



## Strategi Peningkatan Manajemen Keuangan BUM Desa: Analisis Kinerja, Tantangan, dan Rekomendasi Kebijakan

*Village-Owned Enterprises Financial Management Improvement Strategy: Performance Analysis, Challenges, and Policy Recommendations*

<sup>1)\*</sup> Prihanto Haidi Bantara, <sup>2)</sup> Iwan Kurniawan Subagja, <sup>3)</sup> Azis Hakim, <sup>4)</sup> Conrita Ermanto, <sup>5)</sup> Akbar Ali

<sup>1,2,3,4,5</sup> Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia.

\*Email: <sup>1</sup>[ph.bantara@gmail.com](mailto:ph.bantara@gmail.com); <sup>2</sup>[iwankurniawan@unkris.ac.id](mailto:iwankurniawan@unkris.ac.id); <sup>3</sup>[dr\\_azishakim@unkris.ac.id](mailto:dr_azishakim@unkris.ac.id);

<sup>4</sup>[conrita@unkris.ac.id](mailto:conrita@unkris.ac.id); <sup>5</sup>[akbarali@unkris.ac.id](mailto:akbarali@unkris.ac.id)

\*Correspondence: <sup>1)</sup> Prihanto Haidi Bantara

DOI:

10.59141/comserva.v4i3.1396

### ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan salah satu inisiatif penting dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa di Indonesia. Kajian ini bertujuan untuk memahami cara meningkatkan kinerja manajemen keuangan BUM Desa, mengidentifikasi metode pengelolaan keuangan dalam menghadapi isu-isu utama, serta memberikan rekomendasi kebijakan berdasarkan hasil penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi literatur, kajian regulasi, dan penyebaran kuesioner kepada pengelola BUM Desa dan pemangku kepentingan lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas BUM Desa telah terdaftar secara hukum dan memiliki berbagai jenis usaha seperti perdagangan, jasa keuangan, dan pariwisata. Namun, tantangan utama yang dihadapi mencakup keterbatasan sumber daya manusia, minimnya dukungan dari masyarakat dan pemerintah desa, serta masalah tunggakan pinjaman. Pengelolaan dana yang transparan dan efektif diakui sebagai faktor penting dalam kesuksesan BUM Desa. Dana yang diperoleh umumnya digunakan untuk mendukung usaha ekonomi masyarakat desa dan dinilai efektif dalam meningkatkan ekonomi lokal, meskipun masih terdapat variasi dalam efektivitas penggunaan dana. Rekomendasi kebijakan yang disusun meliputi digitalisasi laporan keuangan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dan pembentukan mekanisme evaluasi yang lebih jelas. Penggunaan teknologi diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi, sementara peningkatan kapasitas sumber daya manusia akan membantu dalam pengelolaan dana yang lebih efektif. Dukungan yang lebih kuat dari pemerintah desa dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan juga diidentifikasi sebagai faktor penting untuk memperbaiki kinerja BUM Desa. Kajian ini memberikan dasar yang kuat untuk memahami cara meningkatkan kinerja manajemen keuangan BUM Desa melalui identifikasi metode pengelolaan yang efektif dan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan secara praktis. Dengan implementasi yang tepat, BUM Desa dapat menjadi motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi lokal yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** BUM Desa, manajemen keuangan, kinerja, ekonomi lokal, pemberdayaan masyarakat

### ABSTRACT

*Village-Owned Enterprises (BUM Desa) are a significant initiative to improve the economic well-being of rural communities in Indonesia. This study aims to understand how to enhance the financial management performance of BUM*

*Desa, identify financial management methods in addressing key issues, and provide policy recommendations based on research findings. The research employs a qualitative approach through literature reviews, regulatory studies, and distribution of questionnaires to BUM Desa managers and local stakeholders. The results indicate that most BUM Desa are legally registered and engage in various types of businesses such as trade, financial services, and tourism. However, the main challenges faced include limited human resources, lack of support from the community and village government, and issues with loan arrears. Transparent and effective fund management is recognized as a crucial factor in the success of BUM Desa. The funds obtained are generally used to support the economic activities of the village community and are considered effective in improving the local economy, although there are variations in the effectiveness of fund utilization. Policy recommendations include the digitization of financial reports, development of human resource capacities, and the establishment of clearer evaluation mechanisms. The use of technology is expected to improve efficiency and transparency, while enhancing human resource capacities will help in more effective fund management. Stronger support from the village government and greater community involvement in decision-making are also identified as important factors in improving the performance of BUM Desa. This study provides a solid foundation for understanding how to enhance the financial management performance of BUM Desa through the identification of effective management methods and practical policy recommendations. With proper implementation, BUM Desa can become a key driver in more inclusive and sustainable local economic development.*

