

# FINANCIAL GOVERNANCE AND INTERNAL CONTROL SYSTEM

*by* Rusdianto Rusdianto

---

**Submission date:** 13-Oct-2023 01:32PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2194382415

**File name:** 2023.\_FINANCIAL\_GOVERNANCE\_AND\_INTERNAL\_CONTROL\_SYSTEM.pdf (248.63K)

**Word count:** 4623

**Character count:** 29888



## FINANCIAL GOVERNANCE AND INTERNAL CONTROL SYSTEM OVERVIEW IN PIONEER VILLAGE-OWNED ENTERPRISES

<sup>25</sup> Rusdianto<sup>1</sup> Budi Barata Kusuma Utami<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia

<sup>2</sup> Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta, Indonesia  
rusdianto@act.uad.ac.id

### INFO ARTIKEL

#### Histori Artikel :

Tgl. Masuk : 13-06-2022

Tgl. Diterima : 06-03-2023

Tersedia Online : 31-03-2023

#### Keywords:

governance, financial, internal control,

### ABSTRACT

*This study aims to examine financial governance and the internal control system of Village Owned Enterprises (Bumdes). This issue became important with the attention of various groups after the issuance of the Village Law Number 6 of 2014. This research is an exploratory study using a qualitative approach, and data collection using interview techniques. The results of the study show that the village-owned enterprises Barokah Handayani has a budgeting and planning process, but limited to profit target plan. Bumdes has regular bookkeeping and business reporting but the reports are not in accordance with financial reporting standards. Bumdes in business management and financial governance, has been in accordance with the principles of Bumdes Management namely cooperative, emancipation, transparent, accountable and sustainable.*

22

## PENDAHULUAN

Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa telah memunculkan perubahan paradigma pembangunan desa. Lahirnya undang-undang tersebut menjadikan desa sebagai subyek pembangunan, bukan hanya sebagai objek pembangunan. Tentunya ini memberikan peluang besar bagi desa ikut menentukan rencana pembangunan dan menjadikan desa berdaya. Salah satu bagian penting dari lahirnya undang-undang tersebut adalah adanya kewenangan desa dalam mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Kewenangan pendirian BUMDes kemudian diperkuat dengan Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015 yang mengatur tentang proses pendirian, pengelolaan, dan pembubaran BUMDes dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

BUMDes lahir sebagai upaya pendekatan baru untuk meningkatkan kesejahteraan dan ekonomi masyarakat desa. BUMDes dikelola langsung oleh masyarakat desa dengan menggunakan prinsip dari desa dan untuk desa sehingga diharapkan dapat menjadi stimulus pembangunan desa. Secara filosofi BUMDes seharusnya memuat prinsip-prinsip demokrasi ekonomi dengan bersandar pada pasal 33 UUD 1945 dengan ketentuan bahwa perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar asas kekeluargaan, cabang-cabang produksi yang banyak dikuasai oleh negara, dan bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kepentingan masyarakat. Ekonomi dibangun berdasarkan prinsip demokrasi dengan kebersamaan, efisiensi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian,

dan menjaga keseimbangan perekonomian nasional.

Sesungguhnya BUMDes telah muncul jauh sebelum lahirnya undang-undang desa, namun demikian dengan keberadaan regulasi tersebut menjadikan posisi BUMDes semakin strategis. Dalam rangka memperkuat BUMDes pemerintah juga telah menerbitkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 dan Nomor 22 tahun 2016. Dengan payung hukum tersebut keberadaan BUMDes terus berkembang dan telah melampaui target, namun demikian sebagian besar belum berjalan secara optimal.

Suryanto (2018) mencatat ada 10 persoalan BUMDes yang dihadapi secara umum, 1) kecilnya skala ekonomi dan terbatasnya akses pasar, 2) kompleksitas aturan dan kelembagaan, 3) dukungan pemerintah desa yang belum optimal, 4) sinergitas masyarakat dan kelompok, 5) lemahnya kemampuan teknis operasional, 6) terbatasnya akses permodalan, 7) rendahnya kompetensi dan komitmen SDM, 8) sistem manajemen yang belum tertata, 9) permasalahan akuntabilitas publik dan pertanggungjawaban, dan 10) risiko dampak lingkungan.

Berbagai studi telah dilakukan terkait berbagai persoalan yang dihadapi BUMDes, di antaranya Anggraeni, (2016); Kurniasih & Setyoko, (2019); Pakaya et al., (2019); Pramita, (2018); dan Suriadi & Thamrin, (2019). Kurniasih & Setyoko, (2019) merekomendasikan perlunya penguatan tata kelola akuntabilitas publik dalam pengelolaan BUMDes. Pakaya et al., (2019) juga menemukan belum transparan dalam pengelolaannya. Pramita (2018) menemukan bahwa pengelola BUMDes belum memahami regulasi. Anggraeni, (2016) juga menemukan salah satu masalah adalah komunikasi antara pengelola dan pemerintah desa.

Penelitian lain dilakukan oleh Sofyani et al., (2019) yang menguji faktor-faktor kesuksesan BUMDes, yaitu idealisme dan passion, skill, training, pendidikan, pengalaman, kejujuran,

tanggungjawab, kesungguhan, keseriusan, kemampuan tim, adanya komunikasi yang transparan, tidak mudah menyerah, visioner, dan adanya mekanisme insentif. Widiastuti et al., (2019) juga telah menyusun dan mengembangkan indikator-indikator tata kelola BUMDes dan membagi indikator tata kelola menjadi enam prinsip yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan sustainabel. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan pentingnya pembenahan tata kelola BUMDes.

