat menjadi sebuah modifikasi terhadap sebuah ide. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan sebagai berikut:

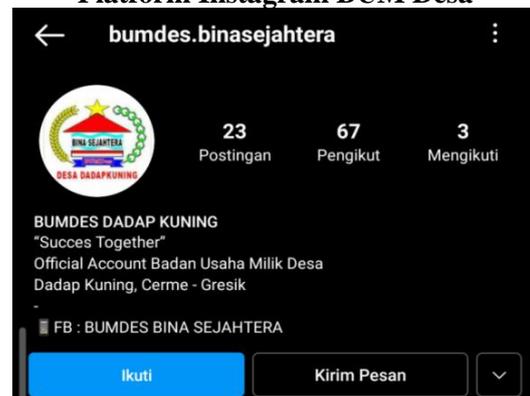
Saat ini BUM Desa Bina Sejahtera memiliki 3 jenis Unit Usaha, yakni:

- i. Simpan Pinjam
- ii. Pembayaran PDAM dan Listrik
- iii. Pengumpulan Minyak Goreng Bekas

Selanjutnya perlu diketahui inovasi pengembangan apa saja yang telah dilakukan.

Pengumpulan minyak goreng bekas dilatarbelakangi oleh banyak masyarakat yang membuang minyak goreng bekas di lingkungan. Hal ini tentu dapat mencemari lingkungan yang ada. oleh karena itu desa berinisiatif untuk membelinya dari masyarakat lalu nanti dijual ulang kepada pengepul untuk dijadikan bahan bakar biodiesel. Berbeda dengan pernyataan diatas, pada wawancara lainnya menyatakan inovasi pada pemasaran BUM Desa Bina Sejahtera. Berdasarkan pendapat yang ada dapat dibuktikan melalui akun-akun dari berbagai platform milik BUM Desa Bina Sejahtera. Seperti yang ada dibawah ini akan dicantumkan beberapa dokumentasi yang didapatkan oleh peneliti.

Gambar 2.  
Platform Instagram BUM Desa



Sumber: (@bumdes.binasejahtera)

Dapat dilihat pada Gambar menunjukkan bahwa BUM Desa Bina Sejahtera memiliki akun instagram dengan 67 pengikut dan 23 postingan semenjak pertama kali dibuat hingga sekarang. Dengan penulisan "Succes Together" di kolom bio akun serta menambahkan informasi bahwa ini merupakan *official account* badan usaha milik desa DadapKuning, Cerme-Gresik. Pada akun ini terdapat berbagai informasi kegiatan yang dilakukan BUM Desa dengan membuat berbagai postingan. Akun ini dikelola oleh salah satu pengurus bumdes untuk mengikuti trend saat ini berbagi informasi melalui media sosial. Selain dari akun instagram, seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa ada dua media sosial lainnya yaitu Youtube dan juga Facebook

Pengelolaan sebuah organisasi dalam hal ini merupakan badan usaha milik desa, perlu adanya sebuah wadah komunikasi antara masyarakat dan pengurus. Dengan adanya komunikasi diharapkan setiap masyarakat mengetahui, memahami pengelolaan BUM Desa. Jika hal ini terwujud maka akan menciptakan kepercayaan masyarakat kepada BUM desa karena adanya transparansi. Dari penuturan Ketua Bumdesa Bina Sejahtera dapat dikatakan bahwa wadah komunikasi dalam BUM Desa dilakukan melalui secara bebas. Masyarakat dapat melakukan komunikasi kapan saja melalui para pengurus yang ada. Hal ini menunjukkan keterbukaan para pengurus terhadap kritik atau saran yang diberikan. Sedikit berbeda dalam pendapat tersebut didapati perspektif lain tentang komunikasi yang ada. Pernyataan Pengawas BUM Desa Bina Sejahtera bahwa kegiatan rutin yang dijalankan oleh BUM Desa juga dapat menjadi adah komunikasi masyarakat. Jika masyarakat ingin menyampaikan sesuatu dapat dilakukan ketika ada kegiatan rutin yang diselenggarakan.

