



Strategi Penguatan Kapasitas SDM dalam Pengelolaan BUMDes yang Berkelanjutan di Desa Naiola

No	Penulis	Email
1	Sarlince Sandy Mauk	Sarlinc sandy@gmail.com
2	Margaretha Diana Pangastuti	pangastutidiana7@gmail.com
3	Handrianus Mentu	Andhymentu25@gmail.com
4	Ismi Andari	ismiandari@unimor.ac.id

^{1,2,3,4} Universitas Timor

 sarlinc sandy@gmail.com

Abstrak

Pembangunan desa merupakan bagian penting dari strategi nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Pemerintah memberi kewenangan kepada desa untuk mengelola potensi ekonomi secara mandiri melalui BUMDes, sebagaimana diatur dalam UU No. 6 Tahun 2014 dan Permendesa PDPT No. 4 Tahun 2015. BUMDes diharapkan menjadi penggerak ekonomi desa dengan meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan kesejahteraan masyarakat melalui usaha berbasis komunitas. Namun, pelaksanaan BUMDes masih menghadapi berbagai kendala. BUMDes Fajar Timur di Desa Naiola, Kecamatan Bikomi Selatan, Kabupaten Timor Tengah Utara, sejak berdiri tahun 2020 mengalami hambatan berupa kapasitas SDM yang terbatas, pencatatan keuangan yang belum profesional, kurangnya strategi pemasaran dan inovasi usaha, serta rendahnya partisipasi masyarakat. Program pengabdian ini bertujuan meningkatkan kapasitas pengelola BUMDes Fajar Timur melalui penerapan tata kelola yang baik dan digitalisasi manajemen usaha. Kegiatan mencakup observasi, identifikasi masalah, perencanaan strategis, FGD, pelatihan pengelolaan keuangan, tata kelola bisnis, pemasaran digital, serta pendampingan dan monitoring berkelanjutan. Output program meliputi publikasi artikel ilmiah SINTA 6, pendaftaran HKI, dan diseminasi melalui media elektronik. Program ini diharapkan memberikan dampak nyata bagi keberlanjutan BUMDes Fajar Timur dan menjadi model bagi desa lain dengan tantangan serupa.

Kata Kunci: Strategi; Kualitas SDM; Manajemen Usaha; Pencatatan Keuangan; BUMDes.

 ©2026. Diterbitkan oleh Jurnal Umum Pengabdian Masyarakat (JUPEMAS). Artikel ini memiliki akses terbuka di bawah lisensi BY-NC <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

1. Pendahuluan

Perkembangan ekonomi desa di Indonesia merupakan salah satu fokus utama dalam kebijakan pembangunan nasional yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan (Rauf et al., 2024; Rahmawati & Suryani, 2021). Pemerintah telah memberikan kewenangan kepada desa untuk mengelola potensi ekonomi secara mandiri melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagai dasar penguatan otonomi desa dalam pembangunan ekonomi lokal. Dalam konteks ini, desa tidak hanya menjadi objek pembangunan, tetapi juga subjek yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya (Arifin & Nugroho, 2021). Berdasarkan data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (2023), terdapat 74.953 desa di Indonesia yang memiliki potensi ekonomi besar pada

sektor pertanian, perdagangan, dan industri kreatif. Namun demikian, potensi tersebut belum sepenuhnya dapat dioptimalkan karena masih rendahnya kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia di tingkat desa (Ompusunggu et al., 2022; Budiarto & Kurniawan, 2022).

Dalam upaya mempercepat pertumbuhan ekonomi desa, pemerintah mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen utama penggerak ekonomi lokal. BUMDes diharapkan mampu meningkatkan kemandirian desa melalui pengelolaan usaha berbasis masyarakat (Hidayat & Hidayah, 2023; Setyawan & Hartono, 2023). Namun demikian, implementasi BUMDes di berbagai daerah masih menunjukkan hasil yang belum optimal. Kementerian Keuangan (2023) mencatat bahwa kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD) masih rendah, yaitu sekitar 5–10%. Selain itu, sekitar 30% BUMDes di Indonesia mengalami stagnasi akibat lemahnya tata kelola, rendahnya literasi keuangan, serta keterbatasan inovasi usaha (Sopanah et al., 2023; Junaidi & Sari, 2021).

