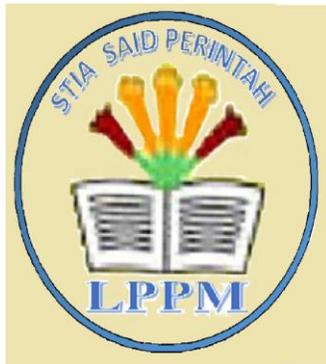


**Public Policy:
Jurnal Aplikasi
Kebijakan Publik dan Bisnis**

*Business Sustainability
Analysis pada BUM Desa*

**Muhammad Farkhan Dicki Samudera¹⁾
Arimurti Krisbowo²⁾**

**^{1,2}Universitas Pembangunan Nasional
“Veteran” Jawa Timur
Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
arimurti.adne@upnjatim.ac.id**



LPPM STIA Said Perintah

Volume 5, No. 1, Maret 2024

<https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>

Received; 2023 - 07 - 22

Accepted; 2023 - 09 - 13

Published; 2023 - 10 - 05



The editorial board holds publication rights for articles under a CC BY SA license, allowing distribution without separate permission if credited. Published articles are openly accessible for research, with no liability for other copyright violations (<https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj/kebijakanhakcipta>).



Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

Abstract

The purpose of this study was to analyze the sustainability of the BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar. The research method used is qualitative with a descriptive approach using The Fifth Capital Model theory. Data collection was done through interviews with key informants, observation, and documentation. The results obtained in this study are: 1) Natural capital has not been fulfilled because BUM Desa obtains raw materials by purchasing, 2) Human Capital has been fulfilled with training and a clear remuneration system, 3) Social Capital has not been fulfilled because BUM Desa does not have an SOP, 4) Manufacturing Capital has not been fulfilled because BUM Desa does not use other machines/technology due it not focuses on production but only on services, and 5) Financial Capital has also not been fulfilled because the financial condition of the business in reality does not match the capital owned and BUM Desa still has an unfavorable image in the community due to the similarity of business forms.

Keywords : *Business Sustainability, BUM Desa*

Pendahuluan

Kabupaten Sidoarjo, yang terletak di Provinsi Jawa Timur, berfungsi sebagai kabupaten penyangga Ibukota Provinsi Jawa Timur yakni Kota Surabaya dan merupakan bagian dari wilayah aglomerasi yang dikenal sebagai "Gerbang Kertasusila". Kabupaten Sidoarjo memiliki ukuran wilayah yang terkecil dan kepadatan penduduk tertinggi di antara kabupaten lain di Jawa Timur, dengan luas wilayah mencapai 714,27 km² (Daniswari, 2022). Sebagai wilayah fungsional dalam aglomerasi tersebut, setiap daerah memiliki faktor-faktor yang berkontribusi pada peningkatan Pendapatan Daerah Regional Bruto (PDRB), seperti sumber daya dan dukungan pemerintah. Faktor-faktor ini merupakan komponen penting yang dapat meningkatkan produktivitas daerah dan mendorong pertumbuhan ekonomi (Novirin, 2021). PDRB juga digunakan sebagai indikator untuk menilai keberhasilan pembangunan ekonomi daerah (Rizky et al., 2022).

Menurut Siwu (2019) dalam Rizky et al., (2022) menjelaskan bahwa pembangunan ekonomi daerah menjadi suatu proses di mana pemerintah daerah bekerja sama dengan masyarakatnya untuk mengelola sumber daya yang tersedia dengan tujuan mencapai kondisi yang lebih baik. Kabupaten Sidoarjo juga mengalami peningkatan melalui pengelolaan sumber daya yang ada. Hal ini dapat dilihat dari *website* sidoarjokab.bps.go.id mengenai tingginya distribusi Pendapatan Daerah Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku (PDRB ADHB) Sidoarjo berdasarkan lapangan usaha yang tercatat dalam tabel berikut.

Distribusi PDRB ADHB Sidoarjo Tahun 2019-2022

Lapangan Usaha	PDRB ADHB Menurut Lapangan Usaha (Juta Rupiah)			
	2019	2020	2021	2022
Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan	4.217.104,8	4.431.845,8	4.478.975,6	4.855.633,6

Sumber; Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo, (2023)

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa setiap tahun Kabupaten Sidoarjo mengalami peningkatan dalam total distribusi PDRB ADHB menurut sektor lapangan usaha antara tahun 2019 hingga tahun 2022. Terdapat peningkatan yang konsisten pada sektor pertanian, kehutanan dan perikanan setiap tahun. Penyebabnya adalah kondisi geografis Kabupaten Sidoarjo yang sebagian besar terdiri dari wilayah yang kaya akan sumber daya perikanan.

Dengan mempertimbangkan potensi sumber daya alam yang ada di Kabupaten Sidoarjo, pemerintah memiliki kewenangan untuk mengatur wilayahnya sendiri berdasarkan prinsip otonomi daerah. Selain itu, peran penting juga dimainkan oleh pemerintahan tingkat terendah, yaitu desa, dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pengelolaan sumber daya alam yang lebih spesifik di setiap daerah. Desa Kalanganyar, yang terletak di Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo, merupakan salah satu desa yang memiliki potensi sumber daya alam di sektor perikanan. Potensi ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian masyarakat jika dimanfaatkan secara efektif dengan memanfaatkan fasilitas yang tersedia dan semangat gotong royong yang dimiliki oleh masyarakatnya.

Bentuk keterlibatan desa dalam pembangunan nasional dapat diwujudkan melalui adanya BUM Desa dapat membantu desa berpartisipasi dalam pembangunan nasional dengan memberdayakan potensi daerahnya dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. (Arumdani & Kriswibowo, 2022). Guna mewujudkan hal tersebut, Desa Kalanganyar telah mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang berfokus pada pelayanan umum dan pemanfaatan potensi desa melalui kegiatan perdagangan. Selain itu, desa ini juga memiliki potensi alam yang melimpah dalam bentuk perikanan. Di Desa Kalanganyar terdapat sejumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang menjual berbagai jenis ikan dan produk olahan *seafood*. BUM Desa Kalanganyar telah terdaftar di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi dengan nama "BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar".