**Keywords:** *BUM Desa, financial management, performance, local economy, community empowerment*

---

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan terobosan penting dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat desa di Indonesia. Konsep BUM Desa muncul dengan tujuan untuk memajukan potensi ekonomi lokal serta memanfaatkan sumber daya alam dan manusia yang ada di desa secara berkelanjutan (Rizqi, 2019). Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah Indonesia telah mendorong pembentukan BUM Desa sebagai sarana untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa, mengurangi kesenjangan antara desa dan kota, serta meningkatkan pelayanan publik di tingkat desa. BUM Desa diciptakan untuk mengelola berbagai aset ekonomi desa, seperti usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), pariwisata, pertanian, dan lainnya. Selain itu, BUM Desa diharapkan dapat menjadi wadah bagi masyarakat desa untuk berpartisipasi aktif dalam pengambilan keputusan ekonomi dan pengelolaan keuangan secara transparan (Johadi & Hasanah, 2024).

Manajemen keuangan BUM Desa memiliki peran penting dalam memastikan keberlanjutan dan efektivitas operasional BUM Desa. Manajemen keuangan ini meliputi pengelolaan pendapatan, pengeluaran, investasi, serta alokasi dana yang tepat untuk pengembangan ekonomi lokal (Putri & Rodiyah, 2024). Namun, dalam pengimplementasian manajemen keuangan yang baik, masih ditemukan berbagai keterbatasan seperti akses terhadap sumber daya keuangan dan sumber daya manusia (SDM) yang terampil (Syafuddin et al., 2022). Selain keterbatasan tersebut, masih ada tantangan lain dalam manajemen keuangan BUM Desa. Salah satu tantangan utama adalah pengelolaan risiko keuangan, seperti manajemen kas, penilaian risiko investasi, dan perlindungan terhadap fluktuasi pasar. Kapasitas

manajemen yang terbatas serta kurangnya pendidikan keuangan di tingkat desa juga menjadi faktor penghambat dalam pengelolaan keuangan yang efektif (Simanjuntak et al., 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, Tujuan dari kajian ini adalah untuk memahami cara meningkatkan kinerja dari tiap aktivitas manajemen keuangan BUM Desa, mengidentifikasi metode pengelola keuangan BUM Desa dalam menghadapi isu-isu utama dalam kinerja manajemen keuangan BUM Desa, serta memberikan rekomendasi kebijakan yang disusun berdasarkan hasil kajian. Dengan memahami konteks dasar kajian tentang kinerja BUM Desa dan manajemen keuangan ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang bagaimana BUM Desa dapat menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan di Indonesia, serta memberikan masukan untuk perbaikan kebijakan dan praktik pengelolaan keuangan di tingkat desa.

### **Tinjauan Pustaka**

Studi literatur terkait konsep kinerja dan manajemen kinerja menggarisbawahi bahwa kinerja merupakan serangkaian proses yang melibatkan rencana tindakan, pelaksanaan, dan evaluasi (Hartati, 2022). Indikator kinerja sebuah organisasi dapat dilihat dari efektivitas dan efisiensi, di mana efektivitas berarti kemampuan mencapai hasil yang diinginkan dan efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara hemat. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja meliputi faktor individu, kepemimpinan, tim kerja, sistem organisasi, dan situasi eksternal. Faktor individu menekankan pentingnya peran sumber daya manusia, sementara faktor kepemimpinan menunjukkan dampak kualitas manajerial terhadap kinerja. Selain itu, faktor tim kerja, sistem organisasi, dan situasi eksternal juga berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Manajemen keuangan, seperti dijelaskan oleh Bakti (Endaryono, 2019), mencakup perencanaan, penganggaran, pemeriksaan, pengelolaan, pencarian, dan pengendalian dana. Fungsi utama manajemen keuangan meliputi perencanaan arus kas, penganggaran, pengendalian sistem keuangan, pemeriksaan keuangan, dan pelaporan analisa keuangan. Tujuan manajemen keuangan mencakup peningkatan akuntabilitas, transparansi, efektivitas, efisiensi, dan minimisasi penyalahgunaan anggaran. Penting bagi manajer keuangan untuk mempertimbangkan bagaimana memperoleh dana, kebutuhan cash flow jangka pendek, dan investasi jangka panjang yang harus dilakukan.