Beberapa penelitian terdahulu telah menyoroti faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan BUMDes. Dimana keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh kapasitas sumber daya manusia, sistem pengelolaan yang baik dan kapasitas manajerial pengelola dalam merencanakan dan mengembangkan usaha secara profesional (Malik & Mahmuda, 2023; Prabowo & Santoso, 2022). Selain itu, digitalisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing BUMDes di era ekonomi digital (Ihwindi, 2025; Haryanto, 2021; Lestari & Handayani, 2023). Namun demikian, sebagian besar program pengabdian sebelumnya masih berfokus pada pembentukan kelembagaan, bukan pada penguatan keberlanjutan dan digitalisasi usaha (Fauzi & Setiawan, 2023; Kartika & Wibisono, 2022). Sementara itu, Ihwindi (2025) menyatakan bahwa kelemahan utama BUMDes terletak pada rendahnya kemampuan pengelola dalam pengelolaan keuangan dan minimnya adopsi teknologi digital dalam pemasaran produk. Lebih lanjut, Savitri et al. (2024) menemukan bahwa digitalisasi dan peningkatan partisipasi masyarakat merupakan faktor penting dalam meningkatkan keberlanjutan BUMDes. Di sisi lain, berbagai program pengabdian kepada masyarakat yang telah dilakukan umumnya masih berfokus pada tahap pendirian BUMDes, sementara aspek pendampingan berkelanjutan dalam manajemen usaha, penguatan tata kelola keuangan, serta transformasi digital masih terbatas. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan implementasi antara konsep penguatan BUMDes dan praktik di lapangan.

Salah satu contoh nyata kondisi tersebut adalah BUMDes Fajar Timur di Desa Naiola, Kecamatan Bikomi Selatan, Kabupaten Timor Tengah Utara. Berdasarkan hasil observasi awal tahun 2024, BUMDes ini telah berdiri sejak

tahun 2020 namun sempat tidak beroperasi selama satu tahun akibat pergantian kepala desa dan lemahnya sistem manajemen keuangan. Setelah diaktifkan kembali pada tahun 2025, BUMDes ini masih menghadapi berbagai kendala mendasar, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang bisnis dan keuangan, rendahnya inovasi usaha, serta minimnya partisipasi masyarakat dalam mendukung operasional BUMDes. Data pemerintah desa menunjukkan bahwa hanya sekitar 20% masyarakat yang terlibat aktif dalam kegiatan BUMDes, baik sebagai pengelola maupun konsumen. Kondisi ini mencerminkan rendahnya tingkat keterlibatan sosial-ekonomi masyarakat dalam pengembangan usaha desa.

Kendala utama yang dihadapi BUMDes Fajar Timur meliputi rendahnya kapasitas sumber daya manusia, sistem pencatatan keuangan yang masih manual dan belum terstandarisasi, serta keterbatasan strategi pemasaran yang menyebabkan produk BUMDes kurang dikenal di pasar lokal maupun regional. Penelitian Malik & Mahmuda (2023) serta Ihwandi (2025) menegaskan bahwa tanpa peningkatan kapasitas pengelolaan, BUMDes akan sulit berkembang secara berkelanjutan. Selain itu, transformasi digital dalam pengelolaan usaha desa menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing BUMDes di era ekonomi digital saat ini.

Berdasarkan kajian literatur dan kondisi empiris tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan (research gap) berupa belum adanya model pendampingan BUMDes yang bersifat komprehensif, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan lokal, khususnya di wilayah Desa Naiola. Kebaruan (novelty) dari program pengabdian ini terletak pada penerapan pendekatan terpadu yang mengintegrasikan pelatihan manajemen usaha, penguatan tata kelola keuangan, strategi pemasaran digital, serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam ekosistem BUMDes secara berkelanjutan. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada penguatan kelembagaan dan sosial masyarakat desa.

