



## Optimizing Village Funds Through BUMDes Managerial Model in the Local Trade Sector

## Optimalisasi Dana Desa Melalui Model Manajerial BUMDes pada Sektor Perdagangan Lokal

Putri Rahmaini

Universitas Muhammadiyah Lampung, Indonesia

Corresponding Author: [rahmaini34@gmail.com](mailto:rahmaini34@gmail.com)

Article Info	Abstract
<p>Received: 01/06/2025 Revised: 14/06/2025 Accepted 18/06/2025</p> <p><b>Keywords:</b> BUMDes; Institutional Theory; Local Trade; Management; Village Funds</p> <p><b>Kata Kunci:</b> BUMDes, Dana Desa, Kelembagaan, Manajemen, Perdagangan Lokal</p>	<p><b>Abstract:</b> The management of Village Funds through Village-Owned Enterprises (BUMDes) in the local trade sector offers great opportunities while posing complex institutional challenges. This article aims to examine how managerial models within BUMDes can effectively optimize Village Funds using a reflective approach grounded in institutional theory. This research adopts a qualitative-descriptive method through a literature review of eight academic books and seven scholarly journals. The findings indicate that the success of local trade business management by BUMDes depends not merely on capital support but primarily on the existence of institutional structures that regulate roles, incentives, and sanctions with clarity. When village institutions are capable of establishing rational and consistent rules of engagement, Village Funds can transform into productive and sustainable capital. This article recommends the formation of adaptive, transparent, and enterprise-oriented institutional systems within all BUMDes trade units.</p> <p><b>Abstrak:</b> Pengelolaan Dana Desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam sektor perdagangan lokal menghadirkan peluang besar sekaligus tantangan kelembagaan yang kompleks. Artikel ini bertujuan mengurai bagaimana model manajerial BUMDes dapat mengoptimalkan Dana Desa secara efektif melalui pembacaan reflektif berbasis teori kelembagaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode studi pustaka, mengkaji delapan buku akademik dan tujuh jurnal ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan usaha perdagangan lokal oleh BUMDes tidak hanya bergantung pada dukungan modal, tetapi terutama pada keberadaan struktur kelembagaan yang mengatur peran, insentif, dan sanksi secara tegas. Ketika institusi desa mampu menetapkan aturan main yang rasional dan konsisten, Dana Desa dapat bertransformasi menjadi modal produktif yang berkelanjutan. Artikel ini merekomendasikan pembentukan sistem kelembagaan yang adaptif, transparan, dan berorientasi usaha dalam seluruh unit pengelolaan BUMDes sektor perdagangan.</p>

### PENDAHULUAN (INTRODUCTION)

Arsitektur fiskal Indonesia mengalami transformasi besar setelah pengesahan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Regulasi ini bukan semata produk hukum administratif, melainkan artikulasi politik atas desakan yang tumbuh



dari desa-desa yang selama puluhan tahun tertinggal dalam distribusi sumber daya negara. Dana Desa hadir bukan sebagai dana hibah melainkan sebagai amanah fiskal yang harus dikapitalisasi menjadi kekuatan ekonomi produktif berbasis lokalitas. Dalam spektrum itu, pengelolaan Dana Desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menghadirkan satu dimensi baru dalam diskursus pembangunan desa: desa sebagai produsen kebijakan ekonomi, bukan sekadar penerima manfaat pembangunan (Hasanah et al., 2022)

Namun, pertanyaan besar muncul ketika dana yang terus bertambah setiap tahun tidak serta-merta menumbuhkan unit usaha yang mampu beroperasi secara wajar. Dalam berbagai wilayah, BUMDes didirikan hanya untuk memenuhi syarat administratif, bukan untuk menjalankan siklus ekonomi yang efisien. Unit perdagangan yang sebenarnya memiliki perputaran arus kas harian, rantai pasok yang bisa dikendalikan, dan kebutuhan pasar yang sudah terbaca tidak jarang menjadi ladang kegagalan. Toko desa tidak laku, sembako menumpuk, dan uang modal hilang tanpa jejak pertanggungjawaban yang rapi. Dalam kondisi seperti itu, BUMDes tidak sekadar kehilangan fungsi ekonominya, melainkan juga menggerus kredibilitas pemerintah desa di mata warganya.

Banyak studi, mengenai tujuan dalam masalah utama bukan pada jenis usaha yang dipilih, melainkan pada absennya kemampuan manajerial. Pendirian BUMDes jarang diawali dengan pemetaan pasar. Tidak ada segmentasi pelanggan, tidak ada studi kelayakan sederhana, bahkan laporan keuangan pun seringkali tidak disusun secara periodik. Penelitian Hafizh (2023) menemukan bahwa BUMDes yang bergerak dalam perdagangan kopi di Lampung tidak mampu menciptakan sirkulasi ekonomi desa karena pengelolaan berbasis kekeluargaan yang tidak disertai akuntabilitas transaksi dan evaluasi usaha yang terstruktur. Kelemahan tersebut menandakan bahwa model kelembagaan yang selama ini dibentuk lebih menekankan pada aspek formal dibandingkan substansi ekonomi.

Dalam kerangka hukum, Dana Desa dapat digunakan untuk penyertaan modal pada BUMDes sebagai bentuk investasi desa dalam sektor-sektor ekonomi yang relevan. Namun, investasi semacam itu tidak pernah bisa dipahami semata-mata sebagai pemindahan uang dari kas desa ke kas usaha. Tanpa pengelolaan yang terdesain, uang hanya berpindah tempat dan tidak menghasilkan nilai. Kurniawan (2016) menyebutkan bahwa keberhasilan unit usaha desa sangat ditentukan oleh peran manajemen dalam mengatur struktur organisasi, pembagian tugas, sistem pengawasan, hingga inovasi layanan yang mampu membedakan unit dagang desa dari toko-toko konvensional di sekitarnya. Ketika BUMDes tidak memiliki rencana bisnis, maka praktik kerjanya tidak beranjak dari pola pengadaan barang dan distribusi manual tanpa target laba yang terukur.

