

**DINAMIKA ORGANISASI DAN PERAN *STAKEHOLDER*
DALAM PENINGKATAN KINERJA BADAN USAHA MILIK
DESA (BUMDES) DI PROVINSI LAMPUNG**

DISERTASI

Oleh

ROBINSON PUTRA



**PROGRAM DOKTOR ILMU PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2025**

**DINAMIKA ORGANISASI DAN PERAN *STAKEHOLDER*
DALAM PENINGKATAN KINERJA BADAN USAHA MILIK
DESA (BUMDES) DI PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

ROBINSON PUTRA

Disertasi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
DOKTOR ILMU PERTANIAN



**PROGRAM DOKTOR ILMU PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDARLAMPUNG
2025**

**DINAMIKA ORGANISASI DAN PERAN *STAKEHOLDER* DALAM
PENINGKATAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI
PROVINSI LAMPUNG**

Disertasi untuk memperoleh gelar Doktor
Dalam Ilmu Pertanian
Pada Universitas Lampung

Dipertahankan di hadapan
Dewan Penguji Program Pascasarjana
Fakultas Pertanian Universitas Lampung

Pada tanggal 22 April 2025

Oleh

ROBINSON PUTRA

Tempat dan Tanggal Lahir : Kejadian, 21 Desember 1981
Lulus Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Lampung : 2006
Lulus *Master of Science* Institut Pertanian Bogor: 2016

**PROGRAM DOKTOR ILMU PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2025**

ABSTRAK

DINAMIKA ORGANISASI DAN PERAN *STAKEHOLDER* DALAM MENINGKATKAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI PROVINSI LAMPUNG

Oleh

ROBINSON PUTRA

Pembangunan desa membutuhkan partisipasi aktif masyarakat untuk mengembangkan potensi dan aset desa demi kesejahteraan masyarakat. Berdasarkan Indeks Desa Membangun (IDM) Indonesia tahun 2021, sebanyak 38.083 (50.8%) dari 74.957 desa telah berkembang, menunjukkan bahwa desa memiliki potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan ekologi yang belum dikelola secara optimal. Pendekatan partisipatif melalui organisasi desa menempatkan masyarakat sebagai pelaku aktif dalam pelaksanaan program pembangunan. Salah satu organisasi desa, yaitu BUMDes, didirikan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD) dan kesejahteraan masyarakat.

Tujuan penelitian: 1) Menganalisis tingkat kepemimpinan direktur, tingkat partisipasi anggota, tingkat peran *stakeholder*, tingkat dinamika organisasi, dan kinerja BUMDes; 2) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi dan kinerja BUMDes; 3) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi; 4) Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan direktur, peran *stakeholder* terhadap partisipasi masyarakat; 5) Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi terhadap kinerja BUMDes; 6) Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi; 7) Menyusun strategi pengelolaan BUMDes berdasarkan kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi dan kinerja BUMDes. Penelitian telah dilaksanakan di Kabupaten Lampung Timur, Kabupaten Pringsewu dan Kabupaten Lampung Barat Provinsi Lampung, pengambilan data dimulai Maret sampai dengan Juni 2024.

Penelitian dengan unit analisis tersebar di 27 BUMDes Kabupaten Lampung Timur, 11 BUMDes Kabupaten Lampung Barat, 12 BUMDes Kabupaten Pringsewu. Sampel penelitian ditentukan sebanyak 250 orang responden dengan

metode *proporsional random sampling*, masing-masing BUMDes sebanyak 5 orang. Variabel penelitian meliputi kepemimpinan direktur (X_1), partisipasi masyarakat (X_2), peran *stakeholder* (X_3), dinamika organisasi (Y), dan kinerja BUMDes (Z). Uji validitas dan reliabilitas telah dilaksanakan 30 orang bukan responden penelitian. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM PLS) untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dan menyusun strategi pengelolaan BUMDes.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Tingkat kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi, dan kinerja BUMDes sebagai berikut: (a) Tingkat kepemimpinan Direktur BUMDes dalam kategori tinggi, dengan indikator: menganalisis sumber daya organisasi, menentukan pembagian tugas, mengajak dan mengarahkan pencapaian tujuan, berkomunikasi, menumbuhkan rasa kesatuan dalam kategori tinggi, dan mengambil prakarsa dalam kategori sedang; (b) Tingkat partisipasi masyarakat dalam kategori sedang, dengan indikator sebagai berikut: perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dalam kategori tinggi, sedangkan penyertaan modal dan kesediaan menjadi pengurus atau pengelola dalam kategori sedang; (c) Tingkat peran *stakeholder* dalam kegiatan BUMDes dalam kategori tinggi, dengan indikator: *policy creator*, *facilitator*, *implementator* (kategori tinggi), sedangkan *coordinator* dalam kategori sedang; (d) Dinamika organisasi BUMDes dalam kategori tinggi, dengan unsur-unsur: tujuan, struktur, pembinaan, suasana, tugas dan fungsi, kekompakan, efektivitas organisasi dalam kategori tinggi, sedangkan tekanan dan agenda terselubung dalam kategori sedang; (e) Kinerja BUMDes dalam kategori tinggi, dengan indikator: kinerja usaha dan keuntungan sosial dalam kategori tinggi dan kepedulian lingkungan dalam kategori sedang.

Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung sebagai berikut: 2) a) Dinamika organisasi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja BUMDes; b) Kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja BUMDes; 3) Kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* berpengaruh langsung terhadap dinamika organisasi; 4) Kepemimpinan direktur dan peran *stakeholder* berpengaruh langsung terhadap partisipasi masyarakat; 5) a) Kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja BUMDes melalui dinamika organisasi; b) Kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja BUMDes melalui partisipasi masyarakat dan dinamika organisasi; c) Kepemimpinan direktur dan peran *stakeholder* tidak berpengaruh terhadap kinerja BUMDes melalui partisipasi masyarakat; 6) Kepemimpinan direktur, peran *stakeholder* berpengaruh tidak langsung terhadap dinamika organisasi melalui partisipasi masyarakat; 7) Strategi inovatif dalam pengelolaan BUMDes di Provinsi Lampung melalui kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi, dan fokus pada tujuan bersama. Fungsi kepemimpinan direktur dengan kemampuan menganalisis sumber daya, membagi tugas, prakarsa, mengajak dan mengarahkan tujuan, meningkatkan komunikasi, dan menumbuhkan rasa kesatuan. Partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, kesediaan menjadi pengelola dan

monitoring dan evaluasi. Peran *stakeholder* sebagai *policy creator*, fasilitator, koordinator, implementator. Dinamika organisasi dengan unsur-unsur: tujuan, struktur, pembinaan, efektivitas, suasana, kekompakkan, dan tugas fungsi BUMDes. Fokus utama adalah peningkatan PAD melalui kegiatan usaha yang menguntungkan dan berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat desa. Hasil penelitian membuktikan bahwa BUMDes sebagai organisasi independen memerlukan pengelolaan berkelanjutan dengan dukungan struktur, profesionalisme, sumber daya kompeten, dan peran *stakeholder* penyertaan modal, pembinaan, serta menegaskan bahwa BUMDes berfungsi sebagai entitas bisnis dan sosial, sehingga pendekatan sosial ekonomi menjadi kunci dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Rekomendasi: 1) Pemerintah Pusat perlu menetapkan regulasi persentase dana desa untuk modal usaha BUMDes, membentuk mekanisme pengawasan dan evaluasi berkala, menyediakan *platform digital* untuk transparansi pengelolaan; perlu perbaikan Peraturan Nomor 3 Tahun 2015 menekankan tugas pendamping dalam pembinaan, penyusunan peraturan daerah mengacu pada Peraturan Nomor 7 Tahun 2023, khususnya mekanisme pengangkatan pengurus, pengawas, serta pelaksana operasional; serta rekrutmen pendamping BUMDes perlu mempertimbangkan kualifikasi minimal sarjana strata 1 dengan kompetensi bidang manajemen, organisasi, pemberdayaan, dan bisnis; 2) Pemerintah Daerah perlu mengalokasikan anggaran APBD untuk pembinaan, membentuk tim pendampingan dan evaluasi, serta mengadakan pelatihan rutin bagi pemerintah desa dan pengelola BUMDes; 3) Pemerintah Desa perlu menyusun kebijakan penyediaan modal usaha dalam peraturan desa, memastikan transparansi penggunaan dana desa, serta menjalin kemitraan mendukung penguatan modal dan pengembangan BUMDes secara berkelanjutan; 4) Pengelola BUMDes perlu mensosialisasikan AD dan ART, serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi untuk keberlanjutan bisnis; Peningkatan peran *stakeholder* (kepala desa, dinas PMD, swasta) dapat dilakukan melalui forum rutin membahas strategi penyertaan modal, pengembangan usaha BUMDes; 5) Perguruan Tinggi perlu berperan dalam integrasi kurikulum pendidikan dengan program pemberdayaan masyarakat dan usaha desa, pelatihan berbasis riset, serta pengembangan kemitraan kampus dan desa dalam pembinaan usaha; 6) Pendamping BUMDes perlu menyusun roadmap pembinaan berkelanjutan, menyediakan modul pelatihan sesuai karakteristik daerah, serta melakukan monitoring berkala dengan metode asesmen untuk meningkatkan efektivitas, serta perlu dilakukan pembinaan khusus bagi anggota dan pengurus BUMDes dengan fokus pada penguatan kepemimpinan, kemitraan, organisasi, dan bisnis; 7) Penelitian lanjutan; terkait indikator variabel keuangan, pelanggan, standarisasi proses dan produk BUMDes; terkait efektivitas struktur organisasi, profesionalisme, inovasi bisnis, tata kelola administrasi dalam pengelolaan BUMDes; serta penelitian dengan pendekatan kearifan lokal untuk menganalisis jenis usaha, cakupan wilayah, komoditas, ekonomi lokal, dan pengaruh media massa terhadap peningkatan kinerja BUMDes.

Kata Kunci : *Dinamika Organisasi, Kepemimpinan Direktur, Partisipasi Masyarakat, Peran Stakeholder, Kinerja BUMDes.*

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL DYNAMICS AND THE ROLE OF STAKEHOLDERS IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDes) IN LAMPUNG PROVINCE

By

ROBINSON PUTRA

Village development requires active community participation to develop the potential and assets of the village for the welfare of its people. Based on Indonesia's Village Development Index (IDM) in 2021, 38,083 (50.8%) out of 74,957 villages have developed, indicating that villages possess untapped social, economic, and ecological resources. A participatory approach through village organizations positions communities as active agents in implementing development programs. One such organization, BUMDes, is established to enhance Village Original Revenue (PAD) and improve community welfare.

Research Objectives: 1) Analyze the level of leadership of the director, member participation, stakeholder roles, organizational dynamics, and BUMDes performance; 2) Examine the direct influence of director leadership, community participation, and stakeholder roles on organizational dynamics and BUMDes performance; 3) Assess the direct influence of director leadership, community participation, and stakeholder roles on organizational dynamics; 4) Investigate the direct effect of director leadership and stakeholder roles on community participation; 5) Analyze the indirect influence of director leadership, community participation, stakeholder roles, and organizational dynamics on BUMDes performance; 6) Examine the indirect impact of director leadership, community participation, and stakeholder roles on organizational dynamics; 7) Develop BUMDes management strategies based on director leadership, community participation, stakeholder roles, organizational dynamics, and performance.

The research was conducted in East Lampung Regency, Pringsewu Regency, and West Lampung Regency, with data collection taking place from March to June 2024. The study analyzed 27 BUMDes in East Lampung, 11 in West Lampung, and 12 in Pringsewu, with a sample of 250 respondents determined using proportional random sampling (five respondents per BUMDes). Research variables include director leadership (X_1), community participation (X_2), stakeholder roles (X_3), organizational dynamics (Y), and BUMDes performance (Z). Validity and reliability tests were conducted on 30 non-research respondents. Data analysis utilized descriptive methods and Structural Equation Modeling -

Partial Least Squares (SEM PLS) to determine direct and indirect variable relationships and formulate BUMDes management strategies.

The research findings indicate: 1) that the levels of director leadership, community participation, stakeholder roles, organizational dynamics, and BUMDes performance vary across different aspects. a) Director leadership is categorized as high, with indicators such as analyzing organizational resources, task distribution, guiding goal achievement, communication, and fostering unity being highly rated, while initiative-taking falls under the moderate category. b) Community participation is classified as moderate, where planning, implementation, monitoring, and evaluation are high, whereas capital participation and willingness to serve as administrators or managers are moderate. c) Stakeholder roles within BUMDes activities are considered high, with policy creator, facilitator, and implementer rated high, while the coordinator role is moderate. d) Organizational dynamics within BUMDes are also categorized as high, with elements such as objectives, structure, coaching, environment, tasks and functions, teamwork, and organizational effectiveness showing strong performance, while pressure and hidden agendas remain in the moderate category. e) BUMDes performance is rated high, where business performance and social benefits are strong, whereas environmental awareness is moderate.

The results of the direct and indirect influence analysis are as follows: Organizational dynamics have a direct impact on improving BUMDes performance, while director leadership, community participation, and stakeholder roles do not directly affect BUMDes performance. However, director leadership, community participation, and stakeholder roles have a direct influence on organizational dynamics, and both director leadership and stakeholder roles directly affect community participation. Furthermore, director leadership, community participation, and stakeholder roles indirectly influence BUMDes performance through organizational dynamics. Similarly, these factors indirectly affect BUMDes performance through both community participation and organizational dynamics, but director leadership and stakeholder roles do not affect BUMDes performance through community participation. Additionally, director leadership and stakeholder roles indirectly impact organizational dynamics through community participation. An innovative strategy for managing BUMDes in Lampung Province must integrate director leadership, community participation, stakeholder involvement, organizational dynamics, and a focus on shared goals. The director's leadership functions include resource analysis, task delegation, initiative-taking, goal direction, communication improvement, and unity-building. Community participation should be strengthened in planning, implementation, willingness to take on managerial roles, and monitoring and evaluation processes. Stakeholders must fulfill roles as policy creators, facilitators, coordinators, and implementers. Organizational dynamics should encompass objectives, structure, coaching, effectiveness, environment, cohesion, and the functional tasks of BUMDes. The primary focus is increasing Village Original Revenue (PAD) through profitable business activities that contribute to the welfare of rural communities. The findings highlight that BUMDes, as independent organizations, require sustainable management supported by proper structures, professionalism, competent resources, and stakeholder involvement through capital investment, coaching, and regulatory support. This reinforces

BUMDes' dual function as both business entities and social institutions, underscoring the importance of a socio-economic approach to enhance community welfare.

The recommendations highlight several crucial steps to enhance the management and sustainability of BUMDes in Indonesia. 1) The Central Government should establish regulations regarding the percentage of village funds allocated for BUMDes capital, implement monitoring and evaluation mechanisms, and provide digital platforms for transparent management. Additionally, revising Regulation No. 3 of 2015 to emphasize facilitator roles in coaching and aligning regional policies with Regulation No. 7 of 2023 is necessary, particularly regarding the appointment mechanisms for managers, supervisors, and operational staff. Facilitator recruitment should consider a minimum qualification of a bachelor's degree (Strata 1) with expertise in management, organization, empowerment, and business; 2) The Regional Government should allocate APBD funds for BUMDes development, establish facilitation and evaluation teams, and conduct regular training for village governments and BUMDes managers to enhance their managerial capacity; 3) Village Government must formulate policies ensuring sustainable capital provisions, maintain transparency in village fund utilization, and foster partnerships that support capital strengthening and continuous BUMDes development; 4) BUMDes managers need to socialize organizational regulations and optimize technology use to ensure long-term business sustainability. Stakeholders, including village heads, PMD agencies, and private sector representatives, should engage in regular forums discussing capital investment strategies and business development initiatives for BUMDes; 5) Higher education institutions must integrate academic curricula with community empowerment programs and village enterprises, conduct research-driven training, and develop partnerships between universities and villages to enhance BUMDes capacity. 6) BUMDes facilitators should design a comprehensive roadmap for continuous coaching, provide training modules tailored to local characteristics, and conduct periodic evaluations using assessment methods to enhance efficiency. Additionally, specialized training should be conducted for BUMDes members and managers focusing on leadership strengthening, partnerships, organizational management, and business development; 7) Further research is necessary to explore financial indicators, customer engagement, process standardization, and product development in BUMDes. Investigations should also focus on organizational effectiveness, professionalism, business innovation, and governance structure in BUMDes operations. Research using local wisdom approaches should analyze the types of businesses, territorial scope, commodities, local economies, and the impact of mass media in improving BUMDes performance.

Keywords: Organizational Dynamics, Director Leadership, Community Participation, Stakeholder Roles, BUMDes Performance

Judul Disertasi : *Dinamika Organisasi dan Peran Stakeholder dalam Peningkatan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Provinsi Lampung*

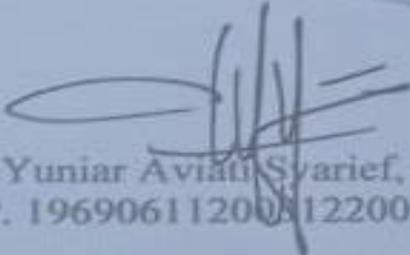
Nama Mahasiswa : Robinson Putra

Nomor Pokok Mahasiswa : 2134171006

Program Studi : Doktor Ilmu Pertanian

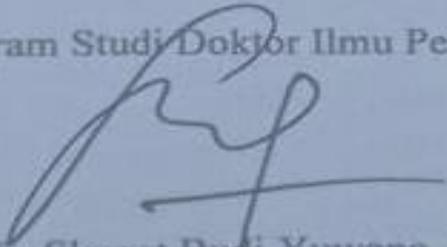
Fakultas : Pertanian




Dr. Yuniar Aviati Syarief, S.P., M.TA.
NIP. 196906112003122001


Dr. Helvi Yanfika, S.P., M.E.P.
NIP. 198101102008122001

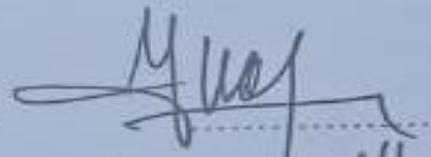
Ketua Program Studi Doktor Ilmu Pertanian


Prof. Dr. Ir. Slamet Budi Yuwono, M.S.
NIP. 196412231994031003

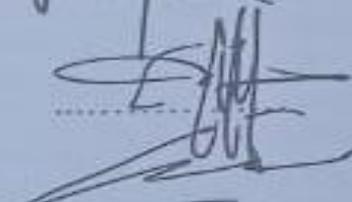
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

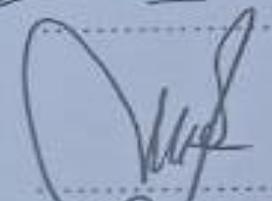
Ketua : Prof. Dr. Ir. Irwan Efendi, M.S.



Anggota I : Dr. Yuniar Aviati Syarief, S.P., M.TA.

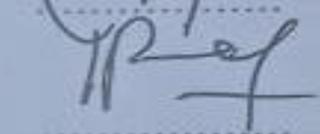


Anggota II : Dr. Helvi Yanfika, S.P., M.E.P.

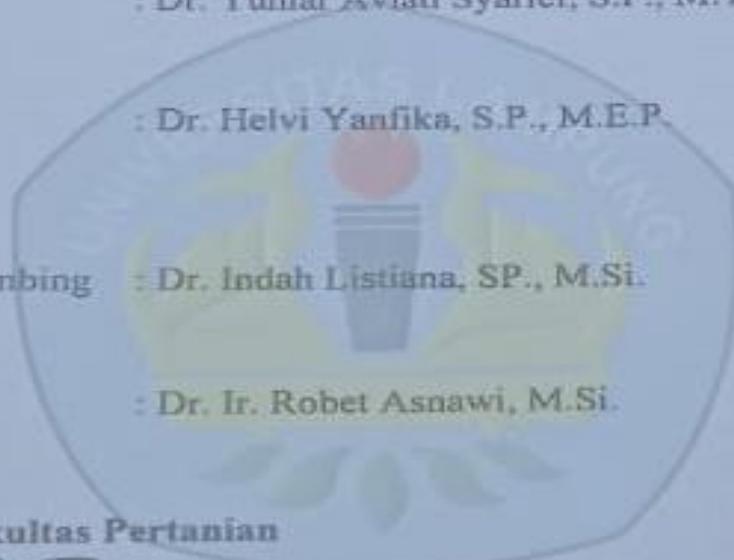


Penguji

Bukan Pembimbing : Dr. Indah Listiana, SP., M.Si.

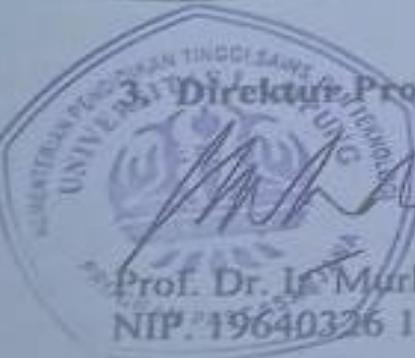


: Dr. Ir. Robet Asnawi, M.Si.



Dekan Fakultas Pertanian

Dr. N. Kuswanta Futas Hidayat, M.P.
NIP. 196406411981989021002



Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. I. Murhadi, M.Si.
NIP. 196403261989021001

Tanggal Lulus Ujian Disertasi : 22 April 2025

PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Bandar Lampung, 22 April 2025

Yang Menyatakan



ROBINSON PUTRA
NPM 2134171006

PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur dan atas ridho *Allah Subhanahu Wa Ta'ala*

Karya ini kupersembahkan kepada:

Keluarga tercinta, Ayah dan Ibuku, Istriku, Anak-anak, Sanak saudara yang selalu membantu dan melantunkan namaku dalam do'a.

Serta Almamater Tercinta Universitas Lampung

“Tanamkan impian dalam hati, jalankan dengan pikiran yang jernih, dan kuatkan dengan keyakinan yang teguh. Setiap langkah yang diambil, sertakan doa sebagai penerang jalan. Jangan lupa, setiap keberhasilan tak pernah berdiri sendiri—selalu ada keluarga, sahabat, guru, dosen, ulama dan orang-orang yang mendukung kita. Hargai mereka, berterima kasih dengan tulus, dan teruslah melangkah menuju masa depan yang lebih baik”

SANWACANA

Puji dan syukur Penulis panjatkan kehadirat *Allah Subhanahu Wa Ta'ala* karena atas rahmat dan hidayah-Nya disertasi ini dapat diselesaikan.

Disertasi dengan judul “**Dinamika Organisasi dan Peran Stakeholder dalam Peningkatan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Provinsi Lampung**” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Pertanian di Universitas Lampung. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada *Rasulullah Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa sallam*.

Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada *Sayyidina Rasulullah Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam*. Semoga kita senantiasa mendapatkan keberkahan dari ajaran dan keteladanan beliau.

Dalam kesempatan ini Penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M. selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Ir. Kuswanta Futas Hidayat, M.P. selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Lampung.
3. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Slamet Budi Yuwono, M.S. selaku Ketua Program Doktor Ilmu Pertanian Universitas Lampung.
5. Bapak Prof. Dr. Ir. Samsul Rizal, M.Si. selaku Pembimbing Akademik Program Doktor Ilmu Pertanian Universitas Lampung.

6. Bapak Prof. Dr. Ir. Irwan Efendi, M.S selaku Promotor yang telah mendidik, nasihat, memberikan banyak arahan, saran, motivasi, bimbingan selama penyelesaian penelitian hingga penulisan disertasi ini selesai.
7. Ibu Dr. Yuniar Aviati Syarief, S.P., M.TA selaku Ko-promotor 1 atas saran, mendidik, nasihat, memberikan banyak arahan, saran, motivasi, bimbingan selama penyelesaian penelitian hingga penulisan disertasi ini selesai.
8. Ibu Dr. Helvi Yanfika, S.P., M.E.P selaku Ko-promotor 2 atas saran, mendidik, nasihat, memberikan banyak arahan, saran, motivasi, bimbingan selama penyelesaian penelitian hingga penulisan disertasi ini selesai.
9. Ibu Dr. Indah Listiani, SP., M.Si selaku Penguji Internal atas masukan, saran, motivasinya selama menyelesaikan penelitian dan penulisan disertasi.
10. Bapak Dr. Ir. Robet Asnawi, M.S selaku Penguji Eksternal atas masukan, saran, dan motivasinya selama penulisan disertasi ini.
11. Keluarga besar Wonosobo Tanggamus, Ayahanda Muhammad Supi, Ibunda Rosyani, istriku Siti Sa'diah, anak-anakku Abdurrahman Al Faridzi, Hana Wardhatul Jannah, Muhammad Syafiq Syadidul Azmi, kakanda dan keluarga Masherni, adinda dan keluarga Unggul Habibi, Nuril Ihsan, Ikrom, Alfi Rohmawati, Gus Muhaimin atas doa, kesabaran, motivasi, serta dukungan dalam semua hal kepada Penulis.
12. Keluarga Besar Braja Yekti Braja Selebah Lampung Timur, Bapak Kalimi dan Istri, Bapak Edi Suwarni, Alfia, Fatoni, Bapak Ahmad Syaini, S.Ag atas doa, kesabaran, motivasi, serta dukungan dalam semua hal kepada Penulis.
13. Kepala dan Sekretaris (Badan Perakitan Modernisasi Pertanian) BRMP Kementerian Pertanian, Kepala BRMP Lampung (Dr. Rachman Jaya, S.Pi, M.Si), Kasubag TU (Arfi Irawati, SP., M.Si), Kepala Bagian Umum (Bekti Subagja, A.Pi., M.Si), Koordinator Kepegawaian (Yeni Sepdanila, S.Sos), dan Jhon Tanamera, S.Kom atas dukungan dalam semua hal kepada Penulis.
14. Bupati Kabupaten Lampung Barat (Hi. Parosil Mabsus), Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, dan Kepala Desa, BPD, Pengurus dan anggota BUMDes Kabupaten Lampung Timur, Lampung Barat, Tanggamus, Pringsewu, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa dan Transmigrasi Provisni Lampung, dan Kepala Desa Ponggok, Kecamatan

Pulonharjo Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah atas dukungan kepada Penulis.

15. Bapak Akhmad Ansyor, S.P., M.Sc, Ibu Ely Novrianty, S.P., M.P, Ibu Betty Meilina, SP., M.P, Ibu Desmarita Sary, SP., M.M, dan Ibu Ir. Nasriati, M.P., Bapak Saptono, Dimas, Eko Adytia, Anggi Harahap, Alex, mbak atik atas dukungan dalam semua hal kepada Penulis.
16. Teman-teman Doktor Ilmu Pertanian Angkatan 2019, 2020, 2021, 2022 atas dukungan dan kebersamaan selama ini.
17. Bapak Prof. Dr. Ir. Samsul Bakri, M.Si., Dr. Ir, Tubagus Hasanuddin, M.Si, Fitri, SP., M.Si, Eka Setiawan, S.P., M.Pd.Gr, Agustinus Eko Kurniawan, SP., M.H, Adil, Hilman, Fifin, Rizki, Nova, Ika atas dukungan dalam semua hal kepada Penulis.
18. Bapak dan Ibu Dosen Program Doktor Ilmu Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Lampung.

Terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan berkontribusi dalam penyelesaian disertasi ini. Semoga keberkahan dan rahmat *Allah Subhanahu Wa Ta'ala* selalu di limpahkan atas keikhlasan bantuannya kepada Penulis.