Dalam konteks BUM Desa, studi kasus di BUM Desa Kuripan, Kecamatan Ciseeng, Kabupaten Bogor (2021) menunjukkan bahwa meskipun pengelolaan BUM Desa dilakukan sesuai standar operasional, masih terdapat kendala dalam kinerja, seperti kurangnya pemahaman perangkat desa, sistem organisasi yang berbasis kekeluargaan, dan dampak situasi eksternal seperti pandemi Covid-19. Langkah strategis untuk memaksimalkan kinerja termasuk peningkatan kapasitas perangkat desa, perekrutan SDM potensial, pembuatan SOP yang jelas, dan kemitraan multi pihak. Pengelolaan keuangan yang baik, seperti pencatatan digital dengan aplikasi APIK, juga menjadi solusi dalam menghadapi tantangan.

Pengelolaan keuangan BUM Desa Kembang di Kecamatan Panti (2022) mencakup tahapan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban. Meskipun demikian, terdapat kelemahan dalam pelaksanaan dan penatausahaan yang belum sesuai standar. Saran untuk perbaikan termasuk transparansi ketua BUM Desa dalam melaporkan perkembangan unit usaha, pembuatan laporan keuangan yang lebih rinci, dan komunikasi yang lebih intensif dengan pihak desa (Navi'ah, Maya Ilma, Yuliarti, Norita Citra, Fitriya, 2022).

Tinjauan regulasi menunjukkan bahwa Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan landasan hukum bagi pengelolaan BUM Desa, termasuk aspek manajemen keuangan yang melibatkan perolehan, penggunaan, dan pengelolaan dana secara transparan dan partisipatif. Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja juga mengatur pendirian, pengelolaan, dan penggunaan dana desa, serta pengembangan usaha dan kemitraan. Tantangan utama dalam implementasi regulasi ini termasuk akses pendanaan, manajemen dana, keterbatasan pengetahuan, dan pengelolaan risiko usaha.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa menegaskan pentingnya penyusunan rencana bisnis, pelaporan keuangan, pengembangan potensi ekonomi desa, kemitraan, dan pemberdayaan masyarakat. Tantangan yang dihadapi BUM Desa meliputi keterampilan manajerial, kapasitas dan ketersediaan informasi, serta pemanfaatan potensi lokal. Melalui penerapan manajemen keuangan yang baik sesuai ketentuan peraturan ini, diharapkan BUM Desa dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan memperkuat ketahanan ekonomi lokal

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan metodologi pendekatan kualitatif yang terdiri dari beberapa tahapan utama. Pertama, penelitian pendahuluan dilakukan melalui studi literatur dan kajian regulasi untuk meninjau kinerja manajemen keuangan BUM Desa, termasuk studi-studi kasus, penelitian terdahulu, dan teori-teori yang relevan. Literatur yang dikaji meliputi buku, artikel jurnal, laporan pemerintah, dan dokumen kebijakan terkait seperti (Sobirin, 2014) "Manajemen Kinerja" (2014), "Manajemen Keuangan" (2019), dan beberapa studi kasus terbaru. Regulasi yang dikaji mencakup Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Desa, Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja, dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Tahapan kedua adalah penyusunan kuesioner yang mencakup pertanyaan tentang aspek kinerja dan manajemen keuangan BUM Desa. Kuesioner ini akan dibagikan secara random sampling kepada pengelola BUM Desa, anggota masyarakat, dan pemangku kepentingan lokal lainnya.

Selanjutnya, data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan metode analisis tematik untuk mengidentifikasi pola-pola tema atau konsep yang muncul dari data kualitatif. Interpretasi temuan dilakukan dengan mempertimbangkan konteks teori yang telah ditetapkan dan tujuan penelitian, serta merujuk kembali kepada pertanyaan penelitian yang diajukan.

Tahap akhir penelitian adalah penyusunan rekomendasi kebijakan yang bersifat praktis dan dapat diimplementasikan. Rekomendasi ini diharapkan dapat memberikan dampak positif dalam prosedur anggaran, peningkatan pelaporan keuangan, peningkatan kapasitas manajerial, serta meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas kinerja manajemen keuangan BUM Desa, sehingga berkontribusi pada pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Rekapitulasi hasil kuesioner mengenai informasi umum BUM Desa menunjukkan bahwa mayoritas BUM Desa didirikan antara tahun 2015-2017 dengan sebagian besar responden merupakan anggota BUM Desa (Mustnaini, 2019). Keterlibatan responden dalam BUM Desa bervariasi, dengan sebagian besar telah terlibat selama lebih dari tiga tahun. Semua BUM Desa yang disurvei telah terdaftar dan memenuhi persyaratan hukum. Jenis usaha yang dijalankan BUM Desa meliputi perdagangan, jasa keuangan, dan pariwisata, dengan beberapa usaha lainnya seperti Pamsimas dan industri kain batik.

