



**ANALISIS KINERJA MANAJERIAL KEPALA DESA TERHADAP PENGELOLAAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) BINA USAHA BERSAMA
DESA SEI BERAS-BERAS**

***ANALYSIS OF THE VILLAGE HEAD'S MANAGEMENT PERFORMANCE TOWARDS
THE MANAGEMENT OF THE VILLAGE-OWNED BUSINESS ENTITY (BUMDes) OF
JOINT BUSINESS DEVELOPMENT IN SEI BERAS-BERAS VILLAGE***

Armin¹, Heffi Christya Rahayu², Andi Harmoko Arifin³

¹ Program Studi Magister Manajemen Universitas Terbuka, Indonesia

² Universitas Pasir Pengaraian, Indonesia

³ Universitas Terbuka, Indonesia

e-mail: arminsag963@gmail.com

Abstrak

Fenomena rendahnya kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), seperti yang terjadi pada BUMDes "Bina Usaha Bersama" di Desa Sei Beras-Beras, Kabupaten Indragiri Hulu, yang ditandai dengan lemahnya kompetensi kepala desa, kurang optimalnya pengawasan, serta struktur organisasi yang belum tertata, menjadi dasar penting untuk mengkaji pengaruh ketiga faktor tersebut secara simultan terhadap kinerja BUMDes. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi kepala desa, fungsi pengawasan, dan struktur organisasi terhadap kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Bina Usaha Bersama". Jenis penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan metode survei dan analisis regresi linear berganda. Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 75 responden yang terdiri dari pengurus BUMDes, unit usaha, pengawas, dan nasabah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, variabel kompetensi kepala desa dan struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMDes, sementara fungsi pengawasan tidak berpengaruh signifikan. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes. Temuan ini menekankan pentingnya peningkatan kapasitas kepala desa dan sistem pengawasan yang lebih akuntabel, serta perlunya evaluasi terhadap desain struktur organisasi yang diterapkan agar dapat mendukung pengelolaan BUMDes secara optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam penguatan tata kelola kelembagaan desa sebagai fondasi kemandirian ekonomi lokal berbasis BUMDes.

Kata kunci: Kompetensi Kepala Desa; Pengawasan; Struktur Organisasi; Kinerja BUMDes

Abstract

The phenomenon of low performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes), such as that of BUMDes "Bina Usaha Bersama" in Sei Beras-Beras Village, Indragiri Hulu Regency, which is characterized by weak competence of the village head, less than optimal supervision, and an unorganized organizational structure, is an important basis for examining the effect of these three factors simultaneously on BUMDes performance. This study aims to analyze the effect of village head competence, supervisory function, and organizational structure on the performance of Village-Owned Enterprises (BUMDes) "Bina Usaha Bersama". This type of research is quantitative using survey methods and multiple linear regression analysis. Data were collected

through questionnaires from 75 respondents consisting of BUMDes administrators, business units, supervisors, and customers. The results showed that partially, the variables of village head competency and organizational structure had a positive and significant effect on BUMDes performance, while the supervisory function had no significant effect. Simultaneously, the three variables have a significant effect on BUMDes performance. The findings emphasize the importance of increasing the capacity of village heads and a more accountable supervisory system, as well as the need to evaluate the design of the organizational structure applied in order to optimally support BUMDes management. This research contributes to the strengthening of village institutional governance as the foundation of BUMDes-based local economic independence.

Keywords: *Village Head Competency; Supervision; Organizational Structure; BUMDes Performance*

PENDAHULUAN

Desa merupakan satu kesatuan masyarakat hukum sekaligus sebagai penyelenggara pemerintahan yang memegang peran penting dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Menurut Bintarto dalam (Chalim et al., 2019), desa dapat diartikan sebagai hasil dari interaksi antara aktivitas sekelompok manusia dengan lingkungan tempat mereka tinggal. Interaksi tersebut membentuk suatu tampilan atau wujud di permukaan bumi yang merupakan perpaduan dari berbagai unsur seperti fisiografi, sosial, ekonomi, politik, dan budaya yang saling memengaruhi satu sama lain serta berhubungan dengan wilayah-wilayah lainnya. Menurut (Supadmi & Suputra, 2022), desa merupakan entitas pemerintahan terkecil dalam suatu negara yang memegang peranan penting dalam keberlangsungan penyelenggaraan negara. Desa sebagai kesatuan masyarakat hukum, atau dalam kedudukannya sebagai badan hukum publik, juga memiliki kewenangan tersendiri meskipun tidak seluas kewenangan yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Dalam penyelenggaraan pemerintahan, desa memiliki posisi yang strategis dan peran yang signifikan, khususnya dalam mengelola dan melaksanakan berbagai program pembangunan yang berasal dari pemerintah pusat maupun daerah.

Pemerintah daerah akan memberikan bantuan keuangan serta alokasi dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) provinsi maupun kabupaten/kota kepada desa yang disesuaikan dengan kapasitas fiskal tiap pemerintah daerah. Sejumlah bantuan yang diberikan pemerintah memiliki tujuan untuk mempercepat proses pembangunan desa. Meskipun desa telah mendapatkan dana tersebut, diperlukan adanya lembaga yang mengelola aset desa dan menciptakan sumber pendapatan yang lebih mandiri. Hal ini bertujuan agar terwujudnya keseimbangan dalam pendanaan pembangunan. Dalam hal ini, terdapat alternatif sumber pendapatan yakni melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) sehingga desa mampu untuk mandiri dan tidak bergantung pada pendanaan dari pusat dalam mengatasi kendala anggaran. Dalam tujuan untuk meningkatkan pendapatan PAD pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa yang memberikan wewenang bagi pemerintah desa untuk dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (Marlina, 2019). BUMDes adalah suatu entitas atau lembaga usaha desa dengan

masyarakat dan pemerintah desa sebagai pengelolanya yang memiliki tujuan untuk penguatan ekonomi lokal dan peningkatan solidaritas sosial, dengan berlandaskan pada potensi dan kebutuhan yang dimiliki oleh desa (Maryunani, 2008 dalam (David Z.A, 2018).

