

ANALISIS PENGEMBANGAN BUMDES PADI UNGGUL DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA DI KABUPATEN SIDENRENG RAPPANG

¹⁾Muh. Husni*, ²⁾Muhammad Nur, ³⁾Andi Nilwana

^{1), 2), 3)} Universitas Muhammadiyah Sidenreng Rappang

¹⁾muhhusni722@gmail.com*, ²⁾m.nurcokro@gmail.com,

³⁾andi_nilwana@yahoo.com

*muhhusni722@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pemerintah desa dalam memperkuat kelembagaan BUMDes Padi Unggul, menganalisis kebijakan pemberian modal usaha kepada BUMDes dan kontribusinya terhadap pendapatan asli desa, dan untuk menganalisis faktor penghambat dalam pengembangan usaha BUMDes. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tipe penelitian studi kasus. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, pengamatan, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari 14 orang yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Data dianalisis melalui triangulasi sumber melalui proses reduksi data, kategorisasi dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Aka-Akae telah berperan dengan baik memperkuat kelembagaan BUMDes melalui penyediaan regulasi, kebijakan pemberian modal usaha, pembinaan dan pengawasan. Meskipun telah mendapatkan modal yang cukup dari Desa, kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa dianggap kurang. Faktor-faktor penghambat dalam pengembangan BUMDes Padi Unggul meliputi partisipasi masyarakat rendah memanfaatkan produk BUMDes, modal terbatas sehingga sulit melakukan diversifikasi usaha, SDM pengelola kurang mampu menjalin kemitraan bisnis, dan strategi pemasaran yang lemah. Implikasi penelitian ini mencakup diversifikasi kebijakan yang tidak hanya berfokus pada pemberian modal tetapi juga pada peningkatan kapasitas SDM pengelola, pengembangan strategi pemasaran dan peningkatan partisipasi masyarakat secara aktif dalam kegiatan BUMDes.

Kata Kunci: Kelembagaan, BUMDes, PADes

Abstract

This study aims to analyze the role of the village government in strengthening the institutional framework of BUMDes Padi Unggul, to

analyze the policy of providing business capital to BUMDes and its contribution to the village's original revenue, and to identify the factors hindering the development of BUMDes businesses. This research uses a descriptive qualitative approach with a case study research type. Data collection was carried out through in-depth interviews, observations, and document studies. The research informants consisted of 14 individuals selected using purposive sampling techniques. The data were analyzed through source triangulation, involving data reduction, categorization, and conclusion drawing. The results show that the Aka-Akae Village Government has played an effective role in strengthening the BUMDes institution by providing regulations, business capital policies, coaching, and supervision. Although sufficient capital has been provided by the village, the contribution of BUMDes to the village's original revenue is considered lacking. The factors inhibiting the development of BUMDes Padi Unggul include low community participation in utilizing BUMDes products, limited capital that makes it difficult to diversify businesses, inadequate management human resources in establishing business partnerships, and weak marketing strategies. The implications of this research include diversifying policies that focus not only on providing capital but also on improving the capacity of management human resources, developing marketing strategies, and increasing active community participation in BUMDes activities.

Keywords: Institutional framework, BUMDes, village original revenue (PADes).

PENDAHULUAN

Kehadiran BUMDes di pedesaan hingga saat ini menjadi bagian penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mewujudkan kemandirian ekonomi desa. Kedudukan BUMDes sebagai lokomotif perekonomian desa semakin dikuatkan dengan pemberian status Badan Hukum melalui Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja. Kedudukan BUMDes diperkuat dengan peraturan pelaksanaannya yaitu PP Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa.

Pentingnya pengelolaan BUMdes yang baik agar menjadi lokomotif perekonomian di pedesaan menarik minat dari sejumlah peneliti dan merekomendasikan berbagai strategi pengembangan. BUMDes sebagai lembaga sosial harus memiliki kemampuan untuk menghasilkan keuntungan agar dapat melayani kebutuhan masyarakat sekitarnya (Fitriyanti, 2019). Melalui BUMDes, masyarakat desa dapat mengelola sumber daya alam sehingga mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat, dan mengurangi. Salah satu indikator keberhasilan BUMDes dapat dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan kepada desa yang menjadi pendapatan asli desa kemiskinan (Kiki Endah, 2018). Pentingnya BUMDes dikelola dengan

profesional karena banyak tantangan dan hambatan yang dihadapi BUMDes dalam praktek antara lain rendahnya kontribusi anggota, kurangnya kerja sama dengan pihak ketiga (Lutfi & Dewi, 2023), dan tata kelola manajemen kelembagaan BUMDes kurang baik (Mia H, & Hamdini, 2023).

BUMDes “Padi Unggul” yang beroperasi di Desa Aka-Akae, Kecamatan Watang Sidenreng, Kabupaten Sidenreng Rappang didirikan pada tahun 2017, namun baru efektif beroperasi pada tahun 2019. Hingga tahun 2024 memiliki 4 unit usaha namun hanya 3 yang aktif menjalankan usahanya. Modal usaha yang diperoleh dari Dana Desa hingga tahun 2023 sebesar RP. 546.278.635. Hingga tahun 2023, BUMDes Padi Unggul hanya menyumbangkan PADes sebesar Rp 24,8 juta, jauh lebih kecil dibandingkan dengan jumlah modal yang telah diberikan oleh Desa. Penurunan omzet yang terjadi sejak 2021 menjadi perhatian penting dalam pengelolaan BUMDes. Hal ini mencerminkan adanya tantangan dalam mengoptimalkan potensi yang dimiliki oleh desa.

Penelitian terdahulu tentang BUMDes sudah banyak dilakukan. Sebagian besar studi mengenai pengembangan BUMDes lebih berfokus kepada strategi pengembangan usaha dan menganalisis faktor penghambat yang bersifat dari luar serta menyoroti aspek modal, dan kelemahan SDM pengelola. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan memberikan analisis mendalam terhadap regulasi yang mengatur tentang bagaimana pembagian keuntungan BUMDes dan Pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) yang pada akhirnya memengaruhi pendapatan asli desa. Analisis juga dilakukan terhadap berbagai faktor yang menjadi kendala atau kelemahan dalam pengembangan BUMDes Padi Unggul.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tipe penelitian studi kasus. Informan penelitian sebanyak 14 orang dipilih menggunakan teknik purposive sampling sehingga yang terpilih adalah mereka yang benar-benar memahami selukmasalah penelitian (Sugiyono, 2018). Data diperoleh menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Pengolahan data menggunakan bantuan aplikasi Nvivo12, sedangkan analisis data menggunakan teknik triangulasi untuk memastikan keabsahan. Analisis dilakukan melalui tiga tahapan: reduksi data untuk menyederhanakan data yang relevan, penyajian data dalam bentuk narasi dan grafik, serta penarikan kesimpulan

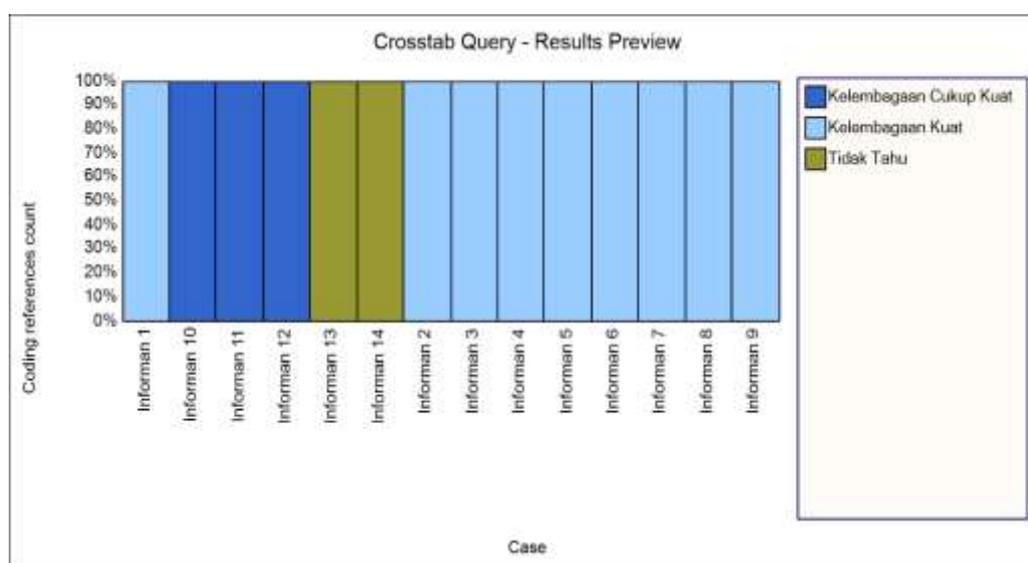
TEMUAN DAN PEMBAHASAN

1. Kelembagaan BUMDes “Padi Unggul”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Akka-Akae telah berperan dengan baik memperkuat kelembagaan BUMDes “Padi Unggul” melalui penyediaan regulasi dan legalitas formal lainnya, kebijakan pemberian modal usaha kepada BUMDes dan melakukan pembinaan serta pengawasan. Penyediaan regulasi yang menjadi legalitas formal meliputi: (1) Perdes Nomor 04 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Desa Padi Unggul, (2) Surat Keputusan

Kepala Desa Aka-akae Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pengangkatan Pengurus BUMDes Padi Unggul, (4) Surat Keputusan Kepala Desa Aka-Akae Nomor 15 tahun 2018 tentang Susunan Pengurus Badan Usaha Milik Desa “Padi Unggul”. Kemudian dilengkapi dengan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga. Saat ini BUMdes Padi Unggul telah berstatus Badan Hukum.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada umumnya informan menyatakan bahwa kelembagaan BUMDes Padi Unggul sudah “kuat” sebagaimana ditampilkan pada gambar grafik 1 di bawah ini.



Sumber: Hasil Olahan Data Primer, 2024

Berdasarkan data yang ditampilkan pada grafik 1 di atas menunjukkan bahwa mayoritas informan (70%) menyatakan kelembagaan BUMDes Padi Unggul “kuat”, kemudian diikuti kategori “cukup kuat” (20%), sementara informan yang tidak mengetahui terdapat 10%. Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa mereka yang menyatakan “kelembagaan kuat” adalah dari kalangan pengurus, komisariss, pengawas. Sementara itu, yang menyatakan “cukup kuat” adalah mereka sebagai pengelola dan anggota BUMDes. Adapun informan yang mengatakan tidak tahu adalah adari kalangan warga desa yang juga sebagai konsumen dari produk tahu BUMDes.

Terkait dengan aspek kelembagaan BUMDes, salah seorang informan yang juga selaku Ketua BPD DesaAka-Akae menyatakan sebagai berikut:

“Mengenai legalitas formal BUMDes itu sudah lengkap, sebelumnya dilakukan beberapa kali rapat membahas rancangan Perdesnya yang dihadiri semua pihak yang terkait. BUMDes memilik Perdes, AD/ART, struktur organisasi, dan kepengurusan, bahkan saat ini BUMDes Padi Unggul sudah Berbadan Hukum”.

Berdasarkan pernyataan dari sejumlah informan yang pada intinya mengatakan bahwa BUMDes Padi Unggul sudah dilengkapi dengan dokumen legalias formal

serta adanya pembinaan dari pemerintah Desa maka dapat disimpulkan bahwa kelembagaan BUMDes Padi Unggul sudah “kuat”.

2. Kebijakan pemberian modal usaha dan kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Desa Aka-Akae mendukung BUMDes Padi Unggul melalui penyertaan modal usaha yang diambil dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Modal ini digunakan untuk operasionalisasi unit-unit usaha yang dikelola BUMDes. Adapun total modal dari Pemerintah Desa (modal uang) sejak tahun 2019 hingga tahun 2023 sebesar Rp. 546.278.635. Untuk jelasnya, rincian penyertaan modal BUMDes dari dana APBDes ditampilkan sebagai berikut:

Tabel 1. Data Penyertaan Modal Bumdes

TAHUN	PENYERTAAN MODAL BUMDES
2019	150.000.000
2020	241.917.540
2021	69.721.095
2022	0
2023	84.640.000
JUMLAH	546.278.635

Sumber: BUMDes Padi Unggul, Desa Aka-Akae, 2024.

Dari tabel 1 menunjukkan total dana dari Desa yang diberikan kepada BUMDes berjumlah Rp.546.278.635, dana sebesar ini sasaran dan targetnya adalah masyarakat desa desa Aka-Akae dan sekitarnya sebagai konsumen, masyarakat prasejahtera yang mempunyai penghasilan tidak tetap sebagai karyawan, menciptakan lapangan kerja kepada masyarakat setempat dan sekitarnya semata-mata untuk kesejahteraan masyarakat desa.

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa meskipun kebijakan Pemerintah Desa mengalokasikan dana yang cukup besar namun kontribusi BUMDes kepada pendapatan Asli Desa (PADes) dianggap sangat kurang atau sedikit. Adapun data penyerahan Pendapatan Asli Desa ke Kas Desa ditampilkan pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Data Penyerahan Pendapatan Asli Desa (PAD)
Bumdes Padi Unggul tahun 2019-2013

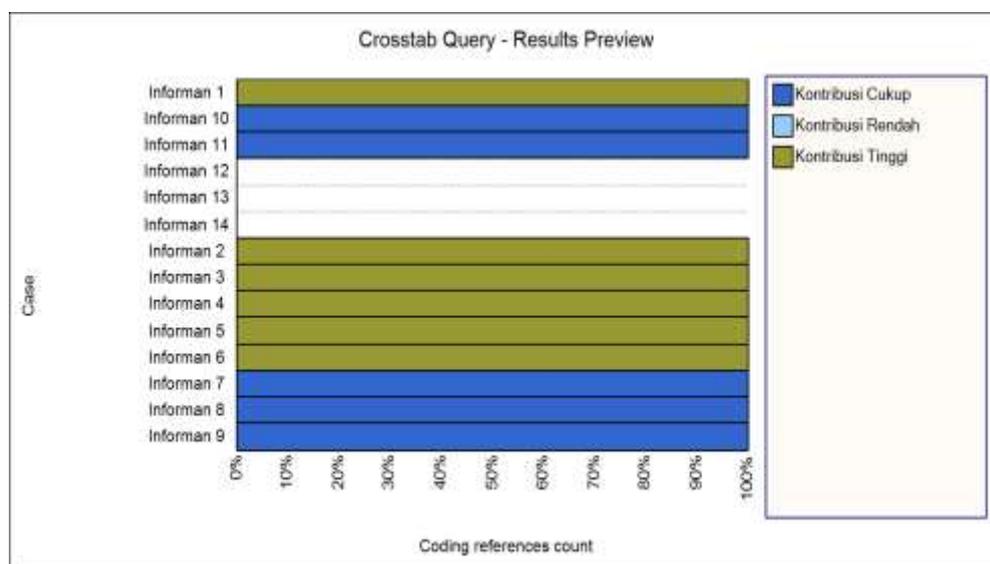
TAHUN	PAD	OMSET
-------	-----	-------

2020	3.052.950	
2021	7.783.383	51.889.221
2022	6.988.425	46.589.500
2023	7.039.962	46.939.089
TOTAL PAD	24.864.720	

Sumber: BUMDes Padi Unggul, 2024.

Dari data pada tabel 2 tersebut di atas menunjukkan bahwa selama 3 (tiga) tahun terakhir total PADes yang disetor BUMDes sebanyak Rp.24. 864.720. Jumlah ini jika dibandingkan dengan penyertaan modal dari Desa sebanyak Rp.546.278.635 dianggap kurang memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa. Hal ini tentu saja tidak memenuhi harapan sebagaimana maksud pendirian BUMDes yakni untuk meningkatkan pendapatan desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Terkait dengan rendahnya pendapatan asli desa (Pades) dari setoran BUMDes Padi Unggul, berikut ditampilkan pernyataan informan pada grafik 2 di bawah ini:



Sumber: Hasil Olahan Data Primer 2024

Dari gambar garik 2 di atas menunjukkan bahwa dari 14 informan terdapat 6 orang (42%) yang menyatakan kontribusi BUMDes kepada Paes tinggi, ada 5 orag (36%) yang menyatakan cukup dan terdapat 3 orang (21%) yang mengatakan rendah. Jika dibandingkan dengan besarnya modal yang diberikan oleg Desa kepada BUMDes nampak bahwa kontribusi tersebut sangat kecil karena hanya memperoleh PADes sebesar Rp. 24.864.720, selama tiga tahun berturut-turut.

Mengenai rendahnya setoran BUMDes Padi Unggul yang masuk ke kas Pendapatan Asli Desa mendapat tanggapan dari salah seorang pengurus BUMDes yakni Bapak Boyman, SP, selaku Direktur BUMDes Padi Unggul, dalam sebuah wawancara beliau menyatakan:

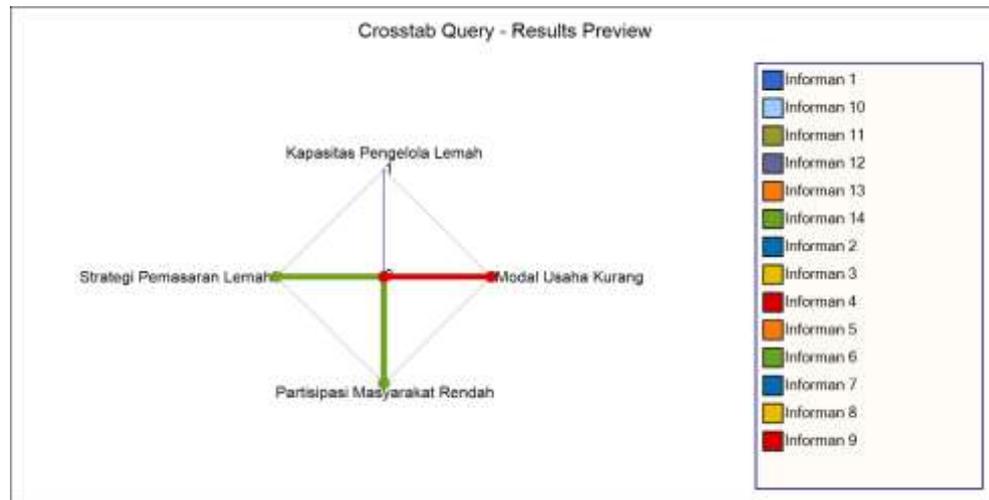
“Setoran BUMDes ke kas desa yang dinilai kurang, itu karena salah satu alasannya adalah karena setoran ke Desa sudah ditentukan dalam Peraturan Desa sebanyak 15%. Sisa hasil usaha BUMDes sebenarnya tidak terlalu sedikit, namun karena yang disetor itu adalah SHU artinya dikeluarkan dulu semua biaya-biaya termasuk gaji dan tunjangan serta hutang-hutang kemudian dari SHU tersebut dikeluarkan 15% disetor ke desa. Jadi kami hanya melaksanakan saja sesuai aturan”.

Berdasarkan penjelasan informan tersebut kemudian dikonformasi dengan informan yang lain juga memberikan penjelasan yang sama. Jadi dapat dipahami bahwa sebenarnya keuntungan yang diperoleh BUMDes tidak kurang jika dibandingkan dengan modal usaha dari Desa untuk menjalankan unit usahanya. Hanya saja karena banyaknya biaya operasional yang harus dikeluarkan ditambah pembayaran dana kehormatan dan tunjangan serta biaya lainnya menjadikan sisa hasil usaha (SHU) yang disetor sebagai pendapatan asli desa menjadi sedikit. Adanya ketentuan dalam Peraturan Desa yang menentukan setoran sisa hasil usaha (SHU) BUMDes sebesar 15% ke Desa sebagai Pendapatan Asli Desa semakin memperkecil setoran BUMDes ke kas Desa.

3. Faktor-Faktor Penghambat Pengembangan BUMDes Padi Unggul

Kemampuan BUMdes Padi Unggul menjalankan kegiatannya tidak terlepas dari sejumlah faktor pendukung. Kekuatan yang dimiliki BUMDes “Padi Unggul” adalah dukungan kuatnya kelembagaan, dukungan Pemerintah Daerah melalui pembinaan, serta dukungan modal usaha dari Desa. Namun demikian dalam operasionalisasi BUMDes terdapat hambatan atau kelemahan yang dialami yakni rendahnya partisipasi masyarakat memanfaatkan produk BUMDes, modal usaha terbatas untuk melakukan perluasan pangsa pasar dan diversifikasi usaha, lemahnya kapasitas pengurus melakukan kemitraan bisnis, dan strategi pemasaran yang lemah atau belum menerapkan digitalisasi pemasaran.

Terkait dengan hambatan BUMdes, berikut ditampilkan pernyataan informan pada gambar grafik 3 di bawah ini.



Sumber: Hasil Olahan data primer, 2024

Dari Grafik 3 tersebut menunjukkan bahwa dari 14 informan, terdapat 6 orang (40%) yang mengatakan bahwa partisipasi masyarakat yang rendah sebagai faktor penghambat dalam pengembangan usaha BUMDes. Ada 3 orang atau (20%) yang mengatakan bahwa modal usaha yang kurang, dan ada 2 orang (15%) yang mengatakan bahwa lemahnya strategi pemasaran sebagai faktor penghambat dalam pengembangan usaha BUMDes Padi Unggul di Desa Aka-Akae. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa faktor utama hambatan dalam pengembangan usaha BUMDes adalah rendahnya partisipasi masyarakat memanfaatkan produk BUMDes, disusul modal usaha yang kurang.

Terkait dengan hambatan dalam pengembangan BUMDes, salah seorang informan yang juga selaku Ketua pengelola unit usaha mengatakan pendapatnya sebagai berikut:

“Kalau soal hambatan, saya kira setiap BUMDes mengalami hambatan, masing-masing ada masalah. Kalau kita di sini, BUMDes padi Unggul masalahnya itu soal partisipasi masyarakat. Banyak masyarakat yang memilih membeli di luar padahal ada dijual di BUMDes. Untuk menambah produksi dan memperluas wilayah pemasaran tentu butuh modal lagi sedangkan kita di sini modal terbatas. Sampai sekarang belum ada investor atau masyarakat desa yang mau menanamkan modal. Kalau menyangkut pemasaran masih seperti dulu, kita belum menggunakan aplikasi yang menjual secara online”.

Dari pernyataan salah seorang informan tersebut dapat dipahami bahwa meskipun kelembagaan BUMDes Padi Unggul sudah kuat, namun dalam operasionalnya masih menghadapi banyak hambatan atau kelemahan. Kelemahan yang dialami tersebut tentu saja berpengaruh terhadap penerimaan pendapatan asli desa.

Dalam perspektif teori kelembagaan dari Douglas C. North, dijelaskan bahwa apabila ada dukungan modal yang kuat, transparansi dalam pengelolaan keuangan, keterlibatan masyarakat dan adanya mekanisme pengawasan yang efektif, akan berdampak pada peningkatan kontribusi organisasi. Jika dikaitkan dengan fenomena BUMdes Padi Unggul, maka sulit untuk berkembang pesat karena adanya keterbatasan modal usaha dan rendahnya partisipasi masyarakat.

Demikian pula jika dikaitkan dengan teori diversifikasi usaha dari Michael Porter yang mengatakan bahwa tingkat diversifikasi perusahaan memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan. Semakin tinggi tingkat diversifikasi (perluasan jenis usaha) maka kinerja perusahaan diharapkan akan semakin baik. Namun realitas dalam BUMDes Padi Unggul dimana kesulitan melakukan diversifikasi usaha karena terbatasnya modal. Dengan demikian apabila tidak dilakukan penambahan modal yang memadai untuk membuka usaha-usaha baru maka sulit untuk berkembang. Oleh karena itu ke depan perlu jadi perhatian utama untuk menambah modal usaha dan diversifikasi usaha kemudian dilakukan strategi pemasaran sesuai dengan perkembangan zaman.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Lutfi & Dewi (2023), bahwa salah satu faktor penghambat dalam mengembangkan BUMDes adalah kurangnya masyarakat yang membeli produk BUMDes, lemahnya jaringan bisnis sehingga sulit mendapat suntikan modal dari luar. Strategi meraih pasar sangat terbatas. Demikian juga tidak adanya kontribusi dari anggota yang menanamkan modalnya di BUMDes. Berbeda dengan temuan penelitian dari Sinarwati & Prayudi (2021), bahwa setoran BUMDes di Bali masuk ke PADes umumnya meningkat dari tahun ke tahun karena di dukung oleh partisipasi masyarakat dan inovasi dari pengurus. Selain itu setoran BUMDes ke Pades sebesar 20%. Dibandingkan dengan BUMdes "Padi Unggul" dimana setoran ke kas desa hanya 15%. Hal ini juga menjadi penyebab rendahnya PADes Desa Aka-Akae di Kabupaten Sidenreng Rappang. Ini sejalan dengan temuan penelitian Supardi & Budiwitjaksono (2021), bahwa strategi yang untuk meningkatkan pendapatan dari usahanya belum sepenuhnya optimal, unit usaha yang dimiliki kurang memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli di Desa. Dengan demikian dapat dipahami bahwa meskipun kelembagaan BUMDes "kuat" tidak mutlak secara langsung meningkatkan pendapatan asli desa, namun masih ada faktor lain yang turut memengaruhinya, salah satunya adalah besarnya setoran BUMDes ke kas Desa

KESIMPULAN

Penguatan kelembagaan BUMDes Padi Unggul oleh Pemerintah Desa Aka-Akae memberikan dampak positif bagi eksistensi dan keberlanjutan BUMDes. Kebijakan pemberian modal usaha dari Desa kepada BUMDes mampu mendorong BUMDes menjalankan usahanya hingga memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa (PADes). Namun kontribusi BUMDes terhadap PADes dianggap kurang dan tidak memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan desa. Temuan penelitian ini mengungkap bahwa dari Sisa Hasil Usaha (SHU) yang disetor ke kas Desa hanya 15%, sisanya 75% dibagi untuk

membayar tunjangan pengurus, pengawas dan komisaris, hanya 10% untuk menambah modal.

Temuan penelitian ini juga mengungkap beberapa faktor penghambat dalam pengembangan BUMDes Padi Unggul yakni; rendahnya partisipasi masyarakat membeli produk BUMDes, modal usaha yang kurang sehingga sulit dilakukan diversifikasi usaha, lemahnya kapasitas pengurus dalam menjalin kemitraan bisnis dan mengakses permodalan dari luar, serta lemahnya strategi pemasaran yang belum menggunakan digitalisasi dalam pemasaran.

Sebagai tindak lanjut, disarankan agar pemerintah desa merancang kebijakan yang tidak hanya berfokus pada pemberian modal, namun meninjau kembali kebijakan penetapan jumlah setoran BUMDes dari SHU ke PADes, mengupayakan peningkatan kapasitas sumber daya manusia pengelola, pengembangan strategi pemasaran, dan peningkatan partisipasi masyarakat. Pemerintah desa juga disarankan melibatkan berbagai pihak seperti pemerintah daerah, lembaga lain seperti perguruan tinggi dan pelaku usaha lainnya.

REFERENSI

- Ali Jufri. 2021. RBV Teori : Kinerja Religius Berbasis Kepribadian Islam dan Perilaku Inovatif Dalam Konseptual. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia Volume 04, Nomor 03, Juni 2021*
- Cahayati, N., Fawaiq Suwanan, A., & Dandy Hadi Saputra, M. (2024). The Institutional Change Dynamics of Village-Owned Enterprises in East Java: Accelerating the Welfare of Rural Communities. *KnE Social Sciences*.
<https://doi.org/10.18502/kss.v9i4.15092>
- Faundez, J. (2016). Douglass North's Theory of Institutions: Lessons for Law and Development. *Hague Journal on the Rule of Law*, 8(2), 373–419.
<https://doi.org/10.1007/s40803-016-0028-8>
- Fitriyanti. 2019. Analisis Potensi Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Berbasis Kearifan Lokal Di Desa Hiyung Kabupaten Tapin. *Jurnal Kebijakan Pembangunan*. Vol. 14 No. 1, hlm. 55-62
- .Kiki Endah, 2018. Mewujudkan Kemadirian Desa Melalui Pengelolaan badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Moderat*, Vol. 4 No. 4, hlm 25-33
- Lutfi Rizqia, Dewi K. 2023. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Berbasis Potensi Wilayah. *Jurnal Juristic*. Volume 04, nomor 01, April 2023.
<http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/JRS>
- Mia H, Widya Handini. 2023. Penguatan Kelembagaan Bumdes Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Labuh Air Pandan Kecamatan Mendo Barat. *Jurnal Ilmiah Politik, Kebijakan, dan Sosial (Publicio)*, Vol. 5, No. 2, Juli 2023

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Sugiyono, 2018. *METODE PENELITIAN KOMBINASI (Mixed Methods)*. 10th edn. Edited by Sutopo. Bandung: Alfabeta
- Sinarwati, N. K., & Prayudi, M. A. (2021). Kinerja Badan Usaha Milik Desa Dan Kontribusinya Bagi Pendapatan Asli Desa. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(3), 505. <https://doi.org/10.23887/jish-undiksha.v10i3.37931>
- Supardi, E. L., & Budiwitjaksono, G. S. (2021). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 4(2), 139. <https://doi.org/10.35914/jemma.v4i2.733>
- Tarlani, T., Saraswati, S., Akliyyah, L. S., R, L. F., & Dananjaya, H. A. S. (2023). Indikator Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia dalam Merespon Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Pembangunan Wilayah Dan Kota*, 19(3). <https://doi.org/10.14710/pwk.v19i3.41081>
- Wijiharjono, N. (2021, June 13). Manajemen Strategik: Pemikiran Michael Porter dan Implikasinya bagi Pengembangan EkonomiKreatif. <https://doi.org/10.31219/osf.io/nhkrm>