Widiastuti et al., (2019) memotret tata kelola BUMDes secara umum memiliki beberapa permasalahan mengenai tata kelola keuangan dan sistem pengendalian internal. Beberapa persoalan yang sering terjadi adalah 1) lemahnya pengawasan, 2) kurangnya sumber daya manusia yang profesional dalam bidang keuangan, 3) lemahnya sistem pengendalian internal, dan 4) keterbatasan penggunaan teknologi. Dari beberapa permasalahan yang ada maka penelitian ini menjadi penting untuk mendapatkan gambaran sejauh mana tata kelola keuangan dan sistem pengendalian internal dalam rangka penguatan institusi pada BUMDes rintisan. Penelitian ini dilakukan pada salah satu Bumdes rintisan, yaitu Bumdes Barokah Handayani.

Bumdes Barokah Handayani mulai beroperasi pada 2018, dengan memiliki 2 (dua) unit usaha dan terus berkembang. Dalam perkembangannya Bumdes masih memiliki beberapa keterbatasan dalam pengelolaan keuangan, belum terstrukturanya sistem pengendalian internal. Beberapa hal ini karena masih dalam kategori Bumdes rintisan. Suryanto (2018) mengategorikan Bumdes rintisan jika jumlah omset pertahun maksimal Rp360.000.000,- jumlah karyawan dibawah 30 orang, sumbangan padas maksimal Rp30.000.000,- dan bantuan sosial maksimal Rp3.000.000,-.

Penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk memotret tata kelola

keuangan dan sistem pengendalian internal BUMDes pada Bumdes rintisan. Penelitian ini berkontribusi secara praktis dan teoritis. Secara praktis penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dalam pengelolaan Bumdes yang secara khusus pada aspek tata kelola keuangan dan sistem pengendalian internal pada Bumdes rintisan. Secara teoritis penelitian ini menambah literatur tentang implementasi tata kelola keuangan dan sistem pengendalian internal Bumdes.

## KERANGKA TEORITIS DAN FOKUS PENELITIAN

### Teori Social Enterprisess

Nasruddin et al., (2014) mendefinisikan *social enterprisess* adalah entitas bisnis yang memiliki misi sosial pada eksistensi tujuan dan menghasilkan laba untuk mengatasi kebutuhan misi sosial. *Social enterprise* dipandang sebagai agen perubahan yang dapat mengubah cara berfikir dan berperilaku melalui pelayanan dan produk. *Social enterprisess* dikenal sebagai pelayanan atau produk yang menyediakan pekerjaan bagi orang miskin, cacat, mantan tahanan, serta menawarkan solusi untuk melawan kemiskinan atau menyediakan pendidikan bagi anak-anak tidak mampu sebagai suatu alternatif melawan masalah sosial.

Byerly (2014) menjelaskan bahwa *social enterprises* telah tumbuh dan merespon kepentingan bersama dan kontrak sosial serta untuk menyatukan kepentingan individu dengan pengakuan pada nilai-nilai kemanusiaan dan peran individu dalam lingkungan sosial. Bielefeld (2009) menyatakan bahwa perlu adanya perbedaan antara *social enterprises* dan *social entrepreneur*. *social entrepreneur* didefinisi sebagai individu, organisasi, aliansi organisasi atau jaringan yang mencari perubahan berskala besar melalui ide-ide yang tidak biasa tentang cara organisasi *nonprofit*, pemerintah dan bisnis dalam memasukan proses sosial yang signifikan dalam aktivitasnya sehingga *social entrepreneur* secara singkat dapat dikatakan sebagai upaya untuk memasukan dan

mengimplementasikan misi sosial dalam suatu entitas.

Bielefeld (2009) menyatakan bahwa konteks perbandingan organisasi profit dan non profit, *social enterprises* merupakan organisasi yang berfokus dalam menghasilkan *social return* dan *economic return*. Bentuk *social enterprises* dapat meliputi organisasi *nonprofit* yang memperoleh laba, organisasi *profit* atau *nonprofit* dengan fokus yang seimbang antara misi sosial dan laba, dan organisasi profit yang menekankan pada tanggungjawab sosial.

### 2 Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa

Tata kelola berdasarkan teori keagenan fokus pada keselarasan kepentingan antara agen dan penyedia modal (*shareholders* dan *debtholders*). Clarke (2005) menyatakan bahwa berdasarkan teori *stewardship*, tata kelola ditekankan pada keseimbangan kepentingan seluruh *stakeholders*. Secara umum *corporate governance* didefinisi sebagai struktur dan proses untuk mengarahkan dan mengendalikan perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif.

Entitas yang berorientasi pada nirlaba menekankan pada kepentingan *stakeholders* sedangkan entitas yang berorientasi pada laba menekankan pada kepentingan *shareholders*. Sekarang berkembang sektor ketiga yaitu *social enterprises* dengan memunculkan teori *corporate governance* baru yang berorientasi pada karakteristik sosial dan profit. Paradigma *corporate governance* yang berorientasi pada kepentingan umum tidak memadai untuk diterapkan dalam *social enterprises* sehingga mengusulkan yaitu semua pihak yang berpartisipasi aktif dalam pembuatan keputusan dan dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (sosial dan profit) untuk menjamin tercapainya misi organisasi.

Santos (2012) menyatakan bahwa BUMDes memiliki karakteristik yang sama dengan *social enterprises* karena bertujuan pada sosial dan laba. *Social enterprises* merupakan organisasi berkarakteristik *hybird* yaitu memiliki

karakteristik utama sosial dan laba. BUMDes hadir untuk mengatasi masalah sosial yang ada di desa seperti masalah pengangguran, sampah, ketersediaan air minum, listrik dan bahan pokok yang murah. Selain itu BUMDes juga menjalankan bisnis dalam aktivitasnya agar hasil bisnis tersebut dapat menopang kelangsungan hidup BUMDes.