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharapkan mampu memainkan peran strategis dalam mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengembangan kegiatan ekonomi lokal yang berbasis pada potensi unggulan desa. Upaya ini tidak hanya bertujuan untuk memperkuat perekonomian warga secara individual, tetapi juga untuk menciptakan pertumbuhan ekonomi desa yang lebih merata dan berkelanjutan, sehingga kebutuhan dasar rumah tangga masyarakat desa dapat terpenuhi dengan lebih baik. Dengan menjadi wadah bagi berbagai aktivitas usaha masyarakat, BUMDes diharapkan mampu memberikan akses yang lebih luas terhadap sumber daya, peluang pasar, dan penguatan kapasitas usaha, sehingga mampu menumbuhkan sektor ekonomi produktif di tingkat desa. Seluruh proses pengelolaan BUMDes hendaknya berlandaskan pada potensi lokal dan semangat kolektif yang mengedepankan prinsip partisipasi, kemandirian, dan keberlanjutan. Dengan demikian, BUMDes dapat berfungsi secara optimal sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa yang inklusif dan memberdayakan seluruh lapisan masyarakat. Meskipun pendanaannya bersumber dari anggaran negara, pengelolaan BUMDes tetap menjunjung tinggi nilai kemandirian, kebersamaan, dan gotong royong yang melibatkan peran aktif pemerintah desa dan masyarakat (Bake et al., 2021).

Seiring dengan kebijakan pemerintah dalam mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat melalui lembaga usaha desa, yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Pemerintah Kabupaten Indragiri Hulu menetapkan Peraturan Daerah (Perda) Nomor 05 Tahun 2011 tentang BUMDes sebagai bentuk dukungan konkret terhadap kebijakan tersebut. Kebijakan ini kemudian diperkuat dengan diterbitkannya Peraturan Desa (Perdes) Sei Beras-Beras Nomor 5 Tahun 2015 yang mengatur tentang pendirian, pengurusan, dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Sei Beras-Beras, Kecamatan Lubuk Batu Jaya, Kabupaten Indragiri Hulu. BUMDes Sei Beras-Beras hadir sebagai pendekatan baru dalam upaya peningkatan ekonomi desa, yang dibentuk berdasarkan kebutuhan serta potensi yang dimiliki oleh masyarakat desa.

Praktik pembentukan BUMDes di Kabupaten Indragiri Hulu menjadi salah satu contoh empirik yang dijadikan acuan dalam penyusunan penelitian ini, terutama pada desa-desa yang mampu mengelola potensi secara mandiri. Desa Sei Beras salah satu desa yang membentuk BUMDes dengan usaha unggulannya seperti Dana Simpan Pinjam, Usaha Foto Copy, BRI Link, depot Air Minum dan Peternakan ayam kampung. BUMDes "Bina Usaha Bersama" terdapat di Desa Sei Beras-Beras, Kecamatan Lubuk Batu Jaya, Kabupaten Indragiri Hulu.

KAJIAN TEORI

BUMDes

Secara umum, pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertujuan untuk mewadahi berbagai aktivitas masyarakat secara menyeluruh serta sebagai unit pelayanan publik yang dijalankan oleh pemerintah desa. BUMDes sendiri merupakan entitas usaha yang dimiliki oleh desa dan hadir sebagai bentuk inovasi untuk mendorong kemandirian ekonomi desa serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Sosiawan, 2022). Inisiatif pengembangan BUMDes mulai mendapatkan landasan hukum melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, yang kemudian diperkuat secara lebih spesifik melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Kedua regulasi tersebut menjadi tonggak penting

dalam memperkuat peran desa sebagai aktor pembangunan yang mandiri dan berdaya saing. Pendirian BUMDes sendiri bertujuan untuk mendorong peningkatan ekonomi desa, memaksimalkan pemanfaatan aset desa agar memberikan kontribusi nyata bagi kesejahteraan warga, mendorong tumbuhnya kegiatan usaha masyarakat, memperluas akses pasar dan menciptakan peluang usaha, menyediakan lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat, dan meningkatkan pendapatan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Dalam memahami bagaimana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan dalam pembangunan ekonomi desa, perlu ditelaah karakteristik yang melekat pada lembaga ini. Karakteristik tersebut menjadi pembeda utama BUMDes dengan bentuk usaha lainnya yang ada di tingkat desa, baik secara kelembagaan, pengelolaan, maupun tujuan operasionalnya. Sejumlah ahli telah mengidentifikasi ciri khas BUMDes yang membedakannya dari koperasi, usaha swasta, maupun unit ekonomi lainnya. Menurut sejumlah ahli (Muluk, 2020; Sari, 2019; Sari et al., 2020) BUMDes memiliki karakteristik khas, yaitu:

1. Memanfaatkan serta mengembangkan potensi nyata yang dimiliki desa, dengan menjadikan desa sebagai aktor utama sekaligus sasaran dalam pembangunan usaha;
2. Mendapatkan dukungan pendanaan yang stabil dan berkelanjutan melalui alokasi dana negara yang telah dijamin secara hukum; serta
3. Berbentuk usaha kolaboratif, di mana masyarakat dapat turut serta berinvestasi dalam setiap unit usaha yang ada, serta menjalin kerja sama dengan desa lain untuk memperluas pengembangan usaha.