Sektor perdagangan lokal sebenarnya menawarkan peluang besar dalam kerangka penguatan ekonomi mikro. Desa-desa dengan jumlah penduduk yang cukup dan akses jalan yang baik memiliki potensi pasar yang stabil. Barang kebutuhan pokok seperti beras, minyak, sabun, air minum, hingga pulsa dan gas elpiji memiliki permintaan harian. Namun, kekuatan permintaan ini tidak akan terkonversi menjadi keberhasilan usaha bila tidak disertai sistem manajerial yang adaptif. Perdagangan tidak cukup dikelola oleh niat baik dan semangat kebersamaan, tetapi memerlukan kedisiplinan dalam pencatatan arus kas, manajemen inventori, serta

kemampuan membaca fluktuasi harga. Tanpa itu semua, modal usaha hanya akan habis pada operasional rutin yang tidak pernah mencapai titik impas.

Pola kegagalan yang terus berulang ini menunjukkan bahwa desa belum menjadikan manajemen sebagai bagian dari budaya kelembagaan. Unit usaha dagang yang dijalankan BUMDes masih dikelola seperti proyek, bukan sebagai perusahaan. Gaji pengelola dibayarkan rutin tanpa dikaitkan dengan kinerja, barang dagangan dibeli berdasarkan insting bukan proyeksi penjualan, dan laporan usaha disusun ketika dibutuhkan untuk keperluan pemeriksaan, bukan untuk refleksi strategis (Istiqomah & Ramdhani, 2021). Dalam situasi semacam ini, Dana Desa akan selalu terancam menjadi instrumen pemborosan yang dilindungi oleh dalih pembangunan.

Model manajerial yang dibutuhkan dalam pengelolaan BUMDes sektor perdagangan bukan hanya menyangkut struktur organisasi, tetapi juga mencakup sistem kerja, pembagian kewenangan, dan alur keputusan yang jelas. Direktur tidak boleh merangkap bendahara, dan pengelola lapangan harus memiliki ruang untuk membuat keputusan berdasarkan dinamika pasar. Pelibatan warga dalam pengawasan juga menjadi kunci agar BUMDes tidak menjadi instrumen elit lokal, melainkan benar-benar mencerminkan partisipasi kolektif. Penelitian Ardiansyah (2021) menekankan bahwa ketegasan struktur dan transparansi keuangan menjadi syarat utama bagi keberlanjutan usaha BUMDes yang bergerak di bidang perdagangan .

Realitas ini diperkuat oleh studi Novita Riyanti & Hermawan Adinugraha (2021) yang menunjukkan bahwa hanya BUMDes yang menerapkan sistem insentif berbasis performa dan menerapkan sistem pencatatan digital yang berhasil mempertahankan usahanya lebih dari tiga tahun. Bukan karena dana yang lebih besar, tetapi karena cara dana itu dikelola. Pelaku usaha dilatih, sistem dipantau, dan pengambilan keputusan berbasis data. Semua itu menunjukkan bahwa optimalisasi Dana Desa dalam sektor perdagangan hanya bisa terjadi jika desa berani meninggalkan cara lama yang menggantungkan keberhasilan usaha pada perputaran uang semata, dan mulai membangun budaya baru yang berorientasi pada efisiensi, akuntabilitas, dan inovasi .

Kegagalan untuk membaca perdagangan sebagai sektor ekonomi yang menuntut rasionalitas akan menjebak desa dalam siklus pengeluaran tanpa pertumbuhan. Perdagangan tidak mengenal belas kasihan; jika barang tidak laku, maka usaha akan bangkrut. Jika pengelola tidak memiliki kapasitas, maka persediaan menumpuk dan nilai barang menyusut. Ketika waktu habis untuk mencari pasokan termurah tanpa mempertimbangkan biaya logistik dan rotasi stok, maka margin keuntungan hilang begitu saja. Oleh karena itu, model manajerial yang dibutuhkan tidak bisa bersifat generik. Ia harus diturunkan dari pemahaman atas karakter dagang lokal, daya beli masyarakat, serta infrastruktur pendukung.

Pemberdayaan ekonomi tidak akan terwujud jika desa terus mempertahankan pola konsumsi terhadap Dana Desa tanpa membangun struktur produksi yang tangguh. Perdagangan lokal melalui BUMDes memiliki daya dorong yang besar, tetapi hanya dapat beroperasi optimal jika disertai sistem manajemen yang memadai. Dana yang besar tanpa sistem hanya akan melahirkan proyek gagal yang dilupakan begitu SPJ selesai ditandatangani. Maka, optimalisasi Dana Desa melalui BUMDes bukan soal menambah jumlah dana atau membuka lebih banyak unit usaha, tetapi

memperbaiki cara berpikir tentang usaha itu sendiri: sebagai proses rasional, terukur, dan berbasis kepercayaan publik yang dibangun dari disiplin manajerial yang nyata.

### TINJAUAN PUSTAKA (*LITERATURE REVIEW*)

Tidak ada organisasi yang bertahan lama tanpa institusi yang menopangnya. Pernyataan ini bukan adagium teoritis, melainkan peta pembuka untuk memahami mengapa banyak BUMDes mengalami stagnasi bahkan ketika modal telah digelontorkan, pelatihan telah diberikan, dan peraturan desa telah diterbitkan. Teori Kelembagaan dari Douglas C. North menawarkan pisau analisis untuk membongkar lapisan-lapisan tak terlihat dalam pengelolaan usaha dagang BUMDes lapisan yang tersembunyi di balik formalitas legal, tetapi menentukan arah dan daya tahan lembaga ekonomi desa secara actual (North, 1990).

North memandang institusi bukan sebagai organisasi, melainkan sebagai aturan main dalam permainan. Ia membedakan antara institusi (*institutions*) sebagai batasan-batasan buatan manusia yang membentuk interaksi sosial, dan organisasi (*organizations*) sebagai pemain dalam sistem tersebut. Dalam hal ini, BUMDes bukan institusi, melainkan organisasi. Namun, perilaku pengelolanya ditentukan oleh institusi yang ada di desa baik yang berbentuk formal seperti peraturan desa, maupun informal seperti norma gotong royong, praktik patron-klien, dan kebiasaan musyawarah tanpa keputusan. Ketika sebuah BUMDes dibentuk tanpa institusi yang menetapkan batasan, memberi insentif, dan memberlakukan sanksi secara konsisten, maka organisasi itu hanya akan hidup di atas kertas, tidak pada praktiknya.