Pestoff & Hulgard (2016) memberikan pandangan bahwa *social enterprises* sebagai satu titik kontinum (sosial-ekonomi) yang belum lengkap untuk dibedakan dengan *commercial enterprises* sehingga terdapat satu dimensi untuk membedakan antara *social enterprises* dan *commercial enterprises* yaitu dimensi *participative governance*. Ebrahim et al., (2014) menyebutkan bahwa *social enterprises* memiliki tantangan dalam hal tata kelola yang unik, yaitu menangani masalah aktivitas sosial dan aktivitas pencarian laba sehingga dapat dikatakan ada sebuah *trade off*.

Pestoff & Hulgard, (2016) mengusulkan bahwa *participative governance* melibatkan *stakeholders*. Jika dikaitkan dengan BUMDes, *participative governance* dapat diwujudkan dengan partisipasi masyarakat dalam pendirian, pengembangan maupun pengawasan BUMDes.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah bagian dari studi tata kelola yang secara spesifik pada tata kelola keuangan dan sistem pengendalian internal BUMDes. Isu ini dipandang penting karena telah menjadi perhatian banyak pihak setelah lahirnya Undang-undang Desa Nomor 6 tahun 2014.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode triangulasi sumber yaitu metode yang menggunakan beberapa narasumber untuk menggali kebenaran informasi melalui teknik wawancara. Narasumber diberikan pertanyaan yang relatif sama dan sifatnya mengkonfirmasi satu dengan yang lainnya. Informasi tersebut digunakan untuk mengidentifikasi praktik tata kelola

keuangan dan sistem pengendalian internal dan menguji tingkat keberterapannya pada BUMDes. Pada penelitian ini menggunakan beberapa narasumber untuk validasi data yaitu pengelola Bumdes, unit usaha, dan pemerintah desa.

Penelitian ini dilaksanakan dalam beberapa tahap. *Pertama* menelusuri berbagai literatur dan regulasi. *Kedua* melakukan FGD dan wawancara dengan pengelola BUMDes untuk mendapatkan gambaran praktik tata kelola keuangan dan sistem pengendalian internal yang berjalan. *Ketiga* reduksi data, pada data yang diperoleh di coding kemudian dipetakan data yang relevan dengan masalah penelitian. *Keempat* adalah triangulasi dengan melakukan wawancara pada pengelola unit usaha dan perwakilan pemerintah desa. *Kelima* menyajikan data dengan pemaparan secara deskriptif dalam bentuk uraian analisis. Tahapan terakhir adalah penarikan simpulan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Bumdes Barokah Handayani di Bunder Gunung Kidul. Bumdes Barokah Handayani didirikan pada tahun 2019. Pada saat didirikan, Bumdes Barokah Handayani memiliki 2 (dua) unit usaha, yaitu usaha counter pulsa dan toko pancing. Modal usaha awal yang dikelola oleh Bumdes berasal dari desa yang telah dianggarkan untuk pengembangan Bumdes. Responden penelitian ini adalah Direktur Bumdes, Bendahara Bumdes, Pengelola unit usaha, dan pemerintah desa.

### Tata Kelola Keuangan Bumdes

Bumdes adalah lembaga desa yang dibangun dalam rangka pengoptimalan potensi desa dan sebagai pilar ekonomi nasional berbasis desa. Agar terwujudnya pengoptimalan potensi desa, diperlukan adanya tata kelola

Bumdes yang baik, dari aspek pengelolaan bisnisnya maupun keuangannya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan pengelola Bumdes Barokah Handayani dapat diperoleh beberapa informasi tentang praktik tata kelola organisasi dan keuangan Bumdes. Bumdes Barokah Handayani adalah Bumdes rintisan yang baru mulai berjalan usahanya pada 2019. Struktur organisasi Bumdes terdiri atas pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, serta manajer dan bendahara masing-masing unit usaha yang dimiliki.

### Sistem Perencanaan dan Penganggaran

Pada awal Bumdes diinisiasi, Pemerintah Desa memutuskan akan mengalokasikan modal awal pada Bumdes sebesar Rp300.000.000,- yang dialokasikan dari dana desa secara bertahap. Pada tahap awal modal yang dialokasikan sebesar Rp80.000.000,- yang diberikan dalam 2 (dua) tahap. Sebagaimana disampaikan oleh narasumber *“besok itu kita dicairkan dana maksimal Rp300.000.000,-, tahap pertama Rp40.000.000,- tahap keduanya Rp40.000.000”*.

Bumdes tidak menyampaikan rencana anggaran secara tahunan kepada desa hanya dilakukan pada awal tahun pendirian dengan komitmen modal yang akan diberikan secara bertahap kepada Bumdes, tetapi pada internal Bumdes diawal tahun telah disusun program dan target secara tahunan. Berikut hasil wawancara dengan narasumber: *“kemarin itu mau target sekitar kalo misalnya apa namanya tahun ini dapet Rp20.000.000,-. Dalam pengelolaan usahanya karena Bumdes memiliki dua unit usaha, tiap awal periode unit usaha dapat mengajukan anggaran ke Induk Bumdes.*

Diluar anggaran modal, sewaktu-waktu Bumdes dapat mengajukan pendanaan ke desa menyesuaikan ketersediaan dana di desa. Berikut hasil wawancara dengan narasumber: *“sama desa, jadi desa punya dana berapa baru nanti kita buat proposalnya, kita buat pengajuan dananya terus nanti misalkan*

*mba aku cuma punya dana sekian, sampean bikin proposalnya sekian ajah. jadi biar gak ada kaya kekurangan gitu gak ada, jadi pas gitu loh mas”*.