Kinerja BUMDes

Kinerja dapat dimaknai sebagai hasil dari kegiatan bekerja atau capaian kerja serta langkah-langkah dari dari pelaksanaan suatu pekerjaan (Armstrong & Baron, n.d. dalam (Jaryono & Tohir, 2019)). Secara umum, kinerja mencerminkan pencapaian kerja baik dari sisi kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja atau *performance* juga dapat dijadikan sebagai indikator yang Secara umum, kinerja mencerminkan pencapaian kerja baik dari sisi kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tanggung jawab yang diberikan. Dalam konteks organisasi, kinerja merupakan capaian individu atau kelompok berdasarkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing dengan tujuan mewujudkan visi organisasi dengan cara yang sah, tidak bertentangan dengan hukum, serta sesuai dengan norma dan etika (Silas et al., 2019). Mangkunegara dalam Arianty (2014), menyatakan bahwa ada beberapa indikator kinerja yaitu:

- a. Kualitas kerja menggambarkan sejauh mana hasil pekerjaan menunjukkan perbaikan pada mutu dan kesesuaian pada standaryang sbselumnya telah disepakati. Peningkatan ini biasanya diiringi oleh pengembangan keterampilan dan nilai ekonomi dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut penelitian oleh Rasyid et al. (2018), kualitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Kuantitas Output mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.
- c. Dapat tidaknya diandalkan mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.

d. Sikap kooperatif mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap bawahan dari suatu institusi atau organisasi.

Dalam konteks organisasi desa seperti BUMDes, kinerja organisasi tidak hanya ditentukan oleh capaian hasil akhir, tetapi juga dipengaruhi oleh bagaimana sistem pengelolaan dijalankan. Pengelolaan yang berlandaskan prinsip tata kelola yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, partisipatif, dan akuntabel, sehingga mendukung tercapainya kinerja yang optimal. Selain itu, diperlukan pula sistem keanggotaan yang terstruktur dengan landasan asas kemandirian dan profesionalisme dalam pelaksanaannya (Widiastuti et al., 2019).

Kompetensi Kepala Desa

Kepala Desa bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan desa dan bertindak sebagai wakil pemerintah desa dalam hal kepemilikan aset desa yang dipisahkan (Situmorang, 2024). Menurut Spencer & Spencer (dalam Dharmanegara, 2019) kompetensi merupakan atribut mendasar yang dimiliki oleh seseorang dan berhubungan langsung dengan keberhasilan individu dalam menjalankan tugas pekerjaannya, sesuai dengan tujuan dan harapan organisasi.

Menurut Spencer & Spencer (dalam Kuengo et al., 2017) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kompetensi sebagai berikut:

1. *Achievement and action* mencakup dorongan untuk meraih prestasi dan memenuhi target kerja, perhatian terhadap mutu dan ketelitian dalam bekerja, sikap proaktif serta kemampuan untuk mengambil inisiatif, serta keingintahuan dalam mencari informasi.
2. *Helping human service* meliputi kemampuan memahami orang lain secara interpersonal dan berorientasi pada pelayanan pelanggan.
3. *Impact and influence* berkaitan dengan kemampuan menciptakan pengaruh yang luas, memiliki kesadaran terhadap dinamika organisasi, serta membangun relasi kerja yang positif.
4. *Managerial* mencakup kemampuan dalam mengembangkan potensi orang lain, memberi arahan atau instruksi, bekerja dalam tim, dan memimpin kelompok.
5. *Cognitif* meliputi kemampuan berpikir secara analitis dan konseptual, serta menguasai keahlian teknis, profesional, maupun manajerial.
6. *Personal effectiveness* mencakup kemampuan mengendalikan diri, rasa percaya diri, sikap fleksibel dalam menghadapi perubahan, serta komitmen terhadap organisasi.

Sistem Pengawasan

Menurut Murhaini dalam (Barkah, 2018) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan suatu bentuk evaluasi yang melibatkan proses pengukuran dan verifikasi terhadap rangkaian kegiatan yang telah dilaksanakan secara berkesinambungan. Dalam hal ini, pengawasan tidak hanya sebatas memantau jalannya pelaksanaan program, tetapi juga mencakup proses penilaian yang bersifat sistematis dan berkelanjutan guna memastikan bahwa setiap aktivitas berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Proses evaluasi tersebut dilaksanakan secara terukur, dengan berpedoman pada indikator kuantitatif yang spesifik dan dapat diukur secara obyektif, baik dalam hal pencapaian target kinerja maupun dalam menilai efektivitas program.

Menurut Romney & Steinbart dalam (Widhiyanta, 2022) Sistem pengawasan atau pengendalian internal merupakan suatu proses yang berlangsung dalam seluruh kegiatan operasional perusahaan dan menjadi bagian yang tak terpisahkan dari fungsi manajemen. Proses ini bertujuan untuk memberikan jaminan yang memadai terhadap pencapaian tujuan pengendalian, seperti melindungi aset perusahaan, mengelola pencatatan secara terperinci untuk mendukung

pelaporan aset secara tepat dan wajar, menyediakan informasi yang dapat diandalkan, menyusun laporan keuangan sesuai dengan standar yang berlaku, serta meningkatkan dan mendorong efisiensi operasional.