Dalam skema pengelolaan Dana Desa, North memperlihatkan bahwa institusi yang buruk menciptakan biaya transaksi tinggi. Di banyak desa, biaya transaksi ini muncul dalam bentuk ketidakpastian peran, tumpang tindih kewenangan, dan absennya sistem pertanggungjawaban yang bisa diuji secara publik. Uang masuk ke BUMDes tidak pernah ditagih sebagai modal produktif yang harus berputar dan memberi imbal balik. Tidak ada klausul sanksi ketika usaha merugi karena kesalahan manajerial. Tidak ada peraturan yang mengikat pengelola untuk menyusun laporan bulanan. Bahkan, pengangkatan pengurus sering tidak melalui mekanisme seleksi berbasis kompetensi, tetapi berdasarkan kedekatan personal dengan kepala desa atau tokoh adat (Wibowo & Andriani, 2021).

North menyebut fenomena ini sebagai akibat dari institusi informal yang lebih kuat daripada regulasi formal. Dalam desa, reputasi dan loyalitas sering mengalahkan keahlian. Pengurus yang dipilih karena relasi sosial akan merasa lebih berutang budi kepada pengangkatnya daripada kepada warga sebagai pemilik sah BUMDes. Dalam kondisi seperti ini, pengelolaan usaha dagang akan mengikuti logika sosial, bukan logika pasar. Barang dibeli tanpa riset karena ingin membantu pemasok lokal. Harga tidak dihitung berdasarkan margin, tetapi berdasarkan 'kewajaran'. Laporan keuangan tidak disusun karena dianggap tidak mendesak. Semua praktik ini muncul bukan karena ketidaktahuan, tetapi karena institusi informal lebih dipercaya daripada sistem formal yang tertulis.

Dalam teori North, perubahan institusi terjadi karena adanya tekanan eksternal atau karena aktor dalam sistem mengalami kerugian akibat aturan lama. Dalam kasus BUMDes, perubahan jarang terjadi karena sanksi atas kerugian hampir tidak pernah dijatuhkan. Desa-desa yang usahanya gagal tetap mendapat Dana Desa

tahun berikutnya. Pengurus yang tidak kompeten tetap menjabat selama tidak menimbulkan konflik (Syahyuti, 2015). Dalam keadaan seperti ini, tidak ada insentif untuk berubah. Institusi tidak bertransformasi karena tidak ada tekanan dari luar sistem, dan warga tidak memiliki alat untuk memaksakan perubahan dari dalam.

North juga menggarisbawahi pentingnya path dependency yakni kecenderungan institusi untuk berjalan di jalur yang sama karena sudah terbentuk kebiasaan. Di banyak desa, pembentukan BUMDes hanya meniru model desa lain. Ketika satu desa membuka unit dagang sembako, desa lain mengikuti, tanpa mempertimbangkan daya beli warga, jarak antar toko, atau struktur distribusi. Peniruan ini memperkuat jalur lama (path) yang sebenarnya tidak relevan dengan struktur lokal. Meskipun usaha tidak berjalan, laporan dibuat seolah-olah sukses. Tidak ada proses refleksi yang memutus jalur lama itu. Model manajerial pun hanya menjadi copy-paste dari template pelatihan.

Dalam kerangka teori kelembagaan, optimalisasi pengelolaan Dana Desa melalui BUMDes dagang hanya dapat dicapai jika institusi dibentuk dan dijaga secara aktif. Ini berarti bahwa harus ada aturan yang menjelaskan siapa yang bertanggung jawab atas kerugian usaha, bagaimana cara pengangkatan pengelola, dan seperti apa sistem insentif yang diberlakukan. Institusi ini tidak berhenti pada peraturan tertulis, tetapi harus dilaksanakan secara konsisten, diuji dalam praktik, dan dievaluasi oleh publik. Tanpa ini, organisasi akan tetap berjalan, tetapi tidak akan pernah menjadi aktor ekonomi yang mampu menciptakan nilai tambah.

Keterkaitan antara kelembagaan dan keberhasilan usaha dagang BUMDes terlihat jelas dalam temuan penelitian Ardiansyah (2021) yang mencatat bahwa BUMDes dengan struktur organisasi yang diaudit secara periodik dan dilengkapi dengan standar operasional prosedur memiliki rasio keuntungan lebih stabil dibanding BUMDes yang dijalankan secara informal dan kekeluargaan. Temuan serupa diungkapkan Hafizh (2022) dalam studi pengelolaan perdagangan kopi desa, di mana perbedaan muncul bukan pada jenis usaha, melainkan pada kelembagaan yang mengatur cara kerja, pengambilan keputusan, dan sistem pelaporan.

Teori North juga menuntut bahwa institusi harus fleksibel namun stabil. Ini menantang desa untuk menciptakan mekanisme pengawasan yang tidak birokratis, tetapi tetap kuat. Pengawasan berbasis warga, keterbukaan informasi secara digital, serta mekanisme keluhan yang aktif dapat menjadi bentuk institusi yang tidak berat namun efektif. Ketika warga tahu berapa omzet BUMDes bulan ini, siapa yang mengelola kas, dan bagaimana keuntungan digunakan, maka pengawasan tidak lagi memerlukan auditor eksternal. Desain seperti ini akan menciptakan kepercayaan yang tidak dibangun dari seremoni, melainkan dari kerja nyata yang terlihat dan dapat diuji.

## **METODOLOGI (METHODOLOGY)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan metode studi pustaka (*library research*) sebagai kerangka utama. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus pada penelusuran konsep dan praktik pengelolaan Dana Desa melalui model manajerial Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam sektor perdagangan lokal. Dalam pendekatan ini, peneliti tidak

melakukan pengumpulan data lapangan, melainkan mengkaji berbagai sumber tertulis yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur akademik, di antaranya jurnal ilmiah nasional terakreditasi, buku kajian kelembagaan ekonomi desa, regulasi perundang-undangan, serta dokumen resmi hasil kajian empirik oleh institusi pendidikan dan pemerintahan. Beberapa sumber utama yang menjadi rujukan meliputi karya Hafizh (2022) mengenai strategi pengelolaan Dana Desa berbasis potensi lokal, buku *Manajemen BUMDes* oleh Hasanah et al., (2022) sebagai referensi tentang struktur manajemen kelembagaan desa, serta artikel ilmiah dari *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *Jurnal Tadbir*, dan publikasi lainnya yang relevan.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui proses seleksi dan telaah dokumen. Seleksi dilakukan terhadap dokumen yang memenuhi kriteria akademik, yaitu: (1) terbit dalam rentang waktu 10 tahun terakhir; (2) membahas secara spesifik pengelolaan BUMDes, Dana Desa, atau sektor perdagangan lokal; dan (3) tersedia dalam bentuk digital atau tercetak yang dapat diakses dan ditelaah secara penuh. Dokumen yang telah diseleksi kemudian dibaca secara cermat, diberi anotasi, dan diklasifikasikan ke dalam kategori tertentu berdasarkan fokus bahasanya, seperti kelembagaan, manajemen, regulasi, dan hasil evaluasi empirik.