### Pelaksanaan dan Penatausahaan Keuangan

Bumdes telah memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP), namun belum dijalankan sepenuhnya, misalnya dalam penerimaan dan pencatatan dana investasi. Bumdes sudah memiliki rekening bank atas nama Bumdes, namun saat menerima dana dari desa, masih diterima dalam bentuk kas dan langsung dibelanjakan. Mestinya sesuai SOP dana tersebut masuk ke dalam rekening kemudian digunakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini diketahui dari hasil wawancara: *“pertama kali pas kita menerima uang itu mas dana dari desa itu sebenarnya kan harus langsung dimasukkan ke bank tuh”, “sebenarnya buat pembuktian bahwa kita menerima dana langsung dari desa, tapi karena kemarin itu, kebijakan dari pak ketua itu kemarin pas pertama kali turun dana itu enggak langsung kita masukin ke bank, tapi kita langsung belanja”*.

Bumdes telah memiliki rekening atas nama Bumdes, tetapi dengan alasan kepraktisan transaksi harian karena nominalnya masih kecil, tidak dimasukkan ke rekening bank. Buku rekening hanya digunakan untuk penerimaan non transaksi harian, misalnya ada dana investasi yang masuk. *“Cuman kalau kemarin rekening kita itu tujuannya buat ketika ada dana masuk itu langsung masuk ke rekening, jadi tahun pertama kita memang menerima kas dan tahun kedua tahun ini kita menerimanya langsung dari rekening”*. Dalam transaksi harian tidak langsung dimasukkan ke dalam bank, hanya dicatat sebagai penerimaan harian, dan langsung digunakan untuk belanja persediaan.

Setiap penjualan juga tidak menggunakan bukti kwitansi, hanya dicatat dalam pencatatan hasil penjualan harian, kemudian hasil catatan penjualan bulanan direkap sebagai bukti penerimaan pada bulan tersebut. *“Ada yang khusus*

*untuk pulsa, khusus untuk pancing, nanti kita rekap jadi kita tulis dulu setiap perbulannya kita rekap kita masukan ke komputer. Terus sama juga seperti kita ada pengeluaran kita rekap jadi nota kwitansi kita kumpulin dulu sesuai. kita kumpulkan di bendel gitu jadi satu terus nanti kita rekap terus masuk ke komputer baru nanti ketika sudah sampai akhir tahun kita rekap jadi satu kita jilid baru kita laporkan ke desa".* Dalam pengelolaan penerimaan juga tidak sepenuhnya dikelola oleh bendahara, namun beberapa jenis penjualan barang seperti pancing, penerimaan langsung dikelola oleh direktur Bumdes dan hasil penerimaan langsung kembali digunakan untuk belanja persediaan.

Bumdes tidak hanya dapat investasi dalam bentuk kas, tetapi ada juga dalam bentuk barang, misalnya peralatan kantor, komputer, printer, dan peralatan lainnya. Jika mendapatkan hibah dalam bentuk barang belum dicatat sebagai pendapatan, dokumennya baru semacam berita acara. Belum dinilai secara nominal, sehingga belum masuk dalam laporan keuangan. Adapun jumlah modal yang dimiliki Bumdes sudah sesuai dengan Permendesa Nomor 4 tahun 2015. Yang mana jumlah modal bumdes minimal 51% dimiliki oleh desa.

### **Sistem pertanggungjawaban dan pelaporan**

Setelah pelaksanaan, tahap selanjutnya adalah pertanggungjawaban atas penggunaan dana publik oleh pengelola Bumdes. Pertanggungjawaban yang dilakukan dalam bentuk penyerahan laporan kepada desa yang dilakukan setiap akhir tahun. Laporan keuangan dilakukan secara berjenjang, dari unit bisnis ke Bumdes, kemudian Bumdes melakukan konsolidasi. Bumdes menyerahkan laporan ke desa, dan desa menyampaikan kepada masyarakat. "*Jadi kalo saya gak ada apa-apa ya gak hanya gimana gimana cuman memang paling nanti tiap tahun kita minta laporannya ada atau enggakya teruskan dari unit ke kita dulu baru setelah ke kita dan desa menyampaikan ke masyarakat".*

Bentuk laporannya sendiri masih dalam bentuk yang sederhana berupa penerimaan dan pengeluaran kas, laba/rugi perbulan, dan laporan pertahun. "*Kalo saya sih kemarin kan sempet konsultasi sama forum bumdes Kecamatan Patuk, tapi kan dilalah usahanya beda-beda to mas, terus kan jadi bingung mau diseragamin laporannya tuh kaya apa, terus saya konsultasi sama Bu Tanti kemarin yang penting pertama laporan bulanan tentang keuangan keluar masuk, terus yang kedua nanti tentang keuntungan perbulan laba/ruginya, terus laporan pertahunnya. jadi cuma tiga itu, di rekap uang keluar masuk rekap laba rugi perbulan sama rekap keuangan pertahun termasuk laba rugi setahun".* Laporan keuangan Bumdes juga telah dilengkapi dengan SPJ. "*Kalau masalah catatan keuangan itu ada semua, laporan kita juga punya SPJ malahan".* Bumdes juga telah memiliki aturan terkait dengan pembagian Pendapatan Asli Desa (PAD) ke desa dan pembagian hasil usaha dengan pembagian 30% gaji pengurus, 30% PADes, 20% cadangan modal, 10% insentif, 5% untuk pendidikan dan 5% untuk sosial.

Pengawasan dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan Bumdes agar jalannya kegiatan sesuai dengan tujuan awal yang ditetapkan bersama. Bumdes Barokah Handayani telah menetapkan adanya pengawas pada Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART).

