

## ANGGARAN OPERASI DAN PENGANGGARAN MODAL BUM DESA MUNJI, DESA KARANG TENGAH, KECAMATAN KADUNGORA, KABUPATEN GARUT, PROVINSI JAWA BARAT

Ellen Rusliati<sup>1\*</sup>, Liza Laila Nurwulan<sup>2</sup>, Mujibah A. Sufyani<sup>3</sup>, Lella N. Q. Irwan<sup>4</sup>,  
Ruslina Lisda<sup>5</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

Penulis Korespondensi: [ellen\\_rusliati@unpas.ac.id](mailto:ellen_rusliati@unpas.ac.id)

### Abstrak

BUM Desa merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya berasal dari dana desa, oleh karenanya penyusunan anggaran dan penganggaran modal diperlukan agar tujuan dapat tercapai. Tujuan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah memberikan pemahaman tentang pengembangan anggaran operasi dan penganggaran modal guna pengambilan keputusan. Metode yang digunakan terdiri dari diskusi, pelatihan, bimbingan teknis dan pendampingan, serta monitoring dan evaluasi. Hasilnya menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pemahaman mengenai anggaran operasi dan penganggaran modal yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian serta pengambilan keputusan yang lebih baik. Pendampingan masih diperlukan karena pengurus tidak terbiasa untuk menyusun anggaran dan fungsi pengendalian dapat dilakukan ketika operasi bisnis sudah berjalan dalam jangka waktu tertentu, sedangkan penganggaran modal diperlukan ketika BUM Desa menghadapi investasi jangka panjang.

Kata Kunci: Anggaran; Penganggaran Modal; BUM Desa Munji; Perencanaan Dan Pengendalian; Pengambilan Keputusan

### Abstract

*BUM Desa (village-owned enterprises) is a business entity whose capital comes entirely or mostly from village funds. Budgeting is needed so that goals can be achieved. The purpose of this community service activity is to provide an understanding of the development of operating budgets and capital budgeting for decision making. The method used in this study consists of discussions, training, technical guidance and mentoring and evaluation as well. The results showed that there is an increased understanding of operating budgets and capital budgeting needed to carry out in planning and controlling functions and better decision making. Assistance is still needed because administrators are not accustomed to preparing budgets while controlling functions can be carried out when business operations have been running for a certain period, while capital budgeting is needed when BUM Desa is facing long-term investment.*

*Keywords: budget; capital budgeting, BUM Desa Munji; planning and control; decision making*

### 1. Pendahuluan

Badan Usaha Milik Desa selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau Bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset desa, menembangkan investasi, dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (Indonesia, 2021)). Usaha BUM Desa adalah kegiatan di

bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola secara mandiri oleh BUM Desa, BUM Desa bertujuan untuk: (a) melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi desa, (2) melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan/atau jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat desa, dan mengelola

lambung pangan desa, (3) memperoleh keuntungan atau laba bersih bagi peningkatan pendapatan asli desa serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat desa, (d) pemanfaatan aset desa guna menciptakan nilai tambah atas aset desa, dan (5) mengembangkan ekosistem ekonomi digital di desa. Tujuan BUM Desa dilaksanakan berdasarkan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan dengan prinsip: (a) profesional, (b) terbuka dan bertanggung jawab, (c) partisipatif, (d) prioritas sumber daya lokal, dan (e) berkelanjutan.

BUM Desa adalah pilar kesejahteraan bangsa, karena merupakan usaha yang didirikan atas dasar komitmen bersama masyarakat desa, untuk bekerja sama, bergotong royong, dan menggalang kekuatan ekonomi rakyat demi mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat desa. BUM Desa sebagai badan usaha, yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa. Pengembangan BUM Desa merupakan bentuk penguatan terhadap lembaga ekonomi desa serta merupakan alat pendayagunaan ekonomi lokal dengan beragam jenis potensi yang ada di desa, dan menjadi tulang punggung perekonomian pemerintahan desa guna mencapai peningkatan kesejahteraan warga.

Proses pembentukan BUM Desa terdapat beberapa syarat yang harus dilakukan melalui 4 tahapan yaitu: (1) musyawarah untuk menghasilkan kesepakatan, (2) perumusan kesepakatan bersama BUM Desa, (3) pengusulan materi kesepakatan sebagai draft peraturan desa; dan (4) penerbitan peraturan desa. Jenis usaha yang dapat dikembangkan diantaranya: usaha bisnis sosial melalui usaha air minum desa, usaha listrik desa dan lambung pangan, usaha bisnis penyewaan melalui usaha alat transportasi, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah toko dan

tanah milik BUM Desa, usaha perantara (*brokering*) melalui jasa pembayaran listrik dan pasar desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat, usaha bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang (*trading*) melalui usaha pabrik es, pabrik asap cair, hasil pertanian, sarana produksi pertanian dan sumur bekas tambang, usaha bisnis keuangan (*financial business*) melalui akses kredit dan peminjaman, dan usaha bersama (*holding*) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan melalui pengembangan kapal desa dan desa wisata.