Metode analisis data dilakukan secara kualitatif melalui teknik analisis isi (content analysis). Teknik ini memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan isi dari dokumen-dokumen yang dikaji dengan memeriksa makna, pola, serta hubungan antar konsep yang muncul di dalamnya. Analisis tidak diarahkan untuk membentuk generalisasi statistik, melainkan untuk merumuskan konstruksi pemahaman yang mendalam tentang bagaimana Dana Desa dapat dioptimalisasi melalui sistem manajerial BUMDes yang dijalankan pada sektor perdagangan lokal. Setiap data yang dikutip dalam hasil pembahasan diinterpretasikan berdasarkan kaidah ilmiah dan dicocokkan dengan prinsip-prinsip teori kelembagaan yang menjadi dasar argumentasi teoritik dalam penelitian ini.

Keabsahan data dijaga dengan menerapkan teknik triangulasi sumber, yakni membandingkan dan mengonfirmasi informasi dari berbagai literatur dengan sudut pandang yang beragam. Dengan demikian, hasil analisis tidak hanya berpijak pada satu sumber tunggal, melainkan merepresentasikan perspektif yang luas dari berbagai kalangan akademisi dan praktisi yang berkecimpung dalam pengelolaan ekonomi desa

## HASIL DAN PEMBAHASAN (*RESULTS AND DISCUSSION*)

### **Kelembagaan BUMDes dalam Perspektif Teori Kelembagaan**

Pendekatan teori kelembagaan (institutional theory) menekankan bahwa institusi adalah aturan main atau seperangkat kaidah yang mengatur interaksi manusia dalam masyarakat. Douglass C. North (1990) mendefinisikan institusi sebagai "aturan main dalam masyarakat atau, lebih formal, kendala yang dirancang manusia yang membentuk interaksi manusia". Aturan-aturan ini mencakup aturan formal (seperti perundang-undangan, peraturan pemerintah) dan aturan informal (norma sosial, nilai, adat) yang bersama-sama menciptakan insentif atau pembatas

perilaku para pelaku. Institusi berbeda dengan organisasi; jika institusi adalah aturan main, maka organisasi (termasuk BUMDes) adalah pemain yang beroperasi dalam kerangka aturan tersebut. Dengan kata lain, institusi menyediakan kerangka hukum dan norma yang membentuk perilaku ekonomi, mengurangi ketidakpastian, serta menekan biaya transaksi dalam kegiatan ekonomi.

Di desa, kelembagaan mengacu pada kerangka struktural desa, termasuk institusi ekonomi desa seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes pada hakikatnya merupakan institusi ekonomi lokal yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan prakarsa masyarakat desa untuk mengelola potensi ekonomi desa secara mandiri. Secara formal, pembentukan BUMDes diamanatkan oleh regulasi pemerintah: UU No. 6/2014 tentang Desa mendorong setiap desa mendirikan BUMDes sesuai potensi dan kebutuhan lokal, yang dipertegas kemudian dalam Permendesa PDPT No. 4/2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan BUMDes. Dalam definisi UU Cipta Kerja Pasal 117 (2020), BUMDes secara tegas dinyatakan sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa untuk mengelola usaha, mengembangkan aset, investasi, pelayanan jasa, dan usaha lain demi sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Status badan hukum ini merupakan perkembangan kelembagaan penting yang memperjelas posisi BUMDes secara legal, sehingga dapat bermitra secara setara, memperoleh modal perbankan, dan memiliki kedudukan hukum yang kuat (Suryana, 2020).

Sebagai institusi ekonomi desa, BUMDes memiliki fungsi ganda: di satu sisi berperan sebagai lembaga komersial yang mencari laba untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), namun di sisi lain juga berfungsi sebagai lembaga sosial yang melayani kepentingan masyarakat. BUMDes merupakan *pilar ekonomi desa* yang berfungsi *sekaligus sebagai lembaga sosial dan komersial*; oleh karena itu prinsip efisiensi dan efektivitas harus diterapkan agar mampu berperan optimal. Dualitas fungsi ini sejalan dengan tujuan pembentukan BUMDes, yakni selain mengejar keuntungan usaha, juga menyediakan pelayanan bagi warga (misalnya penyediaan air bersih, lumbung pangan, jasa keuangan mikro) demi kesejahteraan sosial. North (1991) menyebutkan bahwa keberadaan aturan formal dan informal yang baik akan mengarahkan perilaku para aktor ekonomi ke arah produktif. Dalam hal BUMDes, aturan formal meliputi anggaran dasar/anggaran rumah tangga (AD/ART) BUMDes, Peraturan Desa tentang pendirian BUMDes, serta kebijakan pemerintah terkait penggunaan Dana Desa. Aturan informalnya mencakup praktik gotong royong, kepercayaan dan norma lokal dalam berniaga. Semua ini membentuk kerangka kelembagaan BUMDes.

Dari sudut pandang teori kelembagaan, kualitas kelembagaan BUMDes sangat menentukan kinerja dan keberlanjutan usahanya. Kelembagaan yang kuat berarti aturan main (struktur organisasi, regulasi, mekanisme pengambilan keputusan) jelas dan ditegakkan, sehingga BUMDes mampu menekan perilaku oportunistik, mengurangi biaya transaksi, dan menciptakan insentif bagi inovasi ekonomi. Adisasmita, (2015) menjelaskan bahwa kelembagaan ekonomi dapat dipahami sebagai regulasi perilaku yang diterima secara luas oleh kelompok sosial untuk interaksi tertentu, yang dapat diawasi baik secara internal maupun oleh otoritas eksternal. Artinya, kelembagaan BUMDes mencakup seperangkat aturan dan prosedur (misalnya SOP operasional, aturan pembagian hasil, mekanisme kontrol)

yang disepakati oleh pengurus dan pemerintah desa, serta diawasi oleh mekanisme internal (pengawas BUMDes) maupun eksternal (musyawarah desa, pemerintah daerah).