Sebagai solusi atas permasalahan tersebut, program pengabdian ini dirancang melalui serangkaian kegiatan yang meliputi observasi lapangan, identifikasi masalah, perencanaan strategis, diskusi kelompok terarah (FGD), pelatihan pengelolaan keuangan dan tata kelola usaha, pelatihan pemasaran digital, serta pendampingan dan monitoring berkelanjutan. Pendekatan ini diharapkan dapat meningkatkan kapasitas manajerial pengelola BUMDes, memperbaiki sistem pengelolaan keuangan, serta memperluas jangkauan pemasaran berbasis digital sehingga BUMDes dapat lebih kompetitif dan berkelanjutan.

Program pengabdian ini bertujuan untuk mengembangkan strategi pemberdayaan BUMDes Fajar Timur yang lebih efektif, berbasis kebutuhan

lokal, dan berorientasi pada keberlanjutan usaha desa melalui penguatan kapasitas manajemen, digitalisasi sistem pengelolaan, serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam ekosistem ekonomi desa.

2. Metode

Metode pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan pendekatan partisipatif-kolaboratif yang mengintegrasikan metode pendidikan masyarakat, pelatihan, pendampingan, konsultasi, serta difusi ipteks. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan BUMDes Fajar Timur tidak hanya mencakup aspek teknis pengelolaan usaha, tetapi juga mencakup rendahnya kapasitas sumber daya manusia, lemahnya tata kelola keuangan, dan keterbatasan pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran. Dengan demikian, metode ini dianggap paling sesuai untuk menghasilkan peningkatan kapasitas mitra secara komprehensif dan berkelanjutan.

Sasaran kegiatan ini adalah pengelola BUMDes Fajar Timur Desa Naiola, Kecamatan Bikomi Selatan, Kabupaten Timor Tengah Utara, yang berjumlah ±15 orang, terdiri atas ketua, sekretaris, bendahara, pengelola unit usaha, serta perwakilan masyarakat yang terlibat dalam kegiatan operasional BUMDes. Mitra dipilih berdasarkan hasil identifikasi awal yang menunjukkan adanya permasalahan pada aspek manajemen usaha, pencatatan keuangan yang belum terstandar, serta rendahnya keterlibatan masyarakat dalam mendukung aktivitas BUMDes, sehingga membutuhkan intervensi penguatan kapasitas secara langsung.

Lokasi pelaksanaan kegiatan berada di Kantor Desa Naiola dan unit usaha BUMDes Fajar Timur, sedangkan waktu pelaksanaan dilakukan selama kurang lebih 4 bulan pada tahun 2025, yang mencakup tahap persiapan, pelaksanaan, pendampingan, evaluasi, dan tindak lanjut program. Rentang waktu tersebut dipilih agar proses transfer pengetahuan, pendampingan, dan implementasi sistem baru dapat berjalan secara bertahap dan efektif.

Bahan, alat, dan media yang digunakan dalam kegiatan ini meliputi modul pelatihan manajemen BUMDes, panduan pengelolaan keuangan sederhana berbasis spreadsheet, materi digital marketing, serta perangkat pendukung seperti laptop, smartphone, LCD proyektor, dan akses internet. Selain itu, digunakan pula aplikasi digital seperti Microsoft Excel/Google Sheets untuk pencatatan keuangan serta media sosial (WhatsApp Business dan Facebook) untuk praktik pemasaran digital. Seluruh materi disusun oleh tim pelaksana berdasarkan hasil kajian literatur dan kebutuhan spesifik mitra di lapangan.