BUM Desa sebagian besar memperoleh dana dari Dana Desa dan bantuan pemerintah pusat, dengan tingkat ketersediaan permodalan yang umumnya dianggap cukup memadai. Proses pengajuan dan pencairan dana mengikuti prosedur tertentu, dengan waktu pengajuan bervariasi dari satu bulan hingga satu tahun.

Penggunaan dana BUM Desa sebagian besar digunakan untuk mendukung usaha ekonomi masyarakat desa, dengan efektivitas yang dinilai cukup hingga sangat efektif dalam mencapai tujuan pembangunan ekonomi. Proses penentuan prioritas penggunaan dana dilakukan melalui rapat pengurus dan musyawarah kampung, sementara mekanisme evaluasi dampak penggunaan dana masih beragam, dengan beberapa BUM Desa melakukan pencatatan transaksi dan rapat internal. Tingkat kepuasan terhadap efisiensi penggunaan dana cukup tinggi, dengan sebagian besar responden merasa cukup puas hingga sangat puas.

Pengelolaan dana BUM Desa dinilai cukup transparan, dengan pelaporan keuangan dilakukan secara bulanan dan tahunan. Pengelolaan dana dilakukan oleh tim atau bagian khusus seperti bendahara dan dewan pengawas, menggunakan aplikasi excel dan sistem yang disediakan oleh Kementerian Desa. Kebijakan atau strategi khusus untuk mengelola risiko keuangan melibatkan verifikasi kepada calon pemanfaat dan pembukuan yang terperinci. Beberapa inovasi yang diusulkan termasuk digitalisasi laporan dan pengembangan unit usaha baru. Tantangan dalam pengelolaan dana mencakup kurangnya SDM, tunggakan pinjaman, dan persaingan dengan Koperasi Unit Desa. Hasil ini memberikan gambaran komprehensif tentang kondisi dan tantangan yang dihadapi oleh BUM Desa dalam pengelolaan dan penggunaan dana, serta efektivitas program yang dijalankan.

## **Pembahasan**

Berdasarkan kajian terhadap manajemen keuangan BUM Desa, hasil rekapitulasi kuesioner memberikan wawasan mendalam tentang kinerja, tantangan, dan potensi peningkatan dalam aktivitas keuangan BUM Desa. Penelitian ini menemukan bahwa mayoritas BUM Desa yang disurvei didirikan antara tahun 2015-2017 dan semua telah terdaftar secara hukum. Pengelola BUM Desa sebagian besar adalah anggota aktif dengan pengalaman keterlibatan lebih dari tiga tahun, yang menunjukkan adanya keikutsertaan yang berkelanjutan dan komitmen dalam pengelolaan usaha desa.

Tantangan utama yang diidentifikasi dalam pengelolaan keuangan meliputi keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya dukungan dari masyarakat dan pemerintah desa, serta masalah tunggakan pinjaman. Pengelolaan dana yang transparan dan efektif merupakan salah satu aspek penting yang diakui oleh responden, dengan sebagian besar menilai pelaporan keuangan BUM Desa cukup hingga sangat transparan. Prosedur pengajuan dan pencairan dana yang ada telah membantu dalam penyaluran dana, meskipun masih ada variasi dalam waktu yang diperlukan untuk proses tersebut.

Dana yang diperoleh oleh BUM Desa digunakan terutama untuk mendukung usaha ekonomi masyarakat desa, yang dinilai sangat efektif dalam meningkatkan ekonomi lokal. Namun, adanya tantangan dalam pengumpulan dan penggunaan dana menunjukkan perlunya peningkatan dalam aspek manajemen dan dukungan dari pihak terkait. Evaluasi dampak penggunaan dana dilakukan dengan berbagai mekanisme, termasuk pencatatan transaksi dan rapat evaluasi internal, meskipun belum semua BUM Desa memiliki sistem evaluasi yang terstruktur.

Untuk meningkatkan kinerja manajemen keuangan BUM Desa, rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan meliputi digitalisasi laporan keuangan, pengembangan kapasitas SDM, dan pembentukan mekanisme evaluasi yang lebih jelas. Penggunaan teknologi seperti aplikasi pelaporan keuangan dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi, sementara peningkatan kapasitas SDM akan

membantu dalam pengelolaan dan pemanfaatan dana yang lebih efektif. Dukungan yang lebih kuat dari pemerintah desa dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan juga diidentifikasi sebagai faktor penting untuk memperbaiki kinerja BUM Desa.