Terdapat enam unit usaha yang dijalankan oleh BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar yakni; Unit Usaha Sosial, Unit Usaha Penyewaan, Unit Usaha Perantara, Unit Usaha Produksi dan Perdagangan, Unit Usaha Keuangan dan Unit Usaha Bersama. Sementara itu, dari BUMDes yang ada saat ini, terdapat 37 BUMDes Maju, 48 BUMDes berkembang dan 118 BUMDes pemula. BUMDes maju seperti di Desa Sepande Kecamatan Candi, Desa Tlasi Kecamatan Tulangan, Desa Kalanganyar Kecamatan Sedati, dan Desa Kedungpandan Kecamatan Jabon (<https://radarsidoarjo.jawapos.com/ekonomi-bisnis/28/08/2021/118-bumdes-di-sidoarjo-masih-belum-optimal/>, diakses pada 05 Januari 2023).

Berdasarkan berita tersebut, BUM Desa Kalanganyar termasuk pada BUM Desa yang tergolong maju. Klasifikasi maju dalam kategorisasi BUM Desa adalah ditandai dengan adanya kelayakan usaha, terbentuk berdasarkan Peraturan Desa (Perdes), terdapat penyertaan modal dan memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Desa

(PADes). Namun, meski BUM Desa Kalanganyar tergolong maju, pada kenyataannya dari enam unit usaha yang ada di BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar, hanya empat unit usaha yang berjalan yang masih aktif dan memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa.

Empat unit usaha yang masih beroperasi saat ini ialah unit usaha sosial yang menyediakan jasa kirim barang (logistik) dan pelayanan umum seperti pembayaran token listrik, pembayaran pajak kendaraan bermotor dan lainnya yang sejenis. Kemudian terdapat Unit Usaha Produksi dan Perdagangan yang bermitra dengan UMKM setempat di Desa Kalanganyar seperti UD. Maharani Crispy. Selanjutnya Unit Usaha Keuangan yang bergerak di bidang koperasi khusus bagi petani tambak dengan menyediakan pinjaman pakan ternak ikan bandeng dan benih ikan bandeng. Unit usaha terakhir adalah Unit Usaha Penyewaan yang bergerak di bidang transportasi dan *travel agent* dengan bermitra bersama pemilik usaha travel. Sedangkan dua unit usaha yang tidak berjalan pada BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar adalah Unit Usaha Perantara dan Unit Usaha Bersama.

Berdasarkan penjabaran tersebut dapat diketahui jika dari enam unit usaha yang ada, hanya empat unit usaha yang berjalan operasionalnya menghasilkan laba pada masing-masing unit usaha yang ada. Maka dari itu, keberlanjutan usaha yang ada pada BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar masih perlu dianalisis lebih lanjut karena BUM Desa dibentuk dengan tujuan tertentu dengan harapan mampu memberdayakan ekonomi masyarakat dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) sehingga mampu mendorong kemandirian pembangunan ekonomi masyarakat yang berkelanjutan (Rahmawati et al., 2022). Kemandirian dan keberlanjutan menjadi prinsip gotong royong bagi masyarakat desa guna meningkatkan dan mempercepat pertumbuhan perekonomian desa melalui partisipasi aktif Masyarakat (Ansari, 2022). Selain itu manajemen dalam pengembangan BUM Desa menjadi penting sebab dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan BUM Desa kedepannya dan membangun solusi atas beberapa permasalahan yang terjadi (Rahmania & Kriswibowo, 2022).

Penelitian ini memiliki kebaharuan yang signifikan dalam konteks *business sustainability analysis* pada BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar, kajian ini memberikan kontribusi berharga dengan mengangkat aspek-aspek yang belum banyak dieksplorasi sebelumnya. Temuan dan analisis yang dihasilkan dari penelitian ini memiliki potensi yang lebih luas untuk memperkaya wawasan dan pemahaman tentang

keberlanjutan usaha BUM Desa “Bumi Indomakmur Kalanganyar” pada pengelolaan semua unit usaha.

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesa Penelitian

Badan Usaha Milik Desa

Penjelasan Badan Usaha Milik Desa yang kemudian disingkat menjadi BUM Desa diadopsi berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. BUM Desa didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUM Desa adalah wadah usaha desa yang dibentuk oleh semangat kemandirian, kebersamaan, dan kerja sama antara pemerintah desa dan masyarakat untuk mengembangkan aset lokal untuk menyediakan layanan dan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat dan desa. (Lumintang & Waani, 2019).

Badan Usaha Milik Desa memiliki definisi lain yang salah satunya adalah menurut Rika Fatimah, (2019) yakni BUM Desa merupakan sebuah badan usaha yang pengelolaannya diatur oleh masyarakat desa yang kepengurusannya terpisah dari pemerintahan desa dengan menggali dan mengoptimalkan potensi wirausaha desa. Sedangkan Suhu et al., (2020) mendefinisikan BUM Desa adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya meningkatkan perekonomian desa dan dibentuk dengan landasan kebutuhan serta potensi desa.

Fifth Capital Model

The Fifth Capital Model merupakan sebuah kerangka kerja untuk keberlanjutan usaha suatu organisasi. Kerangka kerja menjadi solusi bagi sebuah usaha agar dapat menjawab berbagai macam tantangan dan hambatan yang dihadapi. Porritt, (2012) yang dirangkum dalam Forum for The Future, (2020) mengatakan bahwa setiap organisasi yang bergerak di bidang usaha tentu akan menggunakan lima jenis modal untuk menghasilkan produk atau layanan jasa. *The Fifth Capital Model* memungkinkan bagi organisasi untuk menambah aset modal guna memperluas jangkauan usaha dan keberlanjutan usaha dengan mempertimbangkan dampak usaha pada lingkungan dan masyarakat yang berpengaruh pada keuntungan usaha. Model ini cocok untuk mengambil keputusan yang tepat guna menghasilkan keberlanjutan suatu usaha yang

terdiri dari lima modal utama yakni; *Natural Capital* (Modal Alam), *Human Capital* (Modal SDM), *Social Capital* (Modal Sosial), *Manufacture Capital* (Modal Manufaktur) dan *Finance Capital* (Modal Finansial).

Metode Penelitian

Penelitian ini dapat digolongkan sebagai penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dapat memberikan gambaran komprehensif dan mendalam terhadap keberlanjutan usaha BUM Desa Bumi Indomakmur Kalanganyar di Desa Kalanganyar, Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini merferensi pada teori yang diperkenalkan oleh Jonathon Porritt, (2012) tentang *The Fifth Capital Model* dalam buku "*Capitalism as if The World Matters*" yang dirangkum oleh Forum for The Future, (2020).