Bandar Lampung, 22 April 2025

Penulis.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	vii
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI	viii
PERNYATAAN ORISINALITAS DISERTASI	ix
PERSEMBAHAN	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	13
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
1.5 Kebaruan.....	14
II. TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Pengertian Organisasi.....	17
2.2 Dinamika Organisasi.....	20
2.3 Kepemimpinan.....	25
2.4 Partisipasi Masyarakat.....	29
2.5 Peran <i>Stakeholder</i>	33
2.6 Kinerja BUMDes.....	37
2.8 Kerangka Pemikiran.....	40
2.9 Hipotesis Penelitian.....	40

III. METODE PENELITIAN.....	50
3.1 Rancangan Penelitian.....	50
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	51
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	51
3.4 Konsep Dasar dan Operasional Variabel.....	53
3.5 Metode Penelitian.....	59
3.6 Data dan Sumber Data.....	60
3.7 Pengumpulan Data.....	60
3.8 Instrumen Penelitian.....	61
3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumentasi.....	62
3.10 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	65
IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	70
4.1 Keadaan Umum Wilayah Penelitian.....	70
4.2 Keadaan Badan Usaha Milik Desa.....	72
4.3 Karakteristik Responden Penelitian.....	80
4.4 Kepemimpinan Direktur BUMDes.....	83
4.5 Partisipasi Masyarakat.....	94
4.6 Peran <i>Stakeholder</i>	104
4.7 Dinamika Organisasi BUMDes.....	113
4.8 Kinerja BUMDes.....	132
4.9 Pengujian Hipotesis Penelitian dan Pembahasan.....	142
4.10 Model Pengelolaan BUMDes.....	202
4.11 Perilaku Organisasi BUMDes.....	212
4.12 Rancangan Konsep Model dan Pengelolaan BUMDes.....	218
4.13 Implikasi Teori, Metodologi, dan Praktis.....	227
4.14 Implikasi Kebijakan.....	233
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	236
5.1 Kesimpulan.....	236
5.3. Saran.....	238
DAFTAR PUSTAKA.....	240

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1	Klasifikasi BUMDes Provinsi Lampung 2022.....	7
2	Hasil Penelitian Terdahulu.....	15
3	Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian BUMDes.....	52
4	Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel kepemimpinan ketua BUMDes (X_1).....	54
5	Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel Partisipasi masyarakat (X_2).....	55
6	Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel peran <i>stakeholder</i> BUMDes (X_3).....	56
7	Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel Dinamika Organisasi BUMDes (Y).....	57
8	Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel kinerja BUMDes (Z).....	59
9	Data yang diperlukan, sifat data dan sumber data penelitian.....	60
10	Hasil Uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian.....	65
11	Luas Wilayah, Jumlah Penduduk Wilayah Penelitian.....	72
12	Lokasi Penelitian BUMDes Kabupaten Lampung Timur.....	73
13	Lokasi Penelitian BUMDes Kabupaten Lampung Barat.....	74
14	Lokasi Penelitian BUMDes Kabupaten Pringsewu.....	74
15	Distribusi Pendidikan Responden Penelitian BUMDes.....	81
16	Tingkat Umur Responden Penelitian.....	82
17	Sebaran Jenis Kelamin Responden Penelitian.....	82
18	Kepemimpinan Direktur BUMDes di Provinsi Lampung.....	84
19	Partisipasi Masyarakat pada BUMDes di Provinsi Lampung.....	95
20	Peran <i>Stakeholder</i> pada BUMDes di Provinsi Lampung.....	106
21	Dinamika Organisasi pada BUMDes di Provinsi Lampung.....	114

22	Kinerja BUMDes Provinsi Lampung.....	133
23	Bidang Usaha BUMDes pada Lokasi Penelitian.....	134
24	Distribusi Setoran dari BUMDes.....	135
25	Kontribusi PAD BUMDes Berdasarkan OMSet Tahun 2023.....	137
26	Variabel dan Indikator Penelitian.....	143
27	Hasil <i>Outer Loading Factor</i> sebelum Modifikasi.....	145
28	Hasil <i>Outer Loading Factor</i> sesudah Modifikasi.....	148
29	<i>Construct Reliability and Validity</i>	149
30	Hasil Uji Korelasi Diskriminan.....	150
31	<i>Construct Reliability and Validity</i>	150
32	Evaluasi pengukuran (measurement Model).....	151
33	Nilai <i>R Square</i>	153
34	Model Fit.....	154
35	Analisis Prediksi kekuatan model dengan RMSE, MAE, MAPE, Q Predict.....	155
36	<i>Square Predict</i>	156
37	Pengujian Struktur Model.....	157
38	Hasil Path <i>Coefficient</i> Analisis Pengaruh Langsung Hipotesis 1.....	159
39	Hasil Path <i>Coefficient</i> Analisis Pengaruh Langsung Hipotesis 2.....	167
40	Hasil Path <i>Coefficient</i> Analisis Pengaruh Langsung Hipotesis 3.....	175
41	Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian Hipotesis 4.....	179
42	Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Variabel Penelitian Hipotesis 5.....	197
43	Rancangan Perbaikan Struktur Organisasi Pengelolaan BUMDes.....	221
44	Rancangan Peran <i>Stakeholder</i> dalam Pengelolaan BUMDes.....	223
45	Rancangan Tatakelola Organisasi BUMDes dalam Meningkatkan Kinerja BUMDes.....	224

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1	Pohon Masalah Penelitian.....9
2	Paradigma hubungan antara tingkat kepemimpinan direktur dan tingkat Partisipasi masyarakat dengan Dinamika Organisasi BUMDes..... 44
3	Paradigma Hubungan antara tingkat tingkat partisipasi masyarakat dan Peran <i>stakeholder</i> dengan kinerja BUMDes.....45
4	Paradigma Hubungan antara variabel-variabel dinamika organisasi, peran <i>stakeholder</i> , partisipasi masyarakat dalam peningkatan kinerja BUMDes.....48
5	Struktur organisasi BUMDes.....76
6	Model struktural pengaruh kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran <i>stakeholder</i> , dinamika organisasi terhadap kinerja BUMDes.....144
7	Model struktural pengaruh kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran <i>stakeholder</i> , dinamika organisasi terhadap kinerja BUMDes.....147

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1 Data Hasil Analisis Tingkat Kepemimpinan Direktur, Peran <i>Stakeholder</i> , Partisipasi Masyarakat, Dinamika Organisasi, Kinerja BUMDes.....	258
2 Persentase Kontribusi PAD terhadap Omset BUMDes.....	271
3 Publikasi Artikel Ilmiah.....	273

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Desa merupakan bagian terkecil dalam struktur ketatanegaraan di Indonesia yang diharapkan menjadi mandiri secara ekonomi, sosial, budaya, dan politik melalui pembangunan. Pembangunan desa memerlukan peran aktif masyarakat dalam mengembangkan potensi dan aset desa untuk kesejahteraan masyarakat.

Berdasarkan Indeks Desa Membangun (IDM) Indonesia tahun 2021, sebanyak 38.083 desa (50,8%) termasuk desa berkembang dari total 74.957 desa, yang artinya desa-desa tersebut mempunyai potensi sumber daya sosial, ekonomi, dan ekologi yang belum dikelola secara optimal (Kemendes, 2021). Pendekatan partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa menempatkan masyarakat sebagai pelaku aktif dalam pelaksanaan program (Effendi, 2021). Peran serta masyarakat sangat dibutuhkan dalam keberhasilan pembangunan di tingkat desa.

Pemerintah mendukung pembangunan desa melalui alokasi dana desa yang diharapkan dapat dikelola secara mandiri sesuai dengan potensi desa.

Pemanfaatan dana desa diharapkan akan meningkatkan potensi sumber daya desa menuju masyarakat sejahtera. Program dana desa adalah program pengembangan masyarakat yang menekankan kontrol komunitas dalam pembangunan daerah yang direncanakan sesuai kebutuhan masyarakat (Wardhana dkk., 2018). Menurut Firmansyah dkk., (2020) dana desa telah berdampak pada perkembangan dan kemajuan pembangunan desa melalui partisipasi semua pihak dan realisasi sesuai potensi dan kebutuhan desa. Hasil penelitian Muslihah dkk., (2019) menunjukkan bahwa distribusi dana desa dari pemerintah memberikan dampak positif pada pembangunan fisik dan kesejahteraan masyarakat desa. Keberadaan program dana desa berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi, perluasan lapangan kerja, dan

peluang usaha (Jumiati dkk., 2020). Peran serta masyarakat dalam memanfaatkan dana desa dapat melalui berbagai lembaga ekonomi desa seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Pemerintah mendorong desa-desa untuk membentuk BUMDes sebagai salah satu lembaga perekonomian desa. BUMDes bertujuan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat dengan melakukan berbagai macam kegiatan usaha dan melibatkan masyarakat setempat. Sejalan dengan penelitian Andayani, (2021) yang menunjukkan pentingnya pembentukan dan pengelolaan BUMDes sebagai sarana meningkatkan pendapatan masyarakat desa melalui pengembangan usaha mandiri desa.

Peran BUMDes dalam pembangunan desa adalah untuk mengembangkan potensi ekonomi masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDes sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes. BUMDes adalah lembaga usaha berbadan hukum di tingkat desa yang berfungsi sebagai lembaga ekonomi dan sosial yang mengelola potensi dan aset desa untuk kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes didorong untuk mengembangkan agribisnis terpadu dari hulu hingga hilir karena pertanian merupakan bagian penopang ekonomi mayoritas masyarakat desa (Effendi, 2021).

Organisasi BUMDes sebagai lembaga sosial ekonomi desa memberikan peluang bagi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan nilai tambah produk, posisi tawar produk, aktivitas ekonomi, dan penguatan kelembagaan ekonomi desa. Menurut Suryanto (2018) BUMDes merupakan salah satu organisasi ekonomi pedesaan yang memperkuat ekonomi masyarakat dan meningkatkan posisi tawar masyarakat pedesaan. Pentingnya BUMDes berdampak positif dalam meningkatkan perekonomian masyarakat, termasuk dalam menyerap tenaga kerja (Permatasari dan Dimas, 2022). Keterlibatan aktif masyarakat secara sadar tanpa paksaan akan memunculkan rasa memiliki program dan keberlanjutan program pembangunan (Effendi, 2021). Selain tujuan ekonomi, pendirian BUMDes juga memiliki tujuan sosial yang melibatkan masyarakat

dalam meningkatkan gerakan ekonomi pedesaan (Suryanto, 2018). BUMDes dalam mewujudkan tujuan organisasi memerlukan dukungan pemerintah dan partisipasi masyarakat desa (Arumdani dan Krisbowo, 2022).

BUMDes menghadapi kendala dalam memaksimalkan keikutsertaan masyarakat seperti rendahnya kesadaran masyarakat dan kualitas sumber daya manusia yang terbatas (Susetyorini dan Rosdiana, 2021). Sejalan dengan penelitian Priyanto (2020), ketersediaan sumber daya manusia secara kuantitas dan kualitas akan mendukung pengembangan BUMDes. Pengembangan BUMDes harus disertai penguatan kapasitas organisasinya dan dukungan kebijakan pemerintah daerah (Suryanto, 2018). Meningkatkan partisipasi masyarakat dapat dilakukan dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan kegiatan, monitoring dan evaluasi, serta pemanfaatan hasil kegiatan. Cara meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui sosialisasi dan pelatihan.

Penguatan kapasitas sumber daya organisasi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan pengelolaan BUMDes. Pengelolaan BUMDes yang berhasil mencapai tujuannya memerlukan keterlibatan berbagai pihak seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD), kepala desa, masyarakat, dan *stakeholder*. Salah satu faktor yang menghambat pengelolaan BUMDes adalah peran kepala desa yang belum menjadi penggerak ekonomi desa (Wance, 2022). Pengaruh dana desa tidak sepenuhnya menentukan keberhasilan BUMDes karena orientasi penggunaan dana desa lebih banyak pada penyediaan infrastruktur desa (Rian *et al.*, 2023). Pentingnya keterlibatan kepala desa sebagai komisaris dalam merekomendasikan penggunaan dana desa mendukung penyertaan modal usaha BUMDes.

Selain kepala desa, direktur sebagai pemimpin organisasi juga sangat berpengaruh terhadap keberhasilan peningkatan kinerja BUMDes (Lestari, 2021). Salah satu faktor penentu keberhasilan dan kegagalan kegiatan BUMDes adalah penerapan tipe kepemimpinan (Alkadafi dkk., 2021). Sejalan dengan Agnieszka *et al.*, (2023), kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mendukung keberhasilan tujuan organisasi. Menurut Abdulai *et al.*, (2024),

pemimpin merupakan personal yang mengajak dan mengarahkan organisasi dalam menjaga dan bertanggung jawab atas keberhasilan kinerja program yang telah ditugaskan. Menurut Agustianingrum (2023), selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi dinamika kelompok secara signifikan adalah ketersediaan informasi dan intensitas penyuluhan pertanian. Peran kepemimpinan direktur dan partisipasi masyarakat sangat penting untuk menjaga kedinamisan organisasi BUMDes sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes mempengaruhi keberhasilan kinerja BUMDes. Keterlibatan masyarakat mulai dari perancangan hingga pengelolaan unit usaha berdasarkan asas kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat (Fadilah dan Saharuddin, 2022). Bentuk partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes termasuk terlibat sebagai anggota dalam setiap program (Berutu dkk., 2020). Keterlibatan masyarakat secara tidak langsung memberikan bekal pengetahuan terkait pengelolaan dan perkembangan BUMDes. Manajemen pengetahuan yang kuat sebagai fungsi dari kinerja akan meningkatkan kinerja organisasi (Rashdi *et al.*, 2022). Bentuk partisipasi masyarakat bisa berupa tenaga kerja untuk pengelolaan unit usaha BUMDes (Sumantri, 2021).

Salah satu faktor yang mendukung keberlanjutan BUMDes adalah dukungan masyarakat. Ancaman keberlanjutan BUMDes adalah rendahnya kesadaran masyarakat dalam memanfaatkan unit usaha (Qadarisman, 2021). Faktor yang menghambat pengelolaan BUMDes adalah rendahnya partisipasi masyarakat dalam pergerakan ekonomi desa (Tarlani *et al.*, 2022). Peran serta masyarakat sangat dibutuhkan dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes mulai dari perencanaan, pelaksanaan hingga evaluasi pembangunan desa (Buana dan Jawoto, 2022). Partisipasi masyarakat dalam mendukung keberhasilan BUMDes memberikan kesempatan luas kepada masyarakat untuk terlibat sebagai pengurus dan penerima manfaat program (Selvia, 2020).

Organisasi BUMDes terus dibentuk di berbagai tingkatan desa, tetapi masih kurang keterlibatan *stakeholder* dalam pengelolaan BUMDes. Peran *stakeholder* sangat diperlukan untuk mewujudkan keberhasilan tujuan pembangunan desa

(Fajri dkk., 2021; Fajri dkk., 2020). BUMDes merupakan lembaga ekonomi desa yang dapat melibatkan *stakeholder* dalam berbagai bentuk kerjasama. Kerjasama dengan *stakeholder* yang kompeten mendukung pengembangan wawasan dan jaringan pemasaran usaha BUMDes (Sriyoto dan Rihan, 2023). Menurut Zikargae *et al.*, (2022) teknik mengkoordinasikan *stakeholder* dalam menjaga keberlanjutan program adalah melalui komunikasi partisipatif.

BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa dilihat keberhasilannya dari peningkatan kinerja keuangan organisasi. Kinerja keuangan BUMDes dapat dilihat dari kontribusinya terhadap pendapatan, produksi barang dan jasa, serta sumbangan pendapatan desa (PAD). Hasil penelitian Madjodjo dan Fadli, (2020) menunjukkan bahwa kinerja BUMDes dapat dilihat dari pengelolaan anggaran dan potensi desa dalam mewujudkan tujuan pembangunan desa. Peningkatan kinerja BUMDes juga akan berdampak positif terhadap pembangunan desa (Idris dkk., 2021). Kinerja BUMDes yang baik akan meningkatkan pendapatan asli desa (Nihayah dkk., 2021). BUMDes dalam meningkatkan kinerja menghadapi berbagai kendala seperti modal, aset terbatas, administrasi dan pelaporan yang kurang tertib, kurangnya dampak terhadap masyarakat, legalitas yang tidak kuat, dan usaha yang belum berkembang optimal (Aeni, 2020).

BUMDes menghadapi hambatan terkait pengelolaan organisasi dalam mencapai keberhasilan kinerja. Berbagai hambatan pengelolaan BUMDes meliputi keterbatasan modal dan aset, administrasi dan pelaporan yang tidak tertib, kurangnya dampak terhadap masyarakat desa, kelembagaan yang belum stabil, pengelolaan dan pengembangan usaha yang belum optimal serta tidak sesuai dengan potensi desa, dan legalitas BUMDes yang belum kuat. Legalitas yang lemah menyebabkan ketidakpastian dalam operasional BUMDes dan kesulitan dalam menjalin kerjasama dengan pihak eksternal. Tekanan dari peraturan pemerintah, relasi eksternal, dan tuntutan legitimasi dapat mempengaruhi kinerja sosial BUMDes. Pembinaan yang dilakukan sering kali hanya terbatas pada administrasi dan pembukuan, sementara aspek teknis usaha dan kepemimpinan kurang mendapat perhatian. Kurangnya sosialisasi dan pemahaman AD dan ART di kalangan pengurus dan anggota BUMDes menyebabkan ketidakpahaman

tentang aturan dan fungsi organisasi. Mengatasi masalah-masalah ini memerlukan pendekatan organisasi yang menjaga kedinamisan BUMDes. Pembinaan yang komprehensif, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta penekanan pada aspek administrasi, legalitas, dan keterlibatan masyarakat adalah langkah-langkah penting yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja BUMDes. Kolaborasi antara pengurus, anggota, masyarakat, dan *stakeholder* sangat penting untuk mendukung keberhasilan BUMDes.

Kedinamisan organisasi dapat diukur melalui tujuan, struktur, pembinaan, kekompakan, suasana, tugas dan fungsi, efektivitas, dan agenda terselubung. Menurut Kitabbulah, (2021) pencapaian tujuan BUMDes oleh anggota sangat diperlukan karena akan berdampak pada kedinamisan organisasi. Lebih lanjut, menurut Santosa, (2009) organisasi yang dinamis akan ditandai oleh adanya interaksi dari internal maupun eksternal organisasi agar tujuan dapat tercapai secara optimal. Organisasi BUMDes yang dinamis akan mendorong pengelolaan usaha yang lebih profesional, pemanfaatan aset, pengembangan investasi dan produktivitas, penyediaan jasa pelayanan, dan atau jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat desa.

Terbentuknya BUMDes di Provinsi Lampung akan menggerakkan perekonomian pedesaan secara bersama-sama dengan unit-unit usaha milik masyarakat yang sudah ada maupun yang baru. Kehadiran BUMDes diharapkan akan mendukung keberadaan usaha masyarakat yang ada, bukan menjadi pesaing bisnis.

Pembentukan usaha dengan terlebih dahulu menggali kebutuhan dan potensi desa akan memberikan dampak positif bagi masyarakat. Dampak positif adanya BUMDes adalah terbukanya lapangan kerja baru, meningkatnya pendapatan masyarakat, dan bergeliatnya aktivitas perekonomian desa. Pemerintah Provinsi Lampung menjadikan BUMDes sebagai salah satu lembaga yang harus dibentuk dan didorong menjadi lembaga ekonomi desa yang berkualitas.

BUMDes di Provinsi Lampung tercatat sebanyak 2.155 yang tersebar di 13 kabupaten yaitu Lampung Selatan, Lampung Tengah, Lampung Utara, Lampung Barat, Tulang Bawang, Tanggamus, Lampung Timur, Way Kanan, Pesawaran,

Pringsewu, Mesuji, Tulang Bawang Barat, dan Pesisir Barat (Dinas PMD, 2022). Klasifikasi dan jumlah BUMDes di Provinsi Lampung dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Klasifikasi Badan Usaha Milik Desa Provinsi Lampung 2022

No	Kabupaten	Jumlah BUMDes	Klasifikasi BUMDes			
			Dasar	Tumbuh	Berkembang	Maju
1	Lampung Selatan	254	120	87	47	
2	Lampung Tengah	282	209	72	1	
3	Lampung Utara	212	96	94	8	14
4	Lampung Barat	116	56	69	6	
5	Tulang Bawang	147	137	-	-	
6	Tanggamus	175	147	19	9	
7	Lampung Timur	261	15	240	5	1
8	Way Kanan	144	117	24	3	
9	Pesawaran	140	98	34	8	
10	Pringsewu	126	69	45	12	
11	Mesuji	105	102	-	3	
12	Tulang Bawang Barat	93	70	23	-	
13	Pesisir Barat	85	37	41	7	
Jumlah		2.155	1.273	748	109	15
Persentase (%)			59,07	34,71	5,06	0,69

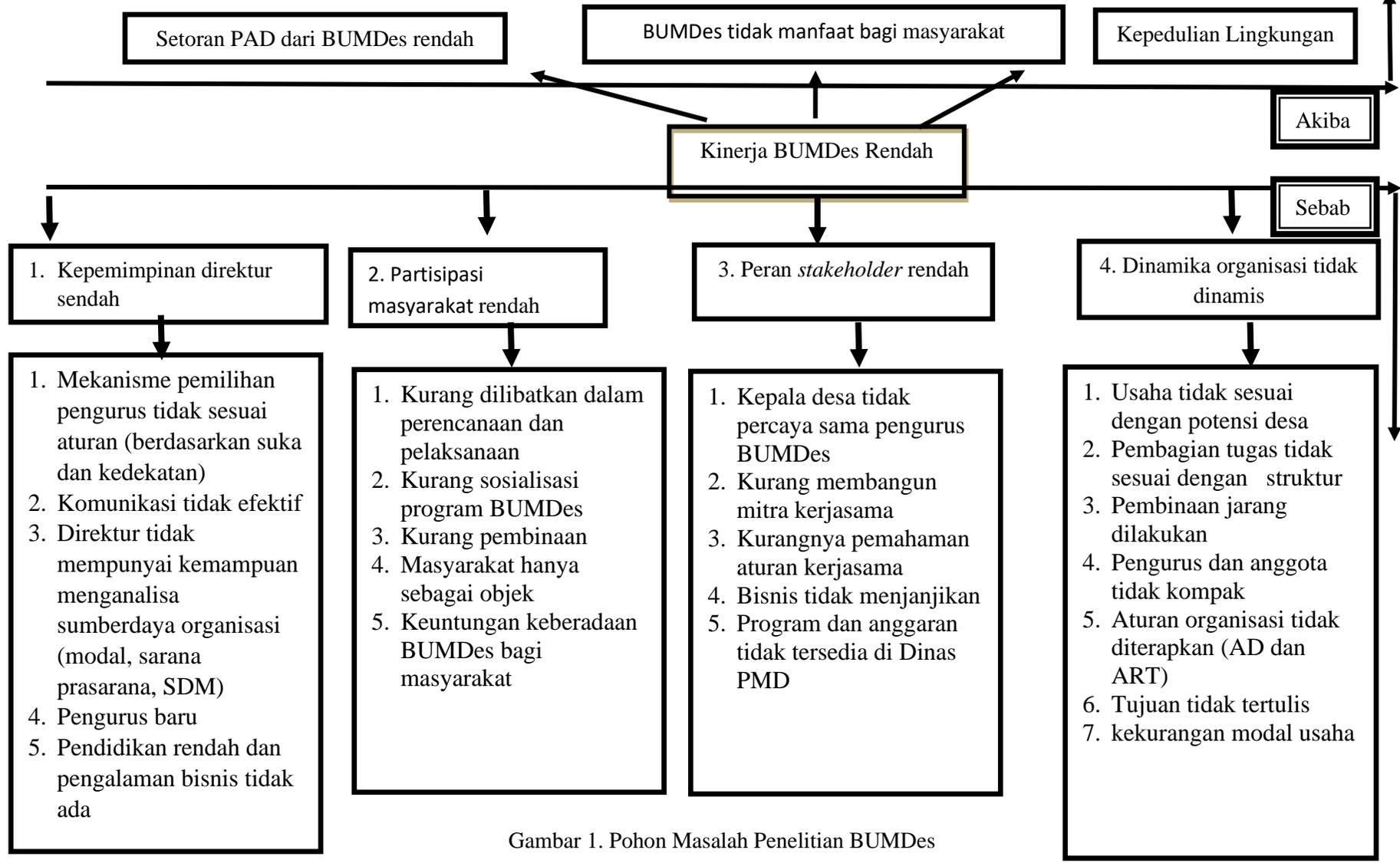
Sumber: Olahan data Dinas PMD Provinsi Lampung, 2021

Berdasarkan Tabel 1 BUMDes di Provinsi Lampung berjumlah 2.155 yang terbagi dalam klasifikasi dasar sejumlah 1.273 (59,07%), klasifikasi tumbuh sejumlah 748 (34,71%), klasifikasi berkembang sejumlah 109 (5,06%), klasifikasi maju sejumlah 15 (0,69%). Parameter mengklasifikasikan BUMDes adalah aspek usaha, tatakelola kelembagaan, partisipasi masyarakat, dampak BUMDes kepada masyarakat, permodalan, aturan, administrasi, pelaporan, dan pertanggungjawaban.

Berdasarkan Tabel 1 bahwa kondisi BUMDes Provinsi Lampung dominan klasifikasi dasar artinya BUMDes tersebut masih berada pada tahap awal pengembangan dan belum mencapai tingkat kematangan dalam operasional dan manajemennya. Pengelolaan BUMDes dapat dilakukan dengan dua model berdasarkan orientasi program dan prioritas permasalahan yang dihadapi masyarakat (Fadilah dan Saharuddin, 2022). Berdasarkan hasil penelitian Meilana dkk., (2023) bahwa ada hubungan nyata antara motivasi anggota, kepemimpinan, dengan dinamika dalam mengembangkan perekonomian masyarakat desa.

Penelitian akan mengkaji kepemimpinan direktur, peran *stakeholder*, partisipasi masyarakat, dinamika organisasi dalam meningkatkan kinerja BUMDes di Provinsi Lampung. Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan dalam pengelolaan BUMDes guna mengembangkan potensi desa dan menggerakkan sumber ekonomi desa yang bermuara kepada meningkatnya kesejahteraan kehidupan masyarakat desa.

Berdasarkan latar belakang masalah akan disusun sebab akibat terjadinya masalah dalam pengelolaan BUMDes sebagai dasar dalam menentukan topik penelitian “dinamika organisasi dan peran *stakeholder* dalam peningkatan kinerja BUMDes di Provinsi Lampung”. Pohon masalah penelitian digambarkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Pohon Masalah Penelitian BUMDes

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan data IDM Indonesia sebanyak 50,8% desa berkembang, sedangkan IDM Provinsi Lampung sebanyak 70% status desa berkembang. Status berkembang adalah terdapat desa yang memiliki potensi sumber daya ekonomi, sosial, dan ekologi, akan tetapi belum dikelola secara optimal. Tantangan sekaligus peluang dalam memajukan desa untuk pengelola kearah yang lebih baik. Pengembangan BUMDes di Indonesia juga banyak mengalami kendala seperti pemetaan potensi belum tepat, keterbatasan sumberdaya manusia (SDM) dalam pengelolaan BUMDes, serta dukungan pemerintah desa dan pemerintah daerah yang belum optimal. BUMDes di Provinsi Lampung juga tidak jauh beda permasalahan yang menjadi kendala dalam pengembangannya. Perkembangan BUMDes pada klasifikasi dasar artinya masih mencari model pengembangan usaha dan manajemen pengelolaan. Perlu rumusan strategi dalam pengelolaan BUMDes yang akan meningkatkan keberhasilan pengembangan usaha ekonomi masyarakat.

Berdasarkan hasil pra survei di Kabupaten Lampung Timur, Kabupaten Lampung Barat, Kabupaten Tanggamus, dan Kabupaten Pringsewu permasalahan BUMDes antara lain: 1) tidak berjalannya sebagian BUMDes dilatarbelakangi oleh kurang tepatnya pemetaan potensi desa dan pemilihan jenis usaha, 2) sebagian kepala desa tidak yakin bahwa BUMDes dapat berdampak terhadap peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat, 3) pengelolaan kelembagaan BUMDes belum secara optimal dilaksanakan untuk pembangunan ekonomi desa, 4) BUMDes masih dalam katagori kurang efektif, kurang dinamis dalam pelaksanaan kegiatan adanya kepentingan oknum tertentu dalam penganggaran, 5) secara umum usaha yang dilakukan beragam tidak hanya fokus kepada usaha pertanian walaupun kenyataannya potensi utama desa dibidang pertanian, 6) sudut pandang pemberdayaan masyarakat dalam kegiatan BUMDes belum mengikuti tahapan pemberdayaan masyarakat seperti pelibatan masyarakat dalam perencanaan dan pelaksanaan kegiatan, 7) rendahnya informasi dan pemahaman dalam pengelolaan BUMDes oleh kepala desa, perangkat desa serta masyarakat pelaksana kegiatan, 8) para pengelola dan masyarakat kesulitan dalam

menentukan kegiatan BUMDes yang sesuai dengan potensi desa, 9) keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak terlepas dari peran *stakeholder* seperti kepala desa, BPD, pendamping dan tokoh masyarakat.

Keberhasilan pengelolaan BUMDes dipengaruhi manajemen pengelolaan organisasi dan peran berbagai pihak atau *stakeholder*. Berdasarkan hasil studi Desa Ponggok Kecamatan Pulonharjo Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah keberhasilan pengelolaan BUMDes dipengaruhi oleh perencanaan pembangunan desa, pengembangan potensi desa, adanya dukungan SDM, adanya sosialisasi program menggunakan media sosial, dukungan masyarakat, dukungan kepala desa, dukungan BPD, dukungan swasta melalui kemitraan, dukungan pendamping desa, dan dukungan perguruan tinggi. BUMDes Desa Ponggok mempunyai fungsi lembaga ekonomi dan lembaga sosial tingkat desa. BUMDes berfungsi lembaga ekonomi adalah adanya usaha yang memberikan keuntungan kepada desa dan masyarakat desa, sedangkan fungsi sosial terbagi menjadi langsung dan tidak langsung. Fungsi BUMDes sebagai sumber penambahan PAD, pengelolaan aset desa dari usaha-usaha BUMDes, dan fungsi adalah melakukan pendampingan usaha masyarakat dan pengelolaan aset desa.

Provinsi Lampung mempunyai BUMDes yang dapat menjadi lembaga ekonomi desa yang dinamis mewujudkan pembangunan ekonomi masyarakat. BUMDes Provinsi Lampung jenis usaha sangat beragam. Beberapa jenis usaha BUMDes yang dijalankan yaitu meliputi simpan pinjam, jual beli gas elpiji 3 kg, penyewaan tarup dan kursi, ternak ayam petelur, ternak sapi, ternak kambing, *outlet* minuman, modal pertanian, kios sarana produksi pertanian, pengelolaan pasar, penyewaan, perdagangan pakan ikan, bibit, saprotan, konveksi dan sablon, pariwisata, pengelolaan air bersih, pengelolaan sampah, pengelolaan dan pemasaran kopi tumbuk lesung, sewa alat orgen, mesin tumbuk kopi, mesin tumbuk tepung dan bumbu dapur, jual beli pupuk, jual pisang, peternakan, keripik, gula aren, Anjungan Tunai Mandiri (ATM-Link), keramba jala apung, sewa *sound system*, dan wisata kampung kopi.

Hasil pra survei tersebut dapat ditarik benang merah bahwa pengelolaan manajemen organisasi BUMDes mutlak diperlukan dalam meningkatkan kinerja BUMDes. Pengelolaan manajemen organisasi bertujuan menjaga kedinamisan dalam meningkatkan kinerja BUMDes. Dinamika BUMDes yang dinamis dengan dukungan konsistensi pendampingan akan berdampak terhadap peningkatan kinerja BUMDes. Peningkatan kinerja BUMDes dapat mewujudkan keberhasilan pembangunan ekonomi masyarakat pedesaan.