Sebuah evaluasi diperlukan sebagai penilaian terhadap suatu kapasitas dalam pengelolaan sebuah badan usaha milik desa. Evaluasi ini dapat mengetahui kendala apa saja yang dihadapi dalam proses pengelolaan serta solusi yang diambil. Oleh karena hal itu maka juga perlu diketahui apakah sebuah BUM Desa melakukan evaluasi atau tidak, serta bagaimana mereka menanggapi. Menurut pendapat Ketua BUM Desa menyatakan bahwa setiap tahunnya dilakukan evaluasi kinerja. Ini dianggap penting sebagai perbaikan kinerja pengurus BUM Desa. Sejalan dengan pendapat tersebut, sekretaris BUM Desa Bina Sejahtera menuturkan pendapatnya dibawah ini. Banyak pendapat dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti menuturkan pendapat yang sejalan satu sama lain. Dapat dikatakan bahwa memang evaluasi dilakukan setiap tahun oleh para pengurus sebagai peningkatan kinerja yang ada dari sebelumnya. Evaluasi biasa dilakukan melalui kegiatan seperti rapat internal oleh para pengurus.

Evaluasi yang ada juga mencakup pembahasan terkait kendala yang dihadapi.

Berdasarkan hasil wawancara Ketua BUM Desa Bina Sejahtera yang didapatkan informasi kendala yang sering dihadapi adalah adanya kredit macet dari masyarakat. Apabila hal ini tidak ditangani secara baik maka dapat menyebabkan kemacetan juga dalam perputaran modal usaha yang ada. Maka dari itu perlu adanya solusi yang dilakukan jika hal tersebut terjadi.

Beliau tidak hanya menuturkan terkait kendala, tetapi juga menambahkan pendapat dengan solusi yang biasanya ditawarkan dalam BUM Desa bila ada masyarakat yang mengalami hal tersebut. Langkah awal yang diambil adalah dengan mengajak berkomunikasi masyarakat untuk mengkonfirmasi dan menanyakan kepada masyarakat, kenapa belum melakukan pembayaran angsuran pinjaman. Hal itu akan dilakukan secara berulang apabila nasabah tidak kunjung membayar. Namun apabila jika sudah diberi kesempatan tetapi tetap tidak ada respon atau mencoba berkelit maka permasalahan akan diangkat keatas kepada Kepala Desa untuk melakukan dialog mencari jalan keluar terbaik. Dan masyarakat juga mendapat konskuensi berupa denda atau blacklist nama dari daftar pinjaman selanjutnya. Berbeda dengan pendapat sebelumnya, kendala yang dihadapi tidak hanya ada pada unit usaha simpan pinjam juga ada pada lainnya.

### **Sistem Manajemen**

Salah satu aspek yang perlu ditinjau dalam sistem manajemen merupakan kemudahan masyarakat dalam menjangkau pelayanan. Para pengurus diharuskan membentuk atau membuat sistem pelayanan yang pasti serta dapat dipahami masyarakat sebagai pengguna layanan pada BUM Desa. Berdasarkan hasil wawancara terkait hal tersebut didapatkan bahwa pelayanan yang ada belum memiliki struktur hirarki pelayanan yang jelas karena masih sederhana. pada pendapat lain menyatakan bahwa pelayanan yang diberikan dibuat semudah mungkin agar tidak menyulitkan masyarakat. Hal ini berguna juga bagi masyarakat supaya bisa mudah memahami proses pelayanan yang diberikan. Sedikit berbeda dari kedua pendapat sebelumnya,

kedua pendapat yang lain mengarah pada alur pelayanan pada kegiatan BUM Desa. Dapat di katakan atas pendapat diatas bahwa kejelasan struktur hirarki pelayanan belum ada tetapi pelayanan dilakukan cukup mudah, dapat langsung mendatangi kegiatan rutin BUM Desa yang dilakukan setiap bulanya tanggal 3 di Balai Desa Dadapkuning. Ketika masyarakat telah datang maka disana akan dijelaskan oleh para pengurus terkait proses pelayanan yang ada.