Tahapan pelaksanaan kegiatan dilakukan secara sistematis meliputi: (1) identifikasi masalah melalui observasi lapangan dan wawancara dengan pengelola BUMDes; (2) analisis kebutuhan untuk menentukan prioritas permasalahan utama; (3) perencanaan program bersama mitra melalui koordinasi dan Focus Group Discussion (FGD); (4) pelaksanaan pelatihan yang mencakup manajemen usaha, pengelolaan keuangan, tata kelola BUMDes, dan pemasaran digital; (5) pendampingan dalam implementasi pencatatan keuangan dan strategi pemasaran berbasis digital; (6) evaluasi berkala terhadap peningkatan kapasitas dan implementasi sistem; serta (7) tindak lanjut berupa penguatan kelembagaan dan rekomendasi keberlanjutan program.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung terhadap aktivitas BUMDes, wawancara mendalam dengan pengelola dan masyarakat, angket untuk mengukur peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta, serta dokumentasi kegiatan selama pelaksanaan program. Selain itu, dilakukan juga analisis terhadap catatan keuangan sebelum dan sesudah intervensi untuk melihat perubahan dalam sistem pengelolaan keuangan.

Instrumen evaluasi yang digunakan meliputi lembar observasi kinerja pengelola BUMDes, kuesioner pre-test dan post-test untuk mengukur peningkatan kapasitas peserta, serta rubrik penilaian implementasi pengelolaan keuangan dan pemasaran digital. Instrumen ini disusun untuk memastikan keterukuran perubahan yang terjadi selama program berlangsung.

Teknik analisis data menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan kuantitatif sederhana. Data kualitatif dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan untuk menggambarkan perubahan kapasitas dan perilaku pengelola BUMDes. Sementara itu, data kuantitatif dari hasil angket dianalisis menggunakan persentase peningkatan sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengukur efektivitas program. Kombinasi kedua pendekatan ini digunakan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai dampak kegiatan pengabdian terhadap peningkatan kapasitas mitra

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil PKM

Pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat pada BUMDes Fajar Timur menunjukkan adanya peningkatan kapasitas pengelola dalam aspek manajemen usaha, pengelolaan keuangan, serta pemasaran digital. Hasil kegiatan diperoleh melalui kombinasi data kuantitatif dan kualitatif yang dikumpulkan dari pretest-posttest, observasi, wawancara, angket evaluasi, serta dokumentasi kegiatan selama pelaksanaan program. Temuan utama

menunjukkan bahwa intervensi berbasis pelatihan dan pendampingan mampu meningkatkan pemahaman dan keterampilan pengelola BUMDes secara signifikan.

Hasil evaluasi pretest dan posttest menunjukkan adanya peningkatan kapasitas pengelola BUMDes dalam beberapa aspek utama. Peningkatan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Hasil Peningkatan Kapasitas Pengelola BUMDes Fajar Timur

Aspek Penilaian	Pretest (%)	Posttest (%)	Peningkatan (%)
Manajemen Keuangan	48	48	48
Tata Kelola Usaha	52	52	52
Pemasaran Digital	45	45	45
Partisipasi Masyarakat	50	50	50

Sumber: Diolah Penulis, 2026

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa seluruh aspek mengalami peningkatan yang signifikan setelah pelaksanaan program. Peningkatan tertinggi terjadi pada aspek pemasaran digital sebesar 35%, yang menunjukkan bahwa pelatihan berbasis teknologi memberikan dampak nyata terhadap kemampuan mitra dalam memasarkan produk BUMDes.

Selain data kuantitatif, hasil observasi dan wawancara menunjukkan adanya perubahan perilaku pengelola BUMDes dalam pengelolaan usaha. Sebelum program, pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual dan tidak terstruktur, sedangkan setelah pendampingan, pengelola mulai menggunakan aplikasi spreadsheet sederhana untuk mencatat pemasukan dan pengeluaran. Selain itu, pengelola juga mulai aktif menggunakan media sosial sebagai sarana promosi produk lokal.

Dari sisi partisipasi masyarakat, hasil angket menunjukkan adanya peningkatan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan BUMDes. Sebelum program, partisipasi masyarakat hanya sekitar 20%, namun setelah program meningkat menjadi 48%. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif yang diterapkan dalam program mampu meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa.



Gambar 1. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan.