Salah satu alat manajemen untuk mengetahui keberhasilan BUMDes dengan melihat kedinamisan organisasi. Keberhasilan pengelolaan BUMDes karena ada faktor dukungan sumberdaya manusia, kepemimpinan, kinerja organisasi, tujuan dan komunikasi efektif. Struktur organisasi mempunyai peran sebagai pedoman dalam pembagian tugas dan tanggungjawab dalam BUMDes, apabila struktur organisasi tidak tersedia dan tidak dijalankan maka akan berdampak kepada organisasi tidak dinamis. Peran *stakeholder* dapat menciptakan kedinamisan dalam kelompok melalui pendampingan. Berdasarkan data hasil pra survei dan uraian di atas maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian terkait dinamika organisasi dan peran *stakeholder* dalam peningkatan kinerja BUMDes di Provinsi Lampung.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana tingkat kepemimpinan direktur, tingkat partisipasi anggota, tingkat peran *stakeholder*, tingkat dinamika organisasi, dan kinerja BUMDes.
2. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, terhadap dinamika organisasi dan kinerja BUMDes.
3. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan direktur, peran *stakeholder*, partisipasi masyarakat terhadap dinamika organisasi.
4. Bagaimana pengaruh langsung kepemimpinan direktur, peran *stakeholder* terhadap partisipasi masyarakat.

5. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* terhadap kinerja BUMDes melalui dinamika organisasi.
6. Bagaimana pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi melalui partisipasi masyarakat.
7. Bagaimana strategi pengelolaan BUMDes berdasarkan kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi dan kinerja BUMDes.

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis tingkat kepemimpinan direktur, partisipasi anggota, peran *stakeholder*, dinamika organisasi, dan kinerja BUMDes.
2. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, dan peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi dan kinerja BUMDes.
3. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan direktur, peran *stakeholder*, dan partisipasi masyarakat terhadap dinamika organisasi.
4. Menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan direktur dan peran *stakeholder* terhadap partisipasi masyarakat.
5. Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dan dinamika organisasi terhadap kinerja BUMDes.
6. Menganalisis pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, dan peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi.
7. Menyusun strategi pengelolaan BUMDes berdasarkan kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi, dan kinerja BUMDes.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna baik dalam aspek teoritis atau akademis maupun aspek praktis.

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang signifikan, baik secara teoretis maupun praktis:

Manfaat Teoretis:

1. Hasil penelitian dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang dinamika organisasi, kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat dan peran *stakeholder* dalam meningkatkan kinerja BUMDes. Hasil penelitian dapat memperkaya literatur akademis dalam bidang manajemen organisasi desa.
2. Penelitian memperkuat teori-teori kepemimpinan, partisipasi masyarakat, dan dinamika organisasi yang relevan dengan konteks BUMDes di Provinsi Lampung.

Manfaat Praktis:

1. Penelitian memberikan panduan praktis bagi direktur BUMDes dalam menganalisis sumber daya, membagi tugas, dan meningkatkan komunikasi tim untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Penelitian juga memberikan rekomendasi kepada pemerintah dan *stakeholder* untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan dukungan terhadap BUMDes melalui kebijakan dan program pembinaan yang efektif.
3. Penelitian memberikan strategi inovatif bagi BUMDes untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kesejahteraan masyarakat desa.

1.5 Kebaruan (Novelty)

Penelitian mengangkat judul dinamika organisasi dan peran *stakeholder* dalam peningkatan kinerja BUMDes dengan pendekatan yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Kebaruan penelitian mencakup beberapa aspek penting sebagai berikut: pertama, penelitian secara khusus menelaah pengelolaan BUMDes sebagai lembaga ekonomi pedesaan yang berperan dalam memajukan ekonomi desa dan kesejahteraan masyarakat, memberikan perspektif lebih mendalam

dibandingkan penelitian sebelumnya; kedua, penelitian menggunakan pendekatan multidimensional dalam pengukuran kinerja BUMDes, yang mencakup keberhasilan usaha, keuntungan sosial, dan kepedulian lingkungan, memberikan gambaran holistik dan komprehensif tentang kinerja BUMDes; ketiga, penelitian ini mengkaji berbagai aspek seperti kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dan dinamika organisasi dalam meningkatkan kinerja BUMDes, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung dari setiap variabel penelitian: keempat, menyusun model strategi pengelola BUMDes dalam meningkatkan kinerja BUMDes. Kebaruan penelitian diharapkan memberikan kontribusi dalam pengelolaan BUMDes dan memperkaya literatur terkait dinamika organisasi, kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* dan kinerja BUMDes. Hasil penelitian terdahulu tertera Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti dan tahun	Hasil Penelitian
(A)Kemampuan Kepemimpinan Direktur 1. Nguynen <i>et al.</i> , 2023 2. Popana <i>et al.</i> , (2023) 3. Yang <i>et al.</i> , (2022) 4. Riaz and simon, (2022) 5. Hernandes <i>et al.</i> , (2021) 6. Agnisezka <i>et al.</i> , (2023) 7. Kitabullah, (2021) 8. Lestari, (2021) 9. Mukmin and Prasetyo, (2021)	Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain dalam memahami tugas yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja, Kemampuan kepemimpinan sangat berpengaruh dalam produktivitas kinerja organisasi. Keberhasilan mencapai produktivitas kinerja organisasi didukung kemampuan pemimpin dalam mencapai tujuan, motivasi, meningkatkan kinerja sumberdaya manusia, struktur tata kelola dan stabilitas organisasi.
(B)Peran <i>Stakeholder</i> 1. Husni dan Liliana, (2023) 2. Kamal dan Laleh, (2023) 3. Gloria., (2022) 4. Arumdani dan Kriswibowo, (2022) 5. Sriyoto dan Rihan, (2023) 6. Buana dan Jawoto, (2022). 7. Przybylska <i>et al.</i> , (2023). 8. Nurfakhirah dkk., (2021) 9. Avisenna <i>et al.</i> , (2022)	<i>Stakeholder</i> diharapkan terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembangunan desa termasuk dalam pengelolaan BUMDes. Peran <i>stakeholders</i> dalam pengelolaan BUMDes menjadi <i>policy creator</i> , <i>coordinator</i> , fasilitator dan <i>implementator</i> . Optimalisasi peran <i>stakeholder</i> akan meningkatkan kinerja organisasi BUMDes. <i>Stakeholder</i> yang terlibat seperti pemerintahan desa dan atau kepala desa, pemerintahan kecamatan, kabupaten dan provinsi.

Tabel 2. Lanjutan Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti dan tahun	Hasil Penelitian
(C) Partisipasi Masyarakat 1. Erna <i>et al.</i> , (2023) 2. Priyanto dan Sugeng, (2020) 3. Effendi., (2021) 4. Priharjanto dan Nina, (2021) 5. Salisi <i>et al.</i> , (2023) 6. Arumdani dan Krisawibowo, (2022) 7. Baga <i>et al.</i> , (2023) 8. Zikargae <i>et al.</i> , (2022)	Partisipasi masyarakat adalah turut berperannya masyarakat dalam berbagai kegiatan pembangunan sesuai kemampuan dan tidak mengorbankan kepentingan pribadi. Kepercayaan dan partisipasi masyarakat perlu dibangun dalam mendukung keberhasilan program atau kegiatan. Partisipasi masyarakat mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pertanggungjawaban, dan kepemilikan modal. Masyarakat menjadi pengelola dan manfaat BUMDes.
(D) Dinamika Organisasi 1. Ravi., (2023) 2. Inthavong <i>et al.</i> , (2023) 3. Hernandez <i>et al.</i> , (2021) 4. Agustianingrum., (2023) 5. Arumdani dan Krisawibowo, (2022) 6. Lestari dan Dika, (2023) 7. Soejono dan Zahroza, (2020) 8. Meliyani dkk., (2023) 9. Naveeda <i>et al.</i> , (2022) 10. Natalia <i>et al.</i> , (2022)	Dinamika organisasi adalah teknik mengkaji organisasi dengan menganalisis cara mengorganisasi, mengelola serta pengambilan keputusan dalam organisasi dengan melihat unsur-unsur dinamika organisasi. Penilaian organisasi dinamis dengan melihat unsur-unsur dinamika organisasi seperti tujuan, struktur, fungsi tugas, kekompakan, suasana, tekanan, efektifitas, dan maksud. Organisasi yang dinamis akan mempengaruhi kinerja organisasi, partisipasi masyarakat, serta keberhasilan dalam kepemimpinan. Pengurus dengan kemampuan, keterampilan, pengalaman organisasi, rasa keterikatan dan komitmen yang tinggi akan mendukung keberhasilan dalam mengembangkan BUMDes.
(E) Kinerja BUMDes 1. Rasheed <i>et al.</i> , (2024) 2. Agnisezka <i>et al.</i> , (2023) 3. Rian <i>et al.</i> , (2023) 4. Meilana dkk., (2023) 5. Nihayah dkk., (2021) 6. Aprillia dkk., (2021) 7. Idris dkk., (2021) 8. Madjodjo <i>et al.</i> , (2020) 9. Erna <i>et al.</i> , (2021) 10. Susetyorini dan Rosdiana, (2021) 11. Widyantika dkk, (2022)	Kinerja organisasi merupakan hasil proses yang dilaksanakan oleh anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan, kepuasan masyarakat, orientasi tujuan, pengelolaan anggaran dan potensi. BUMDes berperan dalam menyediakan tenaga kerja, akses usaha dan meningkatkan pendapatan asli desa. BUMDes diharapkan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dengan mengelola potensi desa melalui optimalisasi peran BUMDes.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Organisasi

Pengertian organisasi penting dikemukakan terlebih dahulu sebelum melakukan pembahasan dinamika organisasi. Sebuah teori organisasi mencerminkan bagaimana organisasi melaksanakan tugas dan fungsinya serta bagaimana tata hubungan didalamnya. Pentingnya disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan tata organisasi merupakan bagian dari memahami teori organisasi. Menurut Robbins (2001) bahwa organisasi adalah entitas sosial yang terkoordinasikan dengan baik, memiliki batasan yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan bersama. Sekelompok masyarakat dalam mencapai kondisi yang berdaya atau mandiri harus memiliki modal yang kuat (Effendi, 2021). Menurut Effendi (2021) pada konteks pemberdayaan maka teori ketergantungan dikaitkan dengan kekuasaan yang biasanya dalam bentuk kepemilikan modal (uang), ilmu pengetahuan, sekumpulan orang atau massa yang harus dimiliki organisasi agar mempunyai kekuasaan. Organisasi yang mempunyai kekuasaan maka organisasi tersebut akan berdaya.

Menurut Mahyudin dkk., (2021) organisasi adalah sekelompok orang dengan pola aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pendapat Sari (2006) organisasi adalah sebagai wadah atau sarana bagi seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama. Berdasarkan pendapat tersebut organisasi adalah sekumpulan orang dengan tujuan tertentu menggunakan pola aktivitas kerjasama tersistem dan terus-menerus. Herbert G. H dalam Fithriyyah (2021) tipe organisasi dibagi menjadi tiga adalah organisasi formal dan informal, organisasi primer dan sekunder, serta organisasi yang diklasifikasikan berdasarkan sasaran pokok mereka. Organisasi dengan klasifikasi

berdasarkan sasaran atau tujuan seperti organisasi ekonomi dan organisasi sosial. Organisasi ekonomi adalah yang menyediakan barang-barang dan jasa-jasa yang diperjual belikan, sedangkan organisasi sosial organisasi yang memenuhi kebutuhan sosial orang-orang untuk mencapai kontak dengan orang lain, kebutuhan akan identifikasi dan bantuan akan timbal balik.

Lebih lanjut menurut Sari (2006) bahwa beberapa ahli menyampaikan pendapat terkait organisasi adalah 1) kesatuan (*entity*) sosial yang dikordinasikan secara sadar, dengan kepemimpinan yang dapat diidentifikasi, bekerja secara teratur mencapai suatu tujuan bersama (Stephen Robbins), (2) bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama (James D. Money), (3) struktur dari hubungan atas dasar wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi (Dwight Waldo). Berdasarkan teori tersebut bahwa organisasi adalah kesatuan sosial yang dikordinasikan secara sadar dengan pemimpin dan struktur sebagai acuan dalam berinteraksi guna mewujudkan tujuan bersama.

Memahami organisasi dapat dilihat dari ciri-ciri sebuah organisasi sebagaimana Mahyudin dkk., (2021) mengemukakan pendapat bahwa terdapat lima ciri yang harus ada pada sebuah organisasi yaitu: 1) terdapat suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal, 2) terdapat kegiatan yang berbeda-beda, tetapi satu sama lain saling berkaitan yang merupakan kesatuan kegiatan, 3) setiap orang dalam organisasi memberikan kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dan lain-lain, 4) terdapat kewenangan, koordinasi, dan pengawasan; 5) terdapat tujuan yang ingin dicapai.

Lima ciri penting organisasi tersebut adalah adanya orang-orang, interaksi, struktur, tujuan bersama dan tujuan pribadi. Lima hal yang mencirikan sebuah organisasi tersebut apabila salah satu tidak tersedia maka belum dikatakan sebagai sebuah organisasi. Selain lima yang mencirikan organisasi tersebut menurut Sari (2006) terdapat empat karakteristik dalam organisasi, seperti: 1) tujuan bersama, 2) pembagian pekerjaan dalam sebuah organisasi seorang ditempatkan sesuai dengan jenis pekerjaan dengan kompetensi dan kepribadiannya, 3) hirarki wewenang, adanya hak kekuasaan untuk mengerjakan sesuatu atau untuk

melakukan perintah orang lain dalam sebuah pekerjaan, 4) koordinasi, memadukan berbagai bagian organisasi sehingga bekerja sama secara harmonis. Disimpulkan empat ciri penting dikatakan organisasi adalah adanya tujuan bersama, pembagian kerja, hak dan kewajiban, serta koordinasi.

Berdasarkan uraian teori tersebut salah satu contoh organisasi yang menjadi fokus penelitian adalah BUMDes dengan dicirikan adanya struktur, kepemimpinan, program kerja, interaksi, dengan tujuan ekonomi dan pelayananan sosial. Secara pengertian organisasi telah disampaikan pada uraian teori organisasi sebelumnya, untuk penajaman analisis organisasi diperlukan pemahaman klasifikasi aliran organisasi. Pemahaman akan sejarah klasifikasi aliran organisasi akan memberikan petunjuk BUMDes masuk ke aliran yang mana sehingga akan mendukung penajaman pemahaman tentang organisasi. Menurut Sari (2006) bahwa perkembangan sejarah teori organisasi berawal pemikiran Adam Smith dalam *An Inquiry into The Nature and Causes of The Wealth of Nations*, yang menjadi dasar perkembangan awal teori organisasi, karena membangun sebuah *frame work* bagi pengetahuan organisasi.

Perkembangan pengetahuan tentang organisasi diklasifikasikan menjadi beberapa aliran, yaitu:

1. Aliran klasik adalah organisasi sebagai sistem tertutup dengan mengedepankan rasionalitas dengan sistem kerja organisasi berdasarkan empat pilar utama seperti: pembagian kerja, proses fungsional dan perkembangan vertikal, struktur, rentang kendali.
2. Aliran perilaku bahwa organisasi sebagai sarana membangun hubungan antar manusia, dengan fokus perhatian pada dinamika kelompok, peranan, kinerja, motivasi, kepemimpinan dan hubungan antar manusia.
3. Aliran sistem bahwa organisasi sebagai sistem yang menggabungkan sumberdaya yang terdiri dari bagian-bagian melakukan aktivitas masing-masing tetapi menjadi satu kesatuan dalam mencapai tujuan.
4. Aliran kontigensi adalah organisasi dipandang sebagai sebuah sistem terbuka yang harus berhubungan dengan lingkungannya termasuk dengan organisasi lain.

Berdasarkan uraian teori aliran klasifikasi organisasi bahwa BUMDes masuk dalam klasifikasi gabungan dari berbagai aliran tersebut. Sesuai dengan bunyi peraturan pemerintah nomor 11 Tahun 2021 bahwa BUMDes memiliki struktur organisasi, pembagian kerja, kepemimpinan, hubungan antar manusia, kinerja, dinamika organisasi, melakukan aktivitas masing-masing, dan berhubungan dengan lingkungan. Menurut Taufiqi *et al.*, (2024) bahwa strategi menumbuhkan lingkungan inklusif yang memberdayakan suara karyawan dan mendorong berbagi pengetahuan secara kolaboratif, organisasi dapat mengadopsi kepemimpinan partisipatif.

Berdasarkan uraian teori organisasi tersebut bahwa organisasi adalah terdiri dari kumpulan orang-orang yang berinteraksi satu sama lain yang dikoordinasikan oleh pemimpin berdasarkan struktur dalam mencapai tujuan bersama. Organisasi memiliki ukuran yang lebih besar dibanding kelompok, kedekatan hubungan dalam anggota organisasi cenderung profesional, bersifat formal dan memiliki hirarki kewenangan dalam birokrasi. Berdirinya BUMDes sangat penting sebagai sarana dan media yang bertujuan meningkatkan PAD dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDes merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan didukung oleh pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan pengelolaan potensi desa.

2.2 Dinamika Organisasi

Dinamika organisasi adalah kekuatan-kekuatan berasal dari dalam organisasi yang mengarahkan perilaku anggota dalam mencapai tujuan. Teori dinamika organisasi merupakan suatu pengetahuan yang mengkaji kehidupan organisasi dengan menganalisis cara mengorganisir, mengelola serta pengambilan keputusan dalam organisasi (Cartwright and Zander, 1968). Dinamika organisasi merupakan metode atau tatacara memahami pengelola dan pengambilan keputusan organisasi sehingga dapat mendukung penilaian kinerja organisasi. Santosa, (2009) bahwa dinamika adalah interaksi dan interdependensi antara anggota organisasi yang satu dengan anggota organisasi lain secara timbal balik.

Berdasarkan uraian teori tersebut bahwa dinamika organisasi merupakan disiplin ilmu yang mengkaji kedinamisan organisasi melalui penerapan manajemen seperti cara mengorganisasi dan cara pengambilan keputusan dalam organisasi.

Dinamika organisasi merupakan kekuatan-kekuatan dari dalam organisasi yang menentukan perilaku organisasi dalam mencapai tujuan. Organisasi dinamis akan selalu ditandai dengan adanya interaksi di dalam maupun luar organisasi, agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien (Santosa, 2009).

Menilai efektivitas organisasi dapat melalui kajian analisis dinamika organisasi dengan analisis unsur-unsur dinamika yang akan mempengaruhi kinerja BUMDes. Sejalan dengan hasil penelitian bahwa unsur-unsur dinamika kelompok wanita tani D'Shafa dalam kategori dinamis (Lestari dan Dika,2023). Menurut hasil penelitian Soejono dan Zahroza, dinamika kelompok tani yang dinamis akan mendukung pengembangan klaster kopi di Kabupaten Bondowoso dengan unsur-unsur dinamika organisasi sebagai berikut tujuan, struktur, fungsi tugas, pembinaan dan pengembangan, kekompakan, suasana, tekanan, efektifitas, dan maksud tersembunyi. Lebih lanjut Meliyani dkk., (2023) mengatakan bahwa analisis dinamika kelompok berdasarkan pendekatan psikososial dengan menganalisis unsur-unsur dinamika seperti tujuan, struktur, fungsi tugas, pembinaan dan pemeliharaan, kekompakan, suasana, tekanan, keefektifan dan maksud tersembunyi. Fernanda dan Hendra, (2024) bahwa tata kelola manajemen organisasi BUMDes dengan perencanaan, pengorganisasian sumberdaya manusia, pengarahan memastikan kompetensi individu sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi, mengkoordinasi aspek ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan. Menurut Pamungkas *et al.*, (2023) bahwa unsur-unsur dinamika kelompok yang memiliki hubungan dengan kinerja BUMDes Mandiri Bersatu adalah tujuan, kekompakan, dan keefektifan kelompok. Kedinamisan organisasi dapat diukur melalui tujuan organisasi, struktur, pembinaan, kekompakan, suasana, tugas dan fungsi, efektivitas, dan agenda terselubung (Besley and Torsten,2024). Berdasarkan uraian teori tersebut bahwa yang termasuk dalam unsur dinamika organisasi adalah tujuan, struktur, fungsi tugas, keefektifan, kekompakan, pembinaan, suasana dan agenda terselubung.

Penjelasan unsur-unsur dinamika organisasi adalah:

1. Tujuan organisasi adalah gambaran tentang sesuatu hasil yang diharapkan dapat dicapai oleh organisasi (Huraerah dan Purwanto, 2006). Tujuan organisasi yang jelas sangat diperlukan agar anggota dapat berbuat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi yang memiliki dinamika kuat apabila tujuan organisasi mendukung tujuan anggotanya. Menurut Putri dkk., (2022) tujuan organisasi mempengaruhi pengorganisasian dimana dalam kegiatannya organisasi harus berorientasi pada tujuan organisasi. Septianingrum *et al.*, (2024) hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi perlu menjaga komunikasi, kekompakan, kerjasama, pembinaan, sosialisasi kepada masyarakat, dan penyertaan modal.
2. Struktur organisasi adalah bentuk hubungan antara individu di dalam organisasi yang disesuaikan dengan posisi dan peranan masing-masing individu (Huraerah dan Purwanto, 2006). Struktur organisasi menyangkut pembagian pekerjaan, struktur tugas, aliran komunikasi dalam organisasi. Organisasi formal adanya pembagian tugas, norma-norma dirancang secara tegas, tertulis dan terstruktur. Struktur organisasi mempengaruhi pengorganisasian karena struktur organisasi mengatur diantaranya pembagian tugas dan wewenang dalam suatu peta konsep organisasi sederhana (Putri dkk.,2022). Selanjutnya Natalia *et al.*, (2022) struktur dan sistem organisasi merupakan sebuah alat bagi kepemimpinan dalam menjalankan roda organisasi. Dinamika kelompok menjadi dinamis di dukung oleh struktur dan pembagian pekerjaan yang baik akan berdampak pada solidnya kelompok dan terbangunnya sifat kekeluargaan (Lestari dan Dika, 2023). Variabel dinamika kelompok yang memiliki keeratan hubungan dengan dengan kinerja BUMDes Mandiri Bersatu adalah tujuan kelompok, kekompakan kelompok, dan keefektivan kelompok (Pamungkas *et al.*, 2023).
3. Fungsi tugas adalah seperangkat tugas dalam organisasi yang harus dilaksanakan sesuai dengan fungsi dan kedudukan dalam organisasi sehingga setiap anggota organisasi harus paham tugas dan fungsinya dalam organisasi (Huraerah dan Purwanto, 2006). Faktor penghambat optimalisasi fungsi BUMDes adanya peran ganda yang dimiliki masyarakat dengan mengelola

BUMDes (Berutu., 2020). Perlu adanya kejelasan pembagian tugas sehingga dapat mendukung keberhasilan BUMDes. Penilaian komponen fungsi tugas dalam dinamika kelompok berupa pelaksanaan hasil rapat, pemecahan masalah, penumbuhan motivasi serta ajakan berpartisipasi (Agustianingrum, 2023).

4. Pembinaan organisasi adalah segala macam usaha yang dilakukan organisasi dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan dirinya serta memperkuat organisasi (Huraerah dan Purwanto, 2006). Organisasi selalu bertujuan meningkatkan partisipasi anggota. Organisasi agar melibatkan anggota dalam kegiatan serta menyediakan fasilitas, koordinasi, pengawasan dan mempertahankan komunikasi.
5. Kekompakan organisasi adalah perasaan ketertarikan anggota terhadap organisasi atau rasa memiliki organisasi (Huraerah dan Purwanto, 2006). Organisasi yang anggota anggotanya kompak akan meningkatkan gairah bekerja sehingga para anggota lebih aktif dan termotivasi untuk tetap berinteraksi satu sama lain. Kekompakan organisasi ditunjukkan adanya pengakuan kepemimpinan organisasi, kesamaan tindakan, kesamaan perilaku, persamaan pemahaman tujuan organisasi. Kekompakan dipengaruhi oleh kepemimpinan dan keanggotaan yang saling membutuhkan, pandangan anggota terhadap nilai tujuan organisasi, *homogenitas*, integrasi, dan kerjasama.
6. Suasana organisasi adalah keadaan normal, sikap, perasaan yang umum pada organisasi (Huraerah dan Purwanto, 2006). Suasana organisasi dapat dilihat bila ada semangat terhadap kegiatan organisasi. Suasana organisasi dipengaruhi oleh hubungan antar anggota, dipengaruhi oleh kebebasan anggota, lingkungan fisik dan nonfisik (emosional) yang memengaruhi kebatinan anggota organisasi. Suasana non fisik organisasi berupa kebebasan, ramah tamah, komitmen dan suasana fisik kerapuhan, keteraturan dalam organisasi. Hasil penelitian terhadap Nurfa dkk., (2024) menyampaikan bahwa efektivitas kelompok tani akan lebih tinggi jika terjadi dialog yang intensif diantara pemangku kepentingan dan berbagai jaringan profesional ataupun akademisi. Suasana kelompok dapat dilihat pada

kedekatan hubungan antar anggota, lingkungan kelompok dan konflik dalam kelompok (Agustianingrum., 2023).

7. Tekanan organisasi adalah tekanan-tekanan dalam organisasi dan luar organisasi yang menimbulkan ketegangan pada organisasi untuk menimbulkan dorongan ataupun motivasi dalam mencapai tujuan organisasi (Huraerah dan Purwanto, 2006). Cartwright and Zander, (1968) menyatakan bahwa organisasi dapat memberikan tekanan kepada para anggotanya melalui nilai-nilai tertentu yang mengikat perilaku anggota dalam kehidupan berorganisasi. Tekanan organisasi dapat berasal dari adanya harapan dari anggota, adanya *reward* dan sanksi yang dapat meningkatkan atau mengurangi kedinamisan organisasi. Tekanan dari luar dapat berupa peraturan dan kebijakan dari dinas terkait serta kritikan masyarakat. Semakin besar tekanan eksternal berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Budiartini dan Putra, 2021). Basri *et al.*, (2022) tekanan dari regulasi, relasi baik karyawan maupun relasi eksternal, serta tuntutan legitimasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja sosial BUMDes.
8. Efektivitas organisasi adalah keberhasilan untuk melaksanakan tugas dengan cepat, berhasil, dan memuaskan bagi setiap anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Soedarsono, 2005). Efektivitas kelompok merupakan salah satu unsur yang mempengaruhi dinamika kelompok (Kitabullah dkk., 2021). Efektivitas organisasi dapat dilihat dari produktivitas (keberhasilan mencapai tujuan organisasi, moral (sikap anggota), dan kepuasan anggota (keberhasilan tujuan pribadi). Menurut Naveeda *et al.*, (2022) inovasi dalam organisasi akan menjadikan jembatan dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.
9. Agenda terselubung adalah maksud tersembunyi berupa perasaan, konflik, motif, harapan, aspirasi dan pandangan yang tidak terungkap yang dimiliki oleh anggota organisasi (Huraerah dan Purwanto, 2006). Terpenuhinya agenda terselubung anggota akan mendorong semakin aktifnya anggota organisasi dalam melaksanakan tugas dan kegiatan organisasi yang akan mendorong semakin dinamisnya suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa *literature* dan hasil penelitian, maka dalam penelitian yang dimaksud dengan dinamika organisasi BUMDes adalah kekuatan-kekuatan terdapat dalam suatu organisasi yang menentukan perilaku anggota organisasi guna untuk mencapai tujuan dan sebagai alat analisis perilaku organisasi. Perilaku organisasi BUMDes dengan meninjau dinamika organisasi berdasarkan unsur-unsur dinamika sebagai berikut: tujuan, struktur, fungsi tugas, pengembangan dan pembinaan, kekompakan, suasana, tekanan, keefektifan dan agenda terselubung. Kedinamisan organisasi akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja BUMDes. Selain dinamika organisasi yang dinamis keberhasilan BUMDes juga dipengaruhi oleh peran kepemimpinan dan partisipasi masyarakat.

2.3 Kepemimpinan

Organisasi adalah kumpulan beberapa individu yang diatur, digerakkan, dan dikoordinasikan secara formal oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan. Menurut Hanafi (2003) kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari orang-orang dalam kelompok. Pengaruh kepemimpinan yang positif akan mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya menurut Kartono, (2006) bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan model dan cara seseorang dalam memimpin untuk menggerakkan jajarannya dengan interaksi untuk saling bekerjasama dalam upaya untuk mencapai tujuan kelompok. Lebih lanjut menurut Mukmin dan Prasetyo, (2021) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami tugas yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja, semakin baik gaya kepemimpinan maka kinerja anggota semakin meningkat. Hasil penelitian Abdulai *et al.*, (2024) pemimpin merupakan personal yang mengajak dan mengarahkan organisasi dalam menjaga kebersihan dalam lingkungan program serta bertanggung jawab atas keberhasilan program yang telah ditugaskan. Berdasarkan uraian tersebut kepemimpinan adalah sebuah proses mempengaruhi orang lain untuk berinteraksi, bekerjasama satu sama lain, dan mendorong menjalankan tugas tanpa paksaan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kepemimpinan direktur mempengaruhi partisipasi anggota dalam pelaksanaan kegiatan, dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan seperti gaya *telling*, *participating*, dan *delegating* dan mendukung keberhasilan program (Wulandari dkk., 2023). Pentingnya dalam organisasi adalah kepemimpinan dalam BUMDes menjadi salah satu penentu keberhasilan pengelolaan organisasi. Hasil penelitian Alkadafi dkk., (2021) faktor penentu keberhasilan dan kegagalan pengelolaan BUMDes salah satunya terkait tipe kepemimpinan yang diterapkan. Lebih lanjut dengan hasil penelitian Puspitasari dkk., menyatakan bahwa peran pemimpin sangat penting, terutama jenis kepemimpinan transformasional dapat memberikan inovasi dan mampu membangkitkan semangat anggota masyarakat untuk terlibat aktif dalam BUMDes.