Data primer Didapatkan melalui metode wawancara dengan *key informan*. Informan tersebut yakni; Kepala Desa Kalanganyar, Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" serta empat kepala unit usaha yang masih aktif. Hal ini ditujukan untuk mendapatkan klarifikasi data yang telah didapat melalui observasi di lapangan yang didukung dengan data sekunder lainnya berupa dokumen-dokumen yang mendukung data penelitian guna menemukan jawaban permasalahan yang dihadapi BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" mengenai keberlanjutan usahanya.

Pengumpulan data diawali dengan wawancara kepada *key informan* yang telah ditentukan secara *purposive sampling*. *Purposive sampling* sendiri merupakan teknik menentukan populasi dari sampel yang dipilih secara tidak acak dan berdasarkan pertimbangan tertentu yang dianggap dapat memberikan informasi dalam penelitian yakni Kepala Desa Kalanganyar, Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar", serta empat Ketua Unit/Sekretaris masing-masing unit usaha yang kemudian dikembangkan melalui observasi di lapangan serta didukung dengan dokumen-dokumen yang dimiliki oleh BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" untuk menganalisis hasil dari temuan yang ada. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik analisis data *interactive model* dari Miles, Huberman dan Saldana, (2014). Pemilihan analisis data model interaktif dikarenakan dapat menyimpulkan dan menyederhanakan data secara efektif dan efisien yang diperoleh selama penelitian berlangsung sehingga hasil dari penelitian ini bersifat objektif, valid dan akurat.

Pembahasan Hasil Penelitian

Natural Capital (Modal Alam)

Pertama, melindungi keaneka ragaman hayati dan fungsi ekosistem lingkungan. Pada BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar", unit usaha yang ada masih belum memanfaatkan Modal Alam yang menjadi potensi Desa Kalanganyar. Pada Modal Alam di unit usaha produksi dan perdagangan BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" tidak menggunakan bahan baku dari sumber daya alam yang dikelola secara mandiri. Unit usaha yang dikelola oleh BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" tersebut menggunakan bahan baku yang diperoleh dengan cara membeli dari pengepul ikan bandeng setempat. Sehingga tidak memperhatikan perlindungan keanekaragaman hayati yang menjadi bahan baku dalam produksi. Sesuai dengan pernyataan yang disampaikan Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" yaitu;

"Untuk bahan baku utama ini ikan bandeng (di unit usaha produksi dan perdagangan). Selama ini bahan bakunya bukan dari tambak sendiri soalnya desa kan punya tambak juga tapi disewakan jadi ikan bandengnya itu langsung ambil dari tengkulak (pengepul bandeng) di sekitar Kalanganyar. Jadi dalam menggunakan bahan baku di bumdes ini tidak memperhatikan fungsi ekosistem juga soalnya cuma beli dari tengkulak bukan mengelola bahan baku secara pribadi bumdes." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Kedua, hanya menggunakan sumber daya yang dikelola dengan baik atau ekosistem yang mendukung usaha. BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" juga tidak memperhatikan penggunaan sumber daya yang dikelola dengan baik guna mendukung usaha dan meminimalisir keborosan penggunaan sumber daya karena pada BUM Desa sendiri juga tidak memiliki usaha yang bergerak di bidang pertanian tambak guna menjadi sumber untuk bahan baku produksi. Sesuai dengan pernyataan yang diberikan Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" yaitu;

"Soalnya kita belum ada (dari BUMdes) itu punya pertanian tambak dan langsung mengelola sendiri hasil tambaknya. Untuk bahan baku ikan bandeng ini juga tidak ada substitusinya. Jadi kalau terjadi kelangkaan ikan bandengnya yaudah kita nggak produksi mas." (Hasil wawancara 4 April 2023).

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Bapak Irham Taufiq selaku Kepala Desa Kalanganyar mengenai modal alam yang digunakan dalam usaha BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Kayaknya belum ada (unit usaha yang menggunakan bahan baku pribadi dan diproduksi sendiri). Untuk Maharani itu sistemnya yg saya tahu ini dari pengelola pak sulaihan itu beli barang mentah dimasukkan freezer terus dijual ke anggotanya (UMKM). Tidak punya (tambak sendiri) itu semua beli." (Hasil wawancara 30 Maret 2023).

Hasil penelitian Rika Fatimah, (2019) dijelaskan untuk mencapai desa yang mandiri, sumber daya yang berasal dari desa harus dimanfaatkan secara optimal. Unit usaha BUM Desa harus memiliki ciri khas dan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat desa. Desa juga harus memiliki sumber daya yang bernilai, langka dan sulit digantikan. Namun, BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" belum sepenuhnya menggunakan potensi sumber daya alam di Desa Kalanganyar. Dalam kegiatan wawancara dapat dijelaskan bahwa unit usaha yang ada masih mengandalkan bahan baku dari pengepul ikan bandeng lokal, tanpa memanfaatkan sumber daya secara efisien. Sehingga BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" juga tidak memperhatikan penggunaan sumber daya yang dikelola dengan baik guna mendukung usaha dan meminimalisir keborosan penggunaan sumber daya.

Human Capital (Modal SDM)

Pertama, memberikan pelatihan pengembangan diri pada pekerja yang dapat meningkatkan pengetahuan pekerja. Dalam penelitian Rahmadani et al., (2022) dijelaskan bahwa pelatihan kerja merupakan faktor penting dalam mencapai kinerja efektif dalam setiap kegiatan. Pelatihan adalah proses terencana yang bertujuan meningkatkan kinerja pegawai melalui pengalaman belajar. Namun pada BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" tidak ada pelatihan pada pegawai BUM Desa secara formal melalui internal BUM Desa maupun pemerintah desa, namun pelatihan tersebut didapatkan dari mahasiswa-mahasiswa yang melakukan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Kalanganyar. Selain itu Pemerintah Desa juga memberikan pelatihan pada seluruh jajaran BUM Desa dengan melakukan studi banding dengan Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta pada tahun 2021 yang menyandang predikat desa *unicorn* karena memperoleh penghasilan lebih dari Rp. 1 Milyar per tahun dan telah meraih penghargaan ASEAN *Leadership Award*. Kemudian manajemen BUM Desa juga mendapatkan pelatihan formal melalui Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Sidoarjo terkait pelatihan bisnis kemitraan dan pembuatan laporan keuangan. Sesuai dengan pernyataan yang

disampaikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Untuk pelatihan itu (bagi pegawai bumdes) ada tapi bukan pelatihan resmi dari lembaga tapi dibantu dari anak-anak KKN di desa. Kalau dari Pemdes kita pernah mengadakan studi banding dengan salah satu BUMdes di Jogja itu di Desa Panggungharjo yang waktu itu BUMdes terbaik se-Indonesia. Jadi kita pelatihannya langsung studi banding dengan desa tersebut. Kalau untuk pelatihan dari Pemkab atau Kecamatan atau dari Pemprov itu ada namun bukan untuk tiap unit tapi untuk manajemennya (pegawai strukturalnya). Seperti dari DPMD seperti ada pelatihan bisnis kemitraan dan pelatihan untuk pembuatan laporan keuangan karena bumdes dituntut untuk membuat laporan keuangan secara formal yang mentornya langsung dari STAN." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Kedua, memberikan upah dan remunerasi yang adil pada setiap pekerja dan mitra bisnis. BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" juga telah memberikan upah yang cukup secara materil maupun non material bagi setiap pekerjanya dan juga pembagian hasil untuk setiap mitra yang bekerjasama. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmadani et al., (2022) bagi hasil diartikan sebagai pembagian laba, pembagian atas hasil usaha yang telah dilakukan bersama pihak yang melakukan perjanjian, terdapat beberapa pihak yang melakukan perjanjian usaha, maka hasil atas usaha yang dilakukan akan dibagi sesuai porsi masing-masing pihak yang melakukan perjanjian. Terkait pembagian hasil yang dilakukan oleh BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" dengan mitra yang bekerjasama telah diatur sesuai Peraturan Desa No. 3 Tahun 2022 tentang Badan Usaha Milik Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" Desa Kalanganyar Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo yang selanjutnya lebih lengkap diatur dalam *Memorandum of Understanding (MoU)* antara BUM Desa dengan mitra yang bekerjasama. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Kalau secara keuangan (materil) kita beri hak based on performance kayak ada bonus kinerja dan upah per bulan (untuk ketua unit) namun untuk pegawai unit itu diatur oleh ketua unit. Dan kita ada mas remunerasi untuk pegawai yang rajin & ulet bekerja dengan memberi bonus tambahan 1 bulan gaji. Dan kita lihat secara performance juga kalau bagus kita beri bonus seperti healing (rekreasi) bareng-bareng biar tidak spaneng (pusing & stress) bekerja. Kalau secara umum (pembagian hasil dengan mitra) di peraturan desa ada untuk persentase pembagian hasil ke desa, untuk unit usaha, untuk mitra, dan bonus itu juga sudah diatur." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Social Capital (Modal Sosial)

Pertama, menetapkan kebijakan yang ramah pekerja dan dapat mendukung kondisi kehidupan pekerja dan sistem kerja. Standar Operasional Prosedur (SOP) menjadi sumber pedoman sistem tata kerja guna menjalankan tugas sesuai dengan fungsinya (Pratama et al., 2021). Namun pada BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" dapat diketahui jika BUM Desa belum memiliki kebijakan khusus terkait SOP yang mendukung kondisi kehidupan pekerja maupun sistem kerja ada setiap unit usaha yang ada. Padahal hasil penelitian Pratama et al., (2021) manejukan bahwa jika SOP berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" yakni;

"Kita SOP itu belum buat karena kita belum fokus di administrasi jadi cuma sekedar pembuatan kontrak yang isinya hak dan kewajiban pegawai. Kalau SOP itu belum ada (peraturannya) di unit usaha." (Hasil wawancara 27 Maret 2022).

Kedua, memperlakukan pemasok bahan, konsumen dan masyarakat secara adil. Pentingnya memperhatikan perlakuan pada pemasok bahan, pelanggan maupun masyarakat dalam pelayanan perlu dilakukan untuk menjaga keberlanjutan suatu usaha. Terkait hal tersebut, BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" memperlakukan mitra maupun masyarakat sebagai pelanggan secara general dan tidak ada perbedaan perlakuan. Hal ini sejalan dengan penelitian Gafar, (2021) yang menjelaskan bahwa cakupan keadilan dalam pelayanan harus diupayakan seluas mungkin yang diberlakukan secara adil kepada seluruh lapisan masyarakat. Selain itu keadilan dalam pelayanan juga dilihat dari adanya perlakuan yang sama kepada masyarakat tanpa ada perbedaan terhadap apapun. Sesuai dengan pernyataan yang dikatakan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Kalau secara pelayanan kita masih general ya mas (tidak ada perbedaan perlakuan) karena kita fokus target pasarnya itu Desa Kalanganyar jadi tidak ada perbedaan perlakuan bagi mitra maupun masyarakat semuanya sama saja karena kita bentuknya b2c (business to consumers)." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Ketiga, menciptakan sistem komunikasi efektif yang mencerminkan nilai dan tujuan bersama. Komunikasi diartikan sebagai salah satu penunjang penting yang dapat diterapkan dalam sebuah usaha guna mencapai kinerja yang baik (Ayu Susmita et al., 2021). BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" dalam menerapkan komunikasi efektif diwujudkan melalui serangkaian komunikasi yang dilakukan antara internal pegawai BUM Desa menggunakan media aplikasi Whatsapp dan maupun bertemu secara