Selain daripada struktur hirarki pelayanan, aspek ketentuan pelayanan yang mengatur juga harus ada. Hal ini mencegah kerancuan dalam proses pelayanan, maka dari itu perlu dibuatkan ketentuan pasti yang mengatur alur pelayanan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan pada pengurus BUM Desa Bina Sejahtera Dadapkuning terkait ketentuan pasti pelayananya. Pada formulir BUM Desa Bina Sejahtera tercantum persyaratan sebagai berikut: Peminjam hadir pada kegiatan rutin bumdes yang diadakan sebulan sekali, peminjam yang hadir tidak boleh diwakilkan oleh orang lain saat pencairan dana. Peminjam yang hadir mengisi formulir pendaftaran anggota bagi anggota baru. Membayar simpanan pokok pada awal menjadi anggota sebesar Rp. 50.000,- secara langsung. Melampirkan fotocopy KTP Suami dan Istri. Jasa peminjaman sebesar 1% per bulan. Angsuran dibayar selama 10x ( 10 bulan). Bagi anggota yang menunggak wajib membayar denda sebesar Rp. 5.000,- per bulan. Bagi yang menunggak/Pembayaran yang tidak rutin, pada pencairan berikutnya akan diturunkan besar pinjamannya. Selain itu berdasarkan pendapat Sekretaris BUM Desa hasil wawancara yang dilakukan peneliti dapat disimpulkan bahwa ketentuan terkait pelayanan yang ada di BUM Desa Bina Sejahtera sudah ada. Ketentuan tersebut tercantum dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga BUM Desa Bina Sejahtera. Selanjutnya ketentuan tersebut dibuat oleh para pengurus untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat.

Dalam sebuah sistem manajemen perlu dipastikan terkait apakah sistem manajemen pelayanan tersebut dibuat secara baik serta

tidak diskriminatif. Untuk itu perlu diketahui apakah dalam sistem manajemen pelayanan BUM Desa Bina Sejahtera telah melaksanakan hal tersebut. Pada pendapat Ibu Novianti, S.M meyakini bahwa pelayanan yang telah diberikan tidak diskriminatif. Hal ini karena tujuan BUM Desa adalah untuk mengedepankan rasa sosial pada masyarakat desa. Kalaupun ada perbedaan misalnya pada jumlah pinjaman yang diberikan itu dipengaruhi oleh anggaran yang tersedia pada saitu di keuangan BUM Desa.

Dapat di katakan bahwa pengurus BUM Desa Bina Sejahtera berusaha memberikan pelayanan sebaik mungkin secara ramah kepada masyarakat Desa Dadapkuning. Prioritas dalam hal ini merupakan masyarakat sebagai pelanggan dan dilayani sebaik mungkin. Jika pada pendapat Ibu Asrining Rino Wahyuni juga menyetujui bahwa tidak adanya diskriminasi dalam pelayanan. Tetapi ada pengecualian untuk para pengkredit macet, karena untuk lebih mencegah terjadinya hal yang sama. Maka dari itu dapat disimpulkan dari pendapat para pengurus bahwa pada aspek ini BUM Desa Bina Sejahtera berusaha melaksanakan pelayanan secara baik dan tidak diskriminatif.

Aspek terakhir pada sistem manajemen diperlukan adanya pelayanan BUM Desa dilakukan dengan adanya jaminan kepastian biaya agar terhindar dari penneyelewengan dana. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan terkait hal tersebut didapati beberapa penuturan pada pendapat Ibu Nurhayati, S.Pd. yang menyatakan bahwa kepastian biaya pada pelayanan BUM Desa Bina Sejahtera sudah dilakukan. Biaya tersebut masih mencakup aturan pengambilan keuntungan pada pinjaman saja. Hal itu tercantum pada anggaran dasar dan anggaran rumah tangga BUM Desa Bina Sejahtera. Sedikit berbeda dengan pendapat sebelumnya, pendapat selanjutnya ini mengungkapkan terkait pentingnya penentuan harga harus mempertimbangkan kemampuan masyarakat desa. Yang paling penting adalah agar tidak memberatkan meskipun bertujuan mengambil keuntungan. Selain itu ada

pendapat yang lain menuturkan lebih detail terkait kepastian harga yang ditetapkan terait beberapa pelayanan yang ada. Hal itu mencangkup biaya atau keuntungan yang diambil dari setiap jasa yang diberikan pada pelayanan pembara listrik an air serta penjualan minyak goreng bekas. Maka dari berbagai pendapat yang ada dapat disimpulkan adanya ketetapan biaya pada setiap layanan.