Sejalan dengan penelitian Yudhistira dan Emy,(2024) bahwa kemampuan direktur akan mempengaruhi optimalisasi pengelolaan BUMDes, walaupun dana tersedia apabila kurangnya tanggung jawab, pengetahuan dan pengalaman pimpinan mempengaruhi keberhasilan usaha BUMDes. Kemampuan seorang pemimpin untuk menerapkan perilaku kepemimpinan yang baik serta mengarahkan dan membimbing bawahan untuk mendukung program lingkungan perusahaan (Tran, 2023). Menurut Mukhtar *et al.*, (2024) berhasilnya suatu organisasi sangat ditentukan pemimpin dalam menjalankan fungsi-fungsi dalam organisasi, walaupun adanya dukungan sumberdaya manusia, sarana dan prasana organisasi termasuk pengelolaan dana desa ada peran penting keberhasilannya di pengaruhi oleh kepemimpinan kepala desa (Marlina dkk., 2021). Pemimpin meliputi pengaturan rutinitas, memastikan norma dipatuhi, mengambil tindakan korektif, membuat aturan, dan mengawasi dengan saksama bagaimana tujuan yang sehat terpenuhi (Babu *et al.*, 2024). Berdasarkan uraian teori tersebut bahwa keberhasilan organisasi BUMDes sangat dipengaruhi kepemimpinan. Kepemimpinan yang dimaksud adalah kemampuan pemimpin dalam menjalankan roda organisasi dan manajemen sumberdaya dalam mencapai tujuan.

Perubahan dinamika organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang akan berdampak kepada pencapaian tujuan. Faktor yang mempengaruhi tingkat dinamika kelompok tani secara signifikan adalah gaya kepemimpinan ketua

kelompok (Agustianingrum, 2023). Selanjutnya hasil penelitian Yanfika dkk., (2023) bahwa ketua kelompok tani mempunyai kemampuan mengkoordinasikan rencana kegiatan, dan membangun kerjasama dengan pihak lain yang mendukung keberhasilan usahatani anggota. Menurut Kitabullah, (2021) bahwa Direktur BUMDes sebagai pemimpin tidak lagi fokus untuk mengembangkan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga berdampak pada kurang dinamis organisasinya. Penerapan gaya kepemimpinan yang berkualitas sangat berpengaruh dengan peningkatan kinerja BUMDes (Lestari, 2021). Popana *et al.*, (2023) menyampaikan hasil penelitian bahwa peran kepemimpinan ketua kelompok akan meningkatkan kohesivitas, kerjasama, memotivasi anggota dan pengambilan keputusan. Bella dan Taufiq, (2024) Direktur BUMDes mempunyai kemampuan membangun rasa kesatuan, berinteraksi dan berkomunikasi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan dan motivasi sebagai variabel independen mempengaruhi nyata terhadap keaktifan anggota organisasi dalam mencapai tujuan (Anjany dkk., 2022). Gaya kepemimpinan direktur yang fokus terhadap tujuan, mengayomi, humanis akan mempengaruhi kedinamisan organisasi dan keberhasilan dalam mencapai kinerja BUMDes. Sejalan hasil penelitian Rajak dkk., (2024) bahwa peran pemimpin mendorong terbentuknya lingkungan kerja baik dan menjaga kesinambungan dengan para anggota. Menurut hasil penelitian Ibrahim dkk., (2024) bahwa Direktur BUMDes mampu mengajak dan mengarahkan pengurus, pengelolaan usaha dan anggota untuk mempunyai keterampilan dalam mendukung keberhasilan organisasi sehingga berdampak kepada peningkatan kinerja organisasi. Bella dan Taufiq, (2024) bahwa Direktur BUMDes sebagai pemimpin menggerakkan dan mengarahkan berjalannya roda organisasi sesuai dengan tujuan organisasi.

Menganalisa kemampuan direktur dalam menjalankan organisasi BUMDes dengan cara mempelajari fungsi-fungsi kepemimpinan. Kemampuan pemimpin dalam menjalankan roda organisasi yang baik akan mempengaruhi kedinamisan organisasi dan kinerja BUMDes. Secara lebih jelas fungsi-fungsi seorang pemimpin adalah sebagai berikut:

1. Menganalisa sumberdaya organisasi dan tujuan, adalah pemimpin harus mampu menganalisa sumberdaya organisasi dan memahami tujuan-tujuan organisasi. Pemimpin adalah orang pertama yang harus mampu menerangkan kepada siapa saja segala sesuatu tentang organisasi.
2. Menentukan struktur adalah merumuskan dan membagi pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan dalam organisasi yang akan dilakukan, membagi pekerjaan berdasarkan bagian yang terdapat dalam organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik apabila ada pembagian peran dalam melakukan kegiatan dalam organisasi.
3. Mengambil gagasan adalah pemimpin mampu memberikan dan menampung ide gagasan dari anggota organisasi kemudian dirumuskan menjadi kegiatan organisasi. Sumber ide gagasan sebaiknya berasal dari anggota organisasi tidak melulu dari pimpinan, tugas pimpinan memberikan dukungan terhadap gagasan yang muncul dari anggota. Adanya ide gagasan dari pimpinan dan bawahan akan menyebabkan organisasi menjadi berjalan secara dinamis.
4. Mencapai tujuan organisasi adalah pemimpin semaksimal mungkin mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan organisasi dan mengarahkan serta mengajak anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin bertanggungjawab terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dan memastikan adanya keselarasan tujuan anggota dan tujuan organisasi.
5. Melakukan komunikasi adalah pemimpin menyediakan kesempatan, forum, media atau sarana bagi anggota organisasi dalam melakukan interaksi untuk mencapai tujuan organisasi. Anggota dan pemimpin harus saling memahami gagasan, ide, harapan dalam mencapai tujuan organisasi. Fasilitas komunikasi menjadi hal yang perlu disediakan oleh pemimpin untuk memberikan kesempatan kepada anggota dalam menyampaikan gagasannya kepada pemimpin dan anggota lainnya.
6. Menumbuhkan rasa kesatuan adalah usaha pemimpin untuk menumbuhkan semangat saling membutuhkan sesama anggota. Kebersamaan dan suasana saling mendukung dalam organisasi akan memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan *literature* dan hasil penelitian yang dimaksud dengan kepemimpinan dalam penelitian ini adalah cara direktur menggerakkan anggota organisasi BUMDes dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pengukuran keberhasilan kepemimpinan dengan menganalisis kemampuan Direktur BUMDes dalam penerapan fungsi-fungsi kepemimpinan sebagai berikut: menganalisa ketersediaan sumberdaya organisasi, pembagian tugas, mengambil prakarsa/gagasan, mengajak dan mengarahkan pencapaian tujuan, kemampuan komunikasi, dan menumbuhkan rasa kesatuan. Keberhasilan peningkatan kinerja BUMDes perlu adanya dinamika organisasi yang dinamis, kemampuan pemimpin yang berkualitas, dan partisipasi masyarakat atau anggota yang terlibat.

2.4 Partisipasi Masyarakat

Pengertian partisipasi menurut Mardikanto dan Soebianto, (2013) keikutsertaan individu dan sekelompok anggota masyarakat dalam suatu kegiatan. Pengertian partisipasi masyarakat sudut pandang pembangunan adalah merupakan perwujudan dari kesadaran dan kepedulian serta tanggung jawab terhadap pembangunan. Partisipasi merupakan keikutsertaan secara aktif dan tanpa paksaan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengendalian (pemanfaatan, evaluasi, pengawasan) serta pemanfaatan hasil kegiatan. Lebih lanjut menurut Effendi, (2021) partisipasi adalah turut berperannya masyarakat dalam berbagai kegiatan pembangunan. Partisipasi merupakan kesadaran masyarakat dalam membantu keberhasilan program sesuai dengan kemampuan dan tidak mengorbankan kepentingan pribadi. Partisipasi masyarakat dalam pembangunan dapat digolongkan dalam partisipasi dalam pengambilan keputusan perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pengendalian, dan memanfaatkan hasil-hasil pembangunan (Effendi, 2021).

Menurut Mardikanto dan Soebianto, (2013) lingkup partisipasi masyarakat dalam pembangunan sebagai berikut:

1. Partisipasi dalam pengambilan keputusan adakalanya program tidak mencerminkan kebutuhan masyarakat sehingga diperlukan forum-forum untuk terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan.

2. Partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan adalah keikutsertaan masyarakat dalam kegiatan baik berupa tenaga, pikiran, modal, atau bentuk lain yang sesuai dengan hasil yang akan mereka peroleh.
3. Partisipasi masyarakat dalam pemantuan dan evaluasi adalah keikutsertaan masyarakat untuk mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan perkembangan kegiatan dan perilaku pelaku kegiatan.
4. Partisipasi masyarakat dalam pemanfaatan hasil pembangunan adalah diharapkan masyarakat memanfaatkan hasil pembangunan untuk mencukupi kebutuhan.

Berdasarkan uraian tersebut partisipasi masyarakat tergolong dalam perencanaan, pelaksanaan kegiatan, monitoring dan evaluasi, pemanfaatan hasil. Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan mulai awal perencanaan, pelaksanaan kegiatan, evaluasi dan pemantauan, serta pemanfaatan hasil mendukung keberhasilan BUMDes. Partisipasi masyarakat mempunyai unsur seperti melibatkan emosi, motivasi dan rasa tanggungjawab terhadap segala sesuatu yang diamanahkan. Lebih lanjut partisipasi masyarakat disampaikan menurut Effendi, (2021) mengandung beberapa unsur sebagai berikut:

1. Adanya keterlibatan perasaan dan emosi dalam melaksanakan tugas yang dilakukan. Aspek mental emosional menggambarkan bahwa kerja psikologis lebih dikedepankan daripada kerja fisik dalam pelaksanaan kegiatan.
2. Adanya motivasi dari dalam diri seseorang untuk berkontribusi berupa tenaga, pikiran, dana dan waktu. Setiap individu diberikan kesempatan dalam menyalurkan inisiatif dan kreasinya bagi tujuan kelompok.
3. Adanya rasa tanggungjawab terhadap segala beban yang diamanahkan dalam setiap kegiatan. Tumbuhkembangnya rasa tanggungjawab dan rasa memiliki merupakan cerminan keberhasilan dalam pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan uraian literatur partisipasi masyarakat adalah keikutsertaan masyarakat dalam pembangunan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan memanfaatkan hasil-hasil penelitian. Partisipasi masyarakat dalam kegiatan pembangunan sangat diperlukan karena alasan keberlanjutan dan keberhasilan pencapaian tujuan. Cerminan dukungan seperti pada PP Nomor 45

Tahun 2017 mendefinisikan partisipasi masyarakat sebagai peran serta masyarakat untuk menyalurkan aspirasi, pemikiran, dan kepentingannya dalam penyelenggaraan pemerintahan termasuk dalam pengelolaan BUMDes. Keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan organisasi BUMDes menjadi salah satu ukuran keberhasilan kinerja organisasi dan pencapaian tujuan.

Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan akan mendukung keberhasilan pencapaian tujuan pembangunan termasuk dalam kegiatan BUMDes. Menurut Maskur dkk., (2023) partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan di kelurahan Tambun meliputi tahapan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta memberikan ide gagasan dalam menentukan pelaksanaan kegiatan pembangunan. Sesuai dengan hasil penelitian Dibyorini *et al.*, (2024) bahwa keberhasilan pengelolaan desa wisata dengan adanya partisipasi masyarakat dan kerjasama berbagai elemen. Lebih lanjut menurut Sastrodiningrat *et al.*, (2024) kurangnya komunikasi dan koordinasi antar berbagai pemangku kepentingan serta kurangnya kesadaran masyarakat mengenai peran dan manfaat pariwisata menjadi kendala utama dalam meningkatkan partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat sering diterjemahkan sebagai pelibatan masyarakat dalam melakukan pengelolaan suatu organisasi termasuk dalam BUMDes.

Partisipasi masyarakat sangat diperlukan di mulai dari perencanaan sampai dengan pertanggungjawaban kegiatan BUMDes. Menurut hasil penelitian Priharjanto dan Nina, (2021) mengatakan partisipasi masyarakat pada BUMDes Tirta Mandiri Ponggok dilaksanakan dengan pola yang luas mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, dan kepemilikan modal. Partisipasi dalam kegiatan BUMDes tidak hanya laki-laki juga ada perempuan. Partisipasi perempuan dalam pengelolaan BUMDes sangat baik dalam proses perencanaan, pelaksanaan, musyawarah, menyampaikan gagasan, dan menggunakan hasil, yang didasari kemauan sendiri dan adanya keahlian (Salisi *et al.*, 2023). Pentingnya keterlibatan masyarakat dalam BUMDes akan berdampak pada pengembangan usaha BUMDes. Bentuk partisipasi masyarakat sangat dipengaruhi oleh kapasitas dan kedudukan masyarakat dalam kegiatan BUMDes.

Menurut Arumdani dan Krisawibowo, (2022) menjelaskan bentuk partisipasi masyarakat bahwa tingkat partisipasi masyarakat dapat dinilai dengan tiga dimensi seperti pemikiran, tenaga, dan materi. Pejabaran ketiga dimensi sebagai berikut: 1) dimensi pemikiran, partisipasi masyarakat dalam bentuk pemikiran yang berkaitan dengan program, 2) dimensi tenaga, partisipasi masyarakat dalam bentuk tenaga atau fisik dalam pengembangan program, 3) dimensi materi, partisipasi masyarakat berupa materi dalam pengembangan program. Lebih lanjut hasil penelitian Wulandari dkk., (2023) partisipasi masyarakat dalam memberikan ide dan gagasan dalam tahap perencanaan kegiatan P2L sangat terbatas lebih kepada keterlibatan masyarakat pada kegiatan membantu tenaga pada tahap pelaksanaan kegiatan. Menurut Puspita and Muhammad, (2024) bentuk partisipasi masyarakat dengan bersedia menjadi bendahara yang mengatur pengelolaan keuangan termasuk menentukan modal usaha BUMDes. Berdasarkan uraian tersebut bahwa keterlibatan masyarakat dalam BUMDes sebagai pemanfaat, sebagai pengelola atau tenaga kerja mendukung keberhasilan program.

Berdasarkan hasil penelitian Arifin dan Rulida, (2022) bahwa indikator keberhasilan program didasari adanya partisipasi masyarakat dengan ikutserta dalam penyusunan rencana tanpa ada paksaan. Menurut hasil penelitian Fitri, (2021) bahwa partisipasi masyarakat dalam BUMDes Mukti Tama Lambur II dimana keterlibatan masyarakat memanfaatkan jasa dan usaha yang ada di BUMDes. Partisipasi masyarakat menempatkan masyarakat sebagai penerima manfaat dari jasa atau barang, juga keterlibatan masyarakat dapat sebagai tenaga kerja dalam kegiatan BUMDes (Sumantri, 2021). Partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes berdasarkan uraian tersebut adalah terlibat secara langsung dalam perencanaan, pemanfaat hasil, dan sebagai tenaga kerja. Partisipasi masyarakat dalam partisipasi modal masih rendah dan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi (Merhi and Ahluwalia., 2024).

Hasil penelitian bahwa BUMDes Ponggok adalah keterlibatan masyarakat secara langsung, melalui organisasi kemasyarakatan dan kepemudaan dalam pengelolaan, promosi bersama, pengelolaan bisnis, permodalan dan pengawasan. Hasil penelitian Puspitasari dkk., bahwa partisipasi tanpa paksaan dari anggota dalam

upaya mencapai tujuan organisasi dilakukan oleh pemimpin dengan memberikan pengaruh sosial. Lebih lanjut hasil penelitian Djafar dkk., (2024) bahwa tantangan pelaksanaan kegiatan BUMDes adalah rendahnya partisipasi masyarakat, pengelolaan sumberdaya, kurangnya dukungan *stakeholder*, sehingga perlu adanya peningkatan partisipasi masyarakat, pengelolaan sumberdaya, dan melibatkan *stakeholder* akan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi BUMDes.

Berdasarkan literatur dan hasil penelitian yang dimaksud partisipasi masyarakat dalam penelitian ini adalah keterlibatan masyarakat dalam kegiatan pengelolaan BUMDes. Bentuk partisipasi masyarakat dapat berupa ide, gagasan, waktu, dana sesuai dengan kondisi BUMDes masing-masing. Partisipasi masyarakat dalam BUMDes ditinjau mulai dari perencanaan, pelaksanaan, penyertaan modal, kesediaan menjadi pengelola atau pengurus, monitoring dan evaluasi kegiatan BUMDes. Selain dukungan partisipasi masyarakat keberhasilan pencapaian kinerja organisasi juga karena adanya peran *stakeholder* yang melaksanakan kegiatan bersama BUMDes.

2.5 Peran *Stakeholder*

Peran *stakeholder* sangat diperlukan dalam optimalisasi keberhasilan pembangunan desa termasuk dalam mendukung keberhasilan organisasi sosial masyarakat. Menurut Hornby (2005) dalam *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, (2005), *stakeholder* didefinisikan sebagai berikut: "A person or a company that is involve in a particular organization, project, system, etc., especially because they have invested money in it" *stakeholder* merupakan seseorang atau perusahaan yang terlibat dalam organisasi, proyek, sistem, dan sebagainya, terutama karena mereka telah menginvestasikan uang di dalamnya. Menurut Freeman and Reed, (1983) pengertian pemangku kepentingan "pengertian sempit" mencakup kelompok-kelompok yang penting bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan korporasi, "pengertian luas" mencakup setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh korporasi.

Stakeholder diartikan sebagai seorang yang memegang kuasa atas kebijakan-kebijakan dalam mendukung keberhasilan program. Menurut Clarkson (1995) mendefinisikan *stakeholder* adalah orang atau kelompok yang mempunyai hak, kepemilikan atau kepentingan dalam perusahaan dan kegiatannya yang sudah dilakukan, sekarang dan masa akan datang. Lebih lanjut Clarkson membagi *stakeholder* menjadi dua kategori *stakeholder* primer dan sekunder. Menurut Effendi, (2021) mengatakan bahwa ada dua kelompok dari pelaku pembangunan, kelompok pertama dari warga yang bertugas merumuskan perencanaan dan menggerakkan masyarakat agar terlibat aktif dalam pembangunan, kelompok kedua adalah warga masyarakat yang terlibat dan dilibatkan dalam partisipasi pembangunan desa berupa ide, tenaga, biaya dan gagasan-gagasan lainnya.

Hasil penelitian Ardiyansyah dan David, (2022) bahwa pentingnya komunikasi yang efektif antara pengelola dengan *stakeholder* untuk mencapai kesepakatan dan keselarasan dalam tujuan pengelolaan keuangan BUMDes. Menurut Anshori dkk., (2024) bahwa pembangunan desa secara mandiri perlu adanya kerjasama *stakeholder* seperti pemerintah, BUMDes, dan masyarakat dengan memanfaatkan potensi lokal untuk kesejahteraan masyarakat. Kadir *et al.*, (2024) potensi wisata dapat dimaksimalkan dengan sinergi antara pemerintah, masyarakat, *stakeholder* dalam pencapaian tujuan pembangunan pariwisata berkelanjutan. Peran dan kedudukan masing-masing *stakeholder* sangat diperlukan dalam mendukung kemajuan pembangunan desa. Menurut Mu'minim *et al.*, (2024) pentingnya keterlibatan pihak eksternal atau *stakeholder* dalam mendukung peningkatan akses sumberdaya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi BUMDes. Salah satu *stakeholder* primer adalah kepala desa sebagai penasehat memberikan kontribusi kebijakan dalam pengelolaan BUMDes dalam mencapai tujuan organisasi yang menguntungkan (Purnomo and Siti, 2023).

Menurut Nugroho *et al.*, (2022) mengelompokkan peran *stakeholder* menjadi lima sebagai berikut: 1) *policy creator* adalah peran dalam menentukan keputusan kebijakan atau program; 2) koordinator adalah peran dalam koordinasi antara *stakeholder* satu sama lainnya; 3) fasilitator adalah peran dalam fasilitas kebutuhan kelompok sasaran; 4) implementor adalah peran melaksanakan

keputusan atau program; 5) akselerator adalah peran dalam mempercepat suatu kebijakan atau program agar efektif dan efisien. Peran *stakeholder* dalam pengembangan desa wisata adalah: 1) pemerintah sebagai regulator, fasilitator dan eksekutor; 2) masyarakat menyuarakan pendapat dan aktif dalam kegiatan; 3) pengusaha sebagai fasilitator; 4) akademisi kritis dan obyektif dalam indentifikasi masalah dan memberikan solusi.

Para *stakeholder* dalam mendukung program pembangunan desa sangat beragam sesuai dengan kedudukan dan kepentingan masing-masing. Berdasarkan hasil penelitian Buana dan Jawoto, (2022) bahwa jenis *stakeholder* sebagai berikut: 1) *key player*, yaitu kepala desa, sekretaris desa, pendamping desa dan kecamatan, 2) *context setter*, 3) *subject*, yaitu kaur umum, kaur pemerintahan, kaur pembangunan dan unsur masyarakat, 4) *crowd* yaitu tim ahli, tokoh agama dan Bappeda. *Stakeholder* melakukan kegiatan dalam rangka mewujudkan berbagai tujuan mendukung keberhasilan BUMDes. Hasil penelitian Listiana *et al.*, (2024) bahwa peran *stakeholder* atau pemangku kepentingan seperti peran pemerintah, kelompok masyarakat, dan tokoh masyarakat perlu melakukan peningkatan pembinaan kepada anggota dengan pelatihan yang dapat mengubah sesuatu menjadi sesuatu yang berbeda terkait kondisi sosial ekonomi anggota. Menurut Fajri *et al.*, (2022) bahwa keberhasilan pengembangan wisata tidak terlepas dari kerjasama dari berbagai *stakeholder* yang mempunyai tujuan dan kepentingan dalam program.

Kolaborasi *stakeholder* adalah para pemangku kepentingan secara bersama bersepakat bekerjasama dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Peran masing-masing pemangku kepentingan meliputi sebagai koordinator, pelaksana, pembuat kebijakan dan fasilitator (Tamrin dan Liliana, 2023). Bentuk kolaborasi *stakeholder* adalah sosialisasi, bertukar pendapat, penyedia fasilitas, pembinaan kepada masyarakat dalam pengelolaan sampah. Menurut Sriyoto dan Rihan, (2023) bahwa BUMDes sangat dianjurkan berkolaborasi dengan *stakeholder* yang kompeten mendukung pengembangan wawasan dan jaringan pemasaran. Menurut Fobbe *et al.*, (2021) berdasarkan hasil penelitian salah satu syarat dalam interaksi *stakeholder* dalam model bisnis

berkelanjutan masing-masing harus mempunyai peran berbeda satu sama lain disesuaikan kepentingan organisasi.

Keterlibatan *stakeholder* secara penuh akan memberikan cara pandang yang lebih luas tentang potensi dan permasalahan desa dalam pencapaian tujuan program. *Stakeholder* dalam lingkup kecil atau besar keterlibatannya sangat diperlukan dalam optimalisasi tujuan pembangunan (Fajri *et al.*, 2021). Menurut Asmuni *et al.*, (2024) bahwa kewenangan desa yang bertanggung jawab atas hal tersebut pembentukan BUMDes kurang mempunyai pengaruh dan otonomi dibandingkan dengan pemerintah pusat dalam mendirikan badan usaha milik negara.

Berbagai kelompok *stakeholder* diharapkan terlibat aktif dalam proses memberikan dukungan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi dalam pembangunan desa (Buana dan Jawoto, 2022). Berdasarkan hasil penelitian Hidayatulloh, (2022) peran tokoh masyarakat dalam pembangunan desa pertama terlibat dalam musyawarah rencana pembangunan desa, kedua terlibat dalam menyusun anggaran desa dan melaksanakan program kerja. Peran kepala desa, BPD, dan BUMDes di Desa Jogoroto yaitu melakukan pengawasan, pengawalan dalam pembangunan desa. Menurut Yudhistira dan Emy, (2024) keterlibatan perangkat desa dalam mengelola BUMDes mencakup fungsi pengawasan, pengontrolan, dan evaluasi terhadap berbagai program yang diimplementasikan oleh BUMDes.

Berdasarkan literatur dan hasil penelitian yang dimasuk peran *stakeholder* adalah keterlibatan berbagai pihak dalam kegiatan BUMDes seperti, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan BUMDes. *Stakeholder* dikategorikan menjadi lima kelompok *policy creator*, fasilitator, *coordinator*, *implementator*, dan *akselerator*. *Stakeholder* dapat dilihat ukuran dari keikutsertaan *stakeholder*, dampak bagi yang dirasakan *stakeholder*, strategi dan cara *stakeholder* mencapai tujuan, rencana kerja *stakeholder* dan tingkat ketergantungannya dalam program. *Stakeholder* yang terlibat dalam kegiatan BUMDes dalam kegiatan adalah kepala desa, BPD, pendamping desa, masyarakat, tim ahli, swasta dan dinas terkait.

2.6 Kinerja BUMDes

Kinerja organisasi adalah pencapaian tujuan akhir yang diperoleh dari kemampuan mengerahkan segala potensi sumberdaya organisasi. Kinerja memang sangat diperlukan perusahaan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Inthavong *et al.*, (2023) mengatakan ukuran kinerja perusahaan dengan hanya mempertimbangkan ukuran non-finansial, yaitu kepuasan karyawan internal, kepuasan pelanggan eksternal, dan kinerja lingkungan. Kinerja BUMDes merupakan pencapaian tujuan seperti peningkatan PAD, pengembangan usaha, keuntungan sosial bagi masyarakat dengan optimalisasi potensi desa. Sejalan hasil penelitian Mutiarin *et al.*, (2022) menyampaikan tujuan didirikannya BUMDes adalah terutama pengurangan kemiskinan, mengembangkan potensi ekonomi tingkat desa, menjunjung pemerataan dan menerapkan aspek keberlanjutan. Berdasarkan uraian tersebut bahwa kinerja organisasi merupakan capaian hasil akhir yang diperoleh berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan dengan dukungan sumberdaya organisasi.

Semua organisasi dalam meningkatkan kinerja akan mengerahkan kemampuan dan potensi sumberdaya organisasi termasuk organisasi BUMDes. Hasil penelitian Kurnianto dan Budiharjo, (2021) bahwa BUMDes di Jawa Timur menghasilkan rata-rata kinerja berada pada level yang baik, artinya bahwa BUMDes telah melaksanakan tugas dan fungsi. Menurut Inthavong *et al.*, (2023) bahwa organisasi harus membaca dan memanfaatkan peluang dengan menerapkan inovasi agar mencapai kinerja organisasi. Sama halnya menurut hasil penelitian bahwa pembangunan desa dipengaruhi secara positif oleh kinerja BUMDes (Idris dkk., 2021). Peningkatan kinerja BUMDes mempengaruhi kemakmuran rakyat di Desa Pajallele Kecamatan Tansitolo Kabupaten Waju (Yusran *et al.*, 2023). Berdasarkan hasil penelitian Aprillia dkk, (2021) bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan kinerja BUMDes di Indonesia yaitu komunikasi, sistem informasi akuntansi, sumber daya manusia, motivasi, lingkungan kerja, gaji, kompetensi, kinerja organisasi, komitmen, budaya organisasi. Uraian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan organisasi BUMDes tidak terlepas dari

dinamika yang dinamis, pemimpin yang berkualitas dan partisipasi masyarakat yang tinggi.

Pengukuran kinerja BUMDes harus dikaitkan dengan tujuan akhir pendirian BUMDes yaitu PAD dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Pengukuran kinerja BUMDes harus digabungkan ukuran *finansial* dan *non finansial* atau sudut pandang keuangan, sosial masyarakat, dan lingkungan. Mutiarin *et al.*, (2022). Penurunan kinerja BUMDes seperti menurunnya omzet usaha akibat dari pengurus yang tidak mempunyai kestabilan motivasi dalam pengelolaan usaha BUMDes, sehingga sangat pentingnya semangat peran pengelola termasuk pemimpin dalam menjalankan keberhasilan usaha. Hendriani dkk., (2024) mengatakan bahwa variabel kepemimpinan dan motivasi berpengaruh secara parsial dan atau simultan terhadap variabel kualitas kerja.

Menurut Soejono dkk., penilaian kinerja organisasi berdasarkan keuangan seperti penerimaan dan laba bersih, nilai *Return on Investment* (ROI), nilai *Return on Equity* (ROE), dan nilai *Net Profit Margin* (NPM), perspektif pelanggan, bisnis internal, aspek kepuasan karyawan dan aspek produktivitas karyawan. Secara umum Suryanto (2018) menyatakan bahwa indikator keberhasilan pendirian BUMDes antara lain seperti: 1) kondisi keuangan, sumbangan PAD, 2) *social benefit*, 3) kepedulian terhadap lingkungan. Keberhasilan pembangunan sosial pedesaan menurut Handono *et al.*, (2023) adalah menyediakan akses terhadap aset ekonomi dan jaringan sosial serta meningkatkan semangat kewirausahaan. Sejalan dengan hasil penelitian bahwa peranan BUMDes berpengaruh nyata dengan peningkatan PAD dan menurunkan angka kemiskinan (Nihayah dkk., 2021). Tujuan BUMDes lainnya adalah menjaga lingkungan dengan adanya usaha pengelolaan sampah desa dan gotong royong menjaga kebersihan lingkungan (Hastutik *et al.*, 2021).