langsung melalui rapat yang diadakan setiap bulannya untuk melaporkan kinerja bulanan maupun permasalahan yang dihadapi. Hal tersebut juga dilakukan BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" kepada pihak mitra yang bekerjasama terkait kendala teknis di lapangan agar terbentuk hubungan yang baik. Pentingnya komunikasi efektif yang dibentuk oleh BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" sejalan dengan tujuan komunikasi yang ada dalam penelitian Isma & Utami, (2017) bahwa suatu hubungan komunikasi diperlukan untuk menghindari terjadinya kesenjangan harapan yang ingin dicapai serta adanya pertentangan dalam tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Kan kita platformnya pake Whatsapp ya mas (untuk komunikasi) kalau internal itu kadang biasanya kita itu kalau ada apa-apa bisa langsung by chat atau ketemu di lapangan kayak masalahnya seperti apa biar ditindak lanjut gimana. Tapi selama di internal itu kita ada rapat sebulan sekali buat laporan kinerja atau ada laporan permasalahan. Tapi kalau untuk eksternal mitra itu kita lewat Whatsapp juga cuma itu kalau ada kendala teknis aja sama ketika ada pelatihan-pelatihan. Dan kalau ngajak pelatihan itu kadang ya ngechat dulu baru datang kesini." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Keempat, meminimalisir dampak negatif pada produk dan jasa di masyarakat atau memaksimalkan dampak positif produk dan jasa di masyarakat. Direktu BUM Desa dalam hal ini menerapkan analisis *Life Cycle Theory* untuk mengetahui penilaian masyarakat terhadap produk atau jasa yang disediakan oleh BUM Desa. Berdasarkan analisis tersebut menunjukkan bahwa produk ataupun jasa yang disediakan oleh BUM Desa masih dalam fase *growth* (bertumbuh) sehingga dapat disimpulkan bahwa produk maupun jasa yang disediakan oleh BUM Desa diterima oleh masyarakat. Namun dalam penelitian yang dilakukan oleh Utama & Ardiyanto, (2022) menujukkan bahwa sebuah usaha yang dalam tahap awal (*growth*) cenderung masih membutuhkan banyak dana untuk mempercepat pertumbuhan mereka. Ditinjau dari hal tersebut dapat diketahui meskipun produk atau jasa yang ada pada BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" sudah diterima masyarakat, BUM Desa masih memerlukan pengembangan usaha agar pertumbuhan usaha menjadi lebih cepat. Sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Ya kalau kita kan ada pakai life cycle theory. Nah disitu kan ada fase-fase ketika produk atau jasa kita ditolak atau declining nah (dilihat dari teori tersebut) jasa kita ini fasenya itu masih bertumbuh. Nah saya rasa bisa kita lihat produk maupun jasa kita ini sudah diterima masyarakat." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Kelima, berkontribusi pada transparansi, keadilan dan keterbukaan pada sistem tata kelola. Transparansi diartikan sebagai keterbukaan informasi yang berkaitan dengan organisasi yang tersedia secara mudah dan dapat diakses oleh pihak-pihak terkait (Pakaya et al., 2019). Dalam hal ini BUM Desa telah mewujudkan transparansi yang adil dan terbuka terkait sistem tata kelola kepada semua pihak yang berkepentingan dengan memberikan informasi mengenai perkembangan usaha kepada mitra serta terbuka terkait pemeriksaan yang dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Sidoarjo pada tahun 2022. BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" telah mewujudkan tujuan transparansi yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kusuma et al., (2022) yang menunjukkan bahwa transparansi merujuk pada suatu keadaan dimana segala aspek bersifat terbuka dan dapat diketahui dengan mudah bagi para pengguna dan *stakeholders* yang membutuhkan. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" sebagai berikut;

"Tentu kita transparan mas terkait apapun informasi yang dibutuhkan. Kalau ke mitra kita tergantung mas. Lihat dulu mitranya ini punya niat positif untuk kerjasama pasti kita berikan informasi mengenai perkembangan BUMdes (transparan) seperti catatan per hari di unit usaha akan kita berikan. Untuk transparan data baik bagi internal maupun eksternal kita selalu transparan soalnya kita secara pelaporan itu ada dan pelaporannya menggunakan google spreadsheet jadi kita bisa langsung memantau." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Manufacture Capital (Modal Manufaktur)

Pertama, menciptakan system manufaktur yang terstandar. Hasil penelitian Andayati, (2019) menunjukkan bahwa sistem manufaktur yang efektif dan efisien membutuhkan integrasi dari banyak subsistem yang mempengaruhi dan mengendalikan proses manufaktur, guna memberikan kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Namun pada kenyataannya BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" masih belum memanfaatkan modal manufaktur pada usahanya karena semua unit usaha yang ada di BUM Desa masih berfokus pada jasa bukan produksi barang. Sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Untuk saat ini belum ada (unit usaha yang menggunakan infrastruktur maupun teknologi) dalam produksi. Kita kan masih fokus di jasa belum fokus di produksi." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Kedua, peralihan produk menjadi jasa seperti penyewaan produk melalui kontrak berkelanjutan. Frayoga & Fitriyani, (2016) dalam Purnama Sari et al., (2019) menjelaskan bahwa sewa merupakan balas jasa atau barang yang dapat dibayarkan diawal perjanjian atau di akhir sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati. Dalam hal ini BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" menunjukkan bahwa BUM Desa memiliki peralihan produk menjadi jasa untuk penyewaan. Hasil kajian Subehi et al., (2018) menunjukkan bahwa BUM Desa "Tirta Mandiri" Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah memiliki kios dalam salah satu unit usahanya. Dengan adanya kios tersebut, BUM Desa "Tirta Mandiri" mengalihkan produknya yang berupa kios menjadi penyewaan dengan harga yang relatif murah dan bisa disewakan dalam jangka waktu harian. Hasilnya menunjukkan dari awal adanya kios tersebut pada tahun 2013 berhasil meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADesa) sebesar 600 juta dalam satu tahun dan terakhir pada tahun 2016 berhasil mendapatkan pendapatan sebesar 10,5 milyar melalui semua unit usaha yang ada. Hal serupa juga dilakukan oleh BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" yang memiliki peralihan produk menjadi penyewaan seperti yang dilakukan oleh BUM Desa "Tirta Mandiri" di Desa Ponggok namun hanya sebatas penyewaan sederhana yakni penyewaan tenda-tenda untuk jualan. Hal ini sesuai pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Kita ada penyewaan tenda untuk stand-stand jualan. Untuk sistem penyewaan seperti itu cuma sekedar membuat MoU sederhana yang ditandatangani oleh unit dan pihak yang menyewa." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Finance Capital (Modal Finansial)