Dalam praktiknya, pembentukan BUMDes di berbagai daerah Indonesia meningkat pesat pasca lahirnya UU Desa 2014. Pemerintah mendorong pendirian BUMDes sebagai wadah pengelolaan Dana Desa untuk pembangunan ekonomi lokal. Secara kelembagaan, hampir setiap desa diberi kebebasan menentukan unit usaha yang dijalankan BUMDes sesuai potensi masing-masing. Akan tetapi, perspektif kelembagaan mengingatkan bahwa *cara pendirian* BUMDes turut memengaruhi efektivitasnya. Riyanti & Adinugraha, (2021) melalui studinya di lima kabupaten menemukan bahwa keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh sejarah dan proses pembentukannya. BUMDes yang lahir dari prakarsa mandiri warga desa (bottom-up) cenderung lebih mampu bertahan dan sukses, dibanding BUMDes yang dibentuk semata-mata karena instruksi program (top-down). Dengan kata lain, jika kelembagaan BUMDes dibangun atas dasar partisipasi dan kebutuhan nyata masyarakat (institusi lokal yang kontekstual), maka legitimasi dan dukungan sosialnya lebih kuat, sehingga peluang berhasil lebih tinggi. Sebaliknya, BUMDes yang dibentuk hanya karena *proyek* dan tanpa partisipasi cenderung lemah secara institusional dan rentan *gagal atau mati*.

Konsep kelembagaan juga mencakup kedudukan BUMDes dalam tata pemerintahan desa. BUMDes unik karena berada di ranah ekonomi komunal yang melibatkan pemerintah desa *dan* komunitas sebagai pemilik. Menurut Permendagri No. 39/2010, kepemilikan modal dan pengelolaan BUMDes dilakukan oleh pemerintah desa bersama masyarakat. Artinya, secara institusi BUMDes dimiliki kolektif oleh entitas desa, berbeda dari koperasi atau perusahaan swasta. Namun status ini dulunya menimbulkan ambiguitas: apakah BUMDes sebuah unit pemerintah desa atau entitas bisnis tersendiri? Sebelum UU Cipta Kerja, BUMDes tidak diakui sebagai badan hukum terpisah, sehingga terkadang diperlakukan layaknya *unit organisasi pemerintahan desa* alih-alih badan usaha profesional. Implikasi institusionalnya, terdapat kerancuan posisi BUMDes sebagai institusi sosial versus entitas komersial. Di banyak desa, BUMDes diharapkan menjalankan misi pelayanan sosial (karena mengelola Dana Desa dan aset publik), tetapi simultan dituntut menghasilkan laba layaknya perusahaan. Jika aturan main dan peran tidak ditegaskan, pengelola bisa bingung menyeimbangkan kedua fungsi ini (Suwondo, 2019). Tantangan kerancuan ini termasuk dalam isu kelembagaan yang perlu diatasi melalui penegakan regulasi (yang sebagian telah dijawab dengan penetapan status badan hukum BUMDes pada 2020) dan sosialisasi peran BUMDes sebagai "*socio-enterprise*" milik desa.

## **Tata Kelola dan Manajemen Operasional BUMDes**

Secara teori kelembagaan, tata kelola (governance) yang baik merupakan prasyarat bagi organisasi (BUMDes) untuk berfungsi efektif. Tata kelola mencakup struktur organisasi, distribusi peran dan tanggung jawab, mekanisme pengambilan keputusan, serta sistem pengawasan dalam BUMDes. Dalam kerangka *New Institutional Economics*, tata kelola yang baik akan menurunkan *agency costs* dan mencegah perilaku oportunistik melalui mekanisme insentif dan kontrol yang tepat.



Struktur organisasi BUMDes umumnya terdiri dari: Pembina/Penasihat (biasanya kepala desa atau perwakilan pemerintah desa), Pengawas, dan Pelaksana Operasional/Manajemen yang mengelola unit-unit usaha. Idealnya, terdapat pemisahan peran yang jelas antara fungsi pengawasan (oleh pemerintah desa mewakili kepemilikan kolektif) dan fungsi pengelolaan bisnis (oleh manajer profesional). AD/ART BUMDes menjadi landasan yang mengatur hal ini, termasuk syarat jabatan, hak dan kewajiban, serta prosedur evaluasi kinerja. Dalam prinsip kelembagaan, aturan formal seperti AD/ART bertujuan memastikan bahwa manajemen BUMDes bertindak *in-line* dengan kepentingan desa selaku pemilik (prinsip *alignment of interest*).

Namun, banyak kasus menunjukkan kelemahan tata kelola BUMDes di lapangan. Penelitian Arifin, (2020) mengungkapkan bahwa struktur kepengurusan BUMDes di banyak desa belum tertata baik: pembagian peran dan tanggung jawab masih kabur, koordinasi antara pemerintah desa dan pengelola kurang efektif, serta kapasitas pengurus yang terbatas dalam manajemen bisnis. Akibat struktur yang lemah, pengambilan keputusan bisnis kerap tidak strategis dan respons BUMDes terhadap dinamika pasar menjadi lamban. Contohnya, beberapa pengurus BUMDes tidak memiliki pemahaman cukup tentang manajemen usaha, sehingga salah dalam memilih jenis usaha atau lambat beradaptasi dengan perubahan permintaan. Dari perspektif teori agensi, hal ini bisa dilihat sebagai kegagalan desain insentif dan kontrol: jika pengurus tidak kompeten atau tidak diberi arahan yang tepat, maka keputusan yang diambil tidak memaksimalkan keuntungan desa (*agency problem*).

Samadi et al., (2019) mencatat salah satu faktor penghambat BUMDes adalah kepemimpinan dan manajerial pemerintah desa serta direksi BUMDes yang lemah, di mana pemerintah desa kurang mampu menjalankan peran pembinaan dan justru terlibat negatif dalam operasional. Kondisi ini mencerminkan *institutional failure* pada level lokal: aturan main mengenai hubungan pemdes-BUMDes tidak dipahami atau dijalankan semestinya.

Selain itu, kajian Apriliani et al., (2021) menunjukkan masalah kebijakan dan regulasi internal: belum ada pedoman yang mengarahkan BUMDes dikelola secara profesional. Regulasi desa yang kurang jelas, SOP yang minim, dan ketiadaan standar akuntabilitas memperburuk situasi tata kelola. Misalnya, beberapa desa tidak memiliki aturan tegas soal pemisahan kas BUMDes dengan kas desa, atau tentang rekrutmen pengelola berdasarkan merit. Akibatnya, potensi konflik kepentingan dan penyalahgunaan kewenangan meningkat. Lemahnya pengawasan turut disebut sebagai faktor yang memperparah kondisi ini. Pengawasan lemah bisa berarti Badan Pengawas BUMDes tidak berfungsi atau tidak independen, atau musyawarah desa tidak dilibatkan aktif dalam mengevaluasi kinerja BUMDes.