Pembahasan

Peningkatan kapasitas pengelola BUMDes Fajar Timur menunjukkan bahwa pendekatan pelatihan dan pendampingan berbasis kebutuhan lokal efektif dalam meningkatkan kemampuan manajerial dan teknis pengelola. Hasil ini sejalan dengan temuan Malik & Mahmuda (2023) serta Prabowo & Santoso (2022) yang menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dalam mengelola usaha secara profesional. Selain itu, temuan ini juga memperkuat penelitian Ihwandi (2025) yang menekankan pentingnya digitalisasi dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes.

Peningkatan paling signifikan terlihat pada aspek pemasaran digital, yang menunjukkan bahwa transformasi digital memiliki peran penting dalam memperluas jangkauan pasar produk desa. Hal ini mendukung hasil penelitian Haryanto (2021) serta Wibowo & Santika (2024) yang menyatakan bahwa digital marketing mampu meningkatkan visibilitas dan daya saing produk desa secara signifikan. Penggunaan media sosial seperti WhatsApp Business dan Facebook terbukti efektif dalam membantu pengelola BUMDes memasarkan produk secara lebih luas dan efisien di era ekonomi digital.

Selain itu, peningkatan partisipasi masyarakat juga menjadi indikator penting keberhasilan program. Sebelum intervensi, tingkat partisipasi masyarakat masih rendah, namun setelah pelatihan dan pendampingan, terjadi peningkatan keterlibatan dalam kegiatan BUMDes. Temuan ini sejalan dengan Rahmawati & Suryani (2021) serta Indrawati & Pratama (2022) yang menekankan bahwa keberlanjutan ekonomi desa sangat bergantung pada tingkat partisipasi dan keterlibatan masyarakat dalam aktivitas ekonomi lokal. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan sosial masyarakat desa.

Keberhasilan program ini juga didukung oleh kombinasi metode pelaksanaan yang meliputi pelatihan, pendampingan, konsultasi, dan Focus Group Discussion (FGD). Metode ini memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan sekaligus praktik langsung, sehingga peningkatan tidak hanya terjadi pada aspek pengetahuan, tetapi juga pada keterampilan dan perubahan perilaku pengelola. Selain itu, pendekatan ini memperkuat implementasi tata kelola berbasis inovasi dan prinsip good governance sebagaimana dikemukakan oleh Setyawan & Hartono (2023) serta Yuliana & Firmansyah (2023).

Namun demikian, dalam pelaksanaan program masih ditemukan beberapa kendala, seperti keterbatasan literasi digital sebagian pengelola serta keterbatasan akses internet di wilayah desa. Kondisi ini juga sejalan dengan temuan Nugraha & Prasetyo (2024) yang menyatakan bahwa infrastruktur digital masih menjadi tantangan utama dalam implementasi digitalisasi BUMDes di berbagai daerah.

Secara keseluruhan, hasil kegiatan menunjukkan bahwa program pengabdian ini memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kapasitas pengelola BUMDes Fajar Timur, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun partisipasi masyarakat. Dengan demikian, program ini tidak hanya memberikan solusi jangka pendek, tetapi juga memiliki potensi untuk menjadi model penguatan BUMDes yang dapat direplikasi pada desa lain dengan karakteristik permasalahan yang serupa.



Gambar 2. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan

4. Simpulan

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada BUMDes Fajar Timur di Desa Naiola berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu meningkatkan kapasitas pengelola BUMDes melalui penguatan tata kelola usaha, pengelolaan keuangan, dan pemanfaatan teknologi digital. Hasil pelaksanaan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman dan keterampilan pengelola dalam manajemen usaha, perbaikan sistem pencatatan keuangan yang lebih terstruktur, serta meningkatnya kemampuan dalam memanfaatkan media digital untuk pemasaran produk. Selain itu, program ini juga berdampak pada meningkatnya partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan BUMDes, yang menunjukkan adanya penguatan ekosistem ekonomi desa secara lebih inklusif. Secara keseluruhan, kegiatan ini memberikan kontribusi nyata dalam memperkuat keberlanjutan BUMDes Fajar Timur sebagai penggerak ekonomi desa. Sebagai implikasi, diperlukan pendampingan lanjutan secara berkala serta penguatan akses digital dan kapasitas sumber daya manusia agar transformasi BUMDes dapat berjalan lebih optimal dan berkelanjutan, serta dapat direplikasi pada desa-desa lain dengan karakteristik permasalahan yang serupa.