Perubahan yang ingin dicapai dengan adanya kebijakan BUM Desa adalah untuk mendorong pemerintah desa dalam mengelola potensi ekonomi yang akan berdampak kepada pemasukan PADes serta ekonomi masyarakat. Adanya pemasukan untuk pendapatan asli desa tersebut akan menghindari ketergantungan pemerintah desa terhadap dana bantuan dari pemerintah untuk menjalankan program pembangunan. Kemandirian desa dalam mencari sumber pemasukan merupakan perubahan yang ingin dicapai sehingga mampu mewujudkan kesejahteraan desa.

Pengambil keputusan di BUM Desa dilakukan melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintah desa dan juga masyarakat desa. Musyawarah juga merupakan tempat untuk menentukan jenis usaha yang akan dijalankan. Implementasi kebijakan harus didukung oleh pelaksana kebijakan yang memiliki kemampuan dalam mengelola. Pemerintah Kabupaten melalui Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa melakukan pendampingan dan pelatihan kepada pengurus BUM Desa dalam mendorong kemampuan pelaksana kebijakan BUM Desa. Pelatihan mengenai manajemen dan menentukan jenis usaha diperlukan untuk mendorong pelaksanaan kebijakan BUM Desa berjalan sesuai target. BUM Desa merupakan lembaga ekonomi yang berdirinya harus didasari adanya potensi

ekonomi, sehingga sumber daya menjadi penting dalam mendorong pelaksanaan kebijakan. Hal ini diatur dalam Perda bahwa syarat pendirian BUM Desa harus berdasarkan adanya atau potensi yang belum dikelola secara maksimal oleh desa. Perda nomor 9 tahun 2010 telah mencakup dimensi konten kebijakan (Budiono, 2015).

Kebijakan mengenai pelebaran jenis usaha ke sektor yang dianggap potensial harus melalui Musyawarah Desa yang dihadiri oleh Pemerintah Desa dan pengelola BUM Desa. Keberadaan BUM Desa sangat strategis dalam pengembangan ekonomi. Pendirian BUM Desa diharapkan dapat: (1) mengurangi peran para tengkulak yang sering kali menyebabkan biaya transaksi tinggi antara harga produk dari produsen ke konsumen akhir. Melalui lembaga ini diharapkan setiap produsen di pedesaan dapat menikmati selisih harga jual produk dengan biaya produksi yang layak, (2) membantu kebutuhan dana masyarakat yang ditujukan untuk keperluan produktif, utamanya untuk memenuhi kebutuhan sembilan bahan pokok (sembako), (3) membangun dan menghidupkan kegiatan yang bernuansa bisnis di masyarakat tanpa mengurangi jiwa kegotong-royongan, (4) menjadi salah satu pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial dan komersial. Sebagai lembaga sosial harus berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial, sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal (barang dan jasa) ke pasar.

Bantuan keuangan kepada pemerintah desa adalah sebagai bentuk dukungan Pemerintah Provinsi kepada Pemerintah Desa, dimaksudkan untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam percepatan pembangunan perdesaan dan kesejahteraan, dengan tujuan: (1) penguatan kelembagaan perekonomian desa, (2) penguatan modal usaha kelembagaan

ekonomi desa, (3) menciptakan kesempatan berusaha, (4) mendorong pertumbuhan ekonomi masyarakat desa, (5) mendorong terwujudnya desa berdikari, (6) mendorong kesempatan berusaha dan membuka lapangan kerja. Bantuan keuangan kepada Pemerintah Desa untuk peningkatan ketahanan masyarakat melalui kegiatan BUM Desa tidak diperbolehkan untuk membiayai kegiatan yang bersifat fisik misalnya Pembuatan/Rehabilitasi Kios Desa, Warung Desa, Pasar Desa, Lumbung Desa dan sebagainya.

Targetnya desa yang memiliki BUM Desa merasakan manfaatnya berupa peningkatan kas desa dan kesejahteraan warganya, namun desa di Indonesia banyak yang belum mampu mengelola BUM Desa dengan baik, sehingga banyak yang belum secara signifikan mendukung perekonomian desa (Rahmawati, 2020). BUM Desa di Kabupaten Bojonegoro mulai tahun 2006 sudah berdiri sebanyak 419 BUM Desa, namun, berdasarkan hasil pemetaan yang dilakukan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa (BPMPD) pada tahun 2013 hanya tersisa 21 yang masih beroperasi. Banyaknya BUM Desa yang berhenti ini membuat Pemerintah Bojonegoro untuk membuat program percontohan dari 21 BUM Des berjalan terhadap desa-desa lain atau BUM Des yang sebelumnya berdiri untuk dihidupkan kembali (Budiono, 2015).