Dampak lanjutan dari tata kelola yang buruk adalah minimnya akuntabilitas dan transparansi. Banyak BUMDes mengalami kesulitan mempertanggungjawabkan penggunaan dana karena sistem administrasi dan pelaporan yang tidak memadai. Tanpa pembukuan yang rapi dan pelaporan rutin, praktik manajemen rentan terhadap penyelewengan. Fenomena ini tercermin pada kasus-kasus penyelewengan BUMDes yang melibatkan aparat desa. Sebagai contoh, di Desa Sumbakeling (Jawa Barat) ditemukan kepala desa bersama pengelola BUMDes memanipulasi laporan keuangan BUMDes selama beberapa tahun, hingga kas BUMDes dilaporkan nihil

padahal usaha berjalan. Kasus tersebut menunjukkan tiadanya mekanisme check and balance yang efektif dalam tata kelola BUMDes terkait, sehingga prinsip akuntabilitas tidak berjalan.

Kelemahan tata kelola semacam di atas jelas menghambat optimalisasi Dana Desa. Dana Desa seringkali menjadi modal utama pendirian BUMDes, tetapi tanpa manajemen operasional yang andal, modal itu tidak berputar secara produktif. Metra (2023) mencatat bahwa sejak digelontorkannya dana desa dan digencarkannya pendirian BUMDes pasca 2014, ribuan BUMDes didirikan, namun sebagian besar baru sebatas berdiri di atas kertas dan belum menjalankan usaha yang menghasilkan. Sebagian lagi stagnan karena keterbatasan pemahaman kepala desa tentang peran baru mereka dalam pengelolaan ekonomi desa. Ini implikasi langsung dari kapasitas manajerial yang belum memadai di tingkat aparatur desa dan pengelola BUMDes.

Dalam perspektif kelembagaan, langkah ini berarti membangun *institutions* internal yang mendorong good governance: transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan keadilan. Regulasi daerah sudah ada yang mengatur prinsip tata kelola BUMDes. Contohnya, Perda Kuningan No. 6/2013 menegaskan pengelolaan dan pelaporan keuangan BUMDes harus transparan, akuntabel, partisipatif, berkelanjutan dan dapat diterima (akseptabel). BUMDes diwajibkan menyampaikan laporan berkala tiap semester kepada pemerintah desa, dan kepala desa meneruskan laporan perkembangan BUMDes ke bupati setiap tahun. Bahkan, BUMDes diharuskan membuat laporan keuangan bulanan untuk seluruh unit usahanya secara akuntabel dan transparan, serta menyajikan laporan perkembangan kepada masyarakat desa melalui forum musyawarah minimal dua kali setahun. Aturan formal seperti ini memberikan *kerangka tata kelola* yang baik. Tantangannya adalah implementasi: bagaimana desa memastikan aturan tersebut dipatuhi.

### **Sistem Keuangan dan Pengelolaan Dana dalam Usaha Perdagangan BUMDes**

Sektor perdagangan lokal merupakan salah satu bidang usaha yang kerap dijalankan oleh BUMDes, misalnya unit usaha toko desa, distribusi hasil pertanian, pasar desa, hingga usaha simpan pinjam (lembaga keuangan mikro). Dalam subtopik ini, pembahasan difokuskan pada sistem keuangan BUMDes, mencakup sumber permodalan, pengelolaan keuangan operasional, hingga distribusi keuntungan, serta bagaimana kelembagaan finansial BUMDes memengaruhi optimalisasi Dana Desa.

Sesuai UU Desa 2014, modal BUMDes dapat berasal dari penyertaan modal desa (yang umumnya bersumber dari Dana Desa) dan dapat pula dari sumber lain seperti tabungan masyarakat atau bantuan pemerintah. Biasanya, pemerintah desa menganggarkan sejumlah Dana Desa sebagai modal awal BUMDes. Contohnya, BUMDes di Desa Landungsari, Malang, saat didirikan mendapat hibah modal dari Alokasi Dana Desa sekitar Rp9 juta sebagai modal awal usaha. Penyertaan modal desa ini menandakan bahwa keuangan BUMDes terkait erat dengan keuangan pemerintah desa – ada harapan bahwa modal tersebut berkembang menjadi keuntungan yang akan kembali ke kas desa sebagai PADes (Hasanah et al., 2022). Oleh karena itu, akuntabilitas pengelolaan keuangan BUMDes menjadi sangat penting, karena BUMDes mengelola aset publik.

Dari perspektif teori kelembagaan, sistem keuangan yang transparan dan akuntabel akan membangun kepercayaan (trust) masyarakat terhadap institusi BUMDes, yang merupakan bentuk *modal sosial* penting untuk kelangsungan usaha. North menekankan pentingnya *penegakan hak kepemilikan dan kontrak* dalam institusi ekonomi. Pada BUMDes, ini diterjemahkan sebagai kejelasan hak dan kewajiban finansial: siapa pemilik modal (desa dan mungkin warga), bagaimana pembagian keuntungan, siapa yang berwenang mengambil keputusan keuangan, dan mekanisme pengawasan keuangan. Regulasi telah mengatur bahwa keuntungan BUMDes (Sisa Hasil Usaha/SHU) sebagian besar dialokasikan untuk pendapatan desa dan pembangunan masyarakat (Eko et al., 2015). Sebagai contoh, di beberapa model, SHU BUMDes dibagi untuk: PADes, dana cadangan BUMDes, insentif pengurus, serta dana sosial bagi masyarakat. Dengan pembagian seperti ini, secara institusional BUMDes diharapkan menjadi mesin penghasil PADes sekaligus *benefit center* bagi komunitas desa.

Permasalahan yang kerap muncul adalah kurangnya sistem keuangan yang profesional di BUMDes. Banyak BUMDes belum menerapkan praktik akuntansi standar, pencatatan transaksi harian, atau pemisahan rekening secara memadai. Penelitian *Tirtayasa Ekonomika* (2021) menunjukkan bahwa BUMDes wajib membuat laporan keuangan bulanan yang mencakup perkembangan usaha, jumlah penerimaan, dan pengeluaran setiap unit usaha. Laporan ini harus disampaikan ke kepala desa setiap semester, dan disosialisasikan ke masyarakat minimal dua kali setahun. Namun, pada kenyataannya, banyak BUMDes lalai melakukan pelaporan tersebut. Data Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) Kabupaten Kuningan, misalnya, mencatat bahwa dari 77 BUMDes yang ada, 43 BUMDes (55,84%) belum menyampaikan laporan keuangan secara benar pada tahun 2019. Hanya 34 BUMDes (44,16%) yang melaporkan, artinya mayoritas tidak menjalankan kewajiban akuntabilitas keuangan. Ini mengindikasikan *rendahnya kepatuhan institusional* terhadap aturan main yang ada. Minimnya transparansi ini dapat menyebabkan menurunnya kepercayaan pemerintah desa dan warga kepada BUMDes (Suwondo, 2019).