Pertama, memastikan kondisi finansial menggambarkan modal yang dimiliki. Terkait hal tersebut BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" menunjukkan bahwa modal yang ada pada BUM Desa sudah menunjukkan kondisi finansial yang saat ini dimiliki. Namun, pada kenyataannya modal yang dimiliki oleh BUM Desa masih belum sesuai dengan kondisi finansial yang ada. Hal ini dibuktikan dengan masih minimnya aset yang dimiliki oleh BUM Desa serta kurangnya kemampuan setiap unit-unit usaha dalam menyerap modal secara optimal yang telah diberikan oleh desa. Hasil penelitian Kuswadi & Ekadjaja, (2021) menunjukkan bahwa struktur modal yang dimiliki merupakan gambaran kondisi keuangan perusahaan. Kondisi keuangan perusahaan yang stabil dapat membawa keuntungan yakni menjadi daya tarik investor terhadap perusahaan tersebut. Namun, BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" belum

menunjukkan kondisi keuangan yang stabil yang dibuktikan dengan minimnya aset yang dimiliki serta kurangnya kemampuan unit-unit usaha yang ada dalam menyerap modal. Sehingga dalam hal ini merupakan hal yang kurang menarik bagi investor untuk menanamkan modal di BUM Desa. Sesuai dengan pernyataan Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" bahwa;

"Kalau kesesuaian ini sama mas, karena dari modal yang ada kan kita tidak langsung belikan alat-alat produksi cuma alat-alat pendukung usaha dan juga untuk kulakan barang (membeli barang secara grosir untuk dijual kembali). Jadi kebanyakan itu modal awal desa masih berupa kas lancar istilahnya. Kas lancar itu kan masih uang segar jadi masih digunakan untuk pembayaran karyawan untuk kulakan bukan langsung dirupakan barang semua." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Namun Ibu Nanik Shofiyatus Shokro selaku manajer unit usaha sosial (Bima Express) menyatakan jika kesesuaian kondisi keuangan di unit usaha sosial saat ini sudah menggambarkan modal yang dimiliki dan keuangan di unit usaha ini tetap diputar kembali untuk perputaran usaha. Beliau mengatakan bahwa;

"Ya kalo sesuai sih sesuai, kan uangnya juga diputer lagi buat ini (kulakan barang). Untuk lainnya juga sudah (fasilitas dan sarana-prasarana yang memadai)." (Hasil wawancara 17 April 2023)

Kedua, meningkatkan nilai aset tak berwujud seperti merek dan reputasi. Citra yang baik pada BUM Desa dapat memberikan manfaat hubungan yang harmonis dengan masyarakat dengan tuntutan memberikan kontribusi positif untuk masyarakat (Pradesa & Agustina, 2020). Sehingga masyarakat sebagai konsumen mampu menilai citra dari sebuah usaha yang dijalankan. Dalam hal ini BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" sebagai badan usaha masih memiliki citra yang kurang baik di masyarakat dengan adanya respon dan isu negatif dari masyarakat karena kesamaan bentuk usaha yang dimiliki BUM Desa dengan usaha yang dijalankan masyarakat. Hasil penelitian Aryska, (2017) menunjukkan bahwa jika reputasi secara langsung dapat mempengaruhi kepercayaan masyarakat pada perusahaan. Namun hasil temuan yang ada justru menunjukkan masih adanya respon dan isu negatif dari masyarakat terkait BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar". Sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" sebagai berikut;

"Kita kan dari pelayanan ini langsung ke masyarakat, jadi ketika ada masyarakat disini kita juga sosialisasi ke masyarakat kalau BUMdes ini sifatnya jangan dibuat seperti saingan karena bumdes ini dari desa untuk masyarakat desa yang kita kelola untuk produktivitas masyarakat. jadi selama ini kita sosialisasi untuk

pemikiran konsep seperti itu. Kayak unit perdagangan kan masyarakat melihatnya mirip-mirip dengan usaha yang dijalankan oleh masyarakat kayak catering itu. Kadang pasar mayoritas kan dari pemerintahan desa yang biasanya langganan di mereka sebelum ada bumdes nah semenjak ada BUMdes ini kayak ada respon negatif dari mereka yang sebelumnya menjadi langganan pemerintah desa. Padahal harapannya BUMdes ini mengupayakan untuk tidak mirip-mirip (membentuk usaha) dan bukan menjadi saingan tapi untuk membantu ekosistem perekonomian desa.” (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Ketiga, menerapkan efektivitas manajemen resiko dan mengelola isu sebuah usaha. Resiko dan isu merupakan hal yang yang tak dapat dihindari dalam sebuah usaha. Risiko yang melekat pada perusahaan tidak dapat diprediksi sehingga dalam memenuhi tujuan perusahaan yang telah ditetapkan menjadi terganggu. Maka dari itu pengukuran resiko perlu penanganan yang tepat dalam pengelolaan resiko pada sebuah usaha guna mampu memprediksi resiko yang akan terjadi (Halim & Wijaya, 2020).

Pada BUM Desa “Bumi Indomakmur Kalanganyar” menunjukkan bahwa manajemen BUM Desa telah melakukan manajemen resiko dan mengelola isu yang ada di masyarakat dengan cara sosialisasi maupun memberikan ruang komunikasi secara langsung jika terdapat isu negatif. Selain itu pihak manajemen BUM Desa juga melaksanakan musyawarah dengan penasihat maupun pengawas BUM Desa jika terdapat resiko usaha maupun isu yang berkembang di masyarakat terkait BUM Desa. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Febrihanuddin et al., (2020) yang mengatakan bahwa resiko eksternal sebuah organisasi merupakan perselisihan antara lembaga dengan masyarakat maka tindakan pencegahan yang dapat meminimalisir resiko eksternal tersebut adalah dengan melakukan sosialisasi, koordinasi dan membentuk ruang komunikasi antara lembaga dengan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa “Bumi Indomakmur Kalanganyar” bahwa’

“Kalau kita kan pasti adareaksi positif dan negatif (dari masyarakat) tapi paling tidak kita meminimalisir resiko untuk respon negatif itu bisa dengan sosialisasi ke masyarakat dan memberikan komunikasi secara langsung kalau ada isu negatif. Tapi kalau ada respon negatif yang sangat melenceng itu kita biarkan aja mas soalnya memang tidak semua itu didalam control kita.” (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Keempat, memberikan penilaian pada dampak secara ekonomis suatu kegiatan usaha, produk dan pelayanan di masyarakat. Evaluasi ataupun penilaian secara ekonomis dari suatu bentuk usaha perlu dilakukan agar mampu menjadi acuan untuk kegiatan usaha kedepannya. Evaluasi juga dilakukan agar setiap kegiatan usaha yang

dilakukan sudah sesuai dengan apa yang direncanakan maupun sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sehingga evaluasi dapat menjadi koreksi maupun rekomendasi tindakan selanjutnya (Aminudin & Hakim, 2022). BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" menunjukkan bahwa BUM Desa telah melakukan evaluasi atau penilaian pada dampak secara ekonomis suatu kegiatan usaha dengan mengidentifikasi potensi usaha yang telah dilaksanakan pada suatu unit usaha yang ada. Selain itu pihak manajemen BUM desa juga memberikan ruang terbuka bagi seluruh jajaran BUM Desa terkait ide inovasi usaha sesuai proposal dan Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang diajukan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Nurcahya et al., (2020) yang menunjukkan bahwa pentingnya evaluasi input usaha guna menentukan kesesuaian lingkungan dan membantu mencapai tujuan. Selain itu evaluasi input juga perlu dilakukan terhadap tersedianya sumber daya seperti anggaran, sumber daya manusia dan sarana-prasarana yang tersedia. Sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh Bapak Muhammad Haikal Efendi selaku Direktur BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" sebagai berikut;