### **Pembahasan**

Regulasi terkait pendirian Bumdes pertama kali dikeluarkan oleh pemerintah adalah Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Bagian Kelima Pasal 213 dan juga tercantum pada Peraturan Pemerintah (PP) 71 tahun 2005 tentang desa. Dua regulasi tersebut telah secara spesifik menyebut desa memiliki hak mendirikan Bumdes sesuai dengan potensi desa masing-masing. Pemerintah kemudian

16  
mengeluarkan Undang-undang Nomor 6 tahun 2014 tentang desa juga menjelaskan tentang peran dan kedudukan Bumdes terutama dalam penyertaan modal. Regulasi ini diperjelas dengan hadirnya Permendesa Nomor 4 tahun 2015 yang menjelaskan secara rinci proses pendirian dan 19 pengelolaan Bumdes. Terbaru adalah PP Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. PP ini semakin mengukuhkan kedudukan Bumdes. Kabupaten Gunung Kidul sendiri telah mengeluarkan Peraturan Daerah Nomor 5 tahun 2008 tentang pedoman pendirian Bumdes yang telah diperbaharui Perda Nomor 8 tahun 2021.

Regulasi tersebut yang menjadi dasar hukum pendirian Bumdes Barokah Handayani Desa Bunder, Kabupaten Gunung Kidul sekaligus sebagai panduan dalam pelaksanaan pengelolaannya termasuk pengelolaan keuangan. Dalam tata kelola keuangan setidaknya ada 3 (tiga) hal yang akan dibahas, pertama adalah struktur organisasi pengelola, kedua tata kelola keuangan (perencanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pengawasan), dan ketiga ada 7 prinsip-prinsip pengelolaan keuangan Bumdes.

Dalam Permendesa nomor 4 tahun 2015 dijelaskan bahwa struktur kepengurusan Bumdes setidaknya terdiri atas penasehat, pelaksana operasional, dan pengawas. Kemudian pada PP 11 tahun 2021 diperkuat bahwa perangkat Bumdes terdiri atas Musyawarah, Penasehat, Pelaksana, dan Pengawas. Pada PP tersebut memperkuat dengan menambahkan musyawarah, yang menguatkan bahwa Bumdes harus dikelola secara bersama agar dapat mengakomodir seluruh kepentingan dan potensi desa. Pada pasal 49 PP 11 tahun 2021 juga dijelaskan bahwa Bumdes dapat mendirikan unit usaha sesuai dengan kepentingan masing-masing. Struktur Bumdes Barokah Handayani terdiri penasehat yang diwakili oleh kepala desa secara exoficio, pengawas, direktur, sekretaris, bendahara, staf, dan manajer unit. Struktur ini telah sesuai dengan

regulasi yang ada. Yani, (2013) menjelaskan bahwa dalam mengukur pengelolaan keuangan ada 3 (tiga) indikator yang dapat digunakan. Ketiga indikator tersebut adalah perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan dan penatausahaan, dan pelaporan dan pertanggungjawaban.

### 1. Perencanaan dan Penganggaran

Perencanaan dan penganggaran sering difahami sebagai instrumen untuk berbagai tujuan seperti evaluasi kinerja, implementasi strategi, dan perencanaan strategi (Hansen & Vander, 2004). Ketika mendiskusikan perencanaan dalam konteks anggaran banyak penulis memahaminya sebagai rencana operasional, bukan rencana strategis (Horngren et al., 2012). Simons, (1995) telah mendefinisikan penganggaran sebagai rencana profit yang dapat berkontribusi pada kepentingan jangka panjang dan rencana strategis. Pentingnya peran perencanaan dan penganggaran dalam pasal 37 PP Nomor 11 tahun 2021 telah mengatur salah satu tugas pelaksana operasional Bumdes adalah menyusun rencana kerja Bumdes pada awal tahun berjalan. Secara internal Bumdes Barokah Handayani telah menyusun perencanaan bisnis dalam bentuk penetapan target pendapatan yang akan diperoleh selama setahun, tetapi belum menetapkan secara lebih rinci dan belum ada dokumennya. Dalam proses penganggaran masing-masing unit Bumdes menyusun rencana anggarannya kepada Bumdes untuk operasional pelaksanaan usaha.

### 2. Pelaksanaan dan Penatausahaan Keuangan

Pelaksanaan adalah suatu tindakan dari rencana yang telah disusun secara matang dan baik, dan penatausahaan adalah serangkaian aktivitas penghimpunan, pencatatan, dan pengolahan. Adanya realisasi penerimaan dan pengeluaran kas membutuhkan adanya penatausahaan keuangan. Mulyani et al., (2021) menemukan bahwa penatausahaan keuangan berpengaruh pada pertanggungjawaban Bumdes.



Dalam pelaksanaan penatausahaan keuangan Bumdes, seharusnya berpedoman pada perencanaan anggaran yang telah ditetapkan dan SOP yang dimiliki.

Bumdes belum memiliki SOP dalam pelaksanaan pengelolaan keuangan. Bumdes telah memiliki rekening namun belum semua transaksi menggunakan rekening. Pada penerimaan kas, Bumdes menerima dalam bentuk kas dan bentuk nonkas. Dalam bentuk kas dari hasil transaksi langsung dipegang oleh bendahara, sedang pendapatan kas lainnya melalui rekening bank. Untuk pengeluaran yang sifatnya pengeluaran belanja langsung dikeluarkan langsung untuk belanja, sedangkan non belanja persediaan memerlukan persetujuan ketua Bumdes. Pada setiap penjualan juga tidak menggunakan kwitansi, dan hasil penjualan langsung digunakan untuk belanja persediaan.