Pengendalian internal dapat berfungsi secara optimal apabila terintegrasi dengan infrastruktur dan menjadi elemen penting dalam struktur organisasi perusahaan. Ketika pengendalian internal melekat dalam sistem perusahaan, hal ini dapat membantu meningkatkan kualitas dan mencegah terjadinya pengeluaran yang tidak perlu. Menurut *Internal Control-Integrated framework (ICF)* (dalam (Widhiyanta, 2022)), komponen pengendalian internal sebagai berikut:

- a. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)
- b. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)
- c. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)
- d. Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)
- e. Aktivitas Pemantauan (*Monitoring Activities*)

Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan struktur yang dijalankan oleh unsur-unsur perusahaan seperti pemegang saham atau pemilik modal, dewan komisaris atau pengawas, direksi, serta manajerial dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memastikan akuntabilitas. Hal ini dilakukan guna menciptakan nilai jangka panjang bagi para pemegang saham, sambil tetap mempertimbangkan kepentingan para pemangku kepentingan lainnya, serta berlandaskan pada peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip etika (Darmaileny et al., 2022a).

Struktur organisasi memegang peran fundamental sebagai landasan dalam penerapan manajemen proses kerja secara sistematis dan terarah. Melalui struktur yang tertata, terbentuk sistem komando yang jelas serta tatanan kerja yang mampu menjamin keteraturan dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, berbagai aktivitas organisasi dapat direncanakan, diorganisir, diarahkan, dan dikendalikan secara efektif dan efisien.

Secara umum, tata kelola organisasi yang baik ditandai dengan penerapan prinsip-prinsip dasar seperti transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Prinsip-prinsip tersebut menjadi dasar dalam membangun hubungan yang sehat antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Dengan demikian, tata kelola dapat diartikan sebagai suatu sistem organisasi yang mencakup proses manajerial yang dijalankan secara kolaboratif guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Latif, 2024).

METODOLOGI

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu metode yang bertumpu pada prinsip positivisme dan bertujuan untuk menguji hipotesis melalui analisis data numerik. Pendekatan ini digunakan karena data yang dikumpulkan bersifat angka dan dianalisis dengan teknik statistik. Menurut (Sugiyono, 2022), metode kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang berlandaskan paradigma positivisme dengan tujuan yang berfokus pada populasi atau sampel tertentu. Lebih lanjut, pendekatan ini akan memanfaatkan instrumen dalam mengumpulkan data yang kemudian akan dianalisis secara numerik atau statistik. Adapaun tujuan dalam metode ini ialah untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Metode penelitian kuantitatif bertujuan untuk memberikan representasi umum terhadap populasi yang diteliti, dengan fokus utama pada analisis hubungan antarvariabel. Menurut (Sugiyono, 2022), populasi merupakan sekumpulan objek atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti sebagai fokus kajian. Dari populasi ini, peneliti melakukan pengamatan untuk kemudian menarik kesimpulan yang bersifat umum terhadap keseluruhan wilayah kajian. Populasi dalam penelitian ini menyangkut seluruh individu yang terlibat dalam pengelolaan dan kegiatan operasional BUMDes "Bina Usaha Bersama", meliputi pengurus, pengelola unit usaha, pengawas internal dan eksternal, serta nasabah unit Simpan Pinjam, dengan jumlah keseluruhan 75 orang. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh, yang juga dikenal sebagai metode sensus. Menurut Sugiyono (2019), teknik ini melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel karena jumlah populasi yang relatif kecil atau berdasarkan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, seluruh populasi yang terdiri dari 75 orang pengurus BUMDes dijadikan sebagai sampel penelitian.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi non-numerik, baik melalui dokumentasi tertulis maupun penjelasan lisan, seperti profil singkat perusahaan dan struktur organisasinya. Sementara itu, data kuantitatif berupa angka atau nilai numerik yang juga diperoleh dari pihak perusahaan dan digunakan sebagai bahan analisis dalam penelitian ini. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer.

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh individu atau organisasi dari objek yang menjadi fokus penelitian, dan digunakan khusus untuk kepentingan studi tersebut. Teknik pengumpulan data ini dapat dilakukan melalui wawancara maupun observasi. Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada responden. Menurut Sugiyono (2022), angket atau kuesioner merupakan instrumen berupa daftar pertanyaan yang disusun secara sistematis guna memperoleh informasi atau pandangan dari responden terkait suatu isu atau topik tertentu dalam penelitian. Penyusunan kisi-kisi kuesioner didasarkan pada indikator-indikator yang berasal dari definisi operasional masing-masing variabel dalam penelitian ini.

Metode Analisis Data

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel penelitian maka diperlukan pengambilan sampel dengan teknik analisis regresi linier berganda dengan asumsi klasik. Regresi linier berganda dapat dilakukan dengan bantuan software *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS). Sedangkan uji asumsi klasik merupakan syarat statistik dari analisis regresi linier berganda dengan basis Ordinary Least Squares (OLS). Uji asumsi klasik memiliki tujuan untuk memastikan persamaan regresi memiliki tingkat ketepatan estimasi, ketiadaan bias, dan konsistensi yang optimal (Aditiya et al., 2023). Persamaan regresi linier berganda adalah:

$$y = \alpha + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + e$$

Keterangan:

y = Dependen variabel (Kinerja BUMDes)

α = konstanta b_1, b_2, b_3, b_4, b_5

β = nilai koefisien regresi

x_1 = Kompetensi Kepala Desa

x_2 = Fungsi Pengawasan

x_3 = Struktur Organisasi

e = *Error term*

Variabel yang diuji dalam penelitian ini adalah variabel kinerja BUMDes sebagai variabel dependen. Sedangkan, untuk variabel independen yaitu kompetensi kepala desa (X_1), fungsi pengawasan (X_2), dan struktur organisasi (X_3). Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui besarnya hubungan dan pengaruh variabel bebas (*independen*) terhadap variabel tak bebas (*dependen*) (Marhana et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen

Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana instrumen pengukuran mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Menurut Ghozali (2018) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner.