Menurut Widjajani (2024) temuan penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Kinerja karyawan yang baik akan meningkatkan kinerja organisasi termasuk BUMDes. Mengukur kinerja

BUMDes dapat indikator keberhasilan dengan menggunakan berbagai sudut pandang sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan menggunakan empat ukuran antara lain: a) penjualan dan pendapatan adalah hasil yang didapat dari proses usaha yang dilakukan oleh BUMDes, b) surplus uang masuk dan keluar adalah sisa anggaran yang dapat digunakan untuk kebutuhan lain BUMDes, c) *Return of Investasi* (ROI) adalah besarnya pengembalian keuntungan dibandingkan nilai saham, d) rasio kemandirian adalah besarnya pendapatan dibagi jumlah karyawan dan barang jasa (Suryanto, 2018).
2. Perspektif kepuasan pelanggan BUMDes menggunakan tiga ukuran pelanggan yang puas antara lain: a) penambahan pelanggan baru dengan ukuran angka dalam jangka waktu tertentu, b) tingkat kembali pelanggan seberapa banyak pelanggan yang kembali datang membeli produk, c) tingkat kepuasan pelanggan adalah berkaitan dengan layanan yang dilakukan. Peran BUMDes terdapat pengaruh nyata antara variabel kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah pada BUMDes Dana Asri Sejahtera secara parsial dan simultan (Dianty dkk., 2021).
3. Perspektif Pemerintahan Desa (Pemdes) adalah dengan menggunakan tiga ukuran antara lain: sumbangan PAD, peningkatan PDRB desa, jumlah pajak yang dibayarkan BUMDes. Peran BUMDes menambah pemasukan PAD (Permatasari dan Dimas, 2022)
4. *Social benefit* BUMDes adalah seberapa banyak BUMDes membantu masyarakat seperti bantuan sosial, menyerap tenaga kerja, melibatkan masyarakat dalam proses produksi termasuk pembelian bahan baku dari warga. Peran BUMDes berdampak positif menyerap tenaga kerja dan meningkatkan perekonomian masyarakat (Permatasari dan Dimas, 2022). BUMDes Mulyasari masih berusaha untuk memberikan layanan terbaik kepada masyarakat Desa Mekarsari (Ariyulianti dan Arwan, 2021).
5. Peningkatan kualitas SDM atau perspektif pembelajaran dengan tiga ukuran jumlah *training internal*, tingkat kepuasan karyawan dan opini laporan keuangan. BUMDes melakukan peningkatan kualitas SDM dalam bentuk pelatihan dan bimbingan teknis terkait dengan aspek perpajakan BUMDes

(Rinaldy, 2022). Peran BUMDes diawali dengan melakukan kegiatan pelatihan kerjasama dengan para *stakeholders* seperti perbankan dan akademisi dan lainnya (Hastutik *et al.*, 2021).

6. Kepedulian terhadap lingkungan adalah usaha-usaha yang dilakukan oleh BUMDes tidak merusak lingkungan dengan ukuran fasilitas pengolahan limbah dan laporan kerusakan lingkungan. Menurut Widyantika dkk, (2022) BUMDes dalam aspek kepedulian lingkungan dengan pengembangan usaha pengelolaan sampah menjadi berbagai barang kerajinan yang bermanfaat guna dan bernilai.

Berdasarkan literatur dan hasil penelitian di atas dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja BUMDes adalah hasil yang diperoleh dengan indikator keberhasilan sebagai berikut: 1) kinerja usaha, dan setoran BUMDes ke PAD, 2) *social benefit* dilihat dengan indikator bantuan sosial, penyerapan tenaga kerja, pembelian bahan baku dari masyarakat, 3) kepedulian lingkungan dilihat dengan indikator kepedulian terhadap lingkungan.

2.7 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir pada dasarnya digunakan untuk menjadi alat analisis terhadap masalah penelitian. Kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang paling mendasar yang menjadikan arah setiap pemikiran selanjutnya. Penulis akan memberikan gambaran yang berkaitan dengan pengaruh kepemimpinan Direktur BUMDes, dinamika organisasi, partisipasi masyarakat dan peran *stakeholder* terhadap kinerja BUMDes.

Pemerintah menganjurkan kepada setiap desa untuk membentuk BUMDes yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi tetapi juga berorientasi sosial masyarakat, tujuan utamanya adalah mensejahterakan masyarakat. Pembangunan tidak dapat dipisahkan dengan pemberdayaan karena akan menunjuk pada kemampuan individu untuk memiliki akses terhadap sumber daya dan partisipasi dalam pembangunan. Satu cara mencapai tujuan kemakmuran di tingkat desa dengan optimalisasi pengelolaan BUMDes (Effendi, 2021). BUMDes dalam

mencapai tujuan diperlukan partisipasi masyarakat dan peran *stakeholder* sehingga akan terwujudnya kesejahteraan masyarakat. Partisipasi masyarakat dengan cara mengikutkan dan menyertai kegiatan BUMDes mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan. Keberhasilan kinerja usaha yang dijalankan oleh BUMDes sangat dipengaruhi oleh adanya kepemimpinan, peran aktif pengurus, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dan dinamika organisasi yang ada didalamnya.

BUMDes adalah lembaga usaha desa yang pengelolaanya dilakukan masyarakat dan pemerintahan desa dengan tujuan pengembangan ekonomi desa, pembentukan berdasarkan potensi, dan kebutuhan masyarakat desa dengan tujuan akhir meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDes menurut Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah didirikan antara lain dalam rangka peningkatan PAD. Menurut Suryanto (2018) tujuan pembentukan BUMDes adalah mendorong masyarakat dalam pengembangan usaha, peningkatan PAD, dan meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa serta masyarakat dalam penguatan perekonomian sebagai wilayah otonom ditingkat desa. BUMDes menganut semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan dalam melaksanakan peran dan fungsi sebagai lembaga perekonomian ditingkat desa.

Partisipasi masyarakat akan meningkat dalam pembangunan apabila masyarakat diberikan tiga syarat menurut Slamet, (1985) yaitu: pertama, masyarakat diberikan kesempatan dalam pembangunan; kedua, adanya kemampuan masyarakat dalam menggunakan peluang kesempatan terlibat dalam pembangunan, ketiga, adanya kemauan masyarakat dalam berpartisipasi dalam pembangunan. Masyarakat yang terlibat dalam BUMDes sebaiknya berpartisipasi penuh dalam kegiatan organisasinya, apabila dari ketiga syarat tersebut sudah terpenuhi maka keberhasilan BUMDes dalam melaksanakan program tercapai. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes dapat terjadi karena tidak dilibatkan dalam kegiatan, kurang adanya komunikasi antara pengurus BUMDes dan masyarakat. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes disebabkan kurang rasa memiliki program dan kesadaran diri terhadap dampak positif adanya program (Kuria *et al.*, 2022)

Penelitian organisasi BUMDes sangat menarik dilakukan seperti bagaimana partisipasi masyarakat dalam kegiatan dan bagaimana kepemimpinan dalam BUMDes. Seseorang pemimpin dapat memainkan peranan sangat penting dalam keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hanafi, (2003) Kepemimpinan melibatkan orang lain, sebagai bawahan atau karyawan adanya pembagian kekuasaan, sebagai pemimpin kekuasaan akan lebih besar dibandingkan dengan anggota yang di pimpin.

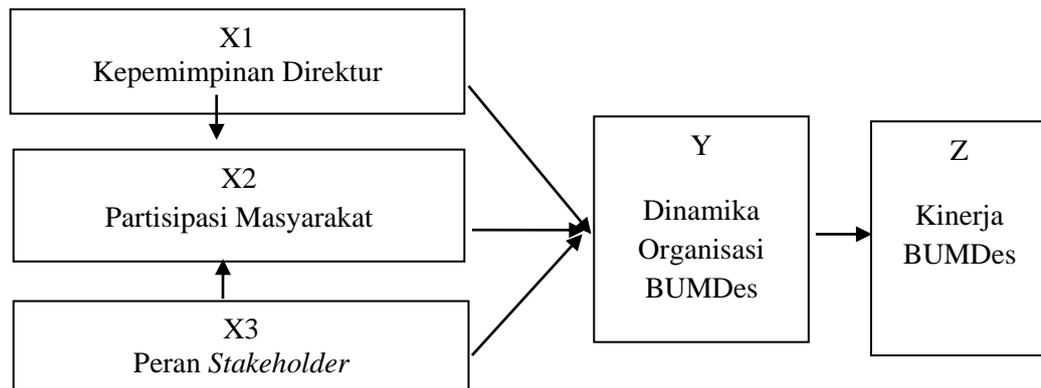
Pemimpin akan menggunakan kekuasaannya secara penuh atau sebagian dalam mempengaruhi yang dipimpin. Menurut George R. Terry, (1982) dalam Hersey, *et al.*, (1986) kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama. Kepemimpinan berorientasi pada tugas dan personal, pemimpin yang berorientasi tugas fokus utama penyelesaian tujuan apapun tantangannya, sedangkan berorientasi pada personal menjaga keakraban, kekompakan, dan hubungan baik. Seorang pemimpin dalam mengorganisasi tidak hanya menerapkan satu model tetapi bisa saja gabungan sesuai dengan kondisi dan waktu berorganisasi (Hariadi, 2011). Kepemimpinan organisasi BUMDes harus tetap dilaksanakan dalam setiap aktivitas kegiatan. Hasil penelitian Natalia *et al.*, (2022) bahwa struktur dan sistem organisasi merupakan sebuah alat bagi kepemimpinan dalam menjalankan roda organisasi. Hasil akhir diharapkan dalam kepemimpinan organisasi adalah mewujudkan organisasi yang efektif, efisien, harmonis dan dinamis.

Menurut Hariadi, (2011) dinamika kelompok adalah gerakan organisasi karena dorongan kekuatan yang berasal dari dalam dan luar, dan saling berhubungan yang mempengaruhi pencapaian tujuan. Santosa, (2009) mengatakan dinamika kelompok adalah suatu organisasi yang teratur sejumlah orang yang mempunyai hubungan secara jelas antara satu dengan yang lainnya dalam proses dan waktu yang dialami secara bersama-sama. Pentingnya dinamika kelompok karena individu tidak bisa hidup sendiri, bekerja sendiri, pembagian kerja, adanya manfaat bagi kelompok dan individu.

Organisasi dengan dinamika yang dinamis akan mudah dilihat dari kegiatan dan interaksi dengan pihak luar dan dalam organisasi sendiri dalam pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Menurut Pamungkas *et al.*, (2023) variabel dinamika kelompok yang memiliki keeratan hubungan dengan dengan kinerja BUMDes Mandiri Bersatu adalah tujuan, kekompakan, dan keefektifan kelompok. Kedinamisan perlu dirasakan dan dialami oleh semua anggota organisasi. Unsur-unsur dinamika organisasi sebagai berikut: tujuan, struktur, fungsi-tugas, pembinaan, kesatuan, suasana, tekanan, keefektifan, dan agenda terselubung. Unsur dinamika organisasi mempengaruhi keberhasilan mencapai tujuan.

Gaya pemimpin akan membuat suatu organisasi lebih baik dalam mencapai tujuan dan akan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam berorganisasi. Menurut Robbins, (2001) pemimpin mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut Hersey *et al.*, (1986) proses kepemimpinan adalah seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku organisasi dalam keadaan apapun, dimanapun untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Hariadi, (2011) semakin baik kepemimpinan kelompok maka semakin tinggi tingkat partisipasi atau keikutsertaan anggota dalam kegiatan. Tugas-tugas organisasi dapat dilaksanakan dengan baik apabila anggota berpartisipasi aktif.

Menurut Mangngi *et al.*, (2024) bahwa BUMDes sudah banyak didirikan tetapi belum sesuai dengan tujuan awal pendirian meningkatkan PAD dan kesejahteraan masyarakat, dikarenakan adanya keterbatasan sumberdaya manusia dan anggaran modal usaha. Lebih lanjut Menurut Djafar dkk.,(2024) tantangan pelaksanaan kegiatan BUMDes adalah rendahnya partisipasi masyarakat, pengelolaan sumberdaya, kurangnya dukungan *stakeholder* dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi BUMDes. Kerangka konseptual penelitian menunjukkan adanya hubungan unsur- unsur kepemimpinan Direktur BUMDes dan partisipasi masyarakat terhadap dinamika organisasi baik langsung maupun tidak langsung. Rumusan bahwa kepemimpinan dan partisipasi masyarakat yang terlibat berpengaruh kepada dinamika organisasi BUMDes, untuk lebih jelasnya digambarkan dalam paradigma Gambar 2.



Gambar 2. Paradigma hubungan antara tingkat kepemimpinan direktur, tingkat partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi terhadap kinerja BUMDes

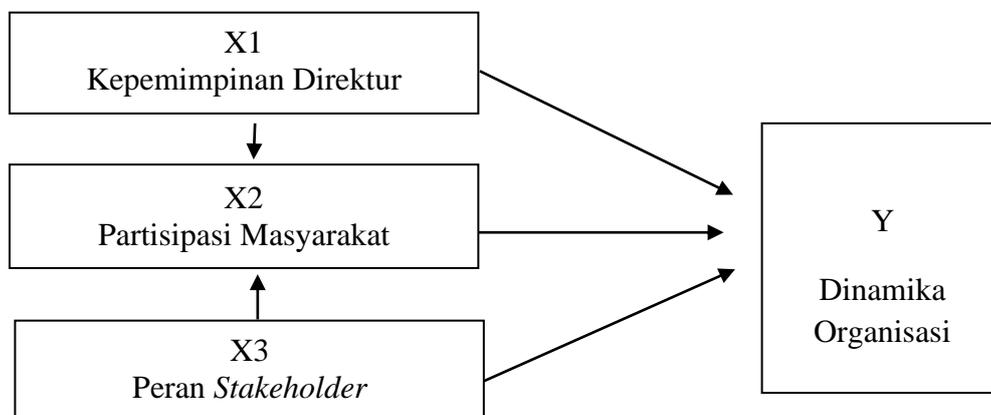
BUMDes merupakan organisasi ekonomi pedesaan menjadi bagian terpenting dalam penguatan ekonomi desa dan meningkatkan daya saing ekonomi ditingkat desa. Berdasarkan permendesa nomor 4 tahun 2015 bahwa BUMDes mempunyai pengelola seperti unsur penasehat, pelaksana operasional dan pengawas.

Keberhasilan kinerja BUMDes tidak terlepas dari penerapan tata kelola sistem manajemen yang baik di tingkatan pengelola organisasi. Hasil penelitian Hidayat *et al.*, (2024) bahwa faktor yang mendukung tata kelola organisasi adalah partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes. Partisipasi masyarakat berpengaruh terhadap kinerja BUMDes baik secara langsung maupun melalui inovasi (Priharjanto, 2022). Tata Kelola manajemen organisasi BUMDes dengan perencanaan, pengorganisasian sumberdaya manusia, memastikan kompetensi individu sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi, pengkoordinasi aspek ekonomi, sosial, budaya, dan lingkungan (Fernanda dan Hendra, 2024).

Indikator keberhasilan pengelolaan BUMDes adalah adanya keterlibatan berbagai pihak dalam melaksanakan kegiatan atau program. Peran *stakeholders* dalam pengelolaan BUMDes yang dikelompokkan menjadi empat sebagai berikut: *policy creator*, koordinator, fasilitator, dan *implementor* (Nurfakhirah dkk., 2021). Beberapa *stakeholder* yang berperan dalam pengelolaan BUMDes adalah BPD, pendamping desa, dan BPD. Peran BPD diwujudkan dalam bentuk pengawasan dan meminta pertanggungjawaban dari pembina BUMDes, yaitu kepala desa,

dalam mekanisme musyawarah desa. Pengelolaan BUMDes tanpa melibatkan masyarakat hanya pemerintahan desa saja sangat terbatas yang sudah berhasil (Stiadi dan Muchammad, 2020). Kerangka konseptual kedua penelitian ini menunjukkan pengaruh langsung variabel kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat dan peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi.

Rumusannya bahwa tingkat kepemimpinan direktur dan partisipasi masyarakat berpengaruh terhadap dinamika organisasi, serta peran *stakeholder*, partisipasi masyarakat berpengaruh terhadap dinamika organisasi seperti digambarkan dalam paradigma Gambar 3.



Gambar 3. Paradigma pengaruh tingkat kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi.

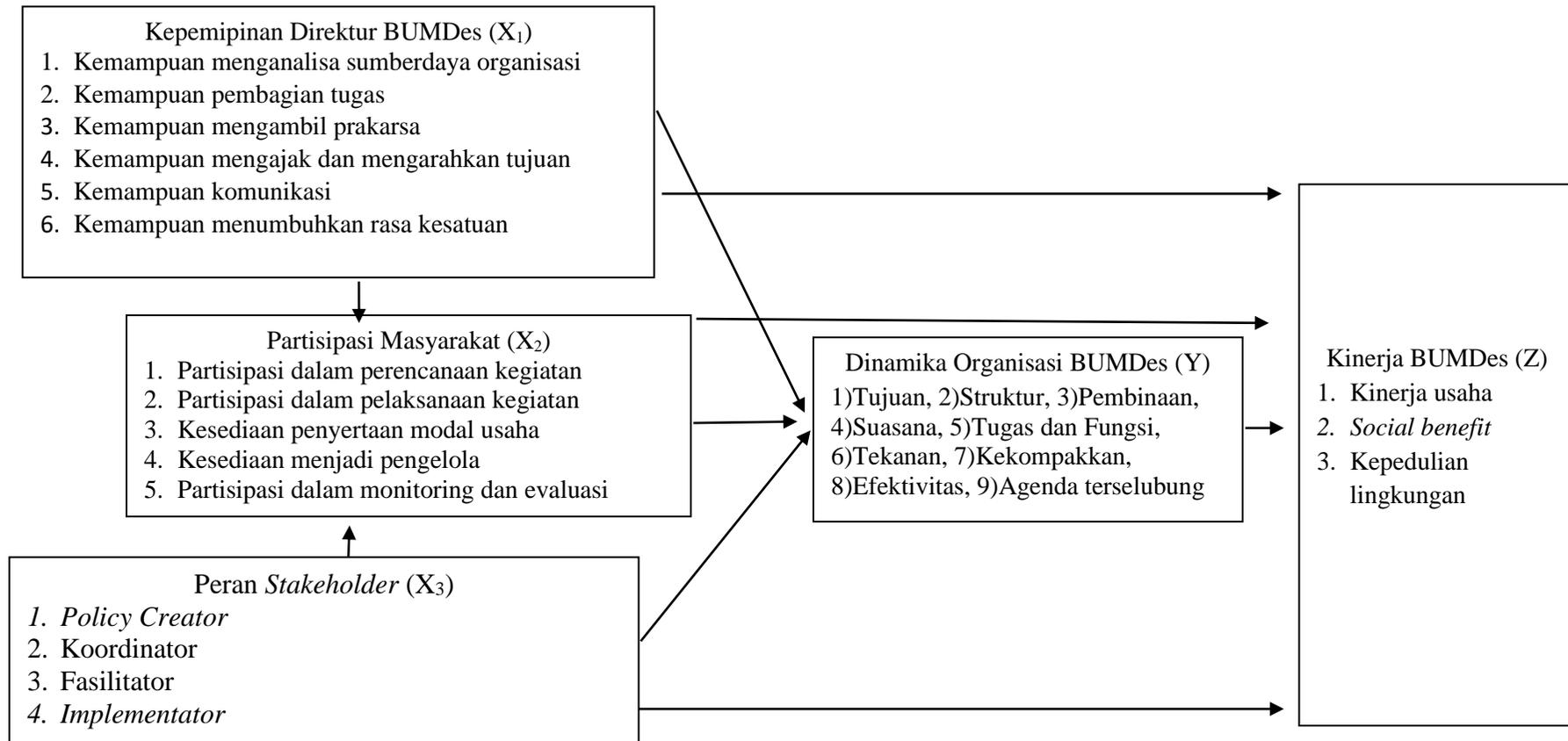
Program pembangun desa dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, salah satunya dengan membentuk BUMDes yang melibatkan masyarakat dalam unit usaha. BUMDes disamping menjadi bagian menggerakkan ekonomi pedesaan dengan optimalisasi sumberdaya desa juga menjadi bagian pelayanan berkembangnya usaha masyarakat, memberdayakan desa dalam pengentasan kemiskinan, mengurangi pengangguran, peningkatan PAD, meningkatkan kapasitas masyarakat dan kapasitas desa. Organisasi BUMDes akan berhasil apabila hak anggota dan masyarakat terpenuhi, karena apabila hak mereka terpenuhi akan berpartisipasi secara aktif, sebaliknya apabila hak mereka tidak terpenuhi maka akan kurang aktif dalam organisasinya.

BUMDes adalah organisasi yang didirikan oleh desa untuk mengelola usaha, asset desa, mengembangkan produktivitas, layanan jasa dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat. Tujuan BUMDes seperti dalam Permendesa PDT dan Transmigrasi No. 4 Tahun 2015 adalah meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. BUMDes disamping menjadi bagian menggerakkan ekonomi pedesaan dengan mengoptimalkan sumberdaya desa juga menjadi bagian pelayanan berkembangnya usaha masyarakat, memberdayakan desa dalam pengentasan kemiskinan, pengangguran, peningkatan PAD, meningkatkan kapasitas masyarakat dan kapasitas desa.

Salah satu tujuan organisasi BUMDes adalah meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, dengan mengoptimalkan potensi sumberdaya, sosial, ekonomi dan kelembagaan. BUMDes dalam mewujudkan tujuan dapat melakukan penataan dan penguatan organisasi dengan melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan termasuk masyarakat, sehingga partisipasi anggota dan masyarakat yang aktif akan berpengaruh terhadap dinamika organisasi dan kinerja BUMDes. Penguatan organisasi dapat dilakukan berdasarkan hasil penelitian Francisa *et al.*, (2023) ada rekomendasi terkait memperkuat perusahaan pemerintah dengan cara 1) membentuk dewan direksi dengan keahlian dan kesadaran, 2) memisahkan peran dan fungsi *Chief Executive Officer* (CEO) dan ketua untuk mendorong *checks and balances*, 3) menumbuhkan budaya organisasi, transparansi dan akuntabilitas organisasi; 4) evaluasi dan penilaian secara berkala, 5) keterlibatan pemilik modal untuk memastikan kepentingan terwakili dalam pengambilan keputusan organisasi. Mengacu hasil penelitian tersebut bahwa BUMDes dapat melakukan penguatan organisasi dengan membentuk dewan direksi, pemisahan peran fungsi direktur, pengawas, dan penasehat, melaksanakan evaluasi berkala, dan melibatkan *stakeholder* khususnya pemilik modal. Setelah adanya penguatan organisasi diharapkan organisasi menjadi dinamis dan berdampak kepada peningkatan kinerja BUMDes.

Partisipasi masyarakat akan mempengaruhi kedinamisan organisasi sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja BUMDes. Tingkat kepemimpinan direktur,

partisipasi masyarakat, dan peran *stakeholder* juga berpengaruh langsung atau tidak langsung terhadap kinerja BUMDes melalui mediasi dinamika organisasi. pada akhirnya berdampak peningkatan pendapatan masyarakat. Dapat dirumuskan bahwa peningkatan kinerja BUMDes berhubungan dengan dinamika organisasi, peran *stakeholder*, partisipasi masyarakat dan kepemimpinan Direktur BUMDes. Berdasarkan uraian kerangka penelitian, disajikan paradigma pengaruh variabel-variabel penelitian seperti pada Gambar 4.



Gambar 4. Paradigma Pengaruh Dinamika Organisasi, Peran *Stakeholder*, Partisipasi Masyarakat Terhadap Kinerja BUMDes.

2.9 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan masalah dan kerangka pikir diturunkan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga ada pengaruh langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, terhadap dinamika organisasi dan kinerja BUMDes.
2. Diduga ada pengaruh langsung kepemimpinan direktur, peran *stakeholder*, partisipasi masyarakat terhadap dinamika organisasi.
3. Diduga ada pengaruh langsung kepemimpinan direktur, peran *stakeholder* terhadap partisipasi masyarakat.
4. Diduga ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* terhadap kinerja BUMDes melalui dinamika organisasi.
5. Diduga ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan direktur, peran *stakeholder* terhadap dinamika organisasi melalui partisipasi masyarakat.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatoris untuk menjawab pengaruh antara peubah dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Peubah-peubah yang digunakan pada penelitian adalah: kepemimpinan direktur (X_1), peran *stakeholder* (X_2), partisipasi masyarakat (X_3), dinamika organisasi (Y), kinerja BUMDes (Z). Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode survei dengan mengambil data terhadap sejumlah individu yang representatif mewakili populasinya untuk memperoleh sejumlah nilai-nilai tertentu atas sejumlah variabel. Keberadaan pengaruh dari masing-masing peubah dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui uji statistik, sedangkan untuk menjelaskannya digunakan pendekatan informasi kualitatif. Analisis hubungan sebab-akibat atau pengaruh antara peubah bebas dan peubah terikat dilakukan melalui permodelan *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM PLS) dengan tahapan sebagai berikut:

(1) Tahapan perencanaan

Kegiatan tahap perencanaan adalah merumuskan masalah-masalah yang terkait dengan pengelolaan BUMDes, dengan melakukan survei untuk mengetahui potensi wilayah penelitian. Tahap berikutnya menyusun instrumen penelitian dengan menyesuaikan teori, konsep, dan kondisi di lapang, dilanjutkan dengan melakukan uji validitas dan reliabilitas di wilayah Kabupaten Lampung Timur, Lampung Barat dan Kabupaten Pringsewu. Menentukan sampel penelitian berdasarkan populasi.

(2) Tahap pelaksanaan

Tahap pelaksanaan meliputi kegiatan pengumpulan dan analisis data. Data yang terkumpul diperiksa terlebih dahulu untuk memastikan kelengkapan dan keakuratan, selanjutnya data dimasukkan ke dalam program Excel sebagai langkah awal pengolahan. Data diuji menggunakan program SPSS 26 untuk analisis statistik, dan dilanjutkan dengan analisis menggunakan metode SEM PLS guna menjawab hipotesis penelitian. Seluruh langkah dilakukan secara sistematis agar menghasilkan analisis yang valid dan sesuai dengan tujuan penelitian.

(3) Tahap penyusunan Disertasi

Hasil penelitian disusun dalam bentuk Disertasi diserahkan ke pascasarjana Fakultas Pertanian Universitas Lampung. Hasil penelitian dipublikasikan ke jurnal nasional dan atau *international* terakreditasi dan terindex.

3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada tiga wilayah di Provinsi Lampung, yaitu Kabupaten Lampung Barat, Kabupaten Pringsewu, dan Kabupaten Lampung Timur. Kabupaten-kabupaten tersebut dipilih untuk mewakili perbedaan geografis di wilayah timur, tengah, dan barat Provinsi Lampung, dengan BUMDes yang beragam dalam aspek sosial ekonomi, jenis usaha, tingkat partisipasi, dan peran pemangku kepentingan, sehingga memungkinkan analisis yang komprehensif sesuai dengan tujuan penelitian. Penentuan lokasi penelitian ditetapkan secara sengaja (*purposive*) dengan dasar bahwa BUMDes telah melaksanakan tertib organisasi, mempunyai usaha yang cukup berkembang, telah melaksanakan proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan BUMDes. Penelitian dengan pengambilan data di lapangan dilaksanakan pada Maret sampai dengan Juni 2024.

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian

Metode acak terstratifikasi adalah metode pemilihan sampel dengan cara membagi populasi ke dalam kelompok-kelompok yang homogen yang disebut strata kemudian sampel diambil secara acak dari tiap strata tersebut dan dibuat perkiraan untuk mewakili strata yang bersangkutan. Sampel terstratifikasi tidak

proporsional (*disproportionate stratified sampling*) merupakan sampel terstratifikasi dengan populasi dibagi atas kelompok-kelompok yang homogen (strata). Masing-masing kelompok diambil sampel namun tidak proporsional. Pengambilan sampel penelitian dengan menggunakan *stratified random sampling*.

Langkah - langkah penarikan sampel dalam metode *stratified random sampling* adalah sebagai berikut: 1) tentukan dasar stratifikasi (strata), 2) tempatkan setiap anggota dalam populasi pada strata yang sesuai, 3) tentukan ukuran sampel (n), 4) tentukan jumlah sampel yang harus diambil dari setiap strata, 5) lakukan pengambilan sampel dari setiap strata dengan metode *simple random sampling*. Pengambilan sampel mengacu kepada pendapat Sugiyono (2012) bahwa penelitian dengan melakukan analisis dengan multivariate (korelasi atau regresi ganda), maka jumlah anggota sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel penelitian. Penelitian menggunakan 5 variabel kategori independen dan dependen, maka jumlah minimal anggota sampel adalah $10 \times 5 = 50$ sampel.

Responden penelitian ditentukan secara sengaja dengan pertimbangan 1) perwakilan kabupaten komoditas perkebunan dan tanaman pangan, 2) kepengurusan BUMDes aktif selama dua tahun berturut-turut, 3) adanya unit usaha yang masih aktif, 4) mewakili daerah barat, tengah, dan timur. Berdasarkan pertimbangan tersebut terpilih tiga kabupaten antara lain Kabupaten Lampung Timur, Pringsewu dan Kabupaten Lampung Barat. Responden terdiri pengurus sebanyak dua orang dan perwakilan anggota BUMDes sebanyak tiga orang per BUMDes tertera pada Tabel 3.

Tabel 3. Jumlah Populasi dan Sampel Penelitian BUMDes

Kabupaten	Jumlah BUMDes	Unit Sampel
Lampung Timur	261	27
Lampung Barat	116	11
Pringsewu	126	12
Jumlah	503	50

Sumber Dinas PMD Provinsi Lampung, 2022

Berdasarkan Tabel 3 jumlah populasi dan sampel penelitian dengan metode pengambil sampel *simple random sampling* telah didapat sampel penelitian sejumlah 50 BUMDes x 5 orang = 250 orang responden.