"Sering mas kita evaluasi (secara ekonomis) makanya kan kita waktu di Bima Express ini cuma fokus di kurir kemudian berkembang ada laku pandai nah awalnya kan belum ada modal untuk laku pandai ini cuma ada di kurir nah dari ide itu langsung kita godok (matangkan) akhirnya kita berikan modal dan kita urus administrasinya akhirnya jadi (laku pandai ini). Nah kan kita juga dari modal 500 juta dari pemerintahan desa, modal ini diserahkan ke kita terus kita ada unit-unit ini kan kita bagi tidak kita langsung kasih semua tapi sesuai perencanaan & RAB yang telah dibuat. Misal mereka buat proposal RAB untuk usaha itu 30 juta ya kita kasih 30 juta, nah Ketika ada ide baru kita godok lagi bsersama kalau oke baru kita tambahkan modal untuk (ide) itu." (Hasil wawancara 27 Maret 2023).

Penutup

Kesimpulan

Berdasarkan penjabaran yang telah disajikan maka dapat diambil kesimpulan bahwa: 1) BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" pada modal alam belum menghasilkan keberlanjutan karena sumber daya yang digunakan dibeli melalui pengepul ikan bandeng setempat, 2) BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" telah menghasilkan keberlanjutan pada modal SDM karena sudah memberikan pelatihan bagi karyawan serta pengaturan pembagian hasil yang jelas, 3) BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" belum menghasilkan keberlanjutan pada modal sosial karena masih tidak adanya SOP yang dijalankan di masing- masing unit usaha yang ada, 4) BUM

Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" belum menghasilkan keberlanjutan pada modal manufaktur karena tidak menggunakan mesin atau teknologi dalam proses produksi sebab unit usaha yang ada masih berfokus pada jasa bukan produksi, 5) BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" belum menghasilkan keberlanjutan pada modal finansial karena pada kenyataannya modal yang dimiliki oleh BUM Desa masih belum sesuai dengan kondisi finansial yang ada. Selain itu BUM Desa juga memiliki citra yang kurang baik di masyarakat karena adanya kesamaan bentuk usaha.

Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti dapat memberikan saran serta rekomendasi sebagai berikut bahwa pengelola BUM Desa harus menyusun SOP pada masing-masing unit usaha yang ada di BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar". Saran berikutnya adalah pengelola BUMDes sebaiknya menambah produk aset untuk disewakan pada unit usaha penyewaan. Rekomendasi yang terakhir adalah bahwa pengelola BUM Desa sebaiknya mengidentifikasi potensi usaha lain guna menghindari kesamaan bentuk usaha dengan usaha milik masyarakat.

Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini berlokasi di BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" dengan karakteristik khusus, sehingga hasil yang diperoleh tidak sepenuhnya dapat diterapkan pada konteks yang berbeda. Dalam lingkup penelitian ini yang berfokus pada keberlanjutan usaha BUM Desa "Bumi Indomakmur Kalanganyar" pada pengelolaan semua unit usaha, masih terdapat ruang untuk penelitian lebih lanjut yang melibatkan variabel lain atau pendekatan metodologi yang berbeda untuk memberikan sudut pandang yang lebih komprehensif.

Daftar Pustaka

- Aminudin, A., & Hakim, K. (2022). Metode Context, Input, Process dan Product dalam Evaluasi Program Kerja Bumdes Desa Sunda Kelapa. *Transformasi: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 2(1), 32–39. <http://journal.ummat.ac.id/index.php/transformasi/index>.
- Andayati, D. (2019). Sistem Informasi Produksi untuk Meningkatkan Kualitas Sistem Manufaktur dan Jasa. *Jurnal Teknologi*, 12(1), 87–92. <https://doi.org/10.3415/jurtek.v12i1.2232>.
- Ansari, M. A. (2022). Pengelolaan Kelembagaan Bumdes dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian dan Keberlanjutan Desa. *Al-Mabsut: Jurnal Studi Islam Dan Sosial*, 16(1), 67–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.56997/almabsut.v16i1.639>.