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Indikator	r-Hitung	r-Tabel	Sig	α	Ket
Kompetensi Kepala Desa (X_1)	X1_1	0,785	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X1_2	0,799	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X1_3	0,759	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X1_4	0,801	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X1_5	0,819	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X1_6	0,729	0,1914	0,000	0,05	Valid
Fungsi Pengawasan (X_2)	X2_1	0,874	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X2_2	0,828	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X2_3	0,828	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X2_4	0,776	0,1914	0,000	0,05	Valid
Struktur Organisasi (X_3)	X3_1	0,872	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X3_2	0,865	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X3_3	0,849	0,1914	0,000	0,05	Valid
	X3_4	0,836	0,1914	0,000	0,05	Valid
Kinerja BUMDes (Y)	Y_1	0,828	0,1914	0,000	0,05	Valid
	Y_2	0,892	0,1914	0,000	0,05	Valid
	Y_3	0,833	0,1914	0,000	0,05	Valid
	Y_4	0,852	0,1914	0,000	0,05	Valid

Sumber : Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Pengujian validitas dilakukan pada kuesioner yang berisi 3 variabel independen dan 1 variabel dependen dengan 18 kuesioner atau pertanyaan yang telah diisi oleh 75 responden. Pengujian dilakukan untuk mengetahui kuesioner yang digunakan valid atau tidak valid. Kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r-Hitung > r-Tabel dimana, nilai r-Tabel yang digunakan adalah 0,1914. Rumus untuk mendapatkan nilai r-Tabel adalah $df = N - 2$ dimana $N = 75$, sehingga $df =$

75-2 = 73 dan didapat nilai r-Tabel sebesar 0,1914. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh kuesioner pada penelitian ini memiliki nilai r-Hitung > r-Tabel sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh kuesioner valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsisten atau tidaknya kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Dalam menentukan konsisten atau tidaknya kuesioner dilakukan uji *Cronbach's Alpha* dimana, suatu variabel atau kuesioner dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar	Ket
Kompetensi Kepala Desa (X1)	0,873	0,60	Reliabel
Fungsi Pengawasan (X2)	0,843	0,60	Reliabel
Struktur Organisasi (X3)	0,877	0,60	Reliabel
Kinerja BUMDes (Y)	0,873	0,60	Reliabel

Sumber : Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Hasil pengujian *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel yang diuji menunjukkan nilai lebih besar dari 0,60 dapat disimpulkan bahwa pertanyaan pada seluruh variabel dalam kuesioner dinyatakan reliabel atau konsisten.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah salah satu syarat dalam analisis data yang dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Dalam hal ini, metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah rumus *Kolmogorov-Smirnov*. Pengujian dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menyatakan bahwa jika nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka distribusi data dianggap tidak normal. Sebaliknya, jika nilai tersebut lebih dari 0,05, maka data dikategorikan memiliki distribusi normal.

Tabel 3. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		75
Normal Parameter ^{a,b}	Mean	0,00000
	Std. Deviation	2,06228
Most Extreme Differences	Absolute	0,098
	Positive	0,098
	Negative	-0,090
Test Statistic		0,098
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,072 ^c

Sumber: Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan pengujian *Kolmogorov-Smirnov test*, nilai residualnya sebesar 0,072 dimana nilai tersebut lebih besar dari nilai signifikansi 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antar variabel independen. Suatu model regresi linear dikatakan baik apabila terbebas dari masalah multikolinearitas. Untuk mendeteksi adanya gejala multikolinearitas, digunakan indikator berupa nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan *tolerance value*. Dalam uji multikolinearitas, variabel independen dinyatakan bebas masalah multikolinearitas apabila memiliki nilai VIF < 10 atau memiliki nilai *tolerance value* > 0,1.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	0,332	3,008
	X2	0,274	2,672
	X3	0,301	3,326

Sumber : Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan hasil dimana seluruh variabel memiliki *tolerance value* lebih besar dari 0,1 dan/atau nilai VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel independen terbebas dari masalah multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan varians residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya. Heteroskedastisitas terjadi ketika varians residual tidak konstan dari satu periode ke periode lainnya. Model regresi yang baik adalah model yang tidak mengalami heteroskedastisitas, yaitu ketika varians residual bersifat homogen atau tetap antar pengamatan. Dasar pengambilan keputusan pada uji *Glejser* adalah Jika nilai signifikan > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian tidak terjadi gejala heteroskedastisitas.

Tabel 5. Uji Heteroskedastisitas

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	0,596	1,184		0,503	0,616
	X1	-0,101	0,083	-0,243	-1,215	0,229
	X2	0,047	0,105	0,084	0,444	0,658
	X3	0,175	0,114	0,321	1,525	0,132

Sumber : Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Hasil uji heteroskedastisitas dengan uji *Glejser* menunjukkan nilai signifikansi pada ketiga variabel lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data dalam penelitian ini tidak terdapat masalah heteroskedastisitas.