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan keuangan, dinyatakan dalam satuan moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu di masa datang (Herispon, 2015). Karakteristik anggaran, antara lain: (a) formal, disusun secara bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis, (b) sistematis, berdasarkan logika, (c) hasil keputusan, berdasarkan beberapa asumsi, dan (d) aplikasi fungsi manajemen, yaitu perencanaan dan pengendalian. Kegunaan anggaran antara lain untuk: (a) pedoman

kerja, acuan yang harus diikuti ke depan, dan arah serta target yang harus dicapai oleh perusahaan di masa datang, (b) alat koordinasi kerja, agar semua bagian dapat saling bekerja sama saling menunjang sehingga kelangsungan dan kelancaran usaha terjamin guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan, (c) alat pengawasan kerja, sebagai tolok ukur, pembanding untuk menilai realisasi kegiatan usaha.

Anggaran adalah rencana detail untuk perolehan dan penggunaan keuangan serta sumber daya lainnya untuk jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun, satu bulan, atau satu kuartal (Blocher et al., 2019). Penganggaran merupakan proses mempersiapkan satu atau beberapa anggaran. Tujuan jangka pendek merupakan dasar penyusunan anggaran induk (*master budget*) yaitu anggaran menyeluruh meliputi gabungan anggaran sub bagian menjadi rencana tindak yang terintegrasi pada satu periode anggaran. Anggaran induk meliputi anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran operasi adalah rencana untuk semua fase operasi, termasuk anggaran produksi, pembelian, tenaga kerja, dan pemasaran. Anggaran keuangan adalah anggaran yang mengidentifikasi dan berhubungan dengan sumber dan penggunaan dan untuk rencana operasi dan pengeluaran modal.

Tujuan pengendalian anggaran adalah untuk (India, 2017): (1) menggunakan tingkat manajemen yang berbeda dalam usaha untuk mencapai tujuan, (2) memfasilitasi pengendalian terpusat dengan wewenang dan tanggung jawab yang didelegasikan, (3) mencapai profitabilitas maksimum dengan merencanakan pendapatan dan pengeluaran melalui penggunaan optimal dari sumber daya yang tersedia, (4) memastikan modal kerja yang memadai dalam sumber daya lain untuk operasi bisnis yang efisien, (5) mengurangi kerugian dan pemborosan seminimal mungkin, (6) menunjukkan dengan jelas

dimana upaya diperlukan untuk memperbaiki situasi, (7) melihat bahwa perusahaan tidak menyimpang dari tujuan jangka panjangnya tanpa terbebani oleh keadaan darurat, (8) berbagai kegiatan seperti produksi, penjualan, dan pembelian bahan, dan lain-lain dikoordinasikan dengan bantuan kontrol anggaran.

Anggaran berfungsi sebagai rencana keuangan yang komprehensif untuk bisnis secara keseluruhan dan memberikan beberapa manfaat (Hansen et al., 2022), yaitu: (1) memaksa manajer untuk merencanakan, (2) menyediakan informasi sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengambilan keputusan, (3) membantu dalam penggunaan sumber daya dan karyawan dengan menetapkan tolok ukur yang dapat digunakan untuk evaluasi kinerja selanjutnya, (4) meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

(Teddy Prianthara, Ida Bagus, Kepramareni, 2020) mengemukakan pendapatan (*revenue*) adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal selama suatu periode yang mengakibatkan kenaikan ekuitas dan tidak setara, langsung dari kontribusi penanaman modal. Pendapatan BUM Desa biasanya dicatat secara *accrual basic*, yakni setiap pendapatan akan dibukukan sebagai pendapatan apabila telah jatuh tempo dan bukan pada saat diterima. Pendapatan operasional adalah semua pendapatan yang merupakan hasil langsung dari kegiatan usaha BUM Desa. Kas yang termasuk dalam pendapatan operasi BUM Desa yaitu: (1) hasil bunga yang dimasukkan ke dalam rekening ini adalah pendapatan bunga dari pinjaman yang diberikan BUM Desa, (2) pendapatan operasi lainnya, merupakan hasil langsung dari kegiatan operasi BUM Desa yang tidak dapat digolongkan ke dalam hasil bunga. Biaya Operasi meliputi: (1) biaya bunga atas dana yang berasal dari Bank/BPR lain dan pihak ketiga bukan bