

## Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Unggul Bahtera di Desa Babakan Kecamatan Karanglewas Kabupaten Banyumas

**Novita Febrian<sup>1\*</sup>, Yeni Fitria<sup>2</sup>, Nur Afidah<sup>3</sup>, Maratun Nafi'ah A.Z<sup>4</sup>, Sinta Nur A.Z<sup>5</sup>**

<sup>1-5</sup> Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia

*\*Penulis Korespondensi: [novitafebrian317@gmail.com](mailto:novitafebrian317@gmail.com)*<sup>1</sup>

**Abstract.** Village-Owned Enterprises are pivotal in driving village development through sustainable management of local resources. This study analyzes the management of Unggul Bahtera BUMDes in Babakan Village, Banyumas Regency, focusing on planning, organizing, implementation, and evaluation, as well as the factors that support and hinder its progress. Employing a descriptive qualitative approach, data were gathered through interviews, observations, and documentation. The findings reveal that while BUMDes Unggul Bahtera has demonstrated effective planning and implementation, marked by participatory strategies and strong institutional coordination, it faces challenges in evaluation, particularly in enhancing supervision and reporting mechanisms. Key supporting factors include strong village government backing and active community participation, whereas limitations in human resources and business capital pose significant challenges. This research provides valuable insights into the management of BUMDes and highlights the importance of addressing evaluation gaps to ensure long-term sustainability. The findings are expected to serve as a reference for other villages in managing BUMDes more professionally and sustainably, promoting inclusive economic development. By identifying best practices and areas for improvement, this study contributes to enhancing the role of BUMDes in fostering rural economic growth and community empowerment. Ultimately, it offers practical recommendations for policymakers and practitioners seeking to optimize BUMDes performance.

**Keywords:** Community Participation; Economic Empowerment; Management; Rural Economic Independence; Village-Owned Enterprise.

**Abstrak.** Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga yang dibentuk sebagai strategi untuk mendorong pembangunan desa melalui pengelolaan potensi lokal secara terencana dan berkelanjutan. BUMDes berperan dalam meningkatkan kemandirian ekonomi serta kesejahteraan masyarakat desa dengan mengembangkan berbagai usaha produktif yang mampu menjadi penggerak utama perekonomian desa dan sarana pemberdayaan masyarakat agar lebih mandiri. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis cara mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Unggul Bahtera di Desa Babakan, Kecamatan Karanglewas, Kabupaten Banyumas. Fokus penelitian ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pengelolaan BUMDes, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam prosesnya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Unggul Bahtera telah berjalan dengan baik dalam aspek perencanaan dan pelaksanaan, yang tercermin dari perencanaan yang partisipatif serta koordinasi kelembagaan yang efektif. Namun, disisi lain masih menghadapi kendala dalam aspek evaluasi, khususnya pada optimalisasi fungsi pengawasan dan pelaporan. Faktor pendukung utama adalah dukungan Pemerintah Desa dan partisipasi masyarakat, sedangkan faktor penghambat meliputi keterbatasan sumber daya manusia dan modal usaha. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi desa lain untuk mengelola Badan Usaha Milik Desa dengan cara yang lebih profesional dan berkelanjutan, serta membuka peluang untuk pengembangan ekonomi desa yang lebih inklusif di masa depan.

**Kata Kunci:** Kemandirian Ekonomi Pedesaan; Manajemen; Partisipasi Masyarakat; Pemberdayaan Ekonomi; Usaha Milik Desa.

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam sejarahnya desa diakui sebagai unit terkecil dalam struktur pemerintahan. Desa sering kali diperlakukan secara sentralistik dan hanya dianggap sebagai objek pengawasan oleh pemerintah pusat. Bahkan pada masa Orde Baru, desa kehilangan kearifan lokalnya karena struktur pemerintahan desa diseragamkan di seluruh Indonesia tanpa memperhatikan kekhasan

budaya setempat. Melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 dan Nomor 22 Tahun 1999, terjadi perubahan paradigma pasca reformasi dengan diterapkannya kebijakan desentralisasi, yang memberikan otonomi lebih besar dalam kerangka pemerintah daerah. Momentum kedaulatan desa yang sesungguhnya baru lahir dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang secara fundamental mengubah pendekatan pembangunan dari *top-down* menjadi *bottom-up*, menegaskan desa sebagai aktor pembangunan yang berdaulat dan memiliki kewenangan penuh untuk mengelola potensi ekonomi, sumber daya alam dan urusan pemerintahannya sendiri (Melani, 2022).

Sebagai bagian dari undang-undang tersebut, pemerintah mendukung pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang merupakan bentuk nyata dari kemandirian ekonomi desa. Desa juga menjadi pusat pembangunan nasional di Indonesia karena mayoritas penduduk Indonesia tinggal di pedesaan. BUMDes dirancang untuk menjadi alat ekonomi desa yang berfungsi mengelola potensi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDes adalah elemen penting yang berfungsi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah pedesaan sehingga dapat menjadi pusat kegiatan ekonomi bagi masyarakat desa dan memperkuat sektor ekonomi lokal. Keberadaan BUMDes seharusnya tidak hanya berfokus pada pencapaian hasil, tetapi juga berusaha untuk meningkatkan keterampilan sumber daya manusia di desa (Pradini, 2020).

BUMDes berperan dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, pemberdayaan masyarakat, dan pengelolaan aset desa. BUMDes harus memenuhi prinsip-prinsip operasional yang meliputi efektivitas, profesionalisme, keberlanjutan, partisipatif, transparan, dan akuntabel dengan tujuan utama memanfaatkan pendapatannya guna untuk pengembangan desa, pemberdayaan masyarakat dan bantuan kepada warga miskin (Salbia & Keri, 2022). Pendirian BUMDes harus mendapat kesepakatan musyawarah desa, kemudian ditetapkan dalam Peraturan Desa. Dalam hal ini, dukungan pemerintah untuk BUMDes meliputi hibah, akses permodalan, dan pendampingan (Pradini, 2020).

Memiliki tujuan utama untuk membangun perekonomian Desa, dilihat dari potensi dan kinerjanya tidak semua BUMDes mampu mencapai tujuannya. Dari banyaknya BUMDes yang ada di setiap wilayah Indonesia, Kabupaten Banyumas memiliki BUMDes dengan jumlah yang cukup aktif. Berikut penulis sajikan data BUMDes se-Kabupaten Banyumas.

**Tabel 1.** Data BUMDes Terbit Peringkat Sementara 2024 di Kabupaten Banyumas.

No.	Kecamatan	Jumlah Desa	Jumlah BUMDes	Jumlah BUMDes Mendaftar Badan Hukum	Jumlah BUMDes Terbit Peringkat
1.	Lumbir	10	10	9	6
2.	Wangon	12	12	12	12
3.	Jatilawang	11	11	9	8
4.	Rawalo	9	9	9	5
5.	Kebasen	12	12	12	12
6.	Kemranjen	15	15	15	15
7.	Sumpiuh	11	11	11	10
8.	Tambak	12	12	12	12
9.	Somagede	9	9	9	9
10.	Kalibagor	12	12	12	12
11.	Banyumas	12	12	12	10
12.	Patikraja	13	13	13	12
13.	Purwojati	10	10	10	10
14.	Ajibarang	15	15	14	9
15.	Gumelar	10	10	10	10
16.	Pekuncen	16	16	16	16
17.	Cilongok	20	20	20	19
18.	Karanglewas	13	13	11	10
19.	Sokaraja	18	18	18	18
20.	Kembaran	16	15	9	9
21.	Sumbang	19	19	19	14
22.	Baturraden	12	12	12	12
23.	Kedung Banteng	14	14	14	14
<b>Jumlah</b>		<b>301</b>	<b>300</b>	<b>288</b>	<b>264</b>

Sumber: Data Pra Survey (diolah).

Dari data diatas menunjukan bahwa di Kabupaten Banyumas terdapat total 301 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang tersebar di 23 kecamatan. Salah satu kecamatan tersebut adalah Karanglewas. Di Kecamatan Karanglewas, dari 13 desa yang ada, semuanya memiliki BUMDes (13 BUMDes). Tercatat bahwa 11 BUMDes di Karanglewas sedang dalam proses pendaftaran untuk mendapatkan Badan Hukum, dan 10 BUMDes telah menerima Peringkat Sementara untuk tahun 2024. Salah satu contoh BUMDes di Karanglewas adalah BUMDes Unggul Bahtera.

**Tabel 2.** Data dan kategori BUMDes di seluruh Kecamatan Karanglewas 2024.

Peringkat	Nama Desa	Nama BUMDes	Kategori
1	Karang Kemiri	BUMDesa Mandiri Sejahtera Karang Kemiri	Berkembang
2	Sunyalangu	BUMDesa Elsam Sunyalangu	Berkembang
3	Babakan	BUMDesa Unggul Bahtera	Berkembang
4	Singasari	BUMDesa BumDesa Citra Mandiri Singasari	Berkembang
5	Tamansari	BUMDesa Berkah Sari Kamandaka Tamansari	Berkembang
6	Karanggude Kulon	BUMDesa Maju Makmur Karanggude Kulon	Pemula

7	Pasir Wetan	BUMDesa Karya Maju Pasir Wetan	Pemula
8	Karanglewas Kidul	BUMDesa Mitra Rejo Makmur Karanglewas Kidul	Pemula
9	Pasir Kulon	BumDesa Paku MasJaya Pasir Kulon	Perintis
10	Pangebatan	BUMDesa Berkah Sentosa Pangebatan	Perintis

*Sumber: Data Pra Survey (diolah).*

Dari data BUMDes diatas, Desa Babakan masuk kedalam peringkat 3 kategori berkembang se-Kecamatan Karanglewas. Desa Babakan merupakan desa terluas kedua di Kecamatan Karanglewas. Sebagian besar penduduknya bekerja sebagai petani, karyawan, wiraswasta, dan pedagang, sementara lainnya terdiri atas Pegawai Negeri Sipil. Pola kehidupan agraris yang masih kuat ini sangat mempengaruhi dinamika sosial, ekonomi, serta kebudayaan masyarakatnya. Melalui berbagai program pembangunan desa yang didukung oleh pemerintah, Desa Babakan terus mengupayakan peningkatan kesejahteraan masyarakatnya di era modern ini, baik di bidang infrastruktur, pendidikan, maupun kesehatan. Salah satu bentuk upaya Pemdes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yaitu dengan dibentuknya BUMDes Unggul Bahtera, yang menjadi pusat pengembangan potensi dan sumber daya lokal dengan mengoptimalkan sumber daya alam seperti air dan budidaya perikanan.

BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan didirikan sejak tahun 2007, selama masa berdirinya telah banyak mengalami pasang surut hingga pada tahun 2023 dilakukanlah perombakan pengurus sehingga BUMDes Unggul Bahtera mengalami perkembangan. Dan dengan demikian, BUMDes Unggul Bahtera diharapkan dapat meningkatkan bisa membantu masyarakat desa lebih berkembang dan meningkatkan pendapatan desa. BUMDes Unggul Bahtera beroperasi dengan menerapkan beberapa program tertentu. Berikut penulis sajikan data unit usaha di BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan.

**Tabel 3.** Data jenis unit usaha di BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan.

<b>Nama Unit Usaha</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Penghasilan rata-rata (kotor)</b>
Program Air Bersih (PAM Simas)	Berkembang	Rp.20.000.000,00/bulan.
Program Unit Usaha Isi Ulang Air Mineral/Galon	Berkembang	Rp. 2.000.000,00/bulan.
Program Unit Usaha Minimarket	Berkembang	Rp.2.000.000- 3.000.000/bulan
Program Unit Usaha Pertashop	Menurun	-
Pelayanan Resmi Pembayaran Pajak Kendaraan Yang Berkolaborasi dengan Samsat	Merintis	-
Program Unit Pelayanan Pemasangan Wifi	Merintis	-

*Sumber: Data Pra Survey (diolah).*

Dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), cara pengelolaan yang tepat sangat diperlukan karena berdampak langsung pada keberhasilan pembangunan ekonomi desa. Manajemen yang efektif tidak hanya memastikan tercapainya target operasional, tetapi juga menjamin keberlanjutan usaha dan optimalisasi potensi ekonomi lokal. Berdasarkan pentingnya peran BUMDes dalam membangun desa, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana manajemen pengelolaan BUMDes *Unggul Bahtera* di Desa Babakan, Kecamatan Karanglewas, Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa serta memberdayakan masyarakat setempat. Dengan berfokus pada efektivitas fungsi-fungsi manajemen, penelitian ini diharapkan mampu menyajikan gambaran mendalam mengenai praktik pengelolaan BUMDes sekaligus menjadi bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pengembangan lembaga serupa di wilayah lain.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Administrasi Publik

Kata administrasi berasal dari bahasa Latin *administrire*, yang dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *administration* (*to administer*), *to administer* memiliki makna sama dengan *to manage* (mengelola) dan *to direct* (menggerakkan). Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai kegiatan mengelola informasi, manusia, harta benda, hingga tujuan-tujuan yang ada dalam sebuah organisasi. Menurut Siagian yang dikutip oleh ((Mahsuni & Kamil, 2024), administrasi diartikan sebagai keseluruhan proses manajemen yang melibatkan kerja sama antara beberapa individu, berdasarkan rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Konsep administrasi publik telah mengalami perkembangan signifikan seiring dengan perubahan dinamika sosial, politik, dan global yang memengaruhinya. Perubahan tersebut menjadikan administrasi publik tidak lagi sekedar dipahami sebagai aktivitas birokrasi pemerintahan sebagaimana dalam paradigma administrasi negara klasik yang berorientasi pada fungsi dan kewenangan pemerintah, tetapi telah berkembang menjadi disiplin yang mencakup berbagai dimensi pengelolaan urusan publik. Administrasi publik dipandang sebagai cabang ilmu sosial yang mempelajari hubungan antara lembaga legislatif, eksekutif, dan yudikatif dalam penyelenggaraan pemerintahan, serta mencakup aspek kebijakan publik, manajemen publik, administrasi pembangunan, tujuan negara, dan etika pemerintahan (Oktarina, dkk, 2021).

## ***Perkembangan Paradigma Administrasi Publik***

### a. *Paradigma Old Public Administration (OPA)*

Administrasi Publik Klasik bermula dari sebuah gerakan perubahan yang digagas oleh seorang tokoh bernama Woodrow Wilson tentang dikotomi antara politik dan administrasi yang berpikir bahwa administrasi publik harus dipisahkan dengan dunia politik. Ilmu administrasi publik berfokus pada isu-isu yang berkaitan dengan organisasi, kepegawaian, serta penyusunan anggaran dalam birokrasi dan pemerintahan. Politik dan kebijaksanaan merupakan hal pokok dalam ilmu politik. Lokus paradigma ini mempermasalkan posisi kedudukan administrasi publik (Supriyadi, 2021).

### b. *New Public Administration (NPS)*

Fokus *New Public Administration* mencakup upaya untuk mengorganisasikan, menggambarkan, dan merancang organisasi agar dapat berjalan dengan memaksimalkan prinsip kemanusiaan yang diimplementasikan dengan penerapan sistem desentralisasi dan organisasi demokratis yang tanggap dan menarik partisipasi serta memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat secara menyeluruh. Fredericson dalam Anggraini berpendapat bahwa munculnya *New Public Administration* dimulai sejak terjadinya krisis yang melanda dunia, krisis tersebut menimbulkan pengaruh besar terhadap negara di seluruh dunia, diantaranya: a) urbanisasi yang didukung pemerintah sehingga menyebabkan terjadinya krisis kekotaan. b) krisis kekotaan yang ditimbulkan urbanisasi ini memunculkan krisis berikutnya yaitu krisis rasial. c) krisis meluas yang meliputi krisis energi, krisis lingkungan, krisis kesehatan, krisis transportasi, dan krisis lainnya yang mempengaruhi tata kelola pemerintahan pada masa tersebut (Supriyadi, 2021).

### c. *New Public Management (NPM)*

Paradigma Manajemen Publik Baru (*New Public Management*) berorientasi pada perubahan sehingga dikenal bersifat reformatif. Paradigma *New Public Management* dipahami sebagai suatu pendekatan yang mendukung pengalihan kepemilikan dan pengelolaan seluruh kegiatan pemerintahan dari sektor publik ke sektor swasta (privatisasi). Harapannya, negara menjadi semakin berkembang dan dapat memberikan kesejahteraan kepada masyarakat dengan memberikan pelayanan yang memuaskan. Atas dasar itu muncul persepsi bahwa pemerintahan tidak dapat disejajarkan dengan sektor swasta, karena tujuan utamanya berbeda dimana sektor pemerintah lebih

mengutamakan pelayanan terhadap masyarakat (*Public service*) untuk kesejahteraan masyarakat (Supriyadi, 2021).

### **Konsep Manajemen Pengelolaan**

Manajemen dapat diartikan sebagai rangkaian kegiatan mulai dari penyusunan rencana, pengaturan struktur, penerapan, hingga pengendalian aktivitas yang bertujuan untuk mewujudkan sasaran spesifik dengan cara yang berdaya guna dan berhasil guna. Tujuannya untuk menetapkan dan mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Alat-alat yang digunakan dalam manajemen ini, yang dikenal sebagai unsur manajemen. Unsur manajemen dikenal dengan sebutan “6M”, yaitu *man* (manusia), *materials* (bahan), *machines* (mesin), *method* (metode), *money* (uang) and *market* (pasar). Dalam konteks organisasi desa, manajemen pengelolaan menjadi kunci keberhasilan lembaga ekonomi seperti BUMDes dalam mencapai tujuannya. Selain unsur-unsur (6M) manajemen, terdapat pula fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi ini adalah serangkaian kegiatan berurutan yang harus dilaksanakan sebagai bagian dari proses manajemen. Menurut George R. Terry, fungsi-fungsi pokok tersebut diawali dengan: (a) Perencanaan yaitu tahapan penetapan sasaran atau tujuan, diikuti dengan penentuan langkah-langkah strategis yang diperlukan untuk mewujudkan sasarnya. (b) Pengorganisasian yaitu pengaturan struktur kerja dan pembagian tanggung jawab. (c) Pelaksanaan yaitu proses menggerakkan sumber daya untuk melaksanakan rencana. (d) Pengawasan yaitu kegiatan memantau dan mengevaluasi pelaksanaan agar sesuai dengan tujuan.

Dalam pengelolaan BUMDes, penerapan keempat fungsi manajemen tersebut harus dilakukan secara berkelanjutan dan terpadu, karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada sejauh mana fungsi-fungsi manajemen dijalankan secara optimal.

### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

BUMDes merupakan entitas bisnis di wilayah desa yang dijalankan melalui kolaborasi antara masyarakat dan pemerintah daerah. Tujuannya adalah untuk memperkuat perekonomian di tingkat lokal sekaligus membangun relasi sosial yang harmonis, disesuaikan dengan kemampuan dan kebutuhan spesifik desa yang bersangkutan (Ekonomi & Cendana, 2021). Menurut PP No. 4 Tahun 2015 mengenai BUMDes, Badan Usaha Milik Desa adalah perusahaan yang mayoritas atau seluruh modalnya berasal dari kekayaan Desa yang diinvestasikan secara langsung. Peran BUMDes adalah mengelola berbagai aset, jasa, dan usaha lain untuk mewujudkan kesejahteraan bagi warga desa. Menurut UU No. 32 Tahun 2004, BUMDes adalah perusahaan yang mayoritas modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung dari aset desa yang dipisahkan. Fungsi lembaga ini adalah mengelola aset dan usaha

lainnya guna memaksimalkan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat desa (Dzini Nuraeni, 2021).

### **3. METODE**

#### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Desa Babakan, Kecamatan Karanglewas, Kabupaten Banyumas, dengan objek kajian yaitu BUMDes Unggul Bahtera. BUMDes tersebut dinilai memiliki perkembangan yang cukup baik dibandingkan BUMDes lain di wilayah sekitar dikarenakan pernah mendapat peringkat ke-3 terbaik se-Kecamatan Karanglewas.

#### **Karakteristik Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai manajemen pengelolaan BUMDes *Unggul Bahtera* di Desa Babakan. Fokus penelitian mencakup aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi pengelolaan, serta faktor-faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhinya. Pada penelitian ini mengadopsi teknik pemilihan informan dengan teknik *purposive sampling*. Teknik ini dipilih karena memilih individu yang dianggap paling memahami topik penelitian atau memiliki posisi kepemimpinan yang mempermudah eksplorasi objek/situasi sosial yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, individu-individu yang dijadikan infoman adalah pra pengurus inti BUMDes, meliputi Komisaris/Penasihat, Pengawas, Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan Manajer Unit Usaha BUMDes. Mereka adalah pihak-pihak yang dianggap memiliki peran dalam pengelolaan dan pelaksanaan manajemen BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui dua teknik utama:

##### **Wawancara**

Dilaksanakan langsung dengan pihak-pihak kunci yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes, yaitu: Kepala Desa Babakan, Direktur BUMDes Unggul Bahtera, para pengurus dan perwakilan masyarakat setempat.

##### **Observasi**

Dilaksanakan dengan pengamatan langsung terhadap aktivitas operasional dan administrasi BUMDes, untuk memahami bagaimana proses pengelolaan dijalankan di lapangan. Peneliti melakukan observasi terhadap kegiatan operasional BUMDes Unggul Bahtera, termasuk aktivitas pada unit usaha seperti pengelolaan air bersih, minimarket, dan Pertashop.

## **Dokumentasi**

Data sekunder diperoleh dari arsip BUMDes, laporan keuangan, dokumen profil desa, serta peraturan-peraturan yang berkaitan dengan penyelenggaraan BUMDes. Teknik ini digunakan untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi dengan bukti tertulis.

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Desa Babakan adalah salah satu desa di Kecamatan Karanglewas, Banyumas dengan karakteristik wilayah semi-perkotaan dan aktivitas ekonomi masyarakat yang cukup dinamis. Desa Babakan termasuk kedalam golongan desa dengan jumlah penduduk yang cukup besar di Kecamatan Karanglewas. Letak Desa Babakan dapat ditempuh kira-kira 5 kilometer dari pemerintahan kecamatan dan 7 kilometer dari pusat Kota Purwokerto menjadikannya strategis untuk pengembangan kegiatan ekonomi masyarakat, termasuk pengelolaan usaha desa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa potensi ekonomi desa sudah berjalan secara mandiri dan menjadi dasar penting bagi pembentukan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dasar hukum pendirian BUMDes diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan, yaitu: (a) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, pada pasal 87 ayat (1). (b) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021. (c) Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021.

BUMDes di desa ini, dikenal dengan nama “Unggul Bahtera”. BUMDes ini telah mencapai prestasi signifikan, termasuk meraih peringkat ketiga terbaik di antara desa-desa lain di Kecamatan Karanglewas. Prestasi ini mencerminkan keberhasilan pengelolaan sumber daya desa yang berbasis pada kerjasama antara pemerintah desa, sektor swasta, dan partisipasi aktif masyarakat. Dalam pelaksanaannya, BUMDes Unggul Bahtera mengelola berbagai unit usaha yang memanfaatkan potensi lokal desa, seperti pengelolaan air bersih, layanan isi ulang air mineral/galon dan operasional minimarket, untuk memacu pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

### **Proses Perencanaan (*Planning*) BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan**

Perencanaan (*planning*) adalah langkah dasar yang digunakan untuk menetapkan sasaran dan menentukan cara pencapaian sasaran tersebut (Luh & Trisnawati, 2021). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses perencanaan BUMDes *Unggul Bahtera* dilakukan melalui musyawarah desa (musdes) yang melibatkan partisipasi aktif pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat aktif sebagai penentu arah kebijakan dan prioritas program tahunan. Proses ini dirumuskan dalam Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) BUMDes. Warga menyatakan bahwa keterlibatan mereka dalam *Musdes* sangat penting karena membuat

masyarakat mengetahui sasaran utama BUMDes, yaitu menaikkan pendapatan asli desa, mendorong pertumbuhan ekonomi di wilayah lokal, dan mengurangi ketergantungan terhadap dana transfer. Kepala Desa menambahkan bahwa perencanaan awal BUMDes mengacu pada arahan dari Kementerian, namun dilakukan penyesuaian agar sesuai dengan konteks lokal. Tahap perencanaan yang bersifat partisipatif dan berbasis kebutuhan ini menjadi dasar bagi pengembangan program yang relevan.

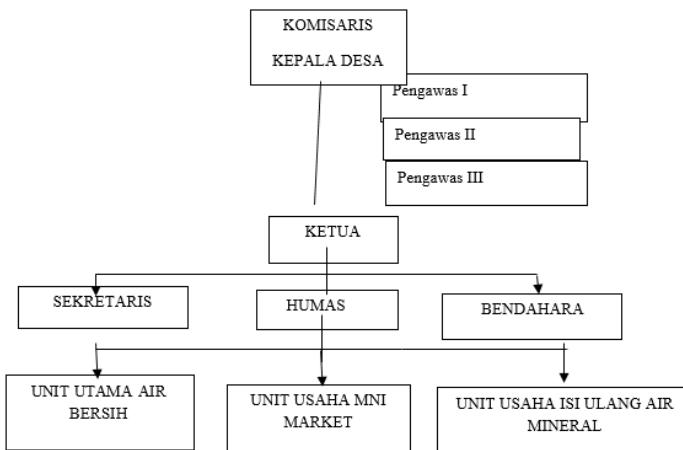
Meskipun perencanaan yang bersifat partisipatif ini menunjukkan adanya upaya penerapan asas-asas tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), efektivitas pengelolaan BUMDes sangat bergantung pada perencanaan yang matang dan berorientasi pada potensi lokal, yang perlu dikomparasi lebih lanjut. Dalam konteks BUMDes 'Unggul Bahtera', perencanaan program dan penganggaran telah menunjukkan kematangan yang memadai, selaras dengan temuan Chamid dkk. (2022) yang menunjukkan bahwa penyertaan modal besar dan pengelolaan manajemen yang baik pada BUMDes Ujug mampu memberikan dampak positif pada peningkatan pendapatan desa. Namun, tantangan mendasar yang dihadapi adalah pada aspek sosialisasi dan teknis. Temuan Moh Subaidi dkk. (2019) di BUMDes Somber mengalami kegagalan karena kurangnya sosialisasi program. Hal tersebut menjadi refleksi kritis bahwa sosialisasi di Desa Babakan perlu diintensifkan dan diperluas. Dengan demikian, perencanaan BUMDes 'Unggul Bahtera' perlu diperkuat lagi dengan pelatihan teknis agar rencana usaha tidak hanya bersifat jangka pendek, tetapi juga berorientasi pada keberlanjutan ekonomi, serta mekanisme sosialisasi yang lebih inklusif untuk memitigasi risiko kesadaran masyarakat yang rendah.

### **Proses Pengorganisasian (*Organizing*) BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan**

Pengorganisasian adalah proses membentuk struktur formal, mengelompokkan, mengatur, dan membagikan tugas-tugas di antara anggota tim, serta menetapkan aturan interaksi yang dibutuhkan untuk meraih sasaran organisasi dengan hasil optimal dan maksimal. Pemilihan individu yang memiliki kemampuan dan kualifikasi yang tepat menjadi krusial untuk mengisi jabatan, karena kolaborasi antarindividu yang baik sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi.

Struktur organisasi BUMDes 'Unggul Bahtera' telah dibentuk sesuai dengan kerangka normatif yang ditetapkan di PP Nomor 11 Tahun 2021. Temuan Faiz et al. (2020) di Kulon Progo yang menekankan kejelasan struktur organisasi sebagai faktor penentu keberhasilan, sejalan dengan kepatuhan formal BUMDes Babakan terhadap PP tersebut. Pelaksanaan seluruh kegiatan BUMDes Unggul Bahtera dijalankan melalui struktur organisasi yang tersusun atas penasihat, pelaksana operasional, dan pengawas, di mana setiap komponen tersebut memiliki

deskripsi tugas dan wewenang yang terperinci dan jelas. Berikut merupakan struktur organisasinya:



**Gambar 1.** Struktur organisasi BUMDES Unggul Bahtera.

Meskipun secara struktural telah sesuai dengan regulasi, ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang mumpuni terbukti menjadi titik krusial yang menentukan efektivitas organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Desa menyampaikan bahwa kurangnya SDM yang kompeten merupakan salah satu penyebab kendala yang harus dihadapi. Kepala Desa memprioritaskan rekrutmen pengurus dari warga sekitar sebagai upaya memperkuat partisipasi masyarakat, dengan memilih kandidat yang memiliki semangat wirausaha dan komitmen, namun pemahaman teknis dan wewenang para penanggung jawab unit usaha masih terbatas. Kondisi ini serupa dengan hasil penelitian oleh Moh Subaidi dkk. (2019) dan Agus Salihin (2021) yang menyimpulkan bahwa kurangnya kompetensi SDM adalah salah satu faktor utama mengapa BUMDes belum berperan signifikan dalam pengembangan ekonomi masyarakat.

Dari sisi pengelolaan keuangan, tantangan kompetensi terlihat jelas; Bendahara menyadari bahwa tingkat pendidikan yang rendah sempat menyulitkan penyusunan laporan keuangan. Namun, kesulitan tersebut dapat teratasi melalui bantuan aplikasi khusus bernama "iPOS" yang memudahkan pembuatan laporan. Adanya inisiatif penggunaan teknologi ini merupakan langkah positif dalam menjaga transparansi. Bendahara menjelaskan bahwa penyusunan laporan keuangan dilakukan oleh bendahara dan pelaku operasional BUMDes, dengan hasil laporan yang kemudian diverifikasi oleh Kepala Desa.

Dari sisi masyarakat, masih terdapat beberapa catatan. Salah seorang warga menyampaikan bahwa pelibatan masyarakat belum sepenuhnya maksimal dan transparansi pengelolaan usaha masih dalam proses perbaikan agar lebih edukatif, inovatif, dan komunikatif. Meski demikian, masyarakat mengakui manfaat nyata yang telah dirasakan dari BUMDes, seperti pengairan, air bersih, air mineral, pertashop, wifi, dan pajak kendaraan.

Walaupun apabila dilihat dari hasilnya, pertashop, pemasangan wi-fi dan pajak kendaraan belum sepenuhnya memberikan hasil yang maksimal.

Aspek pengorganisasian di BUMDes 'Unggul Bahtera' menunjukkan upaya yang berkelanjutan untuk menjaga keseimbangan antara profesionalisme, transparansi, dan pemberdayaan masyarakat. Agar organisasi BUMDes 'Unggul Bahtera' dapat berfungsi optimal dan mandiri seperti yang disarankan dalam literatur efektivitas (Salbia & Keri, 2022), diperlukan investasi serius pada peningkatan kapasitas dan pelatihan teknis bagi pengelola, bukan sekadar penunjukan. Keseluruhan permasalahan yang ada di tahap pengorganisasian ini bersifat sementara dan dapat diselesaikan dengan pendekatan yang adaptif, memberikan fondasi yang baik untuk pengelolaan BUMDes di masa depan.

#### **Proses Penggerak (*Actuating*) BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan**

Pelaksanaan (*actuating*) adalah fungsi manajemen yang paling penting karena berfokus pada tindakan nyata, mencakup implementasi program, komunikasi, serta penanganan operasional. Fungsi ini bersifat aplikatif, berbeda dengan perencanaan dan pengorganisasian yang lebih konseptual. Fungsi pengawasan dalam BUMDes sering kali belum optimal karena kurangnya pemahaman pengurus terhadap sistem audit internal dan keterbatasan kapasitas manajerial. Studi ini juga menekankan pentingnya penerapan pengawasan berbasis kinerja (*performance-based control system*) untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi desa.

**Tabel 4.** Daftar Sumber Daya Manusia Pelaksana BUMDes.

No.	Nama	Jabatan
1.	Sonhaji	Komisaris
2.	Sudigdono	Pengawas I
3.	Sugeng Priyono	Pengawas II
4.	Akhmad Rofiq Mahbuub	Pengawas III
5.	Rama Prasetyo	Direktur
6.	Mukhamad Mujib	Sekretaris
7.	Aminatul Mubarokah	Bendahara
8.	Fitri Puji Astuti	Manager Usaha Mini Market
9.	Tohirin	Manajer Utama Air Bersih
10.	Supriyadi	Manajer Usaha Isi Ulang Air Mineral
11.	Yusro	Kepala Teknisi Usaha Air Bersih
12	Susanto	Teknis Usaha Air Bersih
13	Suliyah	Pencatat dan Penarik Air Bersih
14	Nur/ Mahmud	Pencatat dan Penarik Air Bersih
15	Ngatoilah	Pencatat dan Penarik Air Bersih
16	Arif Suwanto	Pencatat Air Bersih
17.	Wuryanti	Pencatat dan Penarik Air Bersih
18.	Khayatul Mu'min	Pegawai Usaha Isi Air Ulang Mineral
19.	Alifudin	Humas

*Sumber: Data Pra Survey*

Tahapan pelaksanaan BUMDes, mencakup implementasi program, pengawasan, komunikasi, serta penanganan operasional. Tahap pelaksanaan di BUMDes 'Unggul Bahtera' menunjukkan sinergi yang erat di antara Pemerintah Desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat

dalam menjalankan program. Pemerintah Desa, melalui peran Kepala Desa, secara aktif memberikan arahan strategis dan dukungan untuk memastikan program berjalan sesuai rencana. Komunikasi efektif antara pihak desa dan pengurus dijaga melalui pertemuan rutin dan penggunaan grup komunikasi khusus untuk koordinasi yang efisien.

Di tingkat operasional, Manajer Unit Usaha berperan penting dalam menjaga kepuasan pelanggan dan memastikan produk/jasa (seperti layanan air bersih PAMDESA, toko kelontong, dan lainnya) sesuai permintaan pasar. Pendekatan berbasis kebutuhan masyarakat dan respons cepat terhadap masalah menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan, dicontohkan dari keputusan masyarakat yang kini lebih memilih menggunakan layanan air bersih BUMDes. Untuk meningkatkan produktivitas, strategi pelaksanaan meliputi penyelenggaraan pelatihan, pemilihan lokasi yang strategis, dan penanganan masalah operasional yang cepat oleh petugas lapangan.

Pelaksanaan program di BUMDes 'Unggul Bahtera' tidak hanya diukur dari kuantitas program, tetapi juga dari dampaknya terhadap pemberdayaan ekonomi dan akuntabilitas. Bendahara memastikan transparansi laporan keuangan dengan menyusun laporan periodik (tahunan dan semesteran) yang kemudian dipresentasikan kepada perwakilan masyarakat (RT, RW, PKK, tokoh masyarakat), dengan setiap transaksi dicatat akurat menggunakan aplikasi "iPOS." Namun, fungsi pengawasan ini masih memiliki tantangan. Aisyafitri (2024) menunjukkan bahwa fungsi pengawasan di banyak BUMDes sering belum optimal karena kurangnya pemahaman pengurus terhadap sistem audit internal.

Lebih lanjut, temuan Umar Sako Baderan dan Budiyanto Napu (2020) terhadap BUMDes di Gorontalo, yang menyebutkan keterbatasan modal menyulitkan ekspansi usaha dan membatasi peran BUMDes dalam meningkatkan penghasilan masyarakat, menjadi refleksi tantangan serupa yang mungkin dihadapi BUMDes 'Unggul Bahtera'. Meskipun demikian, sejalan dengan kajian Hailudin Hailudin (2021) yang berfokus pada peranan BUMDes dalam pemberdayaan, BUMDes 'Unggul Bahtera' perlu memastikan bahwa setiap unit usaha yang dijalankan tidak hanya berorientasi profit semata, melainkan secara aktif melibatkan dan memberikan kontribusi nyata dalam upaya mempertinggi kualitas kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat Desa Babakan.

Secara keseluruhan, tahapan pelaksanaan ini menunjukkan sinergi dan kemampuan adaptasi yang baik dalam menjaga keseimbangan antara pelayanan publik dan pengembangan usaha, dimana masalah operasional yang muncul hanya bersifat sementara dan dapat diselesaikan dengan cepat. Hal ini memberikan fondasi yang kuat bagi keberlanjutan BUMDes di masa depan.

## **Proses Pengawasan (*Controlling*) BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan**

Pengawasan (*Controlling*) merupakan aspek penting dalam manajemen BUMDes untuk memastikan pelaksanaan program dilaksanakan sesuai dengan rencana dan tujuan organisasi. Menurut Terry (2006), pengawasan (*controlling*) didefinisikan sebagai proses evaluasi dan penyesuaian terhadap berbagai kegiatan yang berlangsung sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tahap pengawasan di BUMDes 'Unggul Bahtera' melibatkan berbagai lapisan, mulai dari Pemerintah Desa, pengurus internal, hingga masyarakat.

Mekanisme pengawasan di BUMDes 'Unggul Bahtera' melibatkan peran aktif dari Pemerintah Desa dan pengurus internal. Kepala Desa berperan sebagai pengawas utama (Penasihat) dengan menerima laporan rutin yang mencakup laporan keuangan dan data kinerja. Kepala Desa memastikan transparansi dengan mengadakan tinjauan berkala terhadap operasional dan kepatuhan BUMDes terhadap peraturan, yang berpuncak pada rapat dewan desa tahunan untuk mengevaluasi kinerja dan merumuskan rencana ke depan. Selain itu, Inspektorat Desa juga dilibatkan untuk mengawasi operasional secara menyeluruh. Secara internal, Bendahara memastikan keuangan BUMDes diawasi dengan baik melalui mekanisme internal, dengan pemeriksaan rutin yang dilakukan oleh Pengawas dan Kepala Desa. Sementara itu, Manajer unit usaha bertanggung jawab langsung atas pengawasan operasional harian, memastikan karyawan melaksanakan tugas sesuai permintaan pelanggan dan menangani kendala secara cepat, seperti ketika Manajer harus turun langsung menangani gangguan layanan air bersih. Evaluasi operasional dilakukan secara periodik melalui pertemuan triwulanan atau sewaktu-waktu jika ada masalah mendesak.

Masyarakat memegang peran penting dalam pengawasan BUMDes. Selain sebagai pemilik aset desa, masyarakat memegang hak sekaligus tanggung jawab untuk terlibat aktif dalam pengawasan pengelolaan BUMDes. Partisipasi ini dilakukan melalui berbagai cara, seperti mengikuti musyawarah desa, meminta informasi yang transparan, melakukan pengawasan langsung terhadap kegiatan BUMDes, hingga melaporkan jika terjadi penyimpangan. Pengawasan dan evaluasi (P/E) yang transparan dan akuntabel merupakan jaminan efektivitas dan keberlanjutan BUMDes. Mekanisme pengawasan BUMDes 'Unggul Bahtera' menunjukkan praktik yang baik yang serupa dengan temuan Chamid dkk. (2022) pada BUMDes Ujug, di mana proses pengawasan program dan penyetoran Pendapatan Asli Desa (PADes) dilakukan secara musyawarah dan terlembaga setiap tahunnya.

Namun, pengawasan di Desa Babakan perlu ditingkatkan pada aspek sistem manajemen keuangan. Meskipun BUMDes ini telah terbantu oleh aplikasi akuntansi seperti "iPOS," pengawasan yang ketat dan transparan, didukung oleh sistem yang akuntabel, adalah kunci

untuk memastikan bahwa pendapatan yang dihasilkan dari BUMDes benar-benar termanfaatkan secara optimal untuk pengembangan desa dan bantuan kepada masyarakat miskin. Pengawasan yang melibatkan berbagai lapisan ini menunjukkan komitmen untuk mencapai efektivitas dan keberlanjutan BUMDes.

## 5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyoroti efektivitas pengelolaan BUMDes Unggul Bahtera berlokasi di Desa Babakan, Kecamatan Karanglewas, Kabupaten Banyumas dalam mengelola potensi lokal untuk mendorong kemandirian ekonomi desa. BUMDes ini berhasil mengoperasikan beberapa unit usaha, antara lain jasa penjernihan air (PAMDesa), air isi ulang galon, dan minimarket. Unit-unit usaha tersebut merupakan penggerak penting bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat desa sekaligus mendukung pendapatan utama desa (PAD).

Dari aspek perencanaan, BUMDes Unggul Bahtera memastikan bahwa setiap program kerja BUMDes selaras dengan kebutuhan warga dan sumber daya lokal yang dimiliki. Pada aspek pengorganisasian, terdapat beberapa hal yang perlu dikoreksi yaitu kurang optimalnya kinerja sumber daya manusia, dan pemahaman mengenai tugas dan wewenang yang masih perlu ditingkatkan. Walaupun begitu, operasional BUMDes masih tetap berjalan dan hal tersebut tidak terlalu mempengaruhi kinerja di lapangan. Tahap pelaksanaan menunjukkan keberhasilan dalam menjalankan program, seperti penyediaan layanan air bersih yang kini lebih diminati masyarakat dibandingkan instalasi pribadi. Dalam aspek pengawasan, perlu penguatan agar akuntabilitas membaik. Faktor pendukung utama keberhasilan pengelolaan BUMDes meliputi dukungan pemerintah desa, partisipasi masyarakat, serta adanya modal awal dari Dana Desa. Sedangkan faktor penghambatnya antara lain keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya inovasi usaha, dan minimnya akses terhadap pelatihan manajerial. Sebagai rekomendasi, pengurus BUMDes perlu memperkuat kapasitas manajemen melalui pelatihan dan pendampingan profesional, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaporan keuangan, serta menjalin kemitraan dengan lembaga pendidikan dan sektor swasta guna memperluas potensi usaha. Upaya kolaboratif ini diharapkan mampu meningkatkan keberlanjutan BUMDes *Unggul Bahtera* sebagai motor penggerak ekonomi desa.

Secara keseluruhan, BUMDes Unggul Bahtera telah memberikan dampak positif bagi masyarakat Desa Babakan, namun masih terdapat ruang untuk perbaikan, khususnya dalam penguatan sumber daya manusia, diversifikasi usaha, serta peningkatan transparansi dan akuntabilitas. Dengan perbaikan tersebut, BUMDes Unggul Bahtera diharapkan dapat menjadi model pengelolaan BUMDes yang berkelanjutan dan berkontribusi lebih besar terhadap

Pembangunan ekonomi desa. Hasil penelitian ini memiliki implikasi kebijakan bagi pemerintah desa dan instansi terkait, bahwa peningkatan efektivitas BUMDes perlu diarahkan melalui kebijakan penguatan kapasitas kelembagaan dan manajerial. Pemerintah daerah dapat berperan dalam menyediakan program pendampingan berkelanjutan, akses permodalan, serta pelatihan kewirausahaan bagi pengurus dan masyarakat desa. Selain itu, integrasi BUMDes dalam ekosistem ekonomi daerah juga perlu difasilitasi melalui kebijakan kolaboratif antarinstansi supaya BUMDes dapat bertransformasi menjadi lembaga ekonomi desa yang otonom, mampu beradaptasi, dan memiliki daya saing yang kuat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Aisyafitri, S. Y. (2024). Mekanisme pengawasan badan usaha milik desa dalam meningkatkan kinerja untuk pemberdayaan masyarakat di Kabupaten Sumenep. *REFLEKSI HUKUM: Jurnal Ilmu Hukum*, 8(2), 225-248. <https://doi.org/10.24246/jrh.2024.v8.i2.p225-248>
- Aslami, R. D. (2023). Prinsip-prinsip utama manajemen George R. Terry. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 51-61. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i3.1615>
- Chamid Sutikno, Z. R. A. S. S. W. M. M. (2021). Manajemen pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) di Desa Srowot Kecamatan Kalibago Kabupaten Banyumas. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 11(1). <https://doi.org/10.33005/jdg.v11i1.2484>
- Dzini Nuraeni. (2021). Efektivitas program BUMDes dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat (Studi kasus BUMDes Unggul Bahtera Desa Babakan, Kec. Karanglewas, Kab. Banyumas). 15. <https://doi.org/10.56013/jpm.v8i2.1127>
- Ekonomi, F., & Cendana, U. N. (2021). Analisis akuntabilitas dan transparansi pelaporan keuangan BUMDes (Studi kasus BUMDes INA HUK). 9(1), 62-72. <https://doi.org/10.35508/jak.v9i1.3991>
- Ihda Arifin Faiz, Faiz Zamzami, Dina Natasari, & Rizky Wulandari. (2020). 51199-210584-1-Pb.
- Luh, N., & Trisnawati, D. E. (2021). Pengelolaan risiko berbasis nilai catur purusa artha terhadap kinerja keuangan BUMDes. 14(1), 12-21. <https://doi.org/10.51903/e-bisnis.v14i2.390>
- Mahsuni, A. W., & Kamil, M. (2024). *Filsafat administrasi*, 2(1), 603-614.
- Melani, I. (2022). Peran badan usaha milik desa (BUMDes) dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat. 19(5), 1-23.
- Oktarina, E., & L. D. (2021). Aspek hukum dalam pelaksanaan administrasi publik di Indonesia. *LEX LIBRUM: Jurnal Ilmu Hukum*, 151-162. <https://doi.org/10.46839/lljih.v7i2.440>
- Pradini, R. N. (2020). Strategi pengembangan badan usaha milik desa (Bumdes) di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 57-67. <https://doi.org/10.33701/jpkp.v2i1.1000>

Salbia, N., & Keri, I. (2022). Efektivitas pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) Maju Bersama Desa Patangnga Kecamatan Tellu Siattinge Kabupaten Bone. *Islamic Economic and Business Journal*, 2(2), 205-228. <https://mail.jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/ieb/article/view/3007>

Salihin, A. (2021). Peran badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai upaya pengembangan ekonomi masyarakat desa Pejanggik. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 96-104. <https://doi.org/10.29300/aij.v7i1.3937>

Subaidi, M., Muchsin, S., Jurusan, K., & Negara, A. (2019). Manajemen badan usaha milik desa (BUMDes) (Studi di Dusun Somber Desa Robatal Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang) (Vol. 13, Issue 5).

Supriyadi, E. I. (2021). Pergeseran dalam paradigma ilmu administrasi publik. *Jurnal RASI*, 3(1), 9-16. <https://doi.org/10.52496/rasi.v3i1.117>