

Evaluasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Makmur Sejahtera di Desa Salatiga Kecamatan Salatiga Kabupaten Sambas

Wulandari^{1*}, Zulkarnaen¹, Arifin¹

1. Universitas Tanjungpura Pontianak, Pontianak, Kalimantan Barat, Indonesia

*Correspondence author: wulandarisp4@gmail.com

Abstract. *This study aims to evaluate the implementation of the Makmur Sejahtera Village-Owned Enterprise (BUMDes) policy in Salatiga Village, Salatiga Subdistrict, Sambas Regency, during the 2017–2022 period. As an instrument for strengthening the village economy, BUMDes is expected to improve community welfare and Village Owned Revenue (PADes); however, its performance has not yet yielded optimal results. This study employs a descriptive qualitative approach using the evaluation model proposed by Rossi, Lipsey, and Freeman (2004), which encompasses needs assessment, program design, implementation process, impact, and efficiency. The research results indicate that the management policies of BUMDes Makmur Sejahtera have not been optimally implemented across all evaluation dimensions. The establishment of BUMDes was not based on systematic mapping of community needs, business planning lacked support from measurable business plans, and program implementation continues to face limitations in management capacity, high turnover in leadership, and insufficient guidance. The resulting economic impact remains limited and has not been felt evenly by the community. Of the total capital contribution of Rp585,000,000, the contribution to the Village Revenue (PADes) reached only Rp32,995,900 with an effectiveness ratio of 5.64 percent, indicating low efficiency in the utilization of village resources. This study recommends participatory mapping of community needs, the development of measurable business plans, capacity building for management, and improved guidance.*

Keyword: Village-Owned enterprises (BUMDes); rural economy; policy evaluation; bumdes management; program evaluation

How to Cite:

Wulandari, Zulkarnaen., & Arifin. (2026). Evaluasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Makmur Sejahtera di Desa Salatiga Kecamatan Salatiga Kabupaten Sambas. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 63-75. DOI: <https://doi.org/10.22225/pi.11.1.2026.63-75>

1. Pendahuluan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen kebijakan pemerintah untuk memperkuat perekonomian desa melalui pengelolaan potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan (Nugraha, 2023). BUMDes merupakan instrument pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis usaha yang sesuai dengan potensi yang dimiliki desanya (Satria & Redhani, 2020). Pada konteks penelitian ini, konsep kewirausahaan sebagaimana dikemukakan Alma menjadi relevan karena pengelolaan BUMDes menuntut kemampuan pengurus dalam mengidentifikasi peluang usaha, melakukan inovasi, dan mengelola risiko usaha secara berkelanjutan. Namun, fenomena di BUMDes Makmur Sejahtera menunjukkan bahwa pengembangan usaha masih bergantung pada satu unit usaha, belum terjadi diversifikasi usaha, serta sering terjadi pergantian pengurus yang menghambat keberlanjutan organisasi.

Kondisi tersebut mengindikasikan belum optimalnya kapasitas kewirausahaan pengelola. Akibatnya, sebagaimana dikemukakan Firdausy bahwa pembangunan ekonomi berbasis potensi lokal seharusnya mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa, kontribusi PADes yang dihasilkan BUMDes Makmur Sejahtera justru masih rendah dibandingkan besarnya penyertaan modal yang telah diberikan pemerintah desa (Alma, 2013). Semangat kewirausahaan desa berarti mendorong masyarakat agar tidak bergantung pada bantuan eksternal, tetapi mampu mengembangkan potensi lokal secara produktif dan berkelanjutan. Melalui BUMDes, desa diberi ruang untuk mengelola aktivitas ekonomi produktif, meningkatkan pendapatan masyarakat, serta memperkuat Pendapatan Asli Desa (PADes) (Ultari, 2024). Menurut Carunia Mulya Firdausy, kebijakan daerah dalam Pembangunan ekonomi harus diarahkan untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui strategi yang berbasis potensi lokal, inovasi kelembagaan, dan pemberdayaan masyarakat (Firdaus, 2018).

Implementasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diatur secara ketat melalui regulasi nasional hingga peraturan daerah. Aturan utamanya tertuang dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes yang menegaskan BUMDes sebagai badan hukum. Di tingkat daerah, Pemerintah Kabupaten Sambas mengatur pelaksanaan kebijakan ini melalui Peraturan Bupati Sambas Nomor 26 Tahun 2022 tentang Pedoman, Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pemberhentian BUMDes.

Berdasarkan data Dinas Sosial Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sambas Tahun 2024, jumlah BUMDes sebanyak 172, tetapi hanya 64 BUMDes yang aktif menghasilkan PADes. Total penyertaan modal BUMDes se-Kabupaten Sambas mencapai Rp 23,36 miliar, sedangkan kontribusi terhadap PADes hanya sebesar Rp 1,08 miliar atau sekitar 4,6%. Data tersebut memperlihatkan perbandingan antara besaran penyertaan modal dan kontribusi PADes yang dihasilkan BUMDes. Salah satu wilayah yang mencerminkan fenomena tersebut adalah Kecamatan Salatiga yang memiliki lima BUMDes dengan tingkat keberhasilan beragam sebagaimana ditampilkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Rekap Data BUMDes Tahun 2017—2024 di Kecamatan Salatiga