Regresi Linear Berganda

Dasar untuk melakukan perbandingan nilai signifikansi adalah jika nilai signifikansi (sig.) berada di bawah 0,05, maka variabel independen dianggap berpengaruh secara signifikan terhadap

variabel dependen. Namun, apabila nilai signifikansi melebihi angka 0,05, maka variabel independen dinyatakan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 6. Hasil Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,368	1,185		1,305	0,196
	X1	0,298	0,127	0,374	2,341	0,022
	X2	-0,142	0,161	-0,132	-0,880	0,382
	X3	0,415	0,175	0,397	2,365	0,021

Sumber : Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Dari hasil pengujian di atas, maka didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 2,368 + 0,298X1 + (-0,142)X2 + 0,415X3 + e$$

Berdasarkan hasil dan persamaan regresi di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Variabel Kompetensi Kepala Desa (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,298. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel X1 memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja BUMDes (Y) dimana, setiap kenaikan 1 satuan variabel X1 maka akan mempengaruhi variabel Y sebesar 29,8%.
- Variabel Fungsi Pengawasan (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar -0,142. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel X2 memiliki pengaruh negatif terhadap variabel Kinerja BUMDes (Y) dimana, setiap kenaikan 1 satuan variabel X2 maka akan mempengaruhi variabel Y sebesar -14,2%.
- Variabel Struktur Organisasi (X3) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,415. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel X3 memiliki pengaruh positif terhadap variabel Kinerja BUMDes (Y) dimana, setiap kenaikan 1 satuan variabel X3 maka akan mempengaruhi variabel Y sebesar 41,5%.

Uji Simultan (F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen. Pengujian ini bertujuan menilai pengaruh kolektif dari semua variabel bebas terhadap variabel terikat. Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05, jika nilai signifikansi lebih kecil dari tingkat signifikansi tersebut, maka hipotesis alternatif diterima. Dengan demikian dinyatakan bahwa variabel independen secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen.

Nilai F Tabel yang digunakan pada penelitian ini adalah 3,124 dan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Pengambilan keputusan berdasarkan kriteria berikut:

- Jika F Hitung > F Tabel atau nilai signifikansi < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Jika F Hitung < F Tabel atau nilai signifikansi > 0,05, maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Tabel 7. Uji Simultan

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	f	Sig.
1 Regression	207,943	3	69,314	15,637	0,000
Residual	314,724	71	4,433		
Total	522,667	74			

Sumber : Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Nilai F Hitung pada pengujian ini sebesar 15,637 dan nilai signifikansi sebesar 0,005. Berdasarkan kriteria, nilai F Hitung sebesar 15,637 lebih besar dari nilai F Tabel sebesar 3,124. Sedangkan nilai signifikansi adalah sebesar 0,000 dimana nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka berdasarkan hasil uji simultan di atas dapat diperoleh keputusan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima atau dapat diartikan bahwa seluruh variabel independen secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen.

Koefisien Determinasi R^2

Nilai koefisien determinasi berada dalam rentang 0 hingga 1. Apabila R bernilai 0, maka tidak terdapat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Sebaliknya, jika R bernilai 1, berarti terdapat hubungan yang sangat kuat antara keduanya.

Tabel 8. Koefisien Determinasi R^2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,631 ^a	0,398	0,372	2,10540

Sumber : Data Primer (data diolah, SPSS), 2025

Hasil pengujian menunjukkan nilai *R Square* (R^2) sebesar 0,398 atau 39,8% dimana dapat diartikan bahwa seluruh variabel X_1 , X_2 , dan X_3 memiliki pengaruh terhadap variabel Y sebesar 39,8% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang disebutkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi Kepala Desa terhadap Kinerja BUMDes

Hipotesis untuk variabel kepala desa pada penelitian ini adalah kompetensi kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja BUMDes. Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan hasil dimana nilai t hitung pada variabel kompetensi kepala desa sebesar 2,341. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,993 dengan nilai koefisien regresinya adalah 0,298. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMDes. Hasil ini didukung dalam penelitian lain oleh Agusliansyah (2016) dimana peran kepala desa sangat berpengaruh terhadap berlangsungnya proses pengelolaan dan peningkatan kinerja BUMDes.

Fungsi Pengawasan terhadap Kinerja BUMDes

Hipotesis untuk variabel fungsi pengawasan pada penelitian ini adalah fungsi pengawasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMDes. Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan hasil dimana nilai t hitung pada variabel fungsi pengawasan sebesar -0,880. Nilai t hitung tersebut lebih kecil dari nilai t tabel yaitu 1,993 dengan nilai koefisien regresinya adalah -0,142. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa fungsi

pengawasan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja BUMDes. Hasil ini tentu berbanding terbalik dengan hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Penelitian oleh Muhlisa et al. (2024) menunjukkan hasil dimana pengawasan berpengaruh positif terhadap kinerja BUMDes. Dalam penelitian lain oleh Ariyanto et al. (2025) menjelaskan bahwa pengawasan oleh DPMD berpengaruh terhadap efektivitas pengembangan BUMDes. Namun, hasil pada penelitian ini sesuai dengan penelitian lain yang menjelaskan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah desa terhadap BUMDes tidak berpengaruh dan kurang efektif bagi kinerja BUMDes (Hidayat, 2019).