Lebih parah lagi, penyalahgunaan keuangan BUMDes bukan hal langka. Kelemahan institusi (aturan pengawasan tak berjalan) membuka celah korupsi atau penyelewengan. Kasus di Desa Sumbakeling yang disinggung sebelumnya menunjukkan bagaimana kepala desa bisa memanfaatkan lemahnya kontrol untuk keuntungan pribadi, memanipulasi pembukuan BUMDes bertahun-tahun. Pada kasus tersebut, selama 2012-2020 hanya ada pembukuan hingga 2015, selebihnya nihil laporan, dan akhirnya diketahui kas BUMDes kosong. Kegagalan akuntabilitas ini berakar dari rendahnya integritas dan sistem kontrol internal. Studi menyimpulkan rendahnya akuntabilitas finansial sering dipengaruhi oleh rendahnya kompetensi SDM pengelola keuangan, lemahnya komitmen organisasi, dan tiadanya sistem pengendalian internal yang memadai. Dengan kata lain, institusi BUMDes belum menginternalisasi prinsip *good financial governance*.

Padahal, akuntabilitas dan transparansi finansial adalah *pilar keberlanjutan BUMDes*. BUMDes yang tidak mampu mempertanggungjawabkan uang rakyat akan kehilangan legitimasi, dan berisiko kehilangan dukungan modal di masa mendatang. Pemerintah tentu enggan menambah penyertaan modal jika modal awal saja tidak

kelas menengah. Dari sisi masyarakat, ketiadaan *trust* akan membuat mereka enggan berpartisipasi, misalnya enggan menyimpan uang di unit usaha simpan pinjam BUMDes atau tidak loyal belanja di toko BUMDes (Purnamasari & Ma'ruf, 2020). Ini menunjukkan keterkaitan erat antara sistem keuangan dan partisipasi ekonomi warga: institusi keuangan BUMDes yang akuntabel cenderung meningkatkan partisipasi (warga mau bermitra, menjadi pelanggan, atau memanfaatkan layanan BUMDes), sedangkan sistem yang tertutup menurunkannya.

Selain aspek akuntabilitas, efisiensi keuangan juga merupakan indikator penting. BUMDes sektor perdagangan harus mampu mengelola modal kerja secara efisien misalnya, mengatur persediaan barang di toko desa, mengelola piutang dalam unit simpan pinjam, atau menentukan harga jual produk lokal. Institusi BUMDes perlu menetapkan aturan terkait manajemen keuangan usaha: batas kredit, struktur harga, pengendalian biaya operasional, dll. Tantangan yang dihadapi, BUMDes sering kekurangan tenaga profesional di bidang keuangan. Tidak semua desa memiliki akuntan atau petugas pembukuan terlatih. Alhasil, pencatatan dan analisis keuangan sangat sederhana, sekadar memenuhi kebutuhan laporan minimal. Rendahnya kapasitas ini berakibat pada kurang optimalnya keputusan keuangan misalnya, BUMDes tidak melakukan analisis kelayakan usaha secara memadai sebelum memakai Dana Desa untuk membuka unit usaha baru, atau gagal mengidentifikasi kebocoran/inefisiensi biaya.

Untuk mengatasi hal tersebut, dukungan kelembagaan dari eksternal diperlukan. Pemerintah daerah dan pendamping desa seharusnya memberikan pelatihan sistem akuntansi BUMDes. Sudah ada beberapa inisiatif, misalnya modul Sistem Akuntansi BUMDes Profesional yang diadaptasi dari praktik perusahaan untuk skala desa. Prinsipnya adalah membuat model BUMDes ideal dengan sistem operasional yang terdokumentasi, termasuk pembukuan dan laporan keuangan rutin. Penerapan teknologi digital juga mulai didorong, seperti aplikasi keuangan desa atau aplikasi BUMDes, agar pencatatan lebih mudah dan transparan (beberapa BUMDes telah mulai memakai aplikasi akuntansi sederhana untuk kas dan inventory).

Sektor perdagangan lokal yang dikelola BUMDes bisa sangat diuntungkan dengan sistem keuangan yang kuat. Contohnya, BUMDes yang mengelola pasar desa: bila memiliki sistem retribusi digital dan pencatatan harian pendapatan, maka kebocoran dapat ditekan dan PADes dari pasar meningkat. Demikian juga BUMDes yang menjadi distributor (trader) produk pertanian desa: dengan manajemen keuangan yang baik, mereka dapat memastikan arus kas lancar antara pembelian produk petani dan penjualan ke pasar lebih luas, sehingga Dana Desa yang ditanam sebagai modal berputar terus (Adisasmita, 2015).

Sebagai ilustrasi konseptual, studi di Rokan Hulu tentang BUMDes Pekan Tebih menunjukkan bahwa program BUMDes sebagai penyalur modal usaha kecil mampu meningkatkan pendapatan masyarakat di sektor perdagangan (pedagang gorengan, kelontong, dsb). Peningkatan ekonomi terjadi pada para pengguna dana BUMDes di sektor dagang tersebut, sementara pada sektor lain seperti perkebunan karet belum tampak. Hal ini mengindikasikan potensi multiplikasi dana: ketika Dana Desa disalurkan melalui BUMDes ke usaha perdagangan rakyat yang siap, perputaran uang relatif cepat dan dampaknya langsung (pedagang mampu memperbesar skala dagangannya, omset naik). Sebaliknya, sektor yang kurang siap

(misal karet) tidak langsung merasakan dampak. Oleh karena itu, dari segi keuangan, BUMDes mesti jeli menilai profil risiko dan return di tiap unit usaha. Kelembagaan BUMDes harus memiliki *policy* internal terkait kriteria pembiayaan atau investasi usaha desa, supaya dana terbatas ditempatkan ke sektor yang produktif (Syahyuti, 2015). Ini bagian dari *manajemen risiko kelembagaan*. Apabila institusi BUMDes sudah matang, mereka bahkan bisa mengakses pinjaman modal dari pihak luar (bank atau lembaga keuangan), tetapi tentunya hal ini menuntut tata kelola keuangan yang kredibel agar dipercaya pihak ketiga.