No	Desa	Nama BUMDes	Nomor Perdes	Nomor AHU/ Badan Hukum	kepengurusan	Jenis Usaha	Penyertaan Modal	PADes
1	Parit Baru	Tunas Mandiri	2 Tahun 2017	AHU-02-53.AH.01.33. Tahun 2021	Ada		Rp 230.250.000	-
2	Sungai Tomang	Trigas	4 Tahun 2019	-	Tidak ada	-	Rp 70.000.000	-
3	Serunai	Sejahtera	5 Tahun 2019	AHU-01559.AH.01.33. Tahun 2021	Ada	Wi-Fi	Rp 125.754.5000	Rp 26.718.000
4	Serumpun	Cahaya	5 Tahun 2018	AHU-01559.AH.01.33. Tahun 2021	Tidak Ada	Wi-Fi	Rp 126.731.637	Rp 8.224.000
5	Salatiga	Makmur Sejahtera	4 Tahun 2017	AHU-00048.AH.01.33. Tahun 2022	Ada	Jasa Combine	Rp 585.000.000	Rp 32.995.900
Jumlah Total							Rp 1.137.736.137	Rp 67.938.700

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kab. Sambas 2025

BUMDes Makmur Sejahtera dipilih sebagai lokasi penelitian bukan semata-mata karena menerima penyertaan modal terbesar di Kecamatan Salatiga, melainkan karena menunjukkan fenomena yang paradoksal. Meskipun memperoleh penyertaan modal sebesar Rp585.000.000, kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes) hanya mencapai Rp32.995.900 atau sekitar 5,64 persen. Rasio tersebut jauh lebih rendah dibandingkan BUMDes Serunai yang mampu menghasilkan kontribusi PADes sekitar 21 persen dari modal yang diterima. Kondisi ini menunjukkan bahwa besarnya investasi pemerintah desa belum tentu berbanding lurus dengan kinerja BUMDes, sehingga menarik untuk dievaluasi dari perspektif kebijakan pengelolaan dan efektivitas implementasinya.

Tabel 2. Data Umum BUMDes Makmur Sejahtera Desa Salatiga Kecamatan Salatiga tahun 2017-2022

Tahun	Data	PADes
	Penyertaan Modal	
2017	Rp 50.000.000	-
2018	Rp 105.000.000	-
2019	Rp 430.000.000	Rp 27.500.000
2020	-	Rp 5.495.900
2021	-	-
2022	-	-
Total	Rp 585.000.000	Rp 32.995.900

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kab. Sambas 2025

Berdasarkan Tabel 2 penyertaan modal BUMDes Makmur Sejahtera hanya dilakukan pada tiga tahun pertama sebesar Rp 50.000.000 pada 2017, Rp 105.000.000 pada tahun 2018, dan Rp 430.000.000 pada tahun 2019. Pada tahun 2020 hingga 2022 tidak terdapat alokasi penyertaan modal baru. Pada tahun 2020, anggaran desa mengalami realokasi akibat pandemi Covid-19 yang mengharuskan pemerintah desa memprioritaskan penanganan kesehatan dan jaring pengaman sosial masyarakat. Kondisi tersebut tidak hanya menunjukkan adanya pengaruh faktor eksternal berupa pandemi Covid-19 dan kerusakan alat combine harvester, tetapi juga mengindikasikan lemahnya aspek perencanaan keberlanjutan dalam pengelolaan BUMDes. Ketergantungan pada satu unit usaha tanpa diversifikasi usaha maupun strategi mitigasi risiko menyebabkan operasional BUMDes berhenti ketika terjadi gangguan terhadap aset utama (Rudin et al., 2025). Selain itu, tidak adanya perencanaan pemeliharaan aset dan skema antisipasi terhadap perubahan kondisi eksternal menunjukkan bahwa kebijakan penyertaan modal belum disertai dengan manajemen risiko yang memadai. Dengan demikian, permasalahan penelitian tidak hanya berkaitan dengan rendahnya capaian PADes, tetapi juga menyangkut kualitas perencanaan kebijakan dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes.

Berdasarkan uraian tersebut, terlihat adanya kesenjangan antara tujuan pembentukan BUMDes sebagai instrumen penguatan ekonomi desa dengan capaian yang dihasilkan. Meskipun memperoleh penyertaan modal yang besar, BUMDes Makmur Sejahtera belum mampu memberikan kontribusi PADes yang optimal serta menghadapi berbagai permasalahan dalam pengelolaan usaha, kelembagaan, dan keberlanjutan program. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya evaluasi secara menyeluruh terhadap implementasi kebijakan pengelolaan BUMDes. Berdasarkan fenomena tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Sejauh mana implementasi kebijakan BUMDes Makmur Sejahtera periode 2017–2022 di Desa Salatiga, Kecamatan Salatiga, Kabupaten Sambas telah mencapai tujuan yang diharapkan? Untuk menjawab rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan mengevaluasi implementasi kebijakan BUMDes Makmur Sejahtera periode 2017–2022 di Desa Salatiga, Kecamatan Salatiga, Kabupaten Sambas

berdasarkan lima dimensi evaluasi Rossi, Lipsey, dan Freeman, yaitu *needs assessment*, *assessment of program theory*, *process evaluation*, *impact assessment*, dan *efficiency assessment*.