## **PEMBAHASAN**

### **Kapasitas Manajer**

Kapasitas manajemen kewirausahaan dalam dimensi kapasitas manajer dalam hal ini adalah para pengurus BUM Desa Bina Sejahtera di Desa Dadapkuning, Kecamatan Cerme, Kabupaten Gresik berdasarkan hasil penelitian yang telah didapatkan dapat dinyatakan sudah memiliki kapasitas yang baik dan cukup dalam pengelolaannya. Hal ini dikarenakan telah mencukupi aspek-aspek dalam kapasitas manajer dari para pengurus BUM Desa. Menurut (Muhammad, 2007) kemampuan atau kapasitas yang harus dimiliki seorang manajer merupakan pencapaian hasil tujuan melalui persepektif manajemen dengan nilai kewirausahaan yang mencakup profesionalitas, sistem kompetisi, penilaian dan perbaikan kinerja, desentralisasi kewenangan, partisipasi dan transparansi.

Dalam profesionalitas menurut hasil wawancara Ketua BUM Desa Bina Sejahtera ditunjukkan melalui keseriusan mereka dalam melaksanakan kegiatan secara rutin pada tanggal 3 setiap bulanya bertempat di Balai Desa Dadapkuning. Kegiatan ini menjaga agar unit usaha terus berjalan melalui kedisiplinan yang dibangun baik dari sisi pengurus maupun masyarakat desa selaku anggota BUM Desa. Nilai profesionalitas para pengurus memberikan semangat positif yang mencerminkan jiwa kewirausahaan. Profesionalitas yang ada menciptakan keaktifan BUM Desa dan mencegah dari mati suri nya sebuah badan usaha.

Pada aspek atau nilai kedua dari kapasitas manajer adalah desentralisasi kewenangan yang ditinjau melalui struktur organisasi yang ada dalam BUM Desa Bina

Sejahtera dan syarat dalam menjadi pengurus. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dari wawancara bersama Sekretaris BUM Desa Bina Sejahtera bahwa para pengurus telah menyusun struktur organisasi sebagai pembagian tugas dan wewenang setiap pengurus. Selain dari telah adanya kejelasan struktur organisasi, pemilihan setiap pengurus didalamnya perlu diketahui apakah ada syarat khusus untuk memilih seorang pengurus BUM Desa Bina Sejahtera. Untuk persyaratan pengurus BUM Desa berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa ada persyaratan secara umum yang mencangkup memiliki sikap jujur, aktif, terampil dan berdedikasi terhadap BUM Desa Bina Sejahtera serta mempunyai wawasan yang cukup untuk dapat mengelola dan mengembangkan BUM Desa Bina Sejahtera. Persyaratan itu tidak menjelaskan secara detail terkait wawasan yang diperlukan dalam mengelolan BUM Desa.

Aspek yang ketiga merupakan sistem kompetisi yang dianalisis melalui kemampuan para pengurus berinovasi dalam BUM Desa Bina Sejahtera. Dari penuturan Kepala Desa Dadapkuning Kecamatan Cerme, Kabupaten Gresik pada aspek ini juga dinilai bahwa kapasitas yang dimiliki oleh para pengurus BUM Desa Bina Sejahtera cukup baik, dalam inovasi program yang awalnya hanya simpan pinjam bertambah adanya pembayaran air listrik dan pengumpulan minyak goreng bekas sebagai bahan bakaran diesel meskipun unit usaha ini tidak sebesar unit usaha simpan pinjam tapi patut dihargai karena sudah mencoba berinovasi. Selain dari itu juga ditemukan inovasi pada pengelolaan BUM Desa dengan adanya platform media sosial yang ada seperti Facebook, Youtube dan Instagram.