### 3. Pelaporan dan pertanggungjawaban

Berdasarkan pasal 58 PP Nomor 11 tahun 2021 dijelaskan bahwa setidaknya ada dua laporan rutin yang harus disampaikan Bumdes yaitu laporan semesteran dan laporan tahunan. Pertama, laporan semesteran berisi laporan posisi keuangan dan laba/rugi semesteran dan laporan permasalahan yang timbul selama satu semester. Laporan semesteran disampaikan kepada penasehat. Kedua, laporan tahunan yang berisi laporan posisi keuangan dan laba/rugi, laporan perkembangan usaha Bumdes, laporan rincian masalah yang timbul, dan laporan pelaksanaan, pengawasan, dan pemberian nasehat oleh masing-masing pengelola, pengawas, dan penasehat yang disampaikan pada musyawarah desa. Bumdes Barokah Handayani telah melaksanakan pelaporan keuangan, tetapi dilakukannya hanya tiap akhir tahun ke desa dan bentuk laporannya masih dalam bentuk yang sederhana berupa penerimaan dan pengeluaran kas, laba/rugi perbulaan, dan laporan pertahun. Laporan keuangan yang

disampaikan belum sesuai dengan PP Nomor 11 tahun 2021.

Dalam pertanggungjawaban pengelolaan Bumdes yang sesuai dengan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 tahun 2021 Bumdes harus memiliki pengawas internal. Pengawas internal diperlukan dalam rangka memastikan keberjalannya sesuai dengan tujuan awal ditetapkannya. Bumdes Barokah Handayani telah menetapkan adanya pengawas pada Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART).

### Prinsip-Prinsip Pengelolaan Bumdes

Widiastuti et al., (2019) menjelaskan bahwa Bumdes seharusnya memiliki 6 (enam) prinsip-prinsip dalam pengelolaan Bumdes yaitu kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel, dan sustainable. Bumdes Barokah Handayani juga telah menjalankan 6 (enam) prinsip-prinsip pengelolaan tersebut, yaitu:

1. Kooperatif, prinsip ini mengharuskan semua komponen yang terlibat pada Bumdes harus mampu bekerja sama antar komponen demi pengembangan dan kelangsungan usaha. "Ya itu harus komplit, nanti itu saya rembuk desa, kalau saya modelnya nggak mau model diktator".
2. Partisipatif, semua komponen yang ada dalam Bumdes harus bersedia baik secara suka rela atau diminta untuk memberikan kontribusi dan dukungan demi mendorong kemajuan usaha. "Ya itu angan angan ada cuma itu nanti tetep saya musyawarahkan kama kan masyarakat itu punya ide juga. Jadi kita apa apa di desa nanti masyarakat dilibatkan, tokoh masyarakat dilibatkan, badan pengawas dilibatkan, pak lurah dilibatkan mau usaha apa ini mau gimana, nanti kan kalo nggak ada pilihan yaudah terserah ketua Bumdes aja lagi".
3. Emansipatif, semua komponen yang terdapat dalam Bumdes harus memiliki hak dan kewajiban tanpa memandang golongan, suku, ras, dan agama.
4. Transparan, semua informasi tentang kegiatan dengan kepentingan umum harus dengan mudah didapat oleh

masyarakat dan bersifat terbuka. "Makanya besok rencana ini akhir desember ini habis itu saya minta nya nanti kring desa, jadi masyarakat kita kumpulkan ini ada kios besar yang memang ini sudah di incer ini sama investor-investor itu tapi kan saya

- 4 nggak tertarik dulu".
5. Akuntabel, semua kegiatan harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis, dan administratif. "Kalau masalah catatan keuangan itu ada semua, laporan kita juga punya SPJ lahan".
6. Sustainable, kegiatan usaha harus dapat dikembangkan oleh masyarakat dalam wadah Bumdes. "Meskipun ada Bumdes yang pailit jatuh ya nggak papa kita bikin laporan pailit, cuma kalo bisa kan jangan, makanya itu kan spekulasi aja".

## KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bumdes Barokah Handayani memiliki sistem tata kelola keuangan yang masih sangat sederhana. Bumdes sudah memiliki perencanaan usaha, tetapi perencanaannya masih dalam bentuk target perolehan kinerja, pembukuan dan pelaporan pertanggungjawaban sudah dilakukan secara rutin tetapi belum sesuai dengan ketentuan. Bumdes sudah memiliki dewan pengawas dan Bumdes telah menjalankan prinsip-prinsip pengelolaan Bumdes yang kooperatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainabel.

## 24 IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Hasil penelitian ini memberikan implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritis memberikan gambaran bagaimana pengelolaan dan pengembangan Bumdes rintisan. Implikasi praktis dapat menjadi panduan dalam penyusunan pendampingan pengelolaan Bumdes.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada generalisasi karena penelitian ini dilakukan pada satu Bumdes sehingga

hasilnya kasuistik pada Bumdes tersebut. Penelitian ke depan dapat diperluas dengan menambah beberapa Bumdes sehingga dapat meningkatkan generalisasi teorinya.

## REFERENCES

- Anggraeni, M. R. R. S. (2016). Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Modus*, 28(2), 155-167 <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69-86. <https://doi.org/10.1080/15236803.2009.12001544>
- Byerly, R. T. (2014). The Social Contract , Social Enterprise , and Business Model Innovation Delivered by Ingenta to: Guest User Delivered by Ingenta to: Guest User. *Social Business*, 4(4), 325-343. <https://doi.org/10.1362/204440814X14185703122883>
- Clarke, T. (2005). Accounting for Enron: Shareholder Value and Stakeholder Interests. *Corporate Governance: An International Review*, 13(5), 598-612. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00454.x>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The Governance of Social Enterprises: Mission Drift and Accountability Challenges in Hybrid Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34(1), 81-100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Hansen, S. C., & Van der Stede, W. A. (2004). Multiple Facets of Budgeting: An Exploratory Analysis. *Management Accounting Research*, 15(4), 415-439. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.08.001>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson Education Limited.
- Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2019). Public Governance Capacity in The Accountability of Village-Owned Enterprise Management in Indonesia. *Journal Sampurasun: Interdisciplinary Studies for Cultural Heritage*, 05(02), 67-