2. Konsep

Evaluasi kebijakan dalam perspektif siklus kebijakan publik menempati posisi terakhir setelah tahap implementasi, sehingga dari evaluasi akan diketahui keberhasilan atau kegagalan sebuah kebijakan. Joko Pramono menyatakan bahwa evaluasi kebijakan itu sendiri dilakukan untuk menilai sejauh mana keefektifan kebijakan publik guna dipertanggungjawabkan kepada konstituentnya (Pramono, 2020). Dalam penelitian ini, kelima dimensi evaluasi Rossi, Lipsey, dan Freeman dioperasionalkan sesuai dengan karakteristik pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera. Dimensi *needs assessment* digunakan untuk mengevaluasi apakah pembentukan dan pengembangan BUMDes didasarkan pada identifikasi kebutuhan masyarakat, pemetaan potensi desa, serta kesesuaian pemilihan unit usaha dengan kebutuhan ekonomi lokal. Dimensi *assessment of program theory* digunakan untuk menilai kesesuaian antara tujuan pembentukan BUMDes, strategi pengelolaan, penyertaan modal, dan rencana pengembangan usaha sebagai logika dasar program. Dimensi *process evaluation* diarahkan untuk mengevaluasi pelaksanaan kebijakan, meliputi kapasitas pengurus, stabilitas kelembagaan, pembinaan, koordinasi, dan pengawasan dalam pengelolaan BUMDes. Selanjutnya, *impact assessment* digunakan untuk menilai dampak kebijakan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat, pengembangan usaha desa, penciptaan lapangan kerja, serta kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Adapun *efficiency assessment* digunakan untuk mengevaluasi tingkat efisiensi pemanfaatan sumber daya melalui perbandingan antara besarnya penyertaan modal dengan hasil yang dicapai, termasuk rendahnya rasio kontribusi PADes sebesar 5,64 persen sebagai indikator belum optimalnya pemanfaatan investasi desa. Dengan demikian, kelima dimensi tersebut menjadi kerangka analisis yang komprehensif dalam menilai sejauh mana implementasi kebijakan BUMDes Makmur Sejahtera telah mencapai tujuan yang diharapkan.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian evaluasi kebijakan (Sugiyono, 2021). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian evaluasi kebijakan menggunakan model evaluasi Rossi, Lipsey, dan Freeman yang meliputi lima dimensi, yaitu *needs assessment*, *assessment of program theory*, *process evaluation*, *impact assessment*, dan *efficiency assessment* (Rossi, Peter H., dan Lipsey, Mark W., 2004). Kelima dimensi tersebut dioperasionalkan ke dalam indikator penelitian sebagai pedoman penyusunan kisi-kisi wawancara dan analisis data. Pada dimensi *needs assessment*, indikator yang dikaji meliputi identifikasi kebutuhan masyarakat, kesesuaian jenis usaha dengan potensi desa, partisipasi masyarakat dalam musyawarah desa, dan ketepatan sasaran program. Dimensi *assessment of program theory* difokuskan pada kejelasan tujuan program, kesesuaian antara tujuan, strategi pelaksanaan, sumber daya, serta ketersediaan rencana kerja. Dimensi *process evaluation* meliputi pelaksanaan program, kapasitas pengurus, koordinasi antar pemangku kepentingan, pembinaan, pengawasan, dan pengelolaan administrasi. Dimensi *impact assessment* diarahkan untuk menilai manfaat ekonomi yang dirasakan masyarakat, peningkatan pelayanan, kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes), serta perubahan kondisi ekonomi masyarakat. Sementara itu, dimensi *efficiency assessment* difokuskan pada pemanfaatan sumber daya, efektivitas penggunaan

modal, pengelolaan aset, biaya operasional, dan perbandingan antara input dengan hasil yang diperoleh. Subjek penelitian terdiri atas Kepala Desa Salatiga, Sekretaris Desa, Ketua Badan Permusyawaratan Desa (BPD), pengurus dan pengawas BUMDes Makmur Sejahtera periode 2017–2022, serta masyarakat pengguna jasa combine harvester dan tokoh masyarakat Desa Salatiga. Pelibatan masyarakat pengguna jasa dan tokoh masyarakat bertujuan memperoleh perspektif penerima manfaat sehingga penilaian terhadap dampak kebijakan tidak hanya didasarkan pada sudut pandang pemerintah desa dan pengelola BUMDes, tetapi juga mencerminkan pengalaman masyarakat sebagai pihak yang secara langsung menerima manfaat dari kebijakan tersebut.

Penelitian dilakukan pada November 2025 sampai Juni 2026. Lokasi penelitian dilaksanakan di Desa Salatiga, Kecamatan Salatiga, Kabupaten Sambas dengan objek penelitian BUMDes Makmur Sejahtera. Pemilihan lokasi ini tidak semata-mata didasarkan pada pertimbangan praktis, tetapi juga pada sejumlah alasan ilmiah yang relevan dengan fokus dan kerangka teori penelitian ini. Subjek penelitian ini meliputi Kepala Desa Salatiga, Sekretaris Desa Salatiga, Ketua Badan Permusyawaratan Desa Salatiga, Pengurus BUMDes Makmur Sejahtera periode tahun 2017—2022 sebanyak 5 orang, dan Pengawas BUMDes Makmur Sejahtera. Objek penelitian ini adalah evaluasi kebijakan pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Salatiga. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, 2014). Pada tahap reduksi data, hasil wawancara, dokumentasi, dan catatan lapangan diseleksi, dikategorikan, serta dikodekan secara tematik berdasarkan lima dimensi evaluasi Rossi, Lipsey, dan Freeman, yaitu *needs assessment*, *assessment of program theory*, *process evaluation*, *impact assessment*, dan *efficiency assessment*. Pengelompokan data dilakukan untuk mengidentifikasi temuan-temuan yang relevan pada setiap dimensi sehingga memudahkan proses analisis. Selanjutnya, data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk uraian naratif yang disusun secara tematik sesuai masing-masing dimensi evaluasi, sehingga keterkaitan antara hasil wawancara, dokumentasi, dan temuan lapangan dapat dianalisis secara sistematis. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan melalui proses interpretasi terhadap pola, hubungan, dan konsistensi temuan pada setiap dimensi evaluasi dengan membandingkannya terhadap tujuan kebijakan, ketentuan regulasi, dan konsep evaluasi Rossi, Lipsey, dan Freeman. Keabsahan hasil analisis diperkuat melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu sehingga kesimpulan yang diperoleh memiliki tingkat kredibilitas yang memadai.