Hal ini menunjukkan kapasitas yang dimiliki pengurus sudah berkembang karena tidak hanya melakukan kegiatan secara langsung melainkan juga mampu melakukan dokumentasi dan membagikan informasi melalui sosial media. Aspek ini tentu dapat dinilai sebagai kemampuan yang cukup bagus untuk bersaing dengan BUM Desa lainnya dengan sistem kompetisi yang sehat. Kemampuan ini pun mendapat penghargaan

dalam perlombaan Desa Brilliant yang diselenggarakan oleh BRI karena telah mencoba terjun dalam media digital yang ada.

Partisipasi dan transparansi yang ada pada BUM Desa Bina Sejahtera ditinjau melalui kapasitas para pengurus melalui pemberian wadah komunikasi terhadap para masyarakat desa sebagai bentuk interaksi dua arah. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan menunjukkan adanya komunikasi yang fleksibel dapat dilakukan secara formal dalam kegiatan rutin yang dilakukan BUM Desa Bina Sejahtera atau juga dapat dilakukan secara non-formal melalui komunikasi terhadap pribadi pengurus. Selain komunikasi secara langsung juga bisa dilakukan secara tidak langsung melalui media sosial yang milik BUM Desa Bina Sejahtera yang ada. Kegiatan sebagai wadah komunikasi yang diberikan telah membuka pintu transparansi kepada masyarakat dan membuktikan partisipasi para pengurus pada keaktifan pelaksanaan kegiatan dalam pengelolaan BUM Desa Bina Sejahtera.

Analisis aspek terakhir dalam kapasitas manajer adalah penilaian dan perbaikan kinerja. Dalam penilaian dan perbaikan kinerja para pengurus BUM Desa Bina Sejahtera ditinjau melalui ada atau tidaknya evaluasi kerja serta kendala apa yang dialami dalam pengelolaannya. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ditemukan bahwa evaluasi dilakukan setiap tahunnya. Selain itu juga dalam prosesnya terdapat kegiatan rapat internal sebagai evaluasi rutin dalam lingkup pengurus. Pada peninjauan kendala didapati adanya kredit macet dari masyarakat namun hal ini dapat di atasi melalui keaktifan para pengurus dalam menagih dan juga perhatian pengurus dalam mencoba memberikan solusi bagi para pengkredit macet.

### **Sistem Manajemen**

Dalam meninjau kapasitas manajemen kewirausahaan melalui unsur sistem manajemen ditinjau melalui peraturan dan prosedur yang ada. sistem manajemen organisasi mengacu pada struktur hirarki pelayanan, persyaratan pelayanan, perilaku petugas, dan kepastian biaya. Menurut pendapat (Muhammad, 2007) prosedur yang

ada seharusnya dijalankan secara fleksibel sehingga dapat memudahkan masyarakat namun apabila dijalankan secara kaku akan menyebabkan red tape. Menurut Bozeman, red tape merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan prosedur yang berlaku tapi akhirnya tidak melayani secara maksimal terhadap tujuan yang seharusnya terpenuhi. Berdasarkan teori tersebut maka sistem manajemen dapat dianggap baik apabila tidak menjadi sebuah red tape atau prosedur pelayanan yang berlebihan sehingga mempersulit masyarakat.

Pada sistem manajemen organisasi ditinjau terkait struktur hirarki pelayanan yang ada pada BUM Desa Bina Sejahtera. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan menunjukkan belum adanya struktur hirarki pelayanan secara tertulis atau tercantum secara resmi namun pelayanan yang diberikan cukup mudah dan tidak berbelit-belit. Hal ini dibuktikan dengan penuturan para pengurus bahwa masyarakat cukup mendatangi kegiatan rutin yang dilaksanakan oleh BUM Desa di Balai Desa Dadapkuning pada tanggal 3 setiap bulannya dan nanti akan diarahkan oleh para pengurus untuk bisa mendapatkan pelayanan yang ada. Melihat pada bukti yang ada peneliti melihat struktur hirarki yang diberikan belum maksimal karena tidak ada keterangan yang mengatur secara tertulis meskipun mudah dijangkau masyarakat karena adanya kejelasan pelayanan dengan adanya kepastian kegiatan yang diadakan.