79.  
<https://doi.org/10.23969/sampurasun.v5i2.1745>
- Mulyani, H. S., Sudirno, D., & Juliana R, M. I. D. (2021). Penguatan Pengelolaan Keuangan Desa Dan Optimalisasi Peran Bumdes Terhadap Kemandirian Desa. *J-Aksi: Jurnal Akuntansi Dan Sistem Informasi*, 2(1), 87–98. <https://doi.org/10.31949/j-aksi.v2i1.1009>
- Nasruddin, E., & Misaridin, F., & Aulia, N. (2014). Innovation for A Social Enterprise Business Model: An Analysis of Key Success Factors. *International Journal of Organizational Innovation*, 7 (special issues) 149–157. <https://doi.org/10.4018/978-1-60566-038-7.ch007>
- Pakaya, N., Borong, A., & Tulusan, F. (2019). Transparansi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Kamanga Kecamatan Tompaso. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(74). 1 - 9. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pestoff, V., & Hulgård, L. (2016). Participatory Governance in Social Enterprise. *Voluntas*, 27(4), 1742–1759. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9662-3>
- Pramita, Y. D. (2018). Analisis Pemahaman Permendes No. 4 Tahun 2015 dan Pemanfaatan Sistem Informasi Pada Akuntabilitas Pengelolaan Bumdes. *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, 16(1), 1–8. <https://doi.org/10.31603/bisnisekonomi.v16i1.1978>
- Santos, F. M. (2012). A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1413-4>
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2), 44–58. <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Suriadi, A., & Thamrin, H. (2019). Institutional Management Model of Joint Village-Owned Enterprises ( BUMDes ) in North Sumatera. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-JOURNAL)*, 2(3), 458–469. <https://doi.org/https://doi.org/10.33258/birci.v2i3.451>
- Suryanto, R. (2018). *Peta Jalan BUMDES Sukses* (1st ed.). Syncore Indonesia.
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Yani, A. (2013). *Hubungan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Daerah Di Indonesia*. (Edisi Revisi). Rajawali Pers.

# FINANCIAL GOVERNANCE AND INTERNAL CONTROL SYSTEM

## ORIGINALITY REPORT

12%

SIMILARITY INDEX

%

INTERNET SOURCES

12%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

- 1** Chelsea Michelle Malau. "Enterprise Resource Planning and Internal Control Effectiveness", ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja), 2020  
Publication 1%
- 2** Elfrida Yuliana, Natasia Alinsari. "Penerapan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa dalam Mewujudkan Sustainable Development Goals Desa", Owner, 2022  
Publication 1%
- 3** Farida Rika Arini, Icoh Icoh, Trisandi Eka Putri. "DETERMINANT FACTORS THAT INFLUENCE THE ORIGINAL INCOME OF THE VILLAGE", ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja), 2021  
Publication 1%
- 4** Saleh Al Hamid, Santi Rosman Hulinggi. "Penerapan Prinsip-Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Mootinelo", 1%

5

Sri Sutjiatmi, Dimas Purbo Pambudi.  
"Penguatan Badan Usaha Milik Desa di Masa  
Pandemi Covid-19", Indonesian Governance  
Journal : Kajian Politik-Pemerintahan, 2021

Publication

---

1 %

6

Paryono Paryono. "DEMOKRASI EKONOMI  
PANCASILADAN KUBANGAN KAPITALISME  
GLOBAL DALAM KEBIJAKANINDUSTRI  
KETENAGALISTRIKAN INDONESIA", Jurnal  
Jurisprudence, 2019

Publication

---

<1 %

7

Egidius Fkun. "Eksistensi Badan Usaha Milik  
Desa Dalam Meningkatkan Perekonomian  
Masyarakat Di Desa Subun Bestobe  
Kecamatan Insana Barat", Jurnal Poros Politik,  
2019

Publication

---

<1 %

8

Siswahyudianto. "PEMBERDAYAAN BADAN  
USAHA MILIK DESA DALAM MENINGKATKAN  
USAHA DAN EKONOMI MASYARAKAT  
DENGAN PENDEKATAN KELOMPOK DESA  
JABON KECAMATAN KALIDAWIR KABUPATEN  
TULUNGAGUNG", As-Sidanah : Jurnal  
Pengabdian Masyarakat, 2020

Publication

---

<1 %

9

Desy Nurkristia Tejawati, Fries Melia Salviana, Shanti Wulandari. "Welfare State dalam Urgensi Land Banking di Indonesia", Kosmik Hukum, 2021

Publication

<1 %

10

Rika Fitri Ramayani, Yulita Eka Fitri. "Analisis Pengelolaan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Meningkatkan Pendapatan Desa (Studi Kasus di Desa Muara Sungai, Kecamatan Cambai, Kota Prabumulih)", Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi, 2023

Publication

<1 %

11

Risma Carla Lydia Pascasia, Yoseph Erbito. "RANCANGAN MODEL MANAJEMEN BUMDES PADA DESA SEREN SELIMBAU KABUPATEN BENGKAYANG", Business, Economics and Entrepreneurship, 2020

Publication

<1 %

12

Ayi Yayan Sofyan, Ipah Ema Jumiati, Delly Maulana. "Implementasi Good Governance Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Sukalaksana Kecamatan Samarang Kabupaten Garut.", Sawala : Jurnal Administrasi Negara, 2022

Publication

<1 %

13

Maria Fransiska Owa Da Santo, Yustinus Pedo. "ASPEK HUKUM PRINSIP TATA KELOLA

<1 %

## PERUSAHAAN YANG BAIK DAN PENERAPANNYA PADA BADAN USAHA MILIK DESA", SASI, 2020

Publication

---

14

Hanny Hanny, Nunik Lestari Dewi, Sinta Setiana, Meliana Halim. "Developing Ideal Leadership Perception of Accounting Students Through The 360 Degrees Leadership Education", ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja), 2021

Publication

---

<1 %

15

Fera Damayanti. "STUDI FENOMENOLOGI: PENGELOLAAN KEUANGAN BUMDES DI DESA SUNGAI DERAS, KECAMATAN TELUK PAK KEDAI KABUPATEN KUBU RAYA", JAAKFE UNTAN (Jurnal Audit dan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tanjungpura), 2023

Publication

---

<1 %

16

Mukhrizal Effendi, Muhammad Taher Rambe, Rini Antika Ritonga, Riana Sitio. "Strategi Inovasi Bumdes Meningkatkan Potensi dan Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat", Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen, 2022

Publication

---

<1 %

17

Zulkarnain Ridlwan. "URGENSI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM PEMBANGUN PEREKONOMIAN DESA", FIAT JUSTISIA, 2015

Publication

<1 %

18

Choiri Choiri, Didik Hariyanto.  
"IMPLEMENTASI PERATURAN BUPATI  
SIDOARJO NOMOR 78 TAHUN 2008 TENTANG  
PELIMPAHAN SEBAGIAN KEWENANGAN  
BUPATI KEPADA CAMAT", JKMP (Jurnal  
Kebijakan dan Manajemen Publik), 2016

Publication

&lt;1 %

19

Suwarjo Suwarjo, Sugianta Sugianta. "PERAN  
BUMDes CIPTO DADI DALAM  
PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DI DESA  
BANYUADEM, SRUMBUNG, MAGELANG",  
POPULIKA, 2022

Publication

&lt;1 %

20

Aisyah Aini, Ira Aprilia, Meyla Eka Ningtyas,  
Immanuel Madea Sakti. "Analisis kelayakan  
pemanfaatan lahan Desa Rowoboni sebagai  
wisata kuliner", Entrepreneurship Bisnis  
Manajemen Akuntansi (E-BISMA), 2022

Publication

&lt;1 %

21

Anak Agung Ayu Sita Matallia Sari, Gede  
Mekse Korri Arisena. "Proses Pembentukan  
dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa  
(BUMDES) Di Kabupaten Bangli", Jurnal  
Administrasi Pemerintahan Desa, 2023

Publication

&lt;1 %

22

Herwin Sagita Bela, Hendra Alfani, Alip  
Susilowati Utama. "Penguatan Tata Kelola dan  
Kemampuan Komunikasi Pengelola BUM

&lt;1 %



Desa Karya Usaha Desa Sipatuhu Banding Agung, Ogan Komering Ulu Selatan", Jurnal Karya untuk Masyarakat (JKuM), 2023

Publication

---

23

Reny Heronia Nendissa. "MEMAKNAI PASAL 33 UNDANG-UNDANG DASAR NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 1945 DALAM KONTEKS PEMBANGUNAN MALUKU", Pattimura Proceeding: Conference of Science and Technology, 2023

Publication

---

<1 %

24

Resshe Serlly Gita, Amir Hidayatulloh. "DETERMINANTS OF COMPLIANCE WITH PERSONAL TAX OBLIGATION: DO TAX AMNESTY PLAY?", ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja), 2019

Publication

---

<1 %

25

Sunarti Sunarti, Diffah Hanim, Mustofa Ahda, Kusnandar Kusnandar. "The Formulation of High-Calorie and Rich-Fe Biscuits for Pregnant Women with Chronic Energy Malnutrition", International Journal of Public Health Science (IJPHS), 2016

Publication

---

<1 %

26

A Asnar. "Kualitas Pelayanan Pendaftaran Pengawas Pemilihan Lapangan (PPL) di Kantor Panwaslu Kecamatan Samarinda Ilir", Gulawentah:Jurnal Studi Sosial, 2018

Publication

<1 %

27

Arneta Dia Novitasari, Heru Irianto, Tri Prasetijowati. "OPTIMALISASI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) MELALUI PENGELOLAAN PRODUKSI IKAN BANDENG DI DESA KALANGANYAR KECAMATAN SEDATI KABUPATEN SIDOARJO", Jurnal Administrasi Publik dan Ilmu Komunikasi, 2022

Publication

&lt;1 %

28

Firda Ayu Amalia, Thoufan Nur. "PENDAMPINGAN LINKED PRODUK LOKAL MASYARAKAT DAN BUMDES", JURNAL CEMERLANG : Pengabdian pada Masyarakat, 2022

Publication

&lt;1 %

29

Inten Kinasih, Bambang Widiyahseno, Ekapti Wahjuni Dj. "Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam memperkuat perekonomian masyarakat", Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa, 2020

Publication

&lt;1 %

30

Afrizal ., Mudiwati Rahmatunnisa, Utang Suwaryo, Neneng Yani Yuningsih. "Local Government Capability in Managing Village Owned Enterprises (BUMDes) in Indonesia: A Case Study of Bintan Regency", Lex localis - Journal of Local Self-Government, 2023

Publication

&lt;1 %

31

"Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance", Springer Science and Business Media LLC, 2018

Publication

&lt;1 %

32

"The International Conference on ASEAN 2019", Walter de Gruyter GmbH, 2019

Publication

&lt;1 %

33

Abd. Rasyid Syamsuri, Julianto Hutasuhut. "Peningkatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa untuk Kesejahteraan Masyarakat", Abdi haz: Jurnal Ilmiah Pengabdian pada Masyarakat, 2020

Publication

&lt;1 %

34

Pramukhtiko Suryo Kencono, Muhamad Syah Ridho 'Ubbadurrohman, Mohammad Farhan Adijaya. "Model Pemberdayaan BUMDES Dalam Rangka Meminimalisir SDGs Desa Pasca Undang-Undang Cipta Kerja", Pubmedia Social Sciences and Humanities, 2023

Publication

&lt;1 %

Exclude quotes  OnExclude matches  OffExclude bibliography  On