4. Hasil dan Pembahasan

Evaluasi terhadap kebijakan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Sejahtera di Desa Salatiga selama periode 2017—2022. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan kerangka evaluasi program yang dikemukakan oleh Rossi, Lipsey, dan Freeman yang mencakup lima dimensi utama, yaitu *needs assessment*, *assessment of program theory*, *process evaluation*, *impact assessment*, dan *efficiency assessment* (Rossi, Peter H., Ddan Lipsey, Mark W., 2004).

Penilaian Kebutuhan (*Needs Assessment*)

Penilaian kebutuhan (*needs assessment*) merupakan fondasi pertama dan paling menentukan dalam siklus kebijakan publik. Dalam konteks kebijakan BUMDes, *needs assessment* menjadi sangat krusial karena setiap desa memiliki karakteristik ekonomi, potensi sumber daya, dan kebutuhan masyarakat yang berbeda-beda, sehingga program yang berhasil di satu desa belum

tentu relevan di desa lain. Oleh karena itu, penilaian kebutuhan harus dilakukan secara sistematis, terukur, dan partisipatif agar mampu menghasilkan program yang sesuai dengan kondisi riil masyarakat. Dalam penelitian ini, penilaian terhadap dimensi needs assessment BUMDes Makmur Sejahtera dilakukan dengan mengkaji sejauh mana proses pembentukan BUMDes didahului oleh identifikasi kebutuhan ekonomi masyarakat. Namun, apabila merujuk pada perspektif evaluasi program Rossi, Lipsey, dan Freeman, *needs assessment* seharusnya tidak hanya berhenti pada identifikasi kebutuhan, tetapi juga mencakup empat sub-komponen utama, yaitu identifikasi masalah, pengukuran kebutuhan, identifikasi kelompok sasaran, serta analisis kesenjangan antara kondisi aktual dan kondisi yang diharapkan (Rossi, Peter H., Ddan Lipsey, Mark W., 2004)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan BUMDes Makmur Sejahtera belum sepenuhnya didahului oleh pemetaan kebutuhan ekonomi masyarakat yang sistematis. Sekretaris Desa menyampaikan bahwa pada saat pembentukan BUMDes, proses musyawarah desa memang telah dilaksanakan, namun tidak disertai dengan kajian khusus yang memetakan kebutuhan ekonomi masyarakat secara lebih mendalam, menyatakan:

“waktu itu kami mengikuti arahan dari pemerintah pusat melalui Permendes. Musyawarah ada, tapi tidak sampai kajian khusus tentang kebutuhan ekonomi masyarakat. Awalnya ada tiga ide usaha, yaitu jual beli saprodi, ATK, dan layanan pembayaran. Fokus utama diarahkan pada sektor pertanian karena kebutuhan saprodi masih jarang tersedia di warung-warung desa.”

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses identifikasi kebutuhan lebih bersifat umum dan belum berbasis pada data empiris. Hal ini serupa juga disampaikan oleh informan lain, menyatakan bahwa:

“tidak ada survei atau kajian khusus, lebih ke kesepakatan saja dalam forum musyawarah desa.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan masyarakat pemerintah desa, struktur ekonomi Desa Salatiga masih didominasi oleh sektor pertanian dengan berbagai keterbatasan, terutama dalam akses sarana produksi dan layanan ekonomi. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan terhadap intervensi kelembagaan ekonomi desa, tetapi tanpa pemetaan kebutuhan yang terstruktur, intervensi tersebut berisiko tidak tepat sasaran dan tidak menjawab permasalahan utama masyarakat. Secara administratif, pembentukan BUMDes Makmur Sejahtera telah memenuhi ketentuan yang berlaku. Proses pembentukannya diawali melalui Musyawarah Desa yang melibatkan pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan tokoh masyarakat. Dalam forum tersebut dibahas rencana pembentukan BUMDes sebagai sarana pengembangan ekonomi desa. Beberapa unit usaha yang diusulkan, antara lain; penjualan sarana produksi pertanian, alat tulis kantor, dan layanan pembayaran. Akan tetapi, proses pengambilan keputusan dalam musyawarah masih didominasi oleh pemerintah desa, khususnya kepala desa, sehingga partisipasi masyarakat belum berlangsung secara setara.

Pada tahap awal operasional, pemerintah desa memberikan penyertaan modal sebesar Rp155.000.000 pada periode 2017—2018 dan tambahan modal sebesar Rp430.000.000 pada tahun 2019. Penyertaan modal tersebut menjadi sumber pendanaan utama dalam pengembangan usaha BUMDes. Meskipun aspek legal-formal telah terpenuhi dalam perspekti evaluasi kebutuhan, pemenuhan prosedur administratif belum cukup untuk menjamin bahwa program yang dibentuk benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan BUMDes Makmur Sejahtera tidak diawali dengan kajian kebutuhan ekonomi masyarakat yang sistematis. Sementara itu, kondisi yang diharapkan sebagaimana tertuang dalam Peraturan Desa Salatiga Nomor 4 Tahun 2017 adalah meningkatnya perekonomian masyarakat, berkembangnya usaha desa, optimalisasi aset desa, dan peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis kesenjangan tersebut tidak dilakukan secara formal. Akibatnya, pemilihan unit usaha lebih didasarkan pada asumsi mengenai potensi pertanian desa daripada kebutuhan yang terukur. Ketidadaan *needs assessment* yang komprehensif juga berdampak pada rendahnya rasa memiliki masyarakat terhadap BUMDes. Rossi, Lipsey, dan Freeman menyatakan bahwa program yang tidak berangkat dari kebutuhan masyarakat cenderung menghadapi rendahnya partisipasi keberlanjutan program. Kondisi tersebut terlihat BUMDes Makmur Sejahtera yang mengalami rendahnya minat masyarakat untuk menjadi pengurus, seringnya pergantian pengurus, serta minimnya inisiatif pengembangan usaha dari masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian aspek-aspek *needs assessment* seperti identifikasi masalah ekonomi, pengukuran kebutuhan, identifikasi kelompok sasaran, dan kajian kebutuhan belum terpenuhi secara optimal. Musyawarah desa yang dilakukan lebih berfungsi sebagai pemenuhan prosedur formal dibandingkan sebagai instrument analisis kebutuhan masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa dasar perencanaan program belum sepenuhnya berbasis evidensi. Akibatnya, BUMDes yang dibentuk berisiko tidak sepenuhnya relevan dengan kebutuhan masyarakat dan kurang mampu berkembang secara optimal.