3.4. Konsep Dasar dan Operasionalisasi Variabel

Konsep dasar dan definisi operasional penelitian berisi tentang data-data yang dianalisis untuk mencapai tujuan dan menjawab rumusan masalah penelitian. Definisi operasional adalah pengertian variabel (diungkapkan dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara spesifik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian. Definisi operasional adalah pengertian dari variabel penelitian untuk mendapatkan data dan analisis hubungan dengan tujuan penelitian.

Variabel-variabel yang dioperasionalkan adalah variabel yang berhubungan dengan hipotesis terdiri dari 1) kepemimpinan direktur BUMDes dengan indikator kemampuan menganalisis sumberdaya organisasi, menentukan pembagian tugas, mengambil prakarsa, mengajak dan mengarahkan pencapaian tujuan, komunikasi, menumbuh rasa kesatuan; 2) partisipasi masyarakat dengan indikator perencanaan, pelaksanaan, penyertaan modal, menjadi pengelola, dan monitoring evaluasi; 3) peran *stakeholder* sebagai *policy creator*, *coordinator*, *fasilitator*, *implementator*; 4) dinamika organisasi dengan indikator tujuan, struktur, pembinaan, suasana, tugas fungsi, tekanan, kekompakan, efektivitas, agenda terselubung; 5) kinerja BUMDes dengan indikator kinerja usaha, *social benefit*, kepedulian lingkungan. Penjelasan sebagai berikut:

X₁. Kepemimpinan Direktur adalah kemampuan Direktur BUMDes dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan, dengan indikator, definisi operasional, parameter pengukuran seperti pada Tabel 4.

Tabel 4. Indikator, Definisi Operasional, Parameter Pengukuran Variabel Kepemimpinan Direktur BUMDes(X_1).

Indikator	Definisi Operasional	Parameter Pengukuran
Kemampuan menganalisa sumberdaya organisasi	Kemampuan direktur BUMDes dalam menganalisa dan memanfaatkan ketersediaan sumberdaya organisasi	Parameter pengukuran: ((identifikasi, dan memanfaatkan potensi sumberdaya organisasi seperti SDM, sarana prasana, modal), membagi tugas, rencana penambahan modal)) berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kemampuan menentukan pembagian tugas	Kemampuan direktur BUMDes membagi tugas agar semua sesuai tugas dan fungsi dalam organisasi	Parameter pengukuran: (distribusi berdasarkan struktur, komunikasi, pembagian tugas manajer, pembukuan dan keuangan) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kemampuan mengambil gagasan	Kemampuan direktur BUMDes dalam menampung gagasan dari anggota dirumuskan menjadi kegiatan.	Parameter pengukuran: (menggali gagasan anggota dan mendukung gagasan dari anggota, memberikan kesempatan menyampaikan ide, gagasan penambahan modal, merumuskan ide dan gagasan menjadi kegiatan organisasi) berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kemampuan mengajak dan mengarahkan pencapaian tujuan	Kemampuan direktur mewujudkan tujuan organisasi secara bersama	Parameter pengukur: (sosialisasi, investasi modal, capaian, tertib administrasi, dan pengawasan) berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kemampuan komunikasi	Kemampuan direktur dalam berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi.	Parameter pengukuran: (sarana komunikasi, komunikasi, dan metode komunikasi organisasi) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kemampuan menumbuhkan rasa kesatuan	Kemampuan direktur dalam melahirkan saling memahami dalam organisasi.	Parameter pengukuran: (menanamkan tujuan, ruang gagasan, penghargaan, komunikasi, kepercayaan, pekerjaan sesuai posisi) berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.

Selain kepemimpinan Direktur BUMDes variabel berikutnya adalah partisipasi masyarakat terhadap perencanaan, penyertaan modal, pelaksanaan dan monitoring evaluasi kegiatan BUMDes.

X₂. Partisipasi masyarakat adalah keikutsertaan atau peran serta masyarakat dalam kegiatan organisasi BUMDes, dengan indikator penelitian, definisi operasional dan parameter pengukuran dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel partisipasi masyarakat (X₂)

Indikator	Definisi Operasional	Parameter Pengukuran
Partisipasi dalam perencanaan kegiatan	Peran serta masyarakat dalam penyusunan persiapan sebelum pelaksanaan kegiatan BUMDes.	Parameter pengukuran: (keterlibatan dalam perencanaan, sosialisasi, identifikasi potensi desa, perencanaan modal, penyampaian usulan, pertemuan, menjadi tim perencanaan) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Partisipasi dalam pelaksanaan kegiatan	Peran serta masyarakat dalam pelaksanaan kegiatan BUMDes.	Parameter pengukuran: (keterlibatan masyarakat di kegiatan, motivasi, pengelolaan usaha, bahan baku) berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kesediaan penyertaan modal usaha	Peran serta masyarakat dalam penyertaan modal usaha di organisasi BUMDes.	Parameter pengukuran: keikutsertaan dalam penyertaan modal, bentuk partisipasi, sosialisasi, dasar penyertaan modal, dokumen kerjasama, penggunaan modal, penyaluran modal) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kesediaan dipilih menjadi pengurus BUMDes	Peran serta masyarakat terlibat dalam pengelola BUMDes.	Parameter pengukuran: tatacara pemilihan, motivasi, syarat pengurus, musyawarah desa, peran masyarakat yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Partisipasi dalam monitoring dan evaluasi	Peran serta masyarakat mengamati dan menilai kinerja kegiatan BUMDes.	Parameter pengukuran: ikut serta masyarakat monitoring dan evaluasi, kehadiran, saran, penyampaian saran dan kendala yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.

Selain partisipasi masyarakat variabel berikutnya adalah peran *stakeholder* dalam kegiatan BUMDes.

X₃. Peran *stakeholder* adalah peran *stakeholder* baik secara langsung dan secara tidak langsung seperti dalam mendukung kegiatan BUMDes. Berdasarkan definisi operasional dapat dijelaskan indikator, definisi operasional dan parameter pengukuran seperti pada Tabel 6.

Tabel 6. Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel peran *stakeholder* BUMDes (X₃)

Indikator	Definisi Operasional	Parameter Pengukuran
<i>Policy Creator</i>	Peran <i>stakeholder</i> sebagai pengambil keputusan berkaitan dengan BUMDes	Parameter pengukuran: siapa yang berperan sebagai <i>policy creator</i> , jenis, waktu, metode, dampak kebijakan, satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Koordinator	Peran <i>stakeholder</i> dalam mengkoordinasikan <i>stakeholder</i> lain yang terlibat dalam kegiatan BUMDes	Parameter pengukuran: siapa <i>stakeholder</i> berperan sebagai koordinator, melakukan koordinasi <i>stakeholder</i> lain, menggelar rapat bersama BUMDes, melaporkan kegiatan BUMDes satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Fasilitator	Peran <i>stakeholder</i> dalam memfasilitasi dan mencukupi apa yang dibutuhkan BUMDes	Parameter pengukuran: siapa <i>stakeholder</i> sebagai fasilitator, memberikan modal, pelatihan, kemitraan, sosialisasi, memonitoring dan mengevaluasi satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Implementor	Peran <i>stakeholder</i> pelaksana kebijakan yang di dalamnya termasuk BUMDes	Parameter pengukuran: siapa yang <i>stakeholder</i> berperan sebagai implemetator, mengendalikan pelaksanaan kegiatan BUMDes, keterlibatan dalam kegiatan BUMDes, memberikan saran dan pendapat satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.

Y. Dinamika organisasi adalah merupakan suatu pengetahuan yang mengkaji kehidupan organisasi dengan menganalisis cara mengorganisir, mengelola serta pengambilan keputusan dalam organisasi, dengan alat ukur unsur-unsur dinamika organisasi. Kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi BUMDes yang menentukan perilaku dalam mencapai tujuan. Unsur-unsur dinamika organisasi BUMDes yang diukur dengan indikator, definisi operasional, dan parameter pengukuran seperti pada Tabel 7.

Tabel 7. Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel dinamika organisasi BUMDes (Y).

Indikator	Definisi Operasional	Parameter Pengukuran
Tujuan Organisasi	Gambaran hasil yang akan dicapai organisasi	Parameter pengukuran: capaian organisasi (kejelasan tujuan, kesesuaian tujuan, pertemuan pencapaian tujuan) berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Struktur organisasi	Hubungan antara individu dalam organisasi sesuai peran dan fungsi masing-masing	Parameter pengukuran: pengaturan unsur organisasi (pengambilan keputusan, pembagian tugas, komunikasi dan interaksi, dan aturan yang dipakai) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Pembinaan Organisasi	Mempertahankan, mengembangkan diri, dan memperkuat organisasi	Parameter pengukuran: cara pembinaan dalam organisasi (penyediaan fasilitas, aktivitas kelompok, keterlibatan anggota, penumbuhan partisipasi, penciptaan hubungan, penumbuhan partisipasi) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Suasana Organisasi	Lingkungan fisik dan non fisik yang mempengaruhi perasaan anggota terhadap organisasi	Parameter pengukuran: keadaan organisasi lingkungan non fisik (ramah tamah, komitmen, dan demokrasi) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Tugas dan fungsi Organisasi	Segala sesuatu yang harus dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan	Parameter pengukuran: peran organisasi (fungsi memberi informasi, penyelenggara koordinasi, mengajak partisipasi, pemecahan masalah, diseminasi teknologi) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.

Tabel 7. Lanjutan Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel Dinamika Organisasi BUMDes

Indikator	Definisi Operasional	Parameter Pengukuran
Tekanan organisasi	Dorongan organisasi agar anggota ada usaha keras mencapai tujuan.	Parameter pengukuran: desakan dari internal dan eksternal organisasi (sanksi, hadiah, peluang dan tantangan) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kekompakan organisasi	Rasa saling membutuhkan anggota organisasi terhadap anggotanya	Parameter pengukuran: kebersamaan organisasi (kerjasama, kesamaan tujuan, homogenitas, keharmonisan) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Efektivitas organisasi	Keberhasilan melaksanakan tugas dengan cepat, tepat dan memuaskan	Parameter pengukuran: ketepatan dan kecepatan pelaksanaan kegiatan organisasi (produktivitas usaha, kepuasan, manfaat, kekuasaan, prosedur pengambilan keputusan) yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Agenda Terselubung	Rencana tersembunyi yang mempengaruhi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi	Parameter pengukuran: maksud rahasia pengurus dan anggota yang mempengaruhi keberhasilan tujuan organisasi yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.

Selain variabel dinamika organisasi dalam penelitian juga mengkaji variabel kinerja BUMDes. Variabel kinerja BUMDes akan dioperasionalkan yang berhubungan dengan hipotesis. Terlebih dahulu akan di jelaskan pengertian dari variabel secara jelas dan konkrit, serta akan dilihat kriteria indikator dan ukurannya.

Z. Kinerja BUMDes adalah hasil yang diperoleh dengan indikator keberhasilan sebagai berikut: 1) keberhasilan usaha BUMDes dilihat dari dari tertib administrasi (rencana usaha dan laporan usaha), sumbangan PAD, omzet, produksi barang dan atau jasa, 2) *social benefit* dilihat bantuan sosial, penyerapan tenaga kerja, pembelian bahan baku dari masyarakat) dari BUMDes, 3) kepedulian lingkungan dilihat dengan indikator kepedulian

terhadap lingkungan kinerja BUMDes dapat dilihat berdasarkan definisi operasional dapat dijelaskan indikator, definisi operasional dan parameter pengukuran seperti pada Tabel 8.

Tabel 8. Indikator, definisi operasional, parameter pengukuran variabel kinerja BUMDes (Z)

Indikator	Definisi Operasional	Parameter Pengukuran
Kinerja usaha BUMDes	Kegiatan BUMDes untuk meningkatkan pendapatan, produksi dan layanan untuk mencapai tujuan.	Parameter pengukuran: dilihat dari sumbangan PAD, omzet, keadaan usaha, produksi barang dan atau jasa, modal, jenis usaha, promosi produk, tertib administrasi pembukuan selama satu tahun yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
<i>Social benefit</i>	Kemanfaatan BUMDes bagi masyarakat	Parameter pengukuran: bantuan sosial, menyerap tenaga kerja, melibatkan masyarakat dalam proses produksi, pembelian bahan baku dari warga yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.
Kepedulian Lingkungan	Usaha-usaha yang dilakukan oleh BUMDes agar menjaga dan tidak merusak lingkungan	Parameter pengukuran: kegiatan menjaga lingkungan, siapa saja yang terlibat, anggaran, bagaimana fasilitas dan laporan yang berlangsung satu tahun terakhir sampai pengambilan data penelitian, skala data ordinal.

3.5 Metode Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang hendak dicapai metode penelitian yang digunakan adalah metode survei pendekatan deskriptif kuantitatif. Metode ini merupakan metode yang menjelaskan suatu kondisi objek yang diteliti menggunakan data kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang pengumpulan datanya berupa angka-angka yang kemudian dianalisis menggunakan alat-alat analisis kuantitatif. Diperlukan operasionalisasi variabel-variabel yang mendasar kepada ciri-cirinya (indikator-indikatornya). Indikator dari variabel-variabel menunjukkan kepada beragam data atau informasi, kemudian

dibuat sedemikian rupa sehingga dapat menarik kesimpulan dari hipotesis-hipotesis yang diajukan.

3.6 Data dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner, meliputi kepemimpinan direktur (X_1), partisipasi masyarakat (X_2), peran *stakeholder* (X_3), dinamika organisasi (Y), dan kinerja BUMDes (Z). Data sekunder diperoleh dari perpustakaan, laporan, buku, jurnal, disertasi, tesis, serta informasi dari tenaga ahli, pendamping desa, dinas PMD Kabupaten, dan BUMDes yang dituju. Data sekunder mencakup keadaan umum wilayah penelitian, kebijakan pemerintah terkait BUMDes, dan peta wilayah. Jenis data yang dikumpulkan, baik data primer maupun sekunder, dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. Data yang diperlukan, sifat data dan sumber data penelitian

Data yang diperlukan	Sifat Data			Sumber
	1	2		
Data Pokok	Primer	Sekunder	Ordinal	
Kepemimpinan direktur BUMDes	V		V	Responden
Partisipasi masyarakat	V		V	Responden
Peran <i>stakeholder</i>	V		V	Responden
Dinamika organisasi BUMDes	V		V	Responden
Tingkat kinerja BUMDes	V		V	Responden
Keadaan umum daerah penelitian		V		Kantor statistik, Dinas PMD
Kebijakan pemerintah terkait BUMDes		V		Dinas PMD, TA
Peta wilayah	V			Dinas PMD

3.7 Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan yaitu dengan survei, observasi lapangan, wawancara, dan dokumentasi. Penjelasan metode yang digunakan meliputi beberapa hal yang diantaranya:

- a. Survei lapangan merupakan proses pengumpulan data secara langsung dilapangan untuk mengamati gejala-gejala yang diselidiki supaya mendapatkan gambaran nyata.
- b. Observasi merupakan kegiatan dengan melaksanakan kegiatan pengamatan langsung kepada obyek atau sasaran yang berkaitan dengan masalah yang hendak dibahas dan diselesaikan.
- c. Wawancara merupakan suatu langkah mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak-pihak terkait dalam penelitian guna memperoleh data hasil penelitian.
- d. Kuesioner merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengumpulkan jawaban dari pertanyaan yang sudah dibuat, sebagai data bagi penelitian.

Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala likert, untuk variabel X, Y, Z masing-masing menggunakan lima alternatif jawaban yang diberi skor. Teknik pengukuran yang ditetapkan adalah berdasarkan rangking atau peringkat yang dinyatakan untuk variabel eksogen maupun variabel endogen, dimana masing-masing jawaban diberi skor.

3.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan dalam mengukur fenomena sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012). Instrumen penelitian harus mempunyai indikator yang sesuai, mudah dan tepat mengenai topik penelitian yang akan diukur. Instrumen penelitian yang di pakai adalah kuesioner yang berisikan daftar pertanyaan dan pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian.

Daftar pertanyaan atau pernyataan berhubungan dengan topik penelitian dinamika organisasi dan peran *stakeholder* dalam peningkatan kinerja BUMDes di Provinsi Lampung dengan variabel-variabel sebagai berikut 1) kepemimpinan direktur (X_1), 2) partisipasi masyarakat (X_2), 3) peran *stakeholder* (X_3), 4) dinamika organisasi (Y), dan 5) kinerja BUMDes (Z).

Instrumen penelitian dalam bentuk daftar pertanyaan atau pernyataan penelitian disusun berdasarkan definisi operasional yang dihasilkan dari konsep. Kuesioner dalam penelitian terbagi menjadi lima bagian, sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Direktur BUMDes dengan indikator kemampuan menganalisa ketersediaan sumberdaya organisasi, menentukan pembagian tugas, mengambil prakarsa atau gagasan, mengajak dan mengarahkan pencapaian tujuan organisasi, komunikasi, dan menumbuhkan rasa kesatuan.
2. Partisipasi masyarakat dengan indikator partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan kegiatan, kesediaan penyertaan modal usaha, kesediaan menjadi pengelola, monitoring evaluasi kegiatan BUMDes.
3. Peran *stakeholder* sebagai *policy creator*, koordinator, fasilitator, dan *implementator*.
4. Dinamika organisasi BUMDes seperti unsur tujuan, struktur organisasi, pembinaan, suasana, tekanan, tugas dan fungsi, tekanan, kekompakkan, efektivitas, dan agenda terselubung.
5. Tingkat kinerja BUMDes seperti kinerja keuangan, *social benefit*, dan kepedulian lingkungan.

3.9 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumentasi

Data mempunyai kedudukan yang paling penting dalam penelitian, karena data merupakan penggambaran variabel yang diteliti dan berfungsi sebagai alat pembuktian hipotesis. Benar tidaknya data, sangat menentukan bermutu tidaknya hasil penelitian, benar tidaknya data, tergantung dari baik tidaknya instrumen pengumpulan data. Memastikan kesahihan dan keterandalan instrumen dengan uji validitas dan reliabilitas. Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dan mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat.

Menurut Kerlinger and Lee, (2002) validitas instrumen menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur itu telah mengukur sesuatu yang ingin diukur. Titik tekan dari uji coba validitas instrumen adalah pada validitas isi, yang dapat dilihat dari: (1) apakah instrumen tersebut telah mampu mengukur tepat yang ingin diukur; dan

(2) apakah informasi yang dikumpulkan telah sesuai dengan konsep yang telah digunakan. Ada empat jenis validitas yaitu: (1) validitas rupa, (2) validitas prediktif, (3) validitas konstruk, dan (4) validitas isi.

Validitas menyangkut ketepatan dalam penggunaan alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan valid atau sah, apabila alat ukur tersebut dapat digunakan untuk mengukur secara tepat konsep yang sebenarnya ingin diukur. Kuesioner dapat mempunyai validitas tinggi, dengan menyusun daftar pertanyaan dengan cara: (1) mempertimbangkan teori-teori dan kenyataan yang telah diungkapkan pada berbagai pustaka empiris, (2) menyesuaikan isi pertanyaan dengan kondisi responden, dan (3) memperhatikan masukan para pakar. Pengujian validitas item ini dalam pelaksanaannya menggunakan rumus *Pearson Product moment*:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2] [(n\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r_{hitung} = koefisien korelasi

X = skor item instrumen yang akan digunakan

Y = skor semua item instrumen dalam variabel tersebut

n = jumlah responden

Kriteria korelasi (r):

Interpretasi terhadap harga atau koefisien korelasi secara konvensional diberikan oleh Guilford (1956) sebagai berikut:

- a) $r = 0,8 - 1$ sangat tinggi
- b) $r = 0,6 - 0,799$ tinggi
- c) $r = 0,4 - 0,699$ cukup tinggi
- d) $r = 0,2 - 0,399$ rendah, dan
- e) $r = 0 - 0,199$ sangat rendah (tidak valid)

Reliability

Reliability adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauhmana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih (Singarimbun dan Effendi, 2011). Keterandalan menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan rumus *alpha cronbach*, yaitu:

$$r_{11} = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

n = banyaknya butir soal

S_i^2 = jumlah varians skor tiap butir

S_t^2 = varians skor total

Instrumen reliabel atau tidak, maka nilai koefisien reabilitas (*Alpha*) tersebut dibandingkan dengan 0,6 dimana jika nilai *Alpha* lebih besar dari 0,6 maka, instrumen tersebut dinyatakan reliabel, begitu pula sebaliknya. Nasution *et al.*, (2007) menyatakan bahwa jika koefisien reabilitas (*Alpha*) mendekati satu (1) sangat baik, jika berada diatas 0,8 baik, tetapi bila berada di bawah nilai 0,6 tidak baik. Nilai *Alpha* berada di bawah 0,6, maka dapat dikatakan bahwa pengukuran yang dilakukan tidak konsisten atau pengukuran kita tidak *reliable*. Uji coba instrumen penelitian dilakukan di wilayah penelitian pada BUMDes di luar sampel penelitian yang mempunyai karakteristik dan kondisi yang hampir sama dengan responden sebanyak 30 responden, dan hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Hasil uji validitas dan reliabilitas instrument penelitian

No	Variabel	Jumlah pernyataan	Pernyataan Valid	Nomor Tidak Valid	Realibilitas	Ket
1	Kepemimpinan Direktur Bumdes	41	40	13	0,74	Reliabel
2	Partisipasi Masyarakat	36	32	13,31,33,44	0,75	Reliabel
3	Peran <i>Stakeholder</i>	27	25	23, 29	0,75	Reliabel
4	Dinamika Organisasi	78	71	64,65,68, 80,94,96,97	0,74	Reliabel
5	Kinerja Bumdes	34	34	-	0,75	Reliabel

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas pada penelitian ini digunakan metode *Cronbach Alpha* dengan ketentuan:

- (1) nilai alpha Cronbach 0,00 – 0,20 berarti kurang reliabel
- (2) nilai alpha Cronbach 0,21 – 0,40 berarti agak reliabel
- (3) nilai alpha Cronbach 0,41 – 0,60 berarti cukup reliabel
- (4) nilai alpha Cronbach 0,61 – 0,80 berarti reliabel
- (5) nilai alpha Cronbach 0,81 – 1,00 berarti sangat reliabel

Berdasarkan Tabel 10 hasil uji validitas dan reliabilitas terdapat beberapa item pertanyaan yang tidak valid. Pernyataan tidak valid karena mengandung dua jawaban dalam satu pertanyaan dan membuat ambigu, serta pernyataan menggunakan bahasa yang tidak dipahami oleh responden. Pertanyaan atau pernyataan yang dinyatakan tidak valid kemudian diperbaiki.

3.10 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif merupakan penyajian data penelitian yang ringkas dan sederhana berupa tabel-tabel untuk memudahkan dalam penjelasan data. Data yang terkumpul dari penelitian ini dianalisis secara

kuantitatif dan kualitatif. Arah kecenderungan nilai data dari masing-masing responden variabel akan dikategorikan menjadi tiga yaitu: 1) rendah, 2) sedang, 3) tinggi. Interval kelas ditentukan dengan rumus:

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{Nilai tertinggi-nilai terendah}}{\text{kategori}}$$

Statistik inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah SEM PLS untuk melakukan perkiraan terhadap populasi dalam rangka melihat sejauh mana peubah-peubah saling mempengaruhi dan berhubungan serta melihat kesesuaian model penelitian yang dirancang dengan model sebenarnya. Analisis data dengan 1) deskriptif untuk menganalisis tingkat kepemimpinan direktur (X_1) partisipasi masyarakat (X_2) peran *stakeholder* (X_3), dinamika organisasi (Y) kinerja BUMDes (Z); dan 2) analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan model persamaan struktural (SEM) untuk menganalisis besarnya pengaruh kepemimpinan direktur (X_1) partisipasi masyarakat (X_2) peran *stakeholder* (X_3), dinamika organisasi (Y) kinerja BUMDes (Z).

Teknik analisis data penelitian menggunakan pendekatan SEM PLS yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghazali dan Latan (2017) SEM digunakan karena mampu menguji penelitian dengan kompleks serta variabel yang banyak dan simultan, kemudian dalam penyelesaiannya cukup satu kali estimasi. Hubungan yang kompleks dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel dependen dengan satu atau beberapa variabel independen. Pendekatan PLS tidak mensyaratkan data harus terdistribusi normal, dapat meng-*handle* semua jenis skala pengukuran (interval, nominal, ordinal, rasio) dan dapat digunakan pada sampel yang kecil. PLS dapat mengestimasi model *causal-predictive* dengan kompleksitas tinggi, akan tetapi dengan permintaan asumsi yang rendah.

Menurut Hair *et al.*, (2011) bahwa tahapan analisis menggunakan SEM PLS setidaknya harus melalui lima proses tahapan dimana setiap tahapan akan berpengaruh terhadap tahapan selanjutnya, yaitu (1) konseptualisasi model, (2) menentukan metoda analisis *algorithm*, (3) menentukan metode *resampling*, (4) menggambar diagram jalur, (5) evaluasi model, Adapun langkah-langkah

penggunaan SEM PLS dalam analisis data penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Konseptualisasi Model

Tahap konseptualisasi model peneliti harus mendefinisikan secara konseptual konstruk yang diteliti dan menentukan dimensionalitasnya untuk masing-masing konstruk tersebut serta indikator pembentuk konstruk laten harus ditentukan. Penelitian ini menggunakan indikator berbentuk refleksif. Selanjutnya, arah kausalitas antar konstruk yang menunjukkan hubungan yang dihipotesiskan harus ditentukan. Penelitian ini akan menganalisis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel.

2) Menentukan Metode Analisis *Algorithm*

Metode analisis *algorithm* digunakan untuk estimasi model. Pengaturan *algorithm* yang harus dilakukan sebelum analisis yaitu untuk *outer model* dan *inner model*, setelah mengatur *outer model algorithm* dan mengatur *inner model algorithm*. *Algorithm inner model* yang digunakan adalah *linear*, mempunyai kemampuan untuk menghitung *path* koefisien dengan *least square regression algorithm* berdasarkan pada skor variabel laten yang dihitung dari analisis *outer model*.

3) Menentukan Metoda *Resampling*

Nilai signifikansi dari estimasi model PLS tidak diketahui, maka harus melalui prosedur penyampelan ulang atau *resampling*. Proses penyampelan kembali (*resampling*) yaitu *bootstrapping* dan *jackknifing*. Metode *bootstrapping* menggunakan seluruh sampel asli untuk melakukan *resampling* kembali. Metode ini lebih sering digunakan dalam model persamaan struktural. PLS memerlukan jumlah *resample* yang besar untuk mendapatkan distribusi normal dari sampel kemudian menghitung nilai *Standar Error* (SE). Nilai beta dibagi dengan nilai *Standar Error* diperoleh nilai t hitung. Nilai statistik hitung yang stabil diperlukan jumlah *resampling* yang besar antara 500-1000.

4) Menggambar Diagram Jalur

Setelah melakukan konseptualisasi model, menentukan metoda analisis *algorithm* dan metoda *resampling*, langkah selanjutnya adalah menggambar diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut. Menggambar diagram jalur (*path diagram*), Hair *et al.*, (2011) merekomendasikan untuk menggunakan prosedur nomogram *reticular action modelling* (RAM) dengan ketentuan sebagai berikut:

- a. Konstruk teoritikal (*theoretical constructs*) yang menunjukkan variabel laten harus digambar dengan bentuk lingkaran atau bulatan *clips* (*circle*).
- b. Variabel *observed* atau indikator harus digambar dengan bentuk kotak (*squares*).
- c. Hubungan atau pengaruh antar variabel atau konstruk digambarkan dengan arah panah tunggal (*single headed arrows*)

5) Evaluasi Model

Setelah menggambar diagram jalur, maka model siap untuk diestimasi dan dievaluasi hasilnya secara keseluruhan. Evaluasi model dalam PLS-SEM dapat dilakukan dengan menilai *outer model* dan *inner model*. Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dapat dilakukan melalui analisis faktor konfirmatori yaitu dengan menguji validitas dan reliabilitas item pembentuk konstruk laten. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi model struktural atau *inner model* dan pengujian signifikansi untuk menguji pengaruhantar konstruk atau variabel.

Pengujian validitas dimaksudkan untuk menguji apakah item (indikator) yang merepresentasikan konstruk laten valid atau tidak artinya menjelaskan konstruk laten untuk diukur. Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menguji apakah item (indikator) dari instrumen dapat digunakan untuk melakukan pengukuran lebih dari dua kali dengan hasil yang akurat. Umumnya, tipe reliabilitas yang sering digunakan adalah *internal consistency reliability* yaitu dengan meratakan korelasi antar item di dalam pengujian. *Cronbach's alpha* merupakan pengukur yang sering digunakan untuk menguji *internal consistency* dalam teori klasik psikometrik. Peneliti dalam bidang SEM kemudian mengembangkan ukuran untuk menguji reliabilitas yang disebut dengan *composite reliability*.

Kemudian evaluasi model struktural yang dilakukan dengan melihat nilai signifikansi *P-value* untuk mengetahui pengaruh antar variabel berdasarkan hipotesis yang dibangun melalui prosedur *resampling*. Nilai signifikansi yang digunakan dalam penelitian yaitu *two-tailed*, dengan nilai $P = 0.05$ (*significance level = 5 %*).