Persyaratan merupakan salah satu aspek dalam sistem manajemen organisasi selain dari struktur hirarki pelayanan, persyaratan yang ada dicantumkan dalam sebuah pengaturan terkait pelayanan secara tertulis dan diketahui oleh masyarakat yang terlibat. Berdasarkan hasil penelitian, persyaratan unit usaha simpan pinjam telah ada secara tertulis dalam formulir yang dibuat oleh para pengurus sebagai salah satu persyaratan untuk mengisinya sebelum melakukan pinjaman. Dalam formulir tercantum persyaratan sebagai berikut, Peminjam hadir pada kegiatan rutin bumdes yang diadakan sebulan sekali, peminjam yang hadir tidak boleh diwakilkan oleh orang lain saat pencairan dana. Peminjam yang hadir mengisi formulir pendaftaran anggota

bagi anggota baru. Membayar simpanan pokok pada awal menjadi anggota sebesar Rp. 50.000,- secara langsung. Melampirkan fotocopy KTP Suami dan Istri. Jasa peminjaman sebesar 1% per bulan. Angsuran dibayar selama 10x (10 bulan). Bagi anggota yang menunggak wajib membayar denda sebesar Rp. 5.000,- per bulan. Bagi yang menunggak/Pembayaran yang tidak rutin, pada pencairan berikutnya akan diturunkan besar pinjamannya. Untuk unit usaha lainya tidak memiliki persyaratan khusus karena jasa yang diberikan tidak bersifat jangka panjang layaknya simpan pinjam. Hal ini dirasa peneliti sudah optimal dalam menerapkan persyaratan melalui pelayanan yang diberikan dan tidak berlebihan. Perilaku petugas pada sistem manajemen organisasi perilaku pengurus BUM Desa Bina Sejahtera dilihat pada pelayanan yang diberikan terkait adakah diskriminasi pada pelayanan dan keramahan yang diberikan. Berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara dan observasi peneliti di lapangan pada kegiatan rutin BUM Desa Bina Sejahtera didapati bahwa pelayanan dilakukan dengan baik dan ramah serta pada aspek diskriminasi tidak ada unsur terbut didalamnya. Semua pelayanan yang diberikan sama pada setiap masyarakat namun hal ini sedikit berbeda bagi masyarakat yang mengaami kredit macet. Bagi masyarakat yang mengalami kredit macet mendapatkan sanksi yang telah disetujui bersama pada awal peminjaman tercantum dalam formulir bahwa mereka akan dikenakan denda dan penurunan jumlah yang dapat dipinjam pada pencairan berikutnya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pengurus BUM Desa Bina Sejahtera di Desa Dadapkuning Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik sudah terbentuk dengan baik memberikan pelayanan secara ramah, tidak diskriminatif serta tegas dalam pengelolaanya.

Aspek biaya pada pelayanan BUM Desa Bina Sejahtera ditinjau untuk mengetahui apakah ada kepastian biaya yang diberikan kepada masyarakat desa. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan dapat diketahui bahwa pelayanan yang diberikan telah memberikan kepastian biaya pada unit usaha pelayanan yang diberikan. Seperti halnya yang telah dijelaskan