Penilaian Teori Program (Assessment of Program Theory)

Pada dimensi *assessment of program theory*, evaluasi difokuskan pada konsistensi logis antara tujuan kebijakan, strategi pelaksanaan, sumber daya yang tersedia, dan asumsi dasar program. Rossi, Lipsey, dan Freeman menjelaskan bahwa evaluasi pada tahap ini bertujuan untuk menilai apakah suatu program memiliki program *logic* yang rasional, yaitu bagaimana input dan aktivitas program diharapkan dapat menghasilkan *output* serta *outcome* yang sesuai dengan tujuan kebijakan (Rossi, Peter H., Ddan Lipsey, Mark W., 2004).

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa tujuan pembentukan BUMDes Makmur Sejahtera secara umum telah dirumuskan sejak awal pembentukannya. Tujuan tersebut belum sepenuhnya didukung oleh perencanaan usaha yang terstruktur sebagai pedoman operasional pengelolaan BUMDes. Sekretaris Desa menyampaikan bahwa tujuan BUMDes telah ditetapkan, tetapi perencanaan usaha yang bersifat teknis belum disusun secara rinci.

“tujuannya ada, tapi memang belum ada rencana usaha yang tertulis secara detail”

Pernyataan tersebut menegaskan bahwa meskipun secara normatif BUMDes telah memiliki arah kebijakan, tetapi belum dilengkapi dengan instrument perencanaan usaha yang mampu menerjemahkan tujuan tersebut ke dalam strategi operasional yang jelas. Hal yang serupa juga disampaikan dari beberapa informan yang menilai bahwa sistem pengelolaan BUMDes sejak awal pembentukan belum tersusun secara optimal.

“dari awal memang sistemnya belum tersusun dengan baik”

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa tujuan pembentukan BUMDes Makmur Sejahtera secara umum telah dirumuskan sejak awal pembentukannya. Namun, tujuan tersebut belum sepenuhnya didukung oleh perencanaan usaha yang terstruktur sebagai pedoman operasional pengelolaan BUMDes. Hal ini sebagaimana disampaikan oleh Sekretaris Desa yang menyatakan

bahwa “tujuannya ada, tapi memang belum ada rencana usaha yang tertulis secara detail.” Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa meskipun secara normatif BUMDes telah memiliki arah kebijakan, namun belum dilengkapi dengan instrumen perencanaan yang mampu menerjemahkan tujuan ke dalam strategi operasional yang jelas. Kondisi serupa juga ditegaskan oleh informan lain yang menyatakan bahwa “dari awal memang sistemnya belum tersusun dengan baik,” yang mengindikasikan lemahnya fondasi pengelolaan sejak tahap awal pembentukan.

Dalam kaitannya dengan regulasi, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 mensyaratkan bahwa BUMDes harus memiliki rencana program kerja yang jelas dan terukur. Akan tetapi, berdasarkan telaah dokumen, rencana yang ada masih bersifat normatif dan belum memuat indikator kinerja yang spesifik. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes belum sepenuhnya memenuhi prinsip profesionalitas dan akuntabilitas sebagaimana diamanatkan dalam regulasi. Secara analitis, kelemahan utama pada dimensi *assessment of program theory* terletak pada tidak tersusunnya model logika program (*program logic model*) yang mampu memetakan keterkaitan antara tujuan, input, aktivitas, *output*, dan *outcome*. Ketidadaan model ini menyebabkan hubungan kausal antar komponen program tidak terdefinisi secara jelas, sehingga menyulitkan dalam mengidentifikasi sumber ketidaktercapaian program, apakah berasal dari kelemahan desain kebijakan atau dari aspek implementasi.

Selain itu, analisis juga belum secara tegas membedakan antara kelemahan struktural dalam sistem kelembagaan BUMDes dengan keterbatasan kapasitas individu pengurus. Kedua aspek ini cenderung bercampur dalam temuan, sehingga mengaburkan sumber permasalahan yang sebenarnya. Padahal, pembedaan tersebut penting untuk menentukan arah perbaikan kebijakan, apakah perlu difokuskan pada penguatan desain kelembagaan atau peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Oleh karena itu, tanpa pemetaan yang jelas dan analisis yang terstruktur, pembahasan berisiko tetap berada pada tataran deskriptif normatif dan belum sepenuhnya mencapai kedalaman analisis evaluatif yang diharapkan.

Dalam kaitannya dengan regulasi, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 mensyaratkan bahwa BUMDes harus memiliki rencana program kerja yang jelas dan terukur. Namun, berdasarkan telaah dokumen, rencana yang ada masih bersifat normatif dan belum memuat indikator kinerja yang spesifik. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes belum sepenuhnya memenuhi prinsip profesionalitas dan akuntabilitas sebagaimana diamanatkan dalam regulasi. Berdasarkan keseluruhan analisis, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama dalam dimensi *assessment of program theory* terletak pada lemahnya konstruksi logika program. Program tidak memiliki keterkaitan yang jelas antara tujuan, strategi, dan hasil yang diharapkan.