Singkatnya, optimalisasi Dana Desa melalui BUMDes di sektor perdagangan membutuhkan pembenahan sistem keuangan BUMDes. Aturan main finansial (*financial rules of the game*) harus jelas: mulai dari pemanfaatan modal (penggunaan Dana Desa sebagai ekuitas), pengelolaan arus kas, hingga pertanggungjawaban laba rugi. Kelembagaan keuangan yang sehat akan memastikan setiap rupiah Dana Desa yang ditanam di BUMDes dapat dipantau pergerakannya, dipertanggungjawabkan, dan dilipatgandakan manfaatnya bagi desa.

## KESIMPULAN (CONCLUSION)

Optimalisasi Dana Desa tidak dapat dipahami sebagai semata alokasi fiskal ke unit usaha, melainkan sebagai proses institusionalisasi logika ekonomi rasional di tengah sistem sosial desa yang selama ini berjalan dengan pola-pola relasional dan patronistik. Pengelolaan Dana Desa melalui BUMDes sektor perdagangan lokal menuntut keberadaan institusi yang mampu menetapkan batasan perilaku, menyusun insentif yang mendorong efisiensi, serta memberlakukan sanksi atas kegagalan manajerial. Gagalnya banyak unit usaha desa bukan disebabkan oleh lemahnya modal, tetapi oleh absennya struktur kelembagaan yang memisahkan pengelolaan usaha dari praktik kekeluargaan, budaya kompromi, dan keengganan menegakkan akuntabilitas.

Model manajerial yang dijalankan tanpa didukung institusi yang hidup hanya akan menciptakan organisasi yang stagnan. Usaha dagang BUMDes yang seharusnya bergerak dinamis dalam merespons fluktuasi pasar menjadi pasif dan rigid karena keputusan ekonomi lebih sering tunduk pada mekanisme birokratis daripada kalkulasi usaha. Teori kelembagaan menunjukkan bahwa perubahan hanya akan terjadi ketika terdapat tekanan dari dalam sistem atau dorongan dari luar yang memaksa transisi aturan main. Dalam konteks ini, revitalisasi kelembagaan menjadi satu-satunya jalan agar Dana Desa benar-benar bertransformasi menjadi modal produktif yang dapat menciptakan nilai tambah berkelanjutan bagi desa.

Dengan demikian, penguatan BUMDes dalam sektor perdagangan lokal bukanlah soal ekspansi unit usaha, tetapi rekonstruksi institusional yang mencakup pembentukan norma baru dalam pengambilan keputusan, distribusi kewenangan, sistem insentif, dan transparansi. Ketika desa berhasil membangun institusi semacam itu, maka Dana Desa tidak lagi hanya menjadi stimulus keuangan, tetapi menjadi instrumen transformasi sosial-ekonomi desa yang otonom dan berdaya tahan.

## REFERENSI

Adisasmita, R. (2015). *Pembangunan Pedesaan dan Perdesaan*. Graha Ilmu.



- Apriliansi, R., Nurhayati, N., & Purnama, D. (2021). Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Kuningan. *Tirtayasa Ekonomika*, 16(2), 172-189.
- Ardiansyah, M. I. (2021). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). *JIP: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 6(2), 245-256.
- Arifin, R. (2020). Implementasi Sistem Informasi Manajemen dalam Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 115-128.
- Eko, S., Fauzi, M., & Ritonga, M. (2015). *Desa Membangun Indonesia*. Seknas FITRA.
- Hafizh, M. A. (2023). Strategi Pengelolaan Dana Desa Melalui Bumdes Dalam Mendukung Pengembangan Komoditas Kopi Di Desa Batu Dulang. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Inovasi*, 5(1), 82-105.
- Hasanah, Andriyani, L., Purnamasari, O., Hakim, L., Izzatusholekhah, KN, M. J., Patrianti, T., & SUMarni, L. (2022). *Manajemen BUMDes Untuk Ketahanan Ekonomi Masyarakat*.
- Istiqomah, & Ramdhani, R. F. (2021). Analisis Pengalokasian Dana Desa Melalui Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus pada BUMDes di Desa Margomulyo Kecamatan Semaka Kabupaten Tanggamus). *Al-Mal: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 2(2), 167-191. <https://doi.org/10.24042/al-mal.v2i2.10475>
- Kurniawan, I. (2016). *Manajemen Pembangunan Desa*. Prenadamedia Group.
- Metra, P. (2023). Analisis Manajemen Dana Desa Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Lolo Kecil. *Al Fiddhoh: Journal of Banking, Insurance, and Finance*, 4(2), 107-118. <https://doi.org/10.32939/fdh.v4i2.2902>
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Novita Riyanti, & Hermawan Adinugraha, H. (2021). Optimalisasi Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Singajaya Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat (Studi Kasus Di Desa Bodas Kecamatan Watukumpul). *Al-Idarah: Jurnal Manajemen Dan Bisnis Islam*, 2(1), 80-93. <https://doi.org/10.35316/idarrah.2021.v2i1.80-93>
- Purnamasari, D., & Ma'ruf, A. (2020). Model Pemberdayaan BUMDes Berbasis Tetrapreneur. *Jurnal Ekonomi Dan Studi Pembangunan*, 21(1), 37-50.
- Riyanti, A., & Adinugraha, H. H. (2021). Efektivitas Unit Usaha Sewa Alat Konstruksi pada BUMDes Singajaya. *Jurnal Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 70-83.
- Samadi, Rahman, A., & Afrizal. (2019). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

dalam peningkatan ekonomi masyarakat (Studi Pada Bumdes Desa Pekan Tebih Kecamatan Kepenuhan Hulu Kabupaten Rokan Hulu). *Jurnal*, 2(1), 1-19.

Suryana, D. (2020). Analisis Tata Kelola Keuangan BUMDes. *Jurnal Ekonomi Desa*, 4(1), 22-31.

Suwondo, A. (2019). *Manajemen BUMDes: Konsep, Strategi, dan Implementasi*. Deepublish.

Syahyuti. (2015). *Pembangunan Kelembagaan Ekonomi Pedesaan*. IPB Press.

Wibowo, A., & Andriani, T. (2021). *Pemberdayaan Ekonomi Desa melalui BUMDes*. Rajawali Pers.