Struktur Organisasi terhadap Kinerja BUMDes

Hipotesis untuk variabel struktur organisasi pada penelitian ini adalah struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja BUMDes. Berdasarkan hasil uji t yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan hasil dimana nilai t hitung pada variabel kompetensi kepala desa sebesar 2,365. Nilai t hitung tersebut lebih besar dari nilai t tabel yaitu 1,993 dengan nilai koefisien regresinya adalah 0,415. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMDes. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Darmaileny et al. 2022b) dimana struktur organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja BUMDes.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepala desa dan struktur organisasi yang baik akan berdampak positif pada kinerja BUMDes. Kepala desa yang kompeten akan memberikan arahan dan keputusan yang dapat berdampak pada kemajuan dalam tubuh BUMDes meskipun dalam wewenangnya kepala desa hanya dapat memberikan arahan dan membuat kebijakan-kebijakan yang dapat mendukung kinerja BUMDes. Struktur organisasi yang berisikan orang-orang profesional dan sesuai dengan kapasitas peran atau jabatan yang diisi akan menciptakan organisasi yang profesional. Hal ini tentu dapat meningkatkan performa kinerja BUMDes dan memberikan dampak positif bagi masyarakat desa.

Lebih lanjut, dalam penyelenggaraan BUMDes tentu kombinasi kompetensi kepala desa, sistem pengawasan, dan struktur organisasi yang baik dan profesional sangat berpengaruh pada jalannya lini usaha BUMDes. Temuan penelitian ini menjelaskan adanya pengaruh positif dari kompetensi kepala desa, sistem pengawasan, dan struktur organisasi terhadap kinerja BUMDes “Bina Usaha Bersama” di Desa Sei Beras-Beras, Kabupaten Indragiri Hulu.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak terkait, khususnya pemerintah desa dan pengelola BUMDes, dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes di masa mendatang. Saran-saran ini disusun berdasarkan hasil analisis terhadap ketiga variabel yang diteliti, yakni kompetensi kepala desa, pengawasan, dan struktur organisasi. Adapun saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Dalam hal kompetensi kepala desa, pemerintah desa khususnya kepala desa, perlu diberikan pelatihan manajerial secara berkala yang mencakup pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya manusia, dan pemahaman akuntabilitas keuangan desa. Peningkatan

- kapasitas ini dapat dilaksanakan melalui program kerja sama dengan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Lembaga Pelatihan Pemerintahan Desa. Dengan demikian, kepala desa dapat menjalankan fungsi pengelolaan BUMDes secara profesional dan berorientasi pada hasil.
2. Berkenaan dengan mekanisme pengawasan, pengawasan terhadap BUMDes harus dilaksanakan secara objektif, proporsional, dan partisipatif. Kepala desa sebaiknya tidak melakukan intervensi secara langsung dalam operasional harian, tetapi lebih pada pengawasan berbasis indikator kinerja dan pelaporan yang transparan. Selain itu, perlu diaktifkan kembali Musyawarah Pertanggungjawaban BUMDes (MPTB) secara rutin untuk meningkatkan akuntabilitas dan keterlibatan masyarakat.
 3. Terkait dengan struktur organisasi, struktur organisasi yang efektif sangat diperlukan untuk mendukung pengelolaan BUMDes secara efisien. Oleh karena itu, disarankan agar struktur organisasi desa ditata ulang dengan memperjelas fungsi dan tanggung jawab setiap posisi, termasuk jalur komunikasi dan pengambilan keputusan. Penetapan *job description* yang rinci serta penerapan standar operasional prosedur (SOP) sangat penting agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan dan lemahnya koordinasi antar unsur dalam pengelolaan BUMDes.

REFERENSI

- Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). Konsep Uji Asumsi Klasik Pada Regresi Linier Berganda. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman*, 2(2), 102–110. <https://doi.org/10.32424/1.Jras.2023.2.2.10792>
- Agusliansyah, K. (2016). Peran Kepala Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Jemparing Kecamatan Long Ikis Kabupaten Paser. *Journal Ilmu Pemerintahan*, 4(4), 1785–1796.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Implementation Science*, 39(1), 1–15.
- Ariyanto, A., Setiawan, A., & Yovinus, Y. (2025). Pengaruh Pengawasan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Terhadap Efektivitas Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Prinsip, Volume 1 No.2 2025*.
- Bake, J., Akib, H., & Niswaty, R. (2021). Management Model And The Success Factors Of Village Owned Enterprises (Voes) In Indonesia. *International Journal Of Economics And Business Administration*, 1x(Issue 2), 82–100. <https://doi.org/10.35808/ijeba/690>
- Barkah, S. (2018). *Pengawasan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Oleh Badan Permusyawaratan Desa Di Desa Cimindi Kecamatan Cigugur Kabupaten Pangandaran*.
- Chalim, D. M., Gosal, R., & Waworundeng, W. (2019). Dampak Uji Kompetensi Pemilihan Hukum Tua Di Kabupaten Minahasa Tenggara Tahun 2019. *Jurnal Governance, Vol.1, No. 2, 2021*.
- Darmaileny, D., Adriani, Z., & Fitriaty, F. (2022a). *Pengaruh Tata Kelola Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Perilaku Inovatif Pada Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Dalam Wilayah Kabupaten Tanjung Jabung Barat*. 3(6). <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V3i6>