Penilaian Proses Implementasi (*Process Evaluation*)

Berdasarkan perspektif *process evaluation* dari Rossi, Lipsey, dan Freeman, keberhasilan suatu program ditentukan oleh bagaimana kebijakan diimplementasikan dalam praktik (Rossi, Peter H., dan Lipsey, Mark W., 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera belum berjalan optimal karena menghadapi berbagai kendala yang saling berkaitan, meliputi stabilitas pengurus, kapasitas sumber daya manusia, koordinasi kelembagaan, sistem pelaporan keuangan, dan pengelolaan unit usaha.

Aspek kelembagaan, BUMDes mengalami pergantian pengurus sebanyak lima kali selama periode 2017—2022. Tingginya tingkat pergantian tersebut menghambat kontinuitas program, proses transfer pengetahuan, dan keberlanjutan pengelolaan usaha. Rekrutmen pengurus lebih banyak didasarkan pada kesediaan individu daripada kompetensi profesional karena terbatasnya

masyarakat yang bersedia menjadi pengurus. Akibatnya, kualitas pengelolaan sangat bergantung pada kapasitas individu tertentu, bukan pada kekuatan sistem organisasi. Pada aspek kapasitas sumber daya manusia, sebagian besar pengurus belum pernah mengikuti pelatihan formal mengenai manajemen usaha, kewirausahaan, maupun pengelolaan keuangan. Kondisi ini berdampak pada lemahnya administrasi, pencatatan keuangan, serta kemampuan pengembangan usaha. Sementara itu, pembinaan dari pemerintah daerah juga belum berjalan secara terstruktur, sehingga berbagai permasalahan operasional tidak dapat diidentifikasi dan diselesaikan secara tepat waktu.

Dari sisi tata kelola keuangan, pencatatan masih menggunakan sistem sederhana dan laporan keuangan hanya tertib pada periode tertentu. Belum adanya audit eksternal menyebabkan tingkat akuntabilitas pengelolaan modal desa belum dapat diverifikasi secara optimal. Selain itu, pengembangan unit usaha juga belum berjalan sesuai rencana awal. BUMDes cenderung bergantung pada usaha jasa *combine* sebagai sumber pendapatan utama, sedangkan usaha lainnya belum berkembang secara berkelanjutan. Perkembangan pengelolaan BUMDes selama 2017—2022 menunjukkan pola yang fluktuatif. Pergantian kepengurusan yang relatif sering tersebut berdampak pada terhambatnya kontinuitas pengelolaan serta proses transfer pengetahuan organisasi, salah satu informan menyampaikan bahwa:

“desa kesulitan mencari pengurus baru. Bahkan tidak ada yang mau menjadi pengurus. Sudah beberapa kali ganti.”

Hal ini sejalan juga disampaikan oleh Kepala Desa yang menyatakan:

“sejak awal memang sering berganti pengurus. Kadang baru jalan beberapa bulan sudah mundur. Susah mencari orang yang mau, apalagi yang punya kemampuan administrasi. Jadi program sering terhenti.”

Kinerja organisasi meningkat pada periode 2019—2020 ketika pengurus memiliki kapasitas yang memadai dan pengalaman pendampingan desa. Namun, setelah terjadi pergantian pengurus, kinerja kembali menurun hingga pada tahun 2022 pengelolaan BUMDes hanya dijalankan oleh satu orang pengurus dalam waktu terbatas dan tidak lagi memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian desa. Tantangan utama pengelolaan BUMDes bukan terletak pada keterbatasan sumber daya semata, melainkan pada belum terbentuknya sistem kelembagaan yang stabil, profesional, dan mampu bekerja secara berkelanjutan tanpa bergantung pada individu tertentu.

Penilaian Dampak (Impact Assessment)

Berdasarkan hasil evaluasi dampak (*impact assessment*), pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera belum mampu menghasilkan perubahan ekonomi yang signifikan dan berkelanjutan bagi masyarakat desa. Dampak positif memang sempat terlihat pada periode 2019—2020 ketika unit usaha jasa *combine harvester* beroperasi secara optimal, yang ditandai dengan meningkatnya akses petani terhadap alat panen, terbentuknya kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes), serta tersedianya lapangan kerja bagi beberapa operator. Namun, manfaat tersebut hanya bersifat sementara dan tidak dapat dipertahankan ketika unit usaha tersebut berhenti beroperasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa dampak yang dihasilkan masih bersifat jangka pendek dan belum mampu menciptakan perubahan ekonomi yang bersifat struktural. Sekretaris Desa menyampaikan bahwa dampak keberadaan BUMDes paling terada pada periode Ketika unit usaha jasa *combine* beroperasi secara optimal.

“kontribusinya ada, tapi belum besar. Yang paling terasa atau Nampak dampaknya itu hanya di tahun 2019-2020 yang menghasilkan PADes dan masyarakat juga merasa terbantu

dengan adanya alat tersebut, kemudian harga juga miring di banding yang lainnya. Kalau untuk tahun sebelum dan tahun sesudah rasanya belum berdampak.”

Selain itu, distribusi manfaat yang dihasilkan BUMDes juga belum menjangkau seluruh kelompok masyarakat secara merata. Manfaat langsung lebih banyak dirasakan oleh petani pengguna jasa combine, sedangkan masyarakat non-pertanian, pemuda, perempuan, dan kelompok ekonomi lainnya belum memperoleh manfaat yang signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa BUMDes belum mampu menciptakan *multiplier effect* yang mendorong tumbuhnya aktivitas ekonomi baru di tingkat masyarakat desa, sehingga perannya sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi belum berjalan secara optimal. Kontribusi BUMDes terhadap PADes juga masih tergolong rendah dan tidak konsisten, serta sangat bergantung pada satu unit usaha utama. Keterbatasan ini menunjukkan adanya keterkaitan erat antara kelemahan pada tahap perencanaan, implementasi, dan pengembangan usaha BUMDes, termasuk minimnya diversifikasi usaha, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia pengelola, serta belum optimalnya sistem pengelolaan organisasi.

Dalam kerangka evaluasi Rossi, pembahasan pada dimensi *impact assessment* seharusnya tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga mampu mengkuantifikasi secara eksplisit kesenjangan antara target dan realisasi capaian program. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang lebih terukur dengan membandingkan target kontribusi PADes yang ditetapkan dalam Peraturan Desa dengan realisasi aktual per tahun, sehingga tingkat keberhasilan program dapat dinilai secara objektif. Selain itu, penting untuk membedakan secara analitis antara *output* (misalnya jumlah petani yang terlayani), *outcome* (peningkatan pendapatan atau efisiensi biaya bagi petani), dan *net impact* (perubahan ekonomi yang benar-benar disebabkan oleh keberadaan BUMDes, di luar faktor eksternal seperti musim panen atau kebijakan lain). Tanpa pembedaan tersebut, analisis berisiko mencampurkan hasil langsung program dengan pengaruh faktor eksternal, sehingga mengaburkan tingkat efektivitas kebijakan yang sebenarnya. Dengan demikian, penguatan pada aspek pengukuran dampak menjadi krusial agar evaluasi tidak hanya menggambarkan fenomena, tetapi juga mampu menjelaskan secara lebih presisi sejauh mana BUMDes berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa secara nyata dan berkelanjutan.

Penilaian Efisiensi (Efficiency Assessment)

Efisiensi pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera dianalisis melalui perbandingan antara sumber daya yang digunakan dengan hasil yang diperoleh selama periode pengelolaan. Berdasarkan data keuangan, total penyertaan modal desa pada tahun 2017—2019 mencapai Rp585.000.000, sedangkan kontribusi yang berhasil diberikan kepada Pendapatan Asli Desa (PADes) selama tahun 2019—2022 hanya sebesar Rp32.995.900. Dengan demikian, rasio pengembalian modal hanya mencapai sekitar 5,64 persen. Temuan ini menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya yang telah diinvestasikan belum mampu menghasilkan manfaat ekonomi yang sebanding, sehingga dari perspektif evaluasi kebijakan dan tingkat efisiensi pengelolaan BUMDes masih tergolong rendah.

Sekretaris desa menjelaskan bahwa biaya perawatan mesin semakin meningkat dan suku cadang yang diperlukan relatif mahal, sehingga biaya operasional menjadi lebih besar dibandingkan manfaat ekonomi yang dihasilkan dari operasional alat tersebut.

“combine itu akhirnya diberhentikan karena mesinnya sudah tidak sehat. Biaya maintenance-nya sudah besar, suku cadangnya juga mahal.”

Rendahnya efisiensi tersebut disebabkan oleh keterbatasan modal atau aset, melainkan lebih dipengaruhi oleh lemahnya pengelolaan usaha dan aset yang dimiliki. Salah satu contoh adalah unit usaha penyewa alat *combine harvester* yang merupakan aset terbesar BUMDes. Meskipun pada awalnya alat tersebut berperan penting dalam mendukung kegiatan pertanian masyarakat, tidak adanya sistem pemeliharaan yang terstruktur menyebabkan alat mengalami kerusakan dalam waktu relatif singkat. Tingginya intensitas penggunaan oleh masyarakat tanpa pengendalian yang memadai serta meningkatnya biaya perawatan dan harga suku cadang mengakibatkan usaha tersebut akhirnya dihentikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa intervestasi aset yang besar tidak diimbangi dengan sistem pengelolaan dan pengendalian yang profesional.

Selain faktor teknis, efisiensi pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera juga dipengaruhi oleh persoalan kelembagaan. Pergantian pengurus berulang kali, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, dan kurang optimalnya fungsi pengawasan menyebabkan munculnya biaya kelembagaan yang mengurangi efektivitas organisasi. Biaya tersebut tidak hanya berupa pengeluaran finansial, tetapi juga mencakup biaya koordinasi, adaptasi organisasi, dan hilangnya kesempatan untuk mengembangkan usaha secara berkelanjutan. Akibatnya, struktur organisasi yang seharusnya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan dan pengendalian tidak mampu dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan BUMDes.

Berdasarkan hasil pengelolaan BUMDes Makmur Sejahtera belum memenuhi kriteria efisiensi karena belum terdapat keseimbangan antara sumber daya organisasi yang digunakan dengan output dan outcome yang dihasilkan, yang merupakan akumulasi kelemahan pada tahap perencanaan, implementasi, pengawasan, dan pembinaan program. Namun, analisis efisiensi masih terbatas pada perbandingan modal awal dengan kontribusi PADes, sehingga belum mencerminkan biaya riil yang dikeluarkan selama operasional. Oleh karena itu, analisis perlu diperluas dengan menghitung total biaya operasional dan pemeliharaan aktual, serta membandingkan tingkat pengembalian modal (5,64%) dengan biaya peluang (*opportunity cost*) dan tarif jasa sejenis di sektor swasta sebagai pembanding eksternal. Selain itu, konsep “biaya kelembagaan” akibat pergantian pengurus dan lemahnya koordinasi perlu dioperasionalkan secara lebih terukur, misalnya melalui estimasi penurunan kinerja atau pendapatan per pergantian pengurus, agar analisis efisiensi tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi mampu memberikan evaluasi yang lebih akurat dan berbasis bukti.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil temuan dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa kebijakan BUMDes Makmur Sejahtera di Desa Salatiga, Kecamatan Salatiga, Kabupaten Sambas periode 2017—2022 belum menunjukkan kinerja yang optimal. Hal ini terlihat dari temuan pada aspek kebutuhan, desain program, proses pelaksanaan, dampak, dan efisiensi yang menunjukkan masih adanya kesenjangan antara tujuan kebijakan dan capaian yang dihasilkan. Meskipun secara normatif pembukaan BUMDes telah sesuai dengan ketentuan regulasi, dalam praktiknya pelaksanaan kebijakan belum berjalan secara optimal. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh legalitas pembentukan dan dukungan modal, tetapi juga oleh kualitas tata kelola, kapasitas pengelola, perencanaan yang berbasis kebutuhan masyarakat, dan sistem pengawasan yang efektif dan berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan rekomendasi tindak lanjut yang lebih spesifik dan operasional, antara lain melalui penyusunan kajian kebutuhan (*needs assessment*) berbasis data dan partisipatif sebelum penambahan modal

dilakukan, sehingga jenis usaha yang dikembangkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu, perlu dibangun sistem pengelolaan kelembagaan yang lebih stabil melalui mekanisme rekrutmen, rotasi, dan pelatihan pengurus yang terstruktur guna mengatasi tingginya tingkat pergantian pengurus serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Penguatan sistem monitoring dan evaluasi secara berkala juga menjadi penting untuk memastikan keberlanjutan program dan meningkatkan akuntabilitas pengelolaan BUMDes ke depan.

Daftar Pustaka

- Adetia, S., & Ikhsan, M. (2025). Implementasi Kebijakan Tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Kuapan Kecamatan Tambang Implementation Of Policies On Village-Owned Enterprises (BUMDes) In Kuapan Village, Tambang. *Indonesian Journal of Social Science and Education (IJOSSE)*, 1(3), 180–193.
- Alma, B. (2013). *Kewirausahaan untuk Mahasiswa dan Umum*. Alfabeta.
- Azizah Aprianti, wahyudi S. (2023). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Lihat Dari Aspek Komunikasi Di Desa Mandun Kecamatan Muara Harus Kabupaten Tabalong. *Jurnal Stiatabalong*, 6(2014), 398–411. <http://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB> ISSN : 2723-0937
- Dinda Aprilia Putri, H. M. (2026). Menelaah Kebijakan Publik dalam Upaya Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat di Indonesia (Studi Literatur). 3(2), 448–451.
- Engkus. (2022). *Kebijakan Publik (Konsep, Formulasi, Implementasi, Evaluasi serta Perubahan)*. PT Kimshafi Alung Cipta.
- Firdaus, C. M. (2018). *Kebijakan dan Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Daerah Dalam Pembangunan Nasional*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Hintalo, S., Aneta, A., & Tohopi, R. (2024). *PUBLIKA : Implementasi Kebijakan Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Hulawa Kecamatan Paguyaman Kabupaten Boalemo*. 10(1). <https://doi.org/10.25299/jiap.2024.16316>
- Indra Kristian. (2023). Kebijakan publik dan tantangan implementasi di indonesia. *Jurnal DIALEKTIKA: Jurnal Ilmu Sosial*, 21(2), 88–98.
- Jayadi, H. (2024). Tantangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Mewujudkan Kemandirian Desa Obstacles Faced by Village-Owned Enterprises (Bumdes) In Attaining Village Autonomy. *Jurnal Kompilasi Hukum*, 9(2).
- Maharaksa, M. S., Triharjono, H. D., Fadilah, F. N., Az, S., & Kania, Z. (2025). Implementasi Kebijakan Publik: Pengertian, Model-model dan Penerapannya Dalam Contoh studi kasus. *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1, 69–73.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Nugraha, D. S. (2023). *Planning for the Development Program of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Sumedang Regency*. 13(December), 87–96. <https://doi.org/10.31289/jap.v13i2.9630>
- Nugroho, R. (2021). *Kebijakan Publik: Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Elex Media Komputindo.
- Pramono, J. (2020). *Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik*. Unisri Press.
- Rossi, Peter H., Ddan Lipsey, Mark W., dan F. H. H. (2004). *Evaluation A Systematic Approach (Edisi Ketujuh)*. Sage Publications.
- Rudin, M., Aneta, A., & Isa, R. (2025). Strategi Pengelolaan Usaha Dalam Upaya Keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)) Studi Kasus : Desa. *Jurnal Kajian Hukum Dan Kebijakan Publik*, 2(March), 59–62.
- Sari, I. P., Paulina, S., Studi, P., Publik, A., Tinggi, S., & Administrasi, I. (2025). Desa Rantau Keminting Kecamatan Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu Sungai Tengah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 179–189.
- Satria, B. A., & Redhani, R. (2020). *Studi Tematik Undang-Undang Desa : Pengembangan BUMDes di Kabupaten Bangka Barat*. 8(2), 87–95. <https://doi.org/10.31289/publika.v8i2.4153>
- Sopannah, A., Kurniawati R., dan Anggrani, D. (2023). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Rangka Optimalisasi Pendapatan Asli Desa (PAD) Berbasis Kearifan Lokal*. Scopindo Media Pustaka.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta Bandung.
- Sujarweni, W. v. (2019). *Akuntansi BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)*. Pustaka Baru Press.
- Ultari, T. (2024). *The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Village Development : Empirical Evidence from Villages in Indonesia*. VIII(2), 256–280.

Widiastuti, A., et al. (2024). BUMDes Di Indonesia Dalam Konteks KewirausahaanBUMDes. *Jurnal Ekonomi & Pendidikan*, 21(2), 20–28.

Wijaya, D. (2018). *Badan Usaha Milik Desa*. Gava Media.

Zainal, A. S. (2012). *Kebijakan Publik*. Yayasan Pancur Siwah.