- Arumdani, N., & Kriswibowo, A. (2022). Model Partisipasi Masyarakat dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Dadapan Kecamatan Pringku Kabupaten Pacitan. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8, 214–221. <https://doi.org/10.29303/jseh.v8i2.55>.
- Aryska, M. (2017). Pengaruh Reputasi Perusahaan dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien (Kasus Rumah Sakit Islam Ibnu Sina Pekanbaru). *JOM FISIP*, 4(1). <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/view/13900>.
- Ayu Susmita, D., Hasibuan, A., & Suhairi Suhairi. (2021). Membuat Komunikasi Efektif dalam Ekonomi Bisnis dan Kehidupan Sosial. *Dawatuna: Journal of Communication and Islamic Broadcasting*, 2(2), 98–109. <https://doi.org/https://doi.org/10.47467/dawatuna.v2i2.490>.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo. (2022). *Distribusi Persentase PDRB atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha (Persen), 2019-2021*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Sidoarjo. <https://sidoarjokab.bps.go.id/indicator/52/40/1/distribusi-persentase-pdrb-atas-dasar-harga-berlaku-menurut-lapangan-usaha.html>.
- Daniswari, D. (2022, August 13). *Profil Kabupaten Sidoarjo*. Kompas.Com, <https://regional.kompas.com/read/2022/08/13/150620178/profil-kabupaten-sidoarjo?page=all>.
- Febrihanuddin, R., Duadji, N., & Fitri Meutia, I. (2020). Manajemen Risiko Kebijakan Infrastruktur Pembangunan di Institut Teknologi Sumatera. *JIP: Jurnal Inovasi Pembangunan*, 8(2), 123–133. <https://doi.org/https://doi.org/10.35450/jip.v8i02.180>.
- Forum for The Future. (2020). *The Five Capitals Model – a Framework for Sustainability*. <https://www.forumforthefuture.org/the-five-capitals>.
- Gafar, M. (2021). Efektifitas Pelayanan dalam Kepuasan Konsumen pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Ogo Malane Kabupaten Tolitoli. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), 2029–2036. <https://doi.org/https://doi.org/10.47492/jip.v1i10.405>.
- Halim, Y. R., & Wijaya, H. (2020). Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Manajemen Risiko Perusahaan sebagai Moderasi. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 13(2). <https://jurnal.pcr.ac.id/index.php/jakb/>.
- Isma, F., & Utami, D. (2017). Efektivitas Komunikasi Negosiasi dalam Bisnis. *Komunike; Jurnal Komunikasi Penyiaran Islam*, 9(2). <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/komunike/article/download/1289/665>.
- Kusuma, T. P., Setyadi, D. S., Andaru, I. W., & Roziqin, A. (2022). Reformasi Birokrasi dalam Aspek Efisiensi dan Transparansi pada Pelayanan Birokrasi Pemerintahan Kota Batu. *As-Siyasah: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31602/as.v7i1.5160>.
- Kuswadi, S., & Ekadjaja, A. (2021). Pengaruh Faktor Struktur Modal, Keputusan Investasi dan Kepemilikan Manajerial Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi*, 3(4), 1603–1611. <https://doi.org/10.24912/jpa.v3i4.15253>.

- Lumintang, J., & Waani, F. J. (2019). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Koka dan Desa Kembes 2 Kecamatan Tombulu. *The Studies of Social Sciences*, 2(1), 15. <https://doi.org/10.35801/tsss.2020.2.1.26895>.
- Miles, Matthew. B., Huberman, A. Michael., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (Third)*. SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/qualitative-data-analysis/book246128>.
- Novirin, B. (2021). Analisis Pengaruh Aglomerasi Industri Terhadap Pertumbuhan Ekonomi dalam Pelaksanaannya di Beberapa Wilayah Indonesia. *OIKONOMIKA: Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Syariah*, 2(1). <https://doi.org/10.53491/oikonomika.v2i1.111>.
- Nurcahya, E., Muftiadi, A., & Buchari, A. (2020). Evaluasi Input dan Proses Program Badan Usaha Milik Desa (Studi Deskriptif di Desa Karanganyar dan Desa Cigondewah Hilir). *Jurnal MODERAT*, 6(1). <https://doi.org/10.24198/responsive.v2i3.26084>.
- Pakaya, N., Rorong, A., & Tulusan, F. (2019). Transparansi Pengolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Desa Kamanga Kecamatan Tompaso. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(74), 1–9. <https://stia-binataruna.e-journal.id/PUBLIK/article/view/16>.
- Porritt, J. (2012). *Capitalism as if the World Matters* (1st Edition). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849770675>.
- Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2020). Implementasi Konsep Tanggung Jawab Sosial sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 8(2), 159–168. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v8i2.4768>.
- Satria Artha Pratama dan Rita Intan Permatasari. (2021). Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Ekspor PT. Dua Kuda Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 38–47. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.600>.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Pub. L. No. 6 (2016). <https://doi.org/https://peraturan.bpk.go.id/Details/38582/uu-no-6-tahun-2014>.
- Purnama Sari, D., Wijanarko, R., & Menoreh Tengah, J. X. (2019). Implementasi Framework Laravel pada Sistem Informasi Penyewaan Kamera (Studi Kasus di Rumah Kamera Semarang). *Jurnal Informatika Dan RPL*, 2(1), 32–36. <https://doi.org/10.36499/jinrpl.v2i1.3190>.
- Rahmadani, G., Basori, Y. F., & Meigawati, D. (2022). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi. *Professional: Jurnal Komunikasi & Administrasi Publik*, 9(1), 193–204. <https://doi.org/https://doi.org/10.37676/professional.v9i1.2591>.
- Rahmania, S. N., & Kriswibowo, A. (2022). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) Kebaron Mandiri Makmur Desa Kebaron Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo. *Anterior Jurnal*, 21(2), 49–57. <https://doi.org/https://doi.org/10.33084/anterior.v21i2.3241>.
- Rahmawati, D. R., Prasetijowati, T., Rahmawati, D., & Novitasari, A. D. (2022). Optimalisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) Melalui Pengelolaan Produksi Ikan

- Bandeng di Desa Kalanganyar Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo. *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper "Peran Perempuan Sebagai Pahlawan Di Era Pandemi"* PSGESI LPPM UWP, 9(01), 250–266. <https://doi.org/10.38156/gesi.v9i01.141>.
- Rika Fatimah, P. (2019). Mengembangkan Kualitas Usaha Milik Desa (Q-BUMDes) untuk Melestarikan Ketahanan Ekonomi Masyarakat dan Kesejahteraan Adaptif: Perancangan Sistem Kewirausahaan Desa dengan Menggunakan Model Tetrapreneur. *Jurnal Studi Pemuda*, 7(2), 122. <https://doi.org/10.22146/studipemudaugm.39551>.
- Rizky, F., Iriani, R., & Wijaya, R. S. (2022). Analisis Sektor Ekonomi Potensial sebagai Upaya Peningkatan Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Sidoarjo. *Jambura: Economic Education Journal*, 4(2), 154–164. <https://doi.org/10.37479/jeej.v4i2.11657>.
- Subehi, F., Luthfi, A., Mustofa, Moh. S., & Gunawan, G. (2018). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten. *Umbara*, 3(1), 34. <https://doi.org/10.24198/umbara.v3i1.25670>.
- Suhu, B. La, Djae, R. M., & Sosoda, A. (2020). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) di Desa Geti Baru Kecamatan Bacan Barat Utara Kabupaten Halmahera Selatan. *Journal Government of Archipelago*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.52046/jgoa.v1i1.360>.
- Utama, T. A. A., & Ardiyanto, M. D. (2022). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kebijakan Dividen di Indonesia (Studi Empiris pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI Tahun 2015-2016). *DIPONEGORO JOURNAL OF ACCOUNTING*, 11(1), 1–10. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/accounting>.