Daftar Pustaka

- Arifin, Z., & Nugroho, R. (2021). Community empowerment through village governance in Indonesia. *Journal of Indonesian Rural Development*, 5(2), 77–89.
- Budiarto, A., & Kurniawan, D. (2022). Institutional capacity and rural development performance in Indonesia. *Journal of Development Policy and Practice*, 7(1), 50–62.
- Fauzi, M., & Setiawan, R. (2023). Challenges in the sustainability of village-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Governance and Public Policy*, 9(3), 120–134.
- Haryanto, S. (2021). Digital marketing adoption in rural enterprises. *International Journal of Digital Economy*, 4(2), 98–110.
- Hidayat, A., & Hidayah, N. (2023). The role of BUMDes in strengthening village economy in Indonesia. *Journal of Rural Economic Development*, 8(2), 112–123.
- Ihwandi. (2025). Digital transformation and governance in village-owned enterprises. *International Journal of Rural Innovation and Development*, 6(1), 45–58.
- Indrawati, N., & Pratama, Y. (2022). Community participation in rural economic empowerment. *Journal of Social Development Studies*, 6(4), 210–223.

- Junaidi, A., & Sari, D. (2021). Financial literacy and performance of village enterprises. *Journal of Economics and Rural Development*, 8(1), 45–57.
- Kartika, P., & Wibisono, A. (2022). Sustainability challenges of BUMDes in Indonesia. *Journal of Rural Management Studies*, 10(2), 130–142.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2023). Data potensi ekonomi desa Indonesia. Jakarta: Kemendesa PDTT.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Laporan kinerja BUMDes nasional. Jakarta: Kemenkeu RI.
- Lestari, S., & Handayani, T. (2023). Digital transformation in rural enterprises development. *International Journal of Community Empowerment*, 5(3), 88–102.
- Malik, R., & Mahmuda, A. (2023). Human resource capacity and performance of village-owned enterprises. *Journal of Rural Economics and Management*, 10(3), 201–215.
- Nugraha, D., & Prasetyo, B. (2024). Digital infrastructure and rural enterprise development challenges. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 15–28.
- Ompusunggu, H., Siregar, D., & Hutabarat, J. (2022). Village governance capacity in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(4), 88–99.
- Prabowo, H., & Santoso, E. (2022). Human resource development in rural enterprises. *Journal of Human Resource Development*, 6(2), 99–112.
- Rahmawati, L., & Suryani, A. (2021). Rural economic development and BUMDes effectiveness. *Journal of Development Economics Studies*, 9(3), 145–158.
- Rauf, A., Syahrial, M., & Lestari, P. (2024). Rural development policy and economic empowerment in Indonesia. *Asian Journal of Development Studies*, 11(1), 33–47.
- Savitri, E., Wibowo, A., & Prasetyo, B. (2024). Digitalization and community participation in BUMDes sustainability. *Journal of Community Empowerment*, 9(1), 55–70.
- Setyawan, D., & Hartono, R. (2023). Good governance in village-owned enterprises development. *International Journal of Rural Policy and Management*, 11(2), 66–80.
- Sopannah, A., Yuniarti, S., & Kurniawan, T. (2023). Sustainability issues in Indonesian BUMDes. *International Journal of Public Sector Management*, 36(2), 145–160.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. (2014). Jakarta: Sekretariat Negara.
- Wibowo, A., & Santika, M. (2024). Digital marketing strategies for rural

enterprises. *Journal of Technology and Society*, 10(1), 40–55.

Yuliana, R., & Firmansyah, A. (2023). Accountability and governance in BUMDes management. *Journal of Public Sector Accountability*, 8(2), 115–128.