sebelumnya unit usaha simpan pinjam menetapkan biaya simpanan pokok pada awal menjadi anggota sebesar sebesar Rp. 50.000,- serta mengambil jasa peminjaman sebesar 1% per bulan dari jumlah yang dipinjam dan bagi anggota yang menunggak wajib membayar denda sebesar Rp. 5.000,- per bulan. Selain itu untuk unit usaha pengumpulan minyak goreng bekas dibeli dari masyarakat seharga Rp 7.000,-/botol dan dijual ke pengepul dengan harga Rp 10.000,-/botol, sisanya Rp 3.000,- keuntungannya kita dibagi 50%:50% untuk yang menerima minyak dan masuk kas, sama halnya dengan pembayaran air atau listrik keuntungan Rp 2.000,- dari harga awal tagihan yang dibayarkan lalu dibagi dua antara pengurus yang menangani saat itu dengan sisanya dimasukkan ke kas. Secara keseluruhan dari hasil dan pembahasan yang dipaparkan tentu penelitian ini memiliki keterbatasan. Berdasarkan semua temuan mengenai kapasitas manajemen kewirausahaan dalam BUM Desa Bina Sejahtera terkait kapasitas manajer dan sistem manajemen nya sudah dilaksanakan cukup baik meskipun belum optimal.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang didapatkan melalui observasi, wawancara serta dokumentasi terkait Kapasitas Manajemen Kewirausahaan BUM Desa Bina Sejahtera, di Desa Dadapkuning Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik didapati kesimpulan bahwa kapasitas yang dimiliki cukup baik meskipun ada beberapa aspek yang belum optimal. Hal ini dibuktikan dengan data yang didapatkan selama penelitian terkait kapasitas manajer dan sistem manajemen yang ada. Kemampuan atau kapasitas yang dimiliki para pengurus BUM Desa Bina Sejahtera telah dianggap cukup baik. Meliputi seluruh aspek yakni pertama, profesionalitas melalui keaktifan menjalankan kegiatan rutin pada tanggal 3 setiap bulannya. Sistem kompetisi melalui inovasi yang dilakukan dengan membuat program baru menerima penjualan minyak goreng bekas dan membuat platform akun media sosial, kekurangan dalam aspek ini adalah akun yang dikelola belum aktif secara maksimal dalam pembuatan konten

untuk dapat menunjukkan lebih banyak terkait BUM Desa. Penilaian dan perbaikan kinerja melalui rapat internal serta pelaporan setiap tahunnya pada pemerintahan desa, namun yang masih sering menjadi kendala adanya kredit macet dari masyarakat. Desentralisasi kewenangan melalui adanya struktur organisasi dan pembagian tugas dan fungsi yang jelas pada pengurus, namun kekurangannya belum ada syarat kemampuan khusus yang harus dimiliki oleh pengurus. Partisipasi dan transparansi melalui wadah komunikasi yang diberikan kepada masyarakat baik secara formal lewat forum kegiatan ataupun non formal dengan komunikasi pada salah satu pengurus sdan juga dilakukan melalui media sosial.

Selain dari kapasitas manajer atau para pengurus juga ditinjau terkait kapasitas dari sistem manajemen organisasi. Sistem manajemen dianggap baik apabila tidak berlebihan dalam prosedur yang ada sehingga menghambat pencapaian tujuan. Dalam dimensi ini pun peneliti menyimpulkan bahwa kapasitas yang dimiliki cukup baik meskipun juga belum optimal. Analisis terhadap aspek-aspek meliputi struktur hirarki pelayanan dibuktikan melalui belum adanya ketentuan struktur hirarki pelayanan secara tertulis meskipun dalam menjangkau pelayanan BUM Desa Bina Sejahtera dinilai cukup mudah hanya melalui kegiatan rutinnnya. Persyaratan pelayanan telah ditetapkan secara tertulis dalam formulir keanggotaan sehingga memudahkan masyarakat untuk mengetahui serta memmahaminya. Perilaku petugas dianggap baik berdasarkan hasil observasi lapangan secara langsung masyarakat dilayani secara ramah dan berdasarkan wawancara pengurus tidak ada perbedaan dalam melayani masyarakat, kecuali bagi yang memiliki riwayat kredit macet. Aspek terakhir yakni kepastian biaya dibuktikan melalui penentuan harga yang

telah ditetapkan pada layanan yang diberikan tergantung pada jenis unit usahanya.

#### SARAN

Perihal tentang adanya kekurangan pada aspek kompetisi melalui inovasi baik pada pembuatan program unit usaha baru ataupun pembuatan media sosial perlu adanya keaktifan lebih dari para pengurus. Disarankan jika ingin membuat sebuah program unit usaha baru untuk dapat mencoba menggali dari potensi yang dimiliki oleh desa. Selain itu untuk media digital yang telah dibuat kedepannya diharapkan dapat lebih aktif dalam pembuatan kontennya sehingga sekaligus dapat mempromosikan unit usaha yang ada. Selain daripada itu diharapkan kedepannya nanti ada syarat kemampuan khusus yang harus dimiliki untuk menjadi pengurus secara detail pada jabatan-jabatan tertentu, misalnya adanya ketentuan untuk merekrut seseorang yang pandai membuat konten di sosial media agar dapat megelola plattform yang ada, atau kemampuan dalam pembukuan serta pelaporan akutansi sebagai manajer unit usaha dan lain-lain. Saran lain apabila tidak ada syarat khusus yang diberlakukan maka bisa dengan cara peningkatan kapasitas para pengurus melalui seminar atau workshop tentang kapasitas yang diperlukan dalam manajemen pengelolaan badan usaha milik desa.

Kedepanya diharapkan perlu adanya struktur hirarki pelayanan secara tertulis untuk dapat diketahui baik oleh pengurus maupun masyarakat, sisanya dapat lebih dikembangkan lagi sistem manajemennya agar dapat memajukan BUM Desa Bina Sejahtera di Desa Dadapkuning, Kecamatan Cerme, Kabupaten Gresik.

#### DAFTAR PUSTAKA

Abrar, A. N. (2018). *Jurnalisme Bisnis: Upaya Membangkitkan Nalar dan Naluri Bisnis*. UGM Press.

Arif, S. (2020). *Backward Mapping Dalam*

*Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa Di Desa Ngembung Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik*. Universitas Airlangga.

Arlennora M. (2013). *Kapasitas Manajemen*

- Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(2), 115–122.
- Hidayat, Y. (2016). Peran Bumdes Dalam Membangun Kewirausahaan Dan Kemandirian Desa (Studi Kasus Bumdes Mugirahayu, Desa Lebak Herang, Kecamatan Ciwaru, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat). *Jurnal Manajemen*, 9(1), 71–84.
- Iqbal, A., Salim, B., Hadjaratie, L., & Oliy, S. (2021). Sistem Informasi Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Diffusion Journal Of System And Information Technology*, 1(2), 1–12.
- Kusuma, G. H., & Purnamasari, N. (2016). *BUMDES: Kewirausahaan Sosial yang Berkelanjutan*.
- Muhammad, F. (2007). *Signifikansi Peran Manajemen Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kasus Provinsi Gorontalo*. Universitas Gadjah Mada.
- Niode, I. Y. (2014). Entrepreneurial Government. In A. Tahir (Ed.), *UNG Press*.  
[https://repository.ung.ac.id/get/simlit\\_re/s/1/307/Implementasi-Entrepreneurial-Government-dan-Kinerja-Pemerintah-Daerah-Suatu-Tinjauan-Teoritis-dan-Pengalaman-Empiris.pdf](https://repository.ung.ac.id/get/simlit_re/s/1/307/Implementasi-Entrepreneurial-Government-dan-Kinerja-Pemerintah-Daerah-Suatu-Tinjauan-Teoritis-dan-Pengalaman-Empiris.pdf)
- Peraturan Derah Kabupaten Gresik Nomor 3. (2017). *Tentang Badan Usaha Milik Desa*.
- Putra, I. M. T. D., Atmadja, A. T., & Herawati, N. T. (2017). Analisis Sistem Penyaluran Kredit Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Muncul Sari Aji Desa Sudaji, Kecamatan Sawan, Kabupaten Buleleng. *e-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha*, 8(2).
- Senjani, Y. P. (2019). Peran Sistem Manajemen Pada Bumdes Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa. *Kumawula : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(1), 23–40.  
<https://doi.org/http://10.24198/kumawul.a.v1i3.23698>
- Susanti, I., Imam, M., & Yunifa, H. (2021). Analisis Sistem Manajemen Dalam Pengelolaan Bumdes Di Desa Bluluk. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 5(2), 701–710.
- Takdir, M., & Jusniaty. (2016). Kapasitas Pemerintah Desa Dalam Mewujudkan Program Prioritas Desa di Desa Wilayah Pesisir Kabupaten Sinjai. *Jurnal Ilmiah Administrasita*, 10(2), 120–130.
- Undang-Undang RI Nomor 6. (2014). *Tentang Desa* (hal. 1–103).  
<https://doi.org/10.1145/2904081.2904088>
- Wahyuningtyas, I. K. (2021). Peran Strategis BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Desa. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, IV(1), 91–101.