6) Pengujian Hipotesis dengan Analisis PLS

Setelah model SEM selesai diestimasi dan dievaluasi, maka langkah terakhir melaporkan serta mengkomunikasikan hasil analisis. Selanjutnya adalah dengan menguji hipotesis dengan melihat nilai *t*-statistik (*T-ratio*) dan nilai probabilitas (*P-value*). Pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk $\alpha = 5\%$ nilai *t*-statistik yang digunakan adalah 1,96. Kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika *t*-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $P < 0,05$.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Badan Usaha Milik Desa adalah organisasi milik desa yang melaksanakan tugas dan fungsi melakukan usaha untuk meningkatkan pendapatan desa, mendukung usaha masyarakat, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. BUMDes dibentuk berdasarkan kebutuhan tentang pengembangan usaha milik desa sesuai potensi desa. BUMDes melakukan usaha yang disepakati dalam musyawarah desa mendukung peningkatan PAD dan kesejahteraan masyarakat. Penelitian mengungkapkan pengelolaan BUMDes ditinjau dari aspek kepemimpinan Direktur BUMDes, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi, serta pengaruhnya dengan meningkatkan kinerja BUMDes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *stakeholder* adalah kepala desa, dinas PMD, dan swasta yang berkaitan dengan jenis usaha (seperti: samsat, perbankan dan puskesmas).

Berdasarkan tujuan penelitian, hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Tingkat kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder*, dinamika organisasi, dan kinerja BUMDes sebagai berikut: a) Tingkat kemampuan Direktur BUMDes dalam kategori tinggi, dengan indikator variabel sebagai berikut: menganalisa sumberdaya organisasi, menentukan pembagian tugas, mengajak dan mengarahkan pencapaian tujuan, berkomunikasi, menumbuhkan rasa kesatuan dalam kategori tinggi, dan mengambil prakarsa dalam kategori sedang; b) Tingkat partisipasi masyarakat dalam kategori sedang, dengan indikator variabel sebagai berikut: perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dalam kategori

tinggi, sedangkan penyertaan modal dan kesediaan menjadi pengurus atau pengelola dalam kategori sedang; c) Tingkat peran *stakeholder* dalam kegiatan BUMDes dalam kategori tinggi, dengan indikator variabel sebagai berikut: *policy creator*, fasilitator, implementator dalam kategori tinggi, sedangkan koordinator dalam kategori sedang; d) Dinamika organisasi BUMDes dalam kategori tinggi atau dinamis, dengan unsur-unsur sebagai berikut: tujuan organisasi, struktur organisasi, pembinaan, suasana organisasi, tugas dan fungsi organisasi, kekompakan, efektivitas organisasi dalam kategori tinggi, sedangkan tekanan dan agenda terselubung dalam kategori sedang; e) Kinerja organisasi BUMDes dalam kategori tinggi, dengan indikator sebagai berikut: kinerja usaha dan keuntungan sosial dalam kategori tinggi dan kepedulian lingkungan dalam kategori sedang.

2. Dinamika organisasi berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja BUMDes, dan kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* tidak berpengaruh langsung terhadap tingkat kinerja BUMDes.
3. Kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* berpengaruh secara langsung terhadap dinamika organisasi.
4. Kepemimpinan direktur dan peran *stakeholder* berpengaruh langsung terhadap partisipasi masyarakat.
5. Kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja BUMDes melalui dinamika organisasi; Kepemimpinan direktur, partisipasi masyarakat, peran *stakeholder* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja BUMDes melalui partisipasi masyarakat dan dinamika organisasi; Kepemimpinan direktur dan peran *stakeholder* melalui partisipasi masyarakat tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja BUMDes.
6. Kepemimpinan direktur, peran *stakeholder* berpengaruh secara tidak langsung terhadap dinamika organisasi melalui partisipasi masyarakat.
7. Strategi pengelolaan BUMDes di Provinsi Lampung yang berfokus pada beberapa aspek penting. Pertama, penguatan kepemimpinan direktur yang mencakup kemampuan menganalisis sumber daya organisasi, pembagian tugas secara efektif, proaktif dalam inisiatif usaha, mengajak dan

mengarahkan tujuan, meningkatkan komunikasi tim, dan menumbuhkan rasa kesatuan. Kedua, meningkatkan partisipasi masyarakat dalam perencanaan, pelaksanaan, menjadi pengelola, dan monitoring evaluasi. Ketiga, peran *stakeholder* sebagai *policy creator*, fasilitator, kordinator, implementator yang kuat seperti dukungan kepala desa, kolaborasi dengan Dinas PMD dan PLD, serta swasta dalam pengembangan usaha. Keempat, dinamika organisasi dinamis dengan tujuan, struktur, pembinaan, suasana, tugas fungsi, kekompakan, dan efektivitas organisasi. Kelima, fokus pencapaian tujuan peningkatan PAD dan kesejahteraan masyarakat.

5.2 Saran

1. Bagi Pemerintah Pusat a) perlu menetapkan regulasi persentase dana desa untuk modal usaha BUMDes, membentuk mekanisme pengawasan dan evaluasi berkala, serta menyediakan *platform digital* untuk transparansi pengelolaannya, b) perlu perbaikan peraturan nomor 3 tahun 2015 tentang pendamping desa dengan memberikan penekanan khususnya tugas pendamping menjadikan prioritas dalam pembinaan BUMDes, c) Menyesuaikan dalam menyusun peraturan daerah dengan peraturan nomor 7 tahun 2023 tentang prioritas penggunaan dana desa khususnya pada pasal 7 point 3 terkait keterlibatan BUMDes, dan peraturan pasal 17 point e terkait dengan mekanisme pengangkatan pengurus, pengawas dan pelaksana operasional BUMDes, d) rekrut pendamping BUMDes berkualifikasi S1 berkompentensi manajemen, organisasi, pemberdayaan, dan bisnis.
2. Bagi Pemerintah Daerah perlu anggaran bersumber dari APBD untuk pembinaan BUMDes, membentuk tim pendampingan dan evaluasi, serta pelatihan rutin bagi pemerintah desa dan pengelola BUMDes dengan materi kepemimpinan, organisasi, bisnis, kemitraan, dan teknis usaha.
3. Bagi Pemerintah Desa perlu menyusun peraturan desa untuk penyediaan modal BUMDes, memastikan transparansi dana desa, serta kemitraan penguatan modal dan pengembangan BUMDes secara berkelanjutan.
4. Khusus bagi Pemerintah Kabupaten Lampung Timur perlu melakukan pembinaan teknis usaha secara berkelanjutan yang dilengkapi dengan

penyediaan anggaran. Pemerintah kabupaten juga harus menekankan kepada pemerintahan desa untuk mengalokasikan anggaran bagi modal BUMDes agar keberlanjutan usaha dapat terjamin. Pemerintah Kabupaten Lampung Barat perlu memprioritaskan pembinaan berkelanjutan khususnya dalam administrasi dan teknis usaha, menyediakan dana pendampingan, serta menjalin kerja sama strategis dengan perguruan tinggi untuk mendukung pengembangan BUMDes. Pemerintah Kabupaten Pringsewu perlu menekankan penyediaan anggaran bagi modal usaha BUMDes oleh pemerintahan desa, melaksanakan evaluasi usaha secara berkala.

5. Bagi perguruan tinggi: perguruan tinggi dapat membantu dengan menyiapkan tenaga ahli yang mampu melatih pendamping dan pengurus BUMDes dalam meningkatkan kapasitas organisasi, berperan dalam integrasi kurikulum pendidikan dengan program pemberdayaan masyarakat dan usaha desa, penyelenggaraan pelatihan berbasis riset, serta pengembangan kemitraan kampus dan desa dalam pembinaan BUMDes.
6. Bagi pengurus BUMDes: perlu sosialisasi AD atau ART, pemanfaatan teknologi untuk keberlanjutan bisnis. Peningkatan peran *stakeholder* (kepala desa, Dinas PMD, swasta) melalui forum rutin guna membahas strategi penyertaan modal dan pengembangan usaha BUMDes.
7. Bagi pendamping: a) menyusun rencana pembinaan berkelanjutan bagi anggota dan pengurus BUMDes, dengan fokus penguatan kepemimpinan, kemitraan, organisasi, dan bisnis, b) mengadakan pelatihan teknis yang relevan bagi pengurus, sesuai dengan kebutuhan spesifik BUMDes dan potensi daerah, c) menyusun roadmap pembinaan berkelanjutan dan menyediakan modul pelatihan sesuai karakteristik daerah, d) melakukan monitoring berkala dengan metode asesmen untuk efektivitas program.
8. Penelitian lanjutan: a) terkait indikator variabel keuangan, pelanggan, standarisasi produk BUMDes, struktur organisasi, profesionalisme, inovasi bisnis, tata kelola administrasi dalam pengelolaan BUMDes; b) topik pengembangan BUMDes berbasis kearifan lokal berdasarkan jenis usaha, cakupan wilayah, komoditas, dan ekonomi lokal, c) topik pengaruh media massa dalam pengembangan dan peningkatan kinerja BUMDes.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulai I.A, Moses N F, Dramani J M B F. 2024. *Making cities clean with collaborative governance of solid waste infrastructure in Ghana. journal homepage: www.journals.elsevier.com/cleaner-waste-systems.*
<https://doi.org/10.1016/j.clwas.2024.100150>.
- Abdullah F, Mediaty, Anis A.M., 2024. *Financial Management of Village-owned Enterprises Affected by Employee Competency and Organizational Culture. MANDAR: Management Development and Applied Research Journal.*
 Website: <http://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/mandar>. E-ISSN: 2654-4504
 P-ISSN: 2721-1436. <https://doi.org/10.31605/mandar.v6i2.3845>.
- Adianto, A., Mayarni, M. 2021. Strategi BUMDes Bintang Muda Jaya Desa Sako Margasari dalam Mengembangkan Unit Usaha Baru Kabupaten Kuantan Singingi. *Administratio*, 12(1), 83–95.
<https://doi.org/10.23960/administratio.v12i1.195>.
- Aeni N. 2020. Gambaran Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Pati *Description Of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance In Pati District. Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah, Volume 18 Nomor 2.*
- Agista S., Yuniar A S, Irwan E., Dewangga N. 2023. Hubungan Persepsi Masyarakat Terhadap Peran Pendamping Dalam Mengembangkan Kinerja Bumdes Di Kabupaten Lampung Barat (*The Relationship Between Public Perception Of The Role Of Assistants In Developing The Performance Of Bumdes In West Lampung Regenc*). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Agroinfo Galuh*. 10 (2). DOI: <http://dx.doi.org/10.25157/jimag.v10i2.9900>.
- Agnieszka B, Zuzanna H, Marta N, K T. 2023. *Organizational performance model based on e-leadership in crisis caused by COVID-19 pandemic. Science Direct Available online at www.sciencedirect.com Procedia Computer Science 225 (2023) 98–107.*
- Agustianingrum, 2023. Dinamika Kelompok Tani Lahan Kering di Kecamatan Paranggupito Kabupaten Wonogiri. *Journal of Integrated Agricultural Socio Economics and Entrepreneurial Research* Volume 1 Nomor 2, Maret 2023. Halaman 25 - 35 p-ISSN 2963-5756; e-ISSN 2963-5748 Available: <https://jurnal.unimus.ac.id/index.php/jiasee/index>.

- Alfiansyah, R. 2021. "Peran BUMDes Dalam Pengelolaan Sampah Dengan Insinerator Dan Komposter Di Desa Sumbergondo, Kota Batu". *Jurnal Ekologi, Masyarakat Dan Sains* 2 (1): 20-28. <https://doi.org/10.55448/ems.v2i1.28>.
- Alkadafi, M., Tauby, S., Andini, N. L. 2021. Pengembangan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Menggerakkan Ekonomi Desa di Provinsi Riau. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 1–18. [https://doi.org/10.25299/jiap.2021.vol7\(1\).6562](https://doi.org/10.25299/jiap.2021.vol7(1).6562).
- Altanchimeg. Z., Tsolmon. J., Solongo. N., Klementova, I., 2024. *Analyzing the Impact of Organizational Trust on Job Engagement: A Mediating Role of Employee Loyalty. Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(4), 105-119. [http://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4\(7\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(7)).
- Andayani. K.P.2021.Pembentukan Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Sarana Meningkatkan Pendapatan Masyarakat Desa. *Jurnal Kertha Negara* Vol. 9 No. 5 Tahun 2021, hlm.366-377. E-ISSN: Nomor 2303-0585.
- Andriani S., Della PM., Kumara AK. 2024. *Kaizen Culture, Work Stress, And Leadership Style On Employee Performance At CV. Aisya Catering. Management Studies and Entrepreneurship Journal*. DOI: <https://doi.org/10.37385/msej.v5i1.2764>.
- Anjany S.A., Kadhung P., Agus S.P. 2022. *The Effect Of Cohesiveness, Leadership Style And Motivation On The Member's Activity Of Gondang Lestari Farmer Group. Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*. Juli 2022, 8(2): 1048-1071.
- Anshori M.S., Muhammad A S., Happy S D., 2024. Pembangunan Desa Mandiri Melalui Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Desa Tiremenggal). Sil'ah: *Jurnal Ekonomi Syariah*. Vol. 1, No. 1.
- Aprilia A.R, Dwi C., Ari S.N. 2021. *Systematic Literature Review (Slr): Keberhasilan Dan Kegagalan Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Jurnal Akuntansi Terapan dan Bisnis* Vol. 1, No. 1, {35-44} ISSN 2807-243X.
- Ardiyansyah C, David A A P. 2022. Gaya Kepemimpinan, Kearifan Lokal, Dan Akuntabilitas Bumdes. *Jurnal Dinamika Ekonomi Rakyat*. Vol 1(2). Halaman 38-55e -ISSN 2829-3177. DOI: <https://10.24246/dekat.v1i2.9953>.
- Arifin A, Rulida Y. 2022. *Developing Border Area: A Study of the Village Internet Program in Kaliau Village, Sambas Regency. Jurnal Pemberdayaan Masyarakat: Media Pemikiran dan Dakwah Pembangunan*. ISSN: 2580-863X (p); 2597-7768 (e); Vol. 6, No. 1 (2022), pp. 47-68; Doi: 10.14421/jpm.2022.061-03.

- Ariyulianti A, Arwan G., 2023. Peranan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Dan Perekonomian Masyarakat Desa Mekarsari Kecamatan Ngamprah Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi* Volume 14, Nomor 2. ISSN: 2301-8879. E-ISSN: 2599-1809. <https://doi.org/10.22225/kr.14.2.2023.263-27>.
- Armi, M., Nurmahmudah, N., 2023. Development of Village-Owned Enterprises (BUMDes) for Prosperity through Community Services (Case Study in Damarwulan Village, Kepung District, Kediri Regency). *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 432–438. <https://doi.org/10.32815/jpm.v4i2.611>.
- Arumdani, N, Krisbowo, A. 2022. Model Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Dadapan Kecamatan Pringkuku Kabupaten Pacitan. *JSEH (Jurnal Sosial Ekonomi dan Humaniora)* Volume 8, Nomor 2 (PP:214-221) p-ISSN: 2461-0666 e-ISSN: 2461-0720.
- Asmuni., Raden A.S, Supranoto, Himawan B.P. 2024. *Social Culture Formation and Development of Village-Owned Enterprises as a Hybrid Organization in Indonesia: A Case Study in East Java. Journal of Humanities and Social Sciences Studies*. ISSN: 2663-7197. DOI: 10.32996/jhsss.
- Aulia G, Euis D, Nendah S.P. 2022. Pengaruh Dinamika Dan Kemandirian Kelompok Pembudidaya Ikan (Pokdakan) Terhadap Keberhasilan Usaha Budi Daya Ikan Nila (*Oreochromis niloticus*) (Suatu Kasus di Kota Sukabumi). *Mimbar Agribisnis*:
- Ausat AMA, Suherlan, Tepi P, Zaenal H. 2022. Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, ISSN 2656-8829 (Print), ISSN 2656-8810 (Online) Vol.4, No. 4.
- Avisenna H, Mohammad L A, Amalia D A, Bisma J F, Siti A. 2022. Analisis Pengelolaan Dan Kinerja Badan Usaha Milik Desa. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management* p-ISSN : 2797-9725 | e-ISSN : 2777-0559 Vol. 2 No. 3 September - Desember 2022
- Babu MD, Kushwaha B P, Upadhyaya T P. 2024. *Impact of ambidextrous leadership on innovative work behaviour and employee performance in the IT sector. Heliyon* 10 (2024) e33124. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33124>.
- Baga M L., Anisa D.U., Ach F.W. 2023. *Exploring the Relation between Farmer Group Membership and Agricultural Productivity: Evidence from Indonesian Rice Farming. AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*. DOI: <https://doi.org/10.18196/agraris.v9i1.115>
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Pringsewu. (2021). *Kabupaten Pringsewu Dalam Angka 2021*. BPS Kabupaten Pringsewu. Provinsi Lampung

- Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung. (2020). *Provinsi Lampung dalam Angka 2020*. BPS Provinsi Lampung.
- Bakri, S., Adella, P. A., Evi, K., Henky, M. 2024. *Environmental and demographic effects on vector-borne disease incidence: Welfare role on DHF reduction*. *Journal of Human, Earth, and Future*, 5(1).
<https://doi.org/10.28991/HEF-2024-05-01-03>.
- Basri, Y. M., Taufik, T., Yasni, H., Putri, R. I. 2022. *Institutional Pressure And Social Entrepreneurship Orientation: Their Impact On The Performance Of Social Enterprises*. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 12(3), 545- 559.
- Bella D. A. P. K, Taufiq H. M., 2024. *Analysis of the Implementation of Management of Village-Owned Enterprises (BUMDES) in Increasing Village Original Income*. *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah*, 6(1), 59–66. <https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v6i1.2825>.
- Berutu, B. R., Nasution, M. A., Kusmanto, H., Kadir, A. (2020). Peran Badan Usaha Milik Desa dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Mungkur Kecamatan Siempat Rube Kabupaten Pakpak Bharat. *Strukturasi: Jurnal Ilmiah Magister Administrasi Publik*, 1(1). <http://jurnalmahasiswa.unma.ac.id/index.php/strukturasi>.
- Besley T, Torsten P., 2022. *Organizational dynamics: culture, design, and performance* *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 40, 394–415. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewac020>.
- Buana A., Jawoto SS., 2022. *Analisis Stakeholder Dalam Penyusunan Rpjmg Gampong Dayah Di Kabupaten Pidie*. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia* p-ISSN: 2541-0849. e-ISSN: 2548-1398. Vol. 7, Special Issue No. 2.
- Budiartini L., I P. D. S. Putra. 2021. Pengaruh Tekanan Eksternal, Akuntabilitas, Ketidakpastian Lingkungan Dan Pengendalian Internal Terhadap Penerapan Transparansi Pelaporan Keuangan (Studi Empiris Pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Badung). *Hita Akuntansi dan Keuangan Universitas Hindu Indonesia*. DOI:10.32795/hak.v2i2.1525.
- Cahayati, N., Fawaiq S, A., Dandy H.S.M. 2024. *The Institutional Change Dynamics of Village-Owned Enterprises in East Java: Accelerating the Welfare of Rural Communities*. *KnE Social Sciences*, 9(4), 440–454.
<https://doi.org/10.18502/kss.v9i4.15092>
- Castellani, J., Suratman, S. S., Sudarjah, G. M., Muharam, D. F., Ridwan, M. 2022. *Jurnal Strategi Pemberdayaan Ekonomi (JEES)*, 5(1). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia.
- Catwright. D, Zander A. 1968. *Dynamic Group*. London (UK). Harper dan Row Publ.

- Clarkson, M. B. E. 1995. *Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Daniel, R., Maad, F., Wibaningwati, D. B. 2021. Dinamika Kelompok Tani Padi Sawah (*Oryza sativa* L.) di Kecamatan Rumpin, Kabupaten Bogor. *Agrisintech (Journal of Agribusiness and Agrotechnology)*, 2(1), 09. <https://doi.org/10.31938/agrisintech.v2i1.311>.
- Dianty, A V., Setyowati T, Reskiputri T D. 2024. Analisis Kualitas Pelayanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah Bumdes Desa Wonoasri Kabupaten Jember. *Jurnal Mahasiswa Manajemen*. v.2, n.01, p.34-54. ISSN 2722-4759. <http://dx.doi.org/10.30587/mahasiswamanajemen.v2i01.2565>.
- Dibyorini. M.C.C., Aulia, W S., Anastasia A, Maghfira A., 2024. *Manifestasi Collaborative Governance: Mengorkestrasi Korporasi Rakyat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. *IMEJ: Islamic Management and Empowerment Journal*. P-ISSN:2685-953X; e-ISSN:2686-0317. DOI :10.18326/imej.v6i1.47-66. 6(1). p. 47-66.
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat, Desa, dan Transmigrasi Provinsi Lampung. (2022). *Data BUMDes Se-Provinsi Lampung*. Provinsi Lampung.
- Djafar N, Sukarman K, Roni L. 2024. Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Limehe Barat Kecamatan Tabongo Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*. <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/jrpp>. 7(2), 2024P-2655-710X. E-ISSN 2655-602. DOI: <https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.26743>.
- Effendi, I. 2021. *Pemberdayaan Masyarakat Desa*. Suluh Media. Yogyakarta.
- Erna H, Askar G, Aman S, Naelati T. 2023. *Increasing the performance of village services with good governance and participation*. *Sustainability journal*. homepage: www.elsevier.com/locate/wds. <https://doi.org/10.1016/j.wds.2023.100089>.
- Fadilah Y dan Saharuddin, 2022. Strategi Pengelolaan Kredit Program PUAP melalui BUMDes (Kasus: Desa Cikarawang, Kabupaten Bogor). *Strategy for Management of PUAP Credit Program Trough BUMDES (Case: Cikarawang Village, Bogor Regency)* *Jurnal Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat* Vol. 06 (02) hal.187-201. E-ISSN: 2338-8269.
- Fajri, H., Akmal, A. D., Saputra, B., Dt. Maani, K., Permana, I., Wahyuni, N., Syafril, R. 2020. Peningkatan Keterlibatan *Stakeholder* Dalam Perumusan Peraturan Nagari Layak Anak. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(4), 754–761. <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v4i4.4550>.
- Fajri, H., Permana, I., Yuliarti, Wahyuni, N. 2022. Peningkatan keterlibatan stakeholder dalam upaya pembangunan wisata nagari. *Jurnal Inovasi Hasil*

- Pengabdian Masyarakat (JIPEMAS)*, 5(1), 221–233.
<https://doi.org/10.33474/jipemas.v5i2.14055>.
- Fajri, H., Saputra, B. 2021. *Community Engagement: Small things but have a big impact on Empowerment. Proceedings of the 1st Tidar International Conference on Advancing Local Wisdom Towards Global Megatrends*, TIC 2020, 21-22 October 2020, Magelang, Jawa Tengah, Indonesia.
<https://doi.org/10.4108/eai.21-10-2020.2311911>.
- Fernanda S.D, Hendra S., 2024. *Management Of Bumdes Mutiara Welirang Management In The Development Of Ganjaran Park Tourism* (Manajemen Pengelolaan Bumdes Mutiara Welirang Dalam Pengembangan Wisata Taman Ganjaran). *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting*. e-ISSN: 2597-5234 10252. DOI:
<https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.9073>.
- Firmansyah D, D. P Susetyo, M. Sumira. 2020. Dampak Dana Desa Terhadap Pembangunan Desa Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa Pada Desa Cibitung Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Akuntansi Berkelanjutan Indonesia*. Vol. 3, No. 2, ISSN 2615-7896. Hal 168-181.
<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JABI>.
- Fithriyyah M U., 2021. *Dasar-Dasar Teori Organisasi. Institute for Researrch and Dvelopmnet (Rdev Riau)*. ISBN 978-623-94628-5-7. Jakarta,
- Fitri, A. 2021. Strategi Pengelolaan BUMDes Mukti Tama Desa Lambur Ii Berbasis Partisipasi Masyarakat (*Doctoral dissertation, ilmu pemerintahan*).
<https://repository.unja.ac.id/id/eprint/21021>
- Fobbe L, Per Hilletoft, 2021. *The role of stakeholder interaction in sustainable business models. A systematic literature review. Journal of Cleaner Production*, Volume 327. ISSN 0959-6526. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129510>.
- Francisca T R; Tejada P A., Ramírez Y; López P, María D M. 2023. *Board leadership structure and human capital disclosure: Role of independent directors, European Research on Management and Business Economics (ERMBE)*, ISSN 2444-8834, Elsevier, Amsterdam, Vol. 29, Iss. 3, pp. 1-12,
<https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2023.100224>.
- Freeman, R. E., Reed, D. L. 1983. *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Ghozali, I., Latan, H. 2017. *Partial Least Square: Konsep, Metode, dan Aplikasi menggunakan program WarpPLS 5.0 (Edisi ke-3)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gloria J. M. 2022. *Empirical Research Paper Stakeholder roles in artificial intelligence projects. Journal Project Leadership and Society* Grafindo. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100068>
- Hair J F, Christian M. Ringle, Marko S. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. vol. 19, no. 2, pp. 139–151. DOI 10.2753/MTP1069-6679190202. Software XLSTAT, SmartPLS, dan Visual PLS. Salemba Infotek. Jakarta.
- Hanafi M.M 2003. *Manajemen* edisi Revisi. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- Handono, S. Y., Hidayat, K., Purnomo, M., Toiba, H. 2023. Entrepreneurial Dynamics and Typology in Rural Development. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 9(2), 174–194. <https://doi.org/10.18196/agraris.v9i2.336>.
- Hariadi, S. S. 2011. *Dinamika Kelompok: Teori dan Aplikasi untuk Analisis keberhasilan Kelompok Tani sebagai Unit Belajar, Kerjasama, Produksi dan Bisnis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Hastutik D, Dwiningtyas P, Agung W. 2021. Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengembangan Desa Wisata di Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten “*The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in the Development of Tourism Villages in the Ponggok Village Polanharjo District Klaten Regency*”. *Agritexts: Journal of Agricultural Extension*, 45(1), 46-58, 2021 URL: DOI: <https://doi.org/10.20961/agritexts.v45i1.51539>.
- Hendriani S., Rika YS., Nurhizrah G. 2024. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan. *Jurnal naira*. . P-ISSN 1693-3516 | E-ISSN 2528-7575. Vol. 17, No., Hal. 171-184. DOI: <https://doi.org/10.31849/niara.v17i1.18972>.
- Hernandez C, Maral M, Thai T M, Carsten N H. 2020. *Moving beyond intermediation: How intermediary organizations shape collaboration dynamics in entrepreneurial ecosystems*. *Technovation journal* homepage: www.elsevier.com/locate/technovation. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102332>.
- Hersey, Paul dan Blanchard, Ken. 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendaayagunaan Sumber Daya Manusia*, Edisi Keempat: Penerbit Erlangga.
- Hidayat Y., Tri A. W., Sujatmiko., 2024. Pendapatan Asli Desa (PADes) : Studi pada BUMDes Ngudi Raharjo Desa Girikulon, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang. *Journal of Public Administration and Local Governance*. <http://jurnal.untidar.ac.id/index.php/publicadmini>. DOI: 10.31002/jpalg. 8 (1).

- Hidayat GU., Nasywa DK., Prilanitasari, Tugimin S. 2024. Pengaruh Dinamika Organisasi Terhadap Efektivitas Penegakan Hukum. *Capitalis: Journal of Social Sciences*. Vol. 2 No. 2 Juli 2024, hal. 68-76 e-ISSN: 3030-8135.
- Hidayatulloh M.F., Muhammad T.Y., 2022. Peran Tokoh Masyarakat Dalam Pembangunan Desa Di Desa Jogoroto Kecamatan Jogoroto Kabupaten Jombang. *Jurnal Kajian Moral dan Kewarganegaraan*. Volume 10 Nomor 3. 540-554.
- Hornby, A. S. 2005. *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Huraerah A., Purwanto. 2006. *Dinamika Kelompok, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: PT Refika aditama.
- Husni T, Liliana R. 2023. Analisis *stakeholder* dalam pengelolaan badan usaha milik desa sumber rejeki di desa jiwaan kecamatan jiwaan Kabupaten Madiun Jawa Timur Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*. ISSN 2301-6965 : E-ISSN 2614-0241. DOI: <https://10.33701/jiwbp.v13i2.3598>.
- Ibrahim A.M , Yuriko B, Echan A., 2024. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Gorontalo. *Jurnal Ekonomi Pertanian dan Agribisnis (JEPA)* ISSN: 2614-4670 (p), ISSN: 2598-8174.
- Idris H., Samsinar, Warka., S. 2021. Pengaruh Kinerja Badan Usaha Milik Desa Terhadap Peningkatan Pembangunan Desa di Sulawesi Selatan. *Seminar Nasional Hasil Penelitian “Penguatan Riset, Inovasi, dan Kreativitas Peneliti di Era Pandemi Covid-19”* ISBN: 978-623-387-014-6.
- Inthavong P, Khaliq U R, Khansa M, Zeeshan S, Anna H S, Samrat R.2023. *Impact of organizational learning on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation*. *Journal homepage: www.cell.com/heliyon*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>.
- Jumiati E. 2020. Pengaruh Program Dana Desa Terhadap Perekonomian Masyarakat, Perluasan Lapangan Kerja dan Peluang Usaha Masyarakat Desa (Studi Deskriptif Korelasi pada 10 Desa di Kabupaten Purwakarta). *Jurnal Studi Islam dan Sosial*. 1(2). *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*. 8(2): 912-919912. DOI:10.25157/ma.v8i2.7432.
- Kadir NN, Rashid T, Suhardiman S. 2024. *Regional Government Policy in Developing Tourism in Jeneponto District*. *International Journal of Religion*. Volume: 5| Number 10| pp. 2873–2880. ISSN: 2633-352X. ISSN: 2633-3538 (Online)ijor.co.uk. DOI: <https://doi.org/10.61707/skj8p671>.
- Kamal R, Laleh S. 2023. *Rural cooperatives social responsibility in promoting Sustainability* Jakarta (ID): Indeks. *journal homepage:*

www.sciencedirect.com/journal/project-leadership-and-society.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100068>.