Dengan demikian, kajian ini memberikan dasar yang kuat untuk memahami cara meningkatkan kinerja manajemen keuangan BUM Desa melalui identifikasi metode pengelolaan yang efektif dan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan secara praktis untuk mendukung pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

## **SIMPULAN**

Kesimpulan dari kajian ini menunjukkan bahwa manajemen keuangan BUM Desa memiliki peran krusial dalam meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat desa. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa mayoritas BUM Desa telah terdaftar secara hukum dan memiliki berbagai jenis usaha yang mendukung ekonomi lokal, seperti perdagangan, jasa keuangan, dan pariwisata. Namun, beberapa tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, dukungan yang minim dari masyarakat dan pemerintah desa, serta masalah tunggakan pinjaman masih menjadi kendala utama.

Pengelolaan dana yang transparan dan efektif diakui oleh responden sebagai faktor penting untuk kesuksesan BUM Desa. Meskipun prosedur pengajuan dan pencairan dana yang ada cukup membantu, masih diperlukan perbaikan untuk memastikan proses yang lebih cepat dan efisien. Dana yang diperoleh terutama digunakan untuk mendukung usaha ekonomi masyarakat desa dan dinilai sangat efektif dalam meningkatkan ekonomi lokal. Namun, terdapat variasi dalam efektivitas penggunaan dana, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam manajemen dan evaluasi dampak.

Rekomendasi kebijakan yang disusun berdasarkan temuan ini mencakup digitalisasi laporan keuangan, pengembangan kapasitas sumber daya manusia, dan pembentukan mekanisme evaluasi yang lebih jelas. Penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi, sementara peningkatan kapasitas SDM akan membantu dalam pengelolaan dana yang lebih efektif. Dukungan yang lebih kuat dari pemerintah desa dan keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan juga diidentifikasi sebagai faktor penting untuk memperbaiki kinerja BUM Desa.

Secara keseluruhan, kajian ini memberikan dasar yang kuat untuk memahami cara meningkatkan kinerja manajemen keuangan BUM Desa melalui identifikasi metode pengelolaan yang efektif dan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan secara praktis untuk mendukung pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan. Dengan implementasi yang tepat, BUM Desa dapat menjadi motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi lokal yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Endaryono, B. T. (2019). *Manajemen Keuangan* (Intishar P).
- Hartati, S. (2022). Evaluasi kinerja kepemimpinan kepala sekolah dalam menerapkan konsep manajemen mutu, sebagai upaya meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 13422–13433.
- Johadi, D., & Hasanah, N. (2024). Pengembangan Potensi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Di Desa Suka Damai Kecamatan Hinai Kabupaten Langkat Tahun 2023. *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 3(2), 877–891.
- Mustnaini, D. (2019). *Evaluasi Unit Usaha Simpan Pinjam Pada Badan Usaha Milik Desa Balai Makam Bersatu Terhadap Pendapatan Masyarakat Di Desa Balai Makam Kecamatan Bathin Solapan Kabupaten Bengkalis*. Universitas Islam Riau.
- Navi'ah, Maya Ilma, Yuliarti, Norita Citra, Fitriya, E. (2022). Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Studi Kasus Pada BUM Desa Kembang Desa Kemiri Kecamatan Panti. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(7).
- Putri, D. A. F., & Rodiyah, I. (2024). Strategi Badan Usaha Milik Desa Dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Cemeng Bakalan. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(3), 3864–3880.
- Rizqi, A. R. (2019). Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam upaya mewujudkan negara hukum kesejahteraan. *Jurnal Ilmu Hukum*, 3(1), 37.
- Simanjuntak, H., Bakti Tonni Endaryono, M. M., Sinaga, D., Siagian, B. A., Saragih, E. L. L., SS M, H. U. M., & Siagian, H. (2022). *Mutu Pendidikan Untuk Jenjang Sekolah Dasar*. Penerbit Qiara Media.
- Sobirin, A. (2014). Organisasi dan Perilaku Organisasi. *Budaya Organisasi, Pengertian, Makna Dan Aplikasinya*.
- Syafruddin, S. E., Periansya, S. E., Farida, E. A., Nanang Tawaf, S. T., Palupi, F. H., St, S., Butarbutar, D. J. A., Se, S., & Satriadi, S. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Rey Media Grafika.
- Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 7. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Indonesia. (2022). Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 256. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 21. Jakarta: Sekretariat Negara.