- Darmaileny, D., Adriani, Z., & Fitriaty, F. (2022b). *Pengaruh Tata Kelola Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Perilaku Inovatif Pada Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Dalam Wilayah Kabupaten Tanjung Jabung Barat*. 3(6). <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V3i6>
- David Z.A, A. (2018). Kritisasi Kebijakan Pemerintah Dalam Menerapkan Kewenangan Desa Terhadap Penyelenggaraan Pemerintahan Menurut Undang Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Desa Perspektif Politik Islam. (ثوق ثقافتق), □□□□ □, □□□□□□.
- Dharmanegara, I. B. A. (2019). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan. *WICAKSANA: Jurnal Lingkungan & Pembangunan*, 61.
- Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Sultan, Z. (2024). The Examining the Mediating Role of Personality on the Relationship between Talent, Technology Systems, and Employee Competency. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 11(1), 27-40.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, F. I. (2019). Pengaruh Pengawasan Pemerintah Desa Terhadap Efektivitas Pelaksanaan Fungsi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Taraf Ekonomi Kehidupan Masyarakat Di Desa Hegarmanah Kecamatan Cidolog Kabupaten Ciamis. *Jurnal Moderat, Volume 5, Nomor 4*.
- Jaryono, & Tohir. (2019). Analisis Kinerja Bumdes “ Mitra Usaha Makmur ” Dalam Pengaruhnya Terhadap Pendapatan Asli Desa (Pades). *Sustainable Competitive Advantage-9 (Sca-9)*, 9(23), 23–30.
- Kuengo, S., Posumah, J. H., & Dengo, S. (2017). *Kompetensi Kepala Desa Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Di Desa Tounelet Kecamatan Kakas Kabupaten Minahasa*.
- Latif, M. A. (2024). *Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Je'netallasa Kecamatan Pallangga*.
- Marhana, T., Muskananfolo, M. R., & Febrianto, S. (2019). Analisis Kondisi Perairan Ditinjau Dari Kandungan Klorofil-A, Nitrat, Fosfat Dan Total Suspended Solid (Tss) Di Perairan Bedono Demak. *Journal Of Maquares*, 8(3), 250–256.
- Marlina, E. (2019). Pengelolaan Objek Wisata Air Panas Guna Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Pades) Di Desa Cikupa Kecamatan Banjaranyar Kabupaten Ciamis. *Jurnal Moderat*, 5(1), 153–165.
- Muhlisa, A., Pentury, G. M., & Leuhery, F. (2024). Pengaruh Pelatihan, Disiplin, Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Kota Ambon. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 9(1), 241. <https://doi.org/10.33087/Jmas.V9i1.1563>
- Muluk, M. R. K. (2020). *Balanced Coopetition In The Establishment Of A Village-Owned Enterprise*. 154(Aicobpa 2019), 260–267. <https://doi.org/10.2991/Aebmr.K.201116.051>
- Nurlaila, Ratnasari, S.L., Harsasi, M., Sultan, Z. 2024. The Role of Individual Performance in the Influence of Innovation Culture and Quality of Work Life on Competitive Advantage. *Journal of Ecohumanism*, 2024, 3(4), pp. 327–334.
- Nurlaila, N., Ratnasari, S. L., Harsasi, M., & Sultan, Z. (2025). Bridging Ethics and Commitment: The Mediating Role of Islamic Work Values in Sharia Banking. *Society*, 13(2), 680–697. <https://doi.org/10.33019/society.v13i2.840>

- Rahmawati, R., Oktora, K., Ratnasari, S.L., Ramadania, R., Darma, D.C. Is it true that lombok deserves to be a halal tourist destination in the world? A perception of domestic tourists *Geojournal of Tourism and Geosites*, 2021, 34(1), pp. 94–101.
- Rahmawati, R., Ratnasari, S.L., Hidayati, T., Ramadania, R., Tjahjono, H.K. What makes Gen Y and Z feel stressed, anxious and interested in doing social tourism when pandemic? *Cogent Business and Management*, 2022, 9(1), 2084973.
- Ramadania, R., Rosnani, T., Ratnasari, S. L., Fauzan, R., & Apriandika, M. N. (2023). Towards Organizational Citizenship Behavior and Religious Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 67-81.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Yana, D. (2019). The Performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *ETIKONOMI*, 18(1), 63-72.
- Rasyid, A. E., Ilyas, G. B., & Azis, M. (2018). Analisis Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Melalui Kualitas Kerja Pegawai Se-Kecamatan Manggala Kota Makassar. *Yume : Journal Of Management*, 1(3), 1–14.
- Sari, Y. (2019). Measuring The Financial Performance Of Village Owned Enterprises (Voes). *Journal Of Public Administration Studies*, 4(1), 14–18. <https://doi.org/10.21776/Ub.Jpas.2019.004.01.3>
- Setyaningrum, R.P., Ratnasari, S.L., Soelistya, D., ...Desembrianita, E., Fahlevi, M. (2024). Green human resource management and millennial retention in Indonesian tech startups: mediating roles of job expectations and self-efficacy. *Cogent Business and Management*. 2024, 11(1), 2348718.
- Silas, B., Adolfini, & Lumintang, G. (2019). Pengaruh Motivasi, Pengembangan Karir, Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Marga Dwitaguna Manado. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 4630–4638.
- Situmorang, L. (2024). Pengaruh Kompetensi Aparat Desa Dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa Di Kecamatan Nainggolan Kabupaten Samosir. *Universitas Medan Area*.
- Dharmanegara, I. B. A. (2019). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Pada Universitas Warmadewa Dalam Rangka Penguatan Daya Saing Perguruan Tinggi di Masa Depan. *WICAKSANA: Jurnal Lingkungan & Pembangunan*, 61.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta.
- Supadmi, N. L., & Suputra, I. D. G. D. (2022). The Effect Of Optimizing Village Owned Business Entities, Village Assets Management, And Village Government Managerial Performance On Increasing Village Original Income. *Journal Of Accounting Finance And Auditing Studies (Jafas)*, 67–89. <https://doi.org/10.32602/Jafas.2022.011>
- Widhiyanta, D. (2022). *Sistem Pengendalian Internal Pada Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Kemudo Makmur*.
- Widiastuti, H., Manuhara, W., & Rahman, E. (2019). *Menakar Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Indonesia*. August. <https://doi.org/10.24914/Jeb.V22i2.2410>