- Kartono K. 2006. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kemendes. 2021. Manual Book Penginputan Website Indeks Desa Membangun Tahun 2021. https://drive.google.com/file/d/1QsM_09tqv69tsh9rZNNYdDpt_v1Mjy5V/view.
- Kerlinger, F. N., Lee, H. B. (2002). *Foundations of Behavioral Research* (4th ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Kitabullah. Supratman. Yusran. 2021. Dinamika Kelembagaan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Dalam Pengelolaan Hutan Desa Di Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Hutan dan Masyarakat*. Vol. 13(1):1-12. ISSN: 1907-5316 ISSN Online: 2613-9979.
- Kim, S. H. (2021). *Organizational empowerment: A study of community-based welfare organizations for North Korean youth refugees in South Korea*. *SN Social Sciences*, 1(81). <https://doi.org/10.1007/s43545-021-00078-w>.
- Kuria M., Isnaini R., 2022. *Community Participation In The Implementation Of BUMDes Subur Makmur: Partisipasi Masyarakat Dalam Pelaksanaan BUMdes Subur Makmur*. *Indonesian Journal of Public Policy Review* Vol 20 (2022): 10.21070/ijppr.v20i0.1237.
- Kurnianto S, Budiharjo I. 2021. *Governance And Performance Of Village-Owned Enterprises (Bumdes)*. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga* Vol. 6 No. 2 (2021) 1150-1170 ISSN 2548-1401 (Print) ISSN 2548-4346 (Online). DOI:10.20473/Jraba.V6i2.187.
- Lestari S. 2021. Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Tingkat Kinerja Organisasi Badan Usaha Milik Desa (Studi Pada BUMDes Desa Sungai Sitolang) *Hirarki: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol.03, No. 02. E-ISSN: 2684-8503 P-ISSN: 2684 9666.
- Lestari S.A., Dika S. 2023. Analisis Dinamika Kelompok Wanita Tani Perkotaan D'shafa Kelurahan Malaka Sari Jakarta Timur. *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*. 9(1): 631-646. DOI: <http://dx.doi.org/10.25157/ma.v9i1.8807>.
- Listiana I., D Ariyanto., 2024. *Structural equation modeling for social capital empowerment in supporting mangrove rehabilitation*. *Global Journal of Environmental Science and Management (GJESM)*. DOI: 10.22034 /gjesm.2024.04.32.
- Madjodjo. F, Fadli D. 2020. Analisis kinerja Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan anggaran untuk meningkatkan pengolahan potensi desa di Desa Akedotilou. *Indonesia Accounting Journal*. Vol (2), No (2). DOI: <http://doi.org/10.32400/iaj.31055>. 187-195.

- Mahyudin, Ardhariksa Z K, Abdurrozzaq H, Puspita P R, Bonaraja P, Parlin D S, Puji H, Irdawati, Andriasan S, Marto S, Mochamad S, Rahman T, Marulam MT S, Dyah G, Marisi B. 2021. *Teori Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Malik, A. A., Gani, H. A., Rifdan, R. 2021. Meningkatkan pengelolaan BUMDes untuk pembangunan desa. *Tinjauan Linguistik dan Budaya*, 5(S1), 653-660. <https://doi.org/10.37028/lingcure.v5nS1.1450>.
- Mangngi EK, Agus S, Roos W. (2024). *Study of Management of Village Owned Business Entities Malang Regency, Indonesia. International Journal of Research in Social Science and Humanities (IJRSS) ISSN:2582-6220, DOI: 10.47505/IJRSS, 5(4), 59–65. https://doi.org/10.47505/IJRSS.2024.4.7.*
- Mardikanto T, dan Soebianto P. 2013. Pemberdayaan Masyarakat dalam Perspektif Kebijakan Publik.
- Mardhayiska IPR, Ida BKS, "The Role of Servant Leadership in Moderating the Effect of Empowerment and Knowledge Sharing on Innovative Work Behavior in Village-Owned Enterprises (BUMDes) in the Badung Regency Area," *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, vol. 8, no. 7, pp. 30-39, 2021. *Crossref*, <https://doi.org/10.14445/23939125/IJEMS-V8I7P104>.
- Marlina, E., Rahmayanti, S., Putri, A. D. R. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, Teknologi Informasi Terhadap Akuntabilitas Pengelola Dana Desa di Kecamatan Rakit Kulim, Riau. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 11(1), 89–100. <https://doi.org/10.37859/jae.v11i1.2517>.
- Maskur, Yuliana, Gustiani. 2023. Hubungan Karakteristik Individu Dengan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Di Kelurahan Tambun Kabupaten Tolitoli. *J. PARADUTA: Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*. 1 (1). Hal.6-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.56630/paraduta.v1i1.230>.
- Meilana, R., Yanfika, H., Hasanuddin, T. 2023. Faktor-Faktor yang Berhubungan dengan Dinamika dan Keberhasilan Bumdes dalam Mengembangkan Perekonomian Masyarakat Desa di Kabupaten Pesawaran. *JIA (Jurnal Ilmiah Agribisnis) : Jurnal Agribisnis Dan Ilmu Sosial Ekonomi Pertanian*, 8(1), 1–8. <https://doi.org/10.37149/jia.v8i1.409>.
- Meliyani E.F.R, Tuhpawana, P.S. Choibar T., 2023. Dinamika Kelompok Studi Pada Kelompok Tani Paguyuban Bumi Mandiri Dan Kelompok Tani Sri Tanggulun Di Kabupaten Subang. *Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 9(1): 369-394.
- Merhi, M. I., Ahluwalia, P. (2024). *The Role of E-participation, Human Capital, and Corruption-Free on Environmental Performance. Information Systems Frontiers*. DOI: 10.1007/s10796-024-10493-y.

- Mokoagow, H., Maweikere, A. M., Sendow, M. M. 2020. *Community Participation in the Village-Owned Enterprise (BUMDes) in the Village of Bulawan II, Kotabunan District of East Bolaang Mongondow Regency*. *Journal of Agribusiness and Rural Development (Jurnal Agribisnis Dan Pengembangan Pedesaan)*, 2(2).
<https://doi.org/10.35791/agrirud.v2i1.29931>.
- Mu'minin M.A., L.V. Ratna Devi Sukantalawati, Mahendra W., 2024. Strategi Mengatasi Hambatan Perkembangan Bumdes: Kajian di Desa Jumput, Bojonegoro. *Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies: Conference Series*. 2 (1). E-ISSN: 2987-3649 p-ISSN: 2987-5439. <https://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/imscs>.
- Mukhlis, M. 2024. Optimalisasi penerapan kebijakan pengelolaan sampah dalam mengatasi penanggulangan darurat sampah TPA Regional Payakumbuh. *Jurnal Kebijakan dan Teknologi*, 5(4).
<https://doi.org/10.31004/jkt.v5i4.36121>.
- Mukmin, S., Prasetyo, I. 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 4(2), 84–101.
<https://doi.org/10.54964/manajemen.v6i1.164>.
- Muktamar A., Dewi., Elis S., Reza R., 2024. Peran Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Journal Of International Multidisciplinary Research*. Vol:2, No.:1. DOI:
<https://doi.org/10.62504/st8p1141>.
- Muslihah, S., Siregar, H. O., Sriniyati. 2019. Dampak Alokasi Dana Desa terhadap Pembangunan dan Kesejahteraan Masyarakat Desa di Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 7(1), 85–93. Retrieved from [E-ISSN: 2548-9836].
- Mutiarin, D., Nurmandi, A., Paksi, A. K., & Rafique, Z. (Eds.). (2022). *Proceedings of the International Conference on Sustainable Innovation on Humanities, Education, and Social Sciences (ICOSI-HESS 2022)*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 710, 563–579. DOI: 10.2991/978-2-494069-65-7_47.
- Nasution M E., Hardius, U. 2007. *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Natalia F, Emma N, Mats E, Kirsi M. 2022. *How peer coaching fosters employee proactivity and well-being within a self-managing Finnish digital engineering company*. *Organizational Dynamics*, 51(3), ISSN 0090-2616, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100864>
- Naveeda, Rana Tahir; Alhaidan, Homoud; Al Halbusi, Hussam; Al-Swidi, Abdullah Kaid 2022 : *Do organizations really evolve? The critical link*

between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance, *Journal of Innovation and Knowledge (JIK)*, ISSN 2444-569X, Elsevier, Amsterdam, 7(2), pp. 1-14, <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>.

Nguyen P. N, Nguyen T. T. Hang, Nguyen H, Orla F. 2023. *Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country*. *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>

Nguyen, O. T. K., Liu, L. Y. J., Haslam, J., McLaren, J. 2021. *The moderating effect of perceived environmental uncertainty and task uncertainty on the relationship between performance management system practices and organizational performance: Evidence from Vietnam*. *Production Planning and Control*. <https://doi.org/10.1080/09537287.2021.1934586>

Nihayah, F. L., Moehadi, Mustofa, M. 2021. Peranan Bumdes Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. *JEMES – Jurnal Ekonomi Manajaemen dan Sosial*. ISSN: 2622-6898. DOI: <https://doi.org/10.56071/jemes.v4i1.257>

Nugroho A Y, A Z Rahman, Kismartini., 2022. Peran Stakeholders Dalam Pengembangan Desa Wisata Nongkosawit Kota Semarang. *Journal Of Public Policy And Management Review*. Doi: 10.14710/Jppmr.V11i2.33577

Nurfa M.A., Helvi Y., Tubagus H, Dewangga N. 2024. Hubungan antara Pola Komunikasi Penyuluh Pertanian Lapangan dan Efektivitas Kelompok Tani. *.Correlation between Agricultural Extension Communication Pattern and The Effectiveness of Farmer Group*. *Jurnal Penyuluhan Pertanian*. 19 (1). DOI: <https://doi.org/10.51852/jpp.v19i1.694>.

Nurfakhirah AA, Slamet S, Retna H. 2021. Analisis Peran Stakeholders Dalam Pengelolaan BUMDes Di Kabupaten Semarang (Studi Kasus BUMDes Mitra Sejahtera Desa Mendongan Kecamatan Sumowono). *Journal Of Public Policy And Management Review*. DOI: 10.14710/jppmr.v10i2.30651.

Olivia, V. 2023. *The Impact of the Existence of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Business Sectors on Village Development in Indonesia*. *International Journal of Current Science Research and Review*, Volume 06, Issue 07. DOI: 10.47191/ijcsrr/V6-i7-135.

Pamungkas, N., Syarief, Y. A., Yanfika, H. 2023. Hubungan Dinamika Kelompok Dengan Kinerja Bumdes: Studi Kasus BUMDes Mandiri Bersatu Pekon Gisting Bawah: *The Relationship of Group Dynamics and Bumdes Performance: Case Study of Bersatu Mandiri BUMDes Gisting Bawah Village*. *Journal of Agriculture and Social Development*, 2(1), 20–29. Retrieved from <https://jasodev.com/index.php/jasodev/article/view/15>.

- Parjaman T., Enas., 2021. esai: penguatan kapasitas badan usaha milik desa (BUMDes) sebagai lembaga penggerak pembangunan perekonomian desa. *Journal Of Management Review*. ISSN-P : 2580-4138 ISSN-E 2579-812X Volume 5 Number 3 Page (689-698).
- Permatasari SJ., Dimas I., 2022. Optimalisasi Peran Bumdes Dalam Meningkatkan Kemandirian Desa (Studi Pada Bumdes Ijen Lestari, Desa Tamansari, Kecamatan Licin Kabupaten Banyuwangi). (*J-Psh*) *Jurnal Pendidikan Sosiologi Dan Humaniora*. E-ISSN: 2715-1247 dan P-ISSN: 2087-84xx. <https://jurnal.untan.ac.id/index.php/JPSH/index> 10.26418/j-psh.v13i1.52074.
- Popana K, Meilvis E. Tahitu, Jeter D. Siwalette. 2023. *The Relationship of Leadership of Farmer Group with Effectiveness of Farmer Group in Waiheru Village, Baguala District, Ambon City*. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*. Vol. 2 (10) (2320-2331). DOI:10.36418 /comserva. v2i10.643.
- Pratiwi D E., Budi S, Wisynu A G., Dina N.P. Putra I, Erwinda M I, Balgis M A., Daffa S L., 2024. Penerapan Analisis SWOT dan *Analytical Network Process* dalam Strategi Pengembangan BUMDes di Jawa Timur (*SWOT Analysis Application and Analytical Network Process in BUMDes Development Strategy in East Java*) *Jurnal Penyuluhan* Vol. 20 (01). 165-177 <https://doi.org/10.25015/20202445971> E-ISSN: 2442-4110 | P-ISSN: 1858-2664.
- Priharjanto A, Nina A. 2021. Pola Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Studi Kasus: Bum Desa Tirta Mandiri Ponggok. *Jurnal Ilmiah Publika* P-ISSN 2337-4446 | E-ISSN 2684-8295.
- Prihartini, I., Choiriyah, I. U. 2024. *Roles of BUMDes in Increasing Village Income and Community Sustainability*. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 15(3), 10.21070/ijccd.v15i3.1076. <https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i3.1076>.
- Priyanto A.J dan Sugeng H. S. 2020. Partisipasi Masyarakat Desa Cihideung Ilir Dalam Perencanaan Pembangunan Desa Sebelum dan Sesudah Wabah Covid-19. *Jurnal Pusat Inovasi Masyarakat*. ISSN 2721-897X. Hal 701-708.
- Priharjanto, A., Andriana, N., Usman, F., Anggraini, D. 2022. *Pengaruh Partisipasi Masyarakat dan Teknologi Informasi terhadap Kinerja BUM Desa dengan Inovasi sebagai Variabel Intervening*. *Jurnal Sosial Humaniora Sigli*, 5(2).
- Przybylska E, Marzena K, Katarzyna D. 2023. *The Role of Stakeholders in Creating Mobility in Logistics Systems of Polish Cities*. *Sustainability*, 15, 1790. <https://doi.org/10.3390/su15031790>.

- Purnomo H., Siti S., 2023. Kapasitas Pengelola dalam Membangun Good Corporate Governace BUMDes Kalurahan Arta Tirto Mandiri, Kapanewon Kasihan, Kabupaten Bantul. *JCOMENT (Journal of Community Empowerment)*. Hal: 24-37. E-ISSN: 2745-875X, 5 (1). DOI: 10.55314/jcoment.v5i1.724.
- Puspita B.D.A., Muhammad T. H., 2024. *Analysis of the Implementation of Management of Village-Owned Enterprises (BUMDES) In Increasing Village Original Income*. Muhasabatuna: *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*. E-ISSN: 2774-8855, P-ISSN: 2774-4388. Volume 6 Issue 1. doi.org/10.54471/muhasabatuna.v6i1.2825.
- Puspitasari A., Adissya M. A., Miranti P., Mela S., 2022. Analisis pengaruh pelatihan dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*. 2022, Vol. 1 (1), 40-51. E-ISSN 2961-9378. DOI: 10.56721/jisdsm.v1i1.64.
- Puspitasari, M., Ardiyansyah, C., Hapsari, A. N. S. (2022). Mampukah Gaya Kepemimpinan Mendorong Pengelolaan Keuangan BUMDes yang Akuntabel dan Transparan. *Perspektif Akuntansi*, 5(3), 273–295. <https://doi.org/10.24246/persi.v5i3.p273-295>.
- Puspita B.D.A., Muhammad T. H., 2024. *Analysis of the Implementation of Management of Village-Owned Enterprises (BUMDES) In Increasing Village Original Income*. Muhasabatuna: *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*. E-ISSN: 2774-8855, P-ISSN: 2774-4388. Volume 6 Issue 1. doi.org/10.54471/muhasabatuna.v6i1.2825
- Putri G.A. M, S. P. Maharani, G Nisrina., 2022. Literature View Pengorganisasian: SDM, Tujuan Organisasi Dan Struktur Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Sistem Informasi*. 3(3), E-ISSN: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916. DOI: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3>.
- Qadarisma T., Zakiah, Suyanti K., 2021. *The strategy of the Development of Village-Owned Enterprises (BUMDes) - Based Agriculture in the District Juli Bireuen*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding (IJMMU)*. <http://ijmmu.com> editor@ijmmu.com ISSN 2364-5369. <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i8.2820>.
- Rahayu, M.J., Mukaromah, H., & Mulyanto, M. (2024). *Roles of BUMDes in Increasing Village Income and Community Sustainability*. *International Journal of Social Economics*, 51(3), 297-312. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2022-0700>
- Rajak F. A., Asna A., Fenti P.D.T., 2024. Pengembangan BUMDes di Desa Modelidu Kecamatan Telaga Biru Kabupaten Gorontalo. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. E-ISSN: 3025-6704. DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.11466444>.

- Rashdi, M.A, Suriati A, Kamalrudin. M, Samer A A. S. 2022. *The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance: Moderating Role of Organizational Trust and Support. Mathematical Statistician and Engineering Applications.* Vol. 71 No. ISSN: 2326-9865.
- Rasheed K. O, Ville T, Jorgen S. 2024. *Rosmeriany Nahan-Suomela Impact of Total quality management on cleaning companies in Finland: A Focus on organisational performance and customer satisfaction. Cleaner Logistics and Supply Chain. Journal homepage: www.journals.elsevier.com/cleaner-logistics-and-supply-chain. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100139>.*
- Ravi Sharma . 2023. *Civil society organizations' institutional climate capacity for community-based conservation projects: Characteristics, factors, and issues. Journal Current Research in Environmental Sustainability. Journal homepage: www.sciencedirect.com/journal/current-research-in-environmental-sustainability. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100218>*
- Rian H, Yesi A, Diem T.H, Rizky Y, Ratih F A B, Yuli F, Noor W.,2023. *Rural development from village funds, village-owned enterprises, and village original income. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100159>.*
- Riaz A, Simon P. P.2022. *Empirical Research Paper It takes more than the project manager: The importance of senior management support for successful social sector projects. Journal Project Leadership and Society. Project Leadership and Society journal homepage: www.sciencedirect.com/journal/project-leadership-and-society. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100042>.*
- Rinaldy S., Ruslan, Gunawan, Ardiansyah H. 2022. *Pengenalan Aspek Perpajakan Pada Pelatihan Pengelolaan Keuangan BUMDes di Kecamatan Bontoa Kabupaten Maros. Journal of Training And Community Service Adptersi (JTCSA). e-ISSN: 2775-9342 <http://jurnal.adptersi.or.id/index.php/JTCSA>.*
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.*
- Rosyadi S, Paulus I.S. Denok K., Wita R., Ayusia S.K., Zaula R.A. 2021. *Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat, Volume 5 Nomor 1: 27-32. Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat. JPM Wikrama Parahita p-ISSN 2599-0020, e-ISSN 2599-0012. DOI: <https://doi.org/10.30656/jpmwp.v5i1.2554>.*
- Salisi H., Aphrodite M, S., Junianita F.S. 2023. *Women's Participation In Bumdes Management In Tumalehu Barat Village, Manipa Islands Sub-District. International. Journal of Economics, Business and Innovation Research (IJEBIR)_Volume 02 Issue 04.*
- Santosa S.2009. *Dinamika Kelompok. Jakarta (ID). Bumi Aksara.*

- Sari, A. P., Rodiyah, I. 2022. Strategy of Village Owned Enterprises in Realizing Independent Villages. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 13, 10.21070/ijccd2022785.
<https://doi.org/10.21070/ijccd.v13i0.785>.
- Sari, E. 2006. *Teori Organisasi: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Satrodiningrat M.R, Mohammad B, Ahmad I.R, Surjono. 2024. *Stakeholder Analysis to Increase Community Participation in Tourism Development of Kampoeng Kajoetangan Heritage Malang*. *International Journal of Religion*. Volume: 5| Number 11 | pp. 2355 – 2363 ISSN: 2633-352X (Print) | ISSN: 2633-3538 (Online) ijor.co.uk. DOI: <https://doi.org/10.61707/pdbf6g58>.
- Selvia, J. 2020. Partisipasi Masyarakat Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Panggung Lestari Desa Panggungharjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul (*Doctoral Dissertation, Universitas Gadjah Mada*).
- Septianingrum I.P.K., 2024. Strategi Meningkatkan Perekonomian Desa Melalui Optimalisasi Peran Bumdes Di Desa Ngampungan Kabupetan Jombang. *J. Publika*. 12 (2), 465-480. DOI: <https://doi.org/10.26740/publika.v12n2.p465-480>.
- Slamet, M.(ed). 1985. *Peningkatan Partisipasi Masyarakat Dalam Pembangunan Pedesaan*. Interaksi Tahun I No. 1:3-7.
- Soedarsono T.2005. *Dinamika Kelompok Jakarta (ID)*. Universitas Terbuka.
- Soejono D., Dimas B. Z, Ariq D. M., Yustri B., Amam. 2021. Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Kabupaten Lumajang. *SEPA Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian dan Agribisnis* : Vol. 18 No.1: 26 – 37 ISSN: 1829-9946 DOI: <https://doi.org/10.20961/sepa.v18i1.44240>.
- Soejono, D., Zahroza, D. B. 2020. *Dinamika Kelompok Tani dalam Mendukung Pengembangan Klaster Kopi di Kabupaten Bondowoso*. *Jurnal KIRANA*, 1(1). DOI: <https://doi.org/10.19184/jkrn.v1i1.19473>.
- Somiartha, P., Utama, I. M. S., Sudibia, I. K., Dewi, M. H. U. (2024). *Determinants of Performance of Village-Owned Enterprises in Improving Village Development Performance*. *International Journal of Professional Business Review*, 9(1), e04181.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4181>.
- Sriyoto, Rihan I. 2023. Penguatan Kelembagaan BUMDes Desa Lokasi Baru Kecamatan Air Periukan Kabupaten Seluma. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Dewantara*, Universitas Padang. 5(2). E-ISSN 2656 5951. DOI [https://doi.org/10.31317/jpmd.v1i2%](https://doi.org/10.31317/jpmd.v1i2%25).

Stiadi E., Muchammad Z., 2024. Studi Komperatif Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Partisipasi Melalui Badan Usaha Milik Desa (Panggunharjo, Canden, Dlingo Dan Tirtoharjo) Kabupaten Bantul. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan (JPK)*, E-ISSN 2720-9393, Vol 1, No 3 (2020): Hal. 136-146 DOI: <https://doi.org/10.18196/jpk.v1i3.11048>.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.

Sumantri, S. A. 2021. Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Menuju Desa Mandiri (Studi Kasus Desa Mulyosari Kecamatan Pagerwojo Kabupaten Tulungagung). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/7512/6481>.

Suryanto ASMP, Vera F, Rifdah A. 2024. *Transformasional Leadership, Communication And Use Of Technology On The Employee Performance Of Bumdes In Tanggulangin District*. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Penggunaan Teknologi Terhadap Kinerja Pegawai Bumdes Yang Ada Di Kecamatan Tanggulangin. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*. <http://journal.yrpiuku.com/index.php/msej>. Vol 5(1): 1150-1165.

Suryanto R. 2018. Peta Jalan BUMDes Sukses. PT. Syncore Indonesia. Yogyakarta.

Susetyorini, A. Rosdiana. 2021. Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa. *Jurnal Cahaya Kampus*. Vol. 1, No. Hal. 15 – 20. p-ISSN 1693-0878.

Tamrin, H., Liliana R. 2023. Analisis *Stakeholder* Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Sumber Rejeki Di Desa Jiwan Kecamatan Jiwan Kabupaten Madiun Jawa Timur Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja* Vol. 13, No. 2,: 167-177 ISSN 2301-6965 : E-ISSN 2614-0241. DOI: <https://10.33701/jiwbp.v13i2.3598>.

Tarlani T., Atih R.D., Asni M.R., 2022. *Transforming Rural Economy Through Community-Based Tourism with Village-Owned Enterprise (BUMDES, Badan Usaha Milik Desa) - A Case Study: Cibiru Wetan, Pagerwangi and Cipamekar Villages, Indonesia*. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. Vol. 17, No. 5, pp. 1535-1542. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170517>.

Tewal, Bernhard (2017). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Patra Media.

Toufighi SP, Iman G S, Kannan G, Min Z N L, Jan V, Annalisa B. 2024. *Participative leadership, cultural factors, and speaking-up behaviour: An examination of intra-organisational knowledge sharing*, *Journal of Innovation & Knowledge*. Volume 9, Issue 3. ISSN 2444-569X. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100548>.

- Tran NKH. 2023. *An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement*. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>. Heliyon 9e21018.
- Udhiya L, Rachmat R, Gun G G. 2024. Partisipasi Masyarakat Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Program Badan Usaha Milik Desa *Communnity Development Journal* Vol.5 No. 3, Hal. 5434-5437. P-ISSN 2721-5008| E-ISSN 2721-4990.
- Ultari T, Khoirunurrofik, K. 2024. The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Village Development: Empirical Evidence from Villages in Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 8(2), 256–280. <https://doi.org/10.36574/jpp.v8i2.559>.
- Wance, M. 2022. Analisis Permasalahan Pemerintahan, Pengembangan BUMDes, Kemiskinan Masyarakat Desa Dan Solusi Yang Ditawarkan Melalui Edukasi Kepada Masyarakat Dan Praktek Kuliah Lapangan. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Pemberdayaan, Inovasi dan Perubahan*. ISSN (Online): 21008-3407 DOI: <https://doi.org/10.31849/reila>. Vol. 2, No.5, Halaman 68-76.
- Wardhana IW, Bondi A, Maman S, Eko W, Acwin H S, Rita H T, I Gede A A, Praptono D, Akhmad S, Sofia A D, Hadi S, Rudi H, dan Arif B R. 2018. Kajian Dana Desa “Analisis Empiris Badan Usaha Milik Desa, Kesempatan Kerja, Dan Infrastruktur Pada Seribu Desa Di Indonesia”. Badan Kebijakan Fiskal. Kementerian Keuangan.
- Widjajani Roos. 2024. Study of influence of Work Discipline and Organizational Culture on Employee Performance. *International Journal of Research in Social Science and Humanities (IJRSS)* ISSN:2582-6220, DOI: 10.47505/IJRSS, 5(4), 41–45. <https://doi.org/10.47505/IJRSS.2024.4.4>.
- Widyantika, A. L., Suprpto, & Mu'in, F., Rahayu, S., (2022), Analisis Pengelolaan Bank Sampah oleh Badan Usaha Milik Desa di Desa Jegulo Kecamatan Tuban, *Jurnal Manajemen dan Penelitian Akuntansi (JUMPA)*, 15(2), 121-1347.
- Wijaya S.S , Chamid S. 2020. Governansi Publik dalam Pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyumas *Public Governance In The Management Of Village Owned Enterprises In Banyumas*. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, Volume 18 Nomor 2.
- Wulandari S, Sunarru S H, Siti A. 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Partisipasi Kelompok Wanita Tani dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Kegiatan Pekarangan Pangan Lestari Kabupaten Bantul. *Jurnal Triton*, Vol. 14 No. 2: 543-561. e ISSN : 2745-3650, p ISSN : 2085-3823. DOI: <https://doi.org/10.47687/jt.v14i2.400>.

- Yanfika H, Indah Nurmayasari, Kordiyana K. R, Fifi S. 2023. Dukungan Lembaga dan Tingkat Partisipasi Petani dalam Keberlanjutan Usahatani Padi Sehat di Desa Rejo Asri (*Institutional Support and Farmer Participation in Sustainable Rice Farming in Rejo Asri Village*). *Jurnal Penyuluhan* Vol. 19 (01). Hal 22-33. <https://doi.org/10.25015/1920234309>.
- Yanfika H., Nurmayasari I., K. Rangga ., Silviana F. 2022. Dukungan Lembaga dan Tingkat Partisipasi Petani dalam Keberlanjutan Usahatani Padi Sehat di Desa Rejo Asri. *Jurnal Penyuluhan*, 19(01), 22-33. <https://doi.org/10.25015/19202343094>.
- Yang Z, Jian L, Yaling D, Yi Zhenge. 2022. Avoid or approach: *How CEO power affects corporate environmental innovation*. Published by Elsevier España, S.L.U. on behalf of *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100250> 2444-569X/.
- Yudhistira GE., Emy Kholifah. 2024. Peran Pemerintah Desa Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Mulyorejo Kecamatan Silo Kabupaten Jember. *Jurnal Pengabdian Masyarakat: Pemberdayaan, Inovasi dan Perubahan*. E- ISSN (Online): 2808-3407, DOI: 0.59818/JPM doi.org/10.59818/jpm.v4i1.649.
- Yusran, Sofyan M., Ayu A. 2023. Pengaruh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Pajalele Kecamatan Tanasitolo Kabupaten Wajo. *Journal of Research and Development on Public Policy* (Jarvic) Vol.2, No.2. E-ISSN: 2962-262X; p-ISSN: 2962-2611, Hal 56-74 DOI: <https://doi.org/10.58684/jarvic.v2i2.59>.
- Zainal, A. G., Wijaya, T., Frasetyat, V., Nasution, N. A., & Yanfika, H. (2021). *Community empowerment communication model in urban agricultural management in the city of Bandar Lampung (Study in Maju Jaya Group, Pinang Jaya Village, Bandar Lampung City)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.211206.034>.
- Zikargae, Amanuel G W, Terje S., 2022. *Assessing the roles of stakeholders in community projects on environmental security and livelihood of impoverished rural society: A nongovernmental organization implementation strategy in focus Mekonnen Hailemariam*. *Heliyon* 8 (2022) e10987 <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10987>.
- Zulkarnain., Rekho A., 2024. Analisis Gaya Kepemimpinan Dalam Pengelolaan Bumdes Desa Lalang Luas Kecamatan V Koto Kabupaten Muko Muko. *Jurnal Manajemen Modal Insani Dan Bisnis (JMMIB)*e-ISSN 2723-424X. 5(1). Website: www.jurnal.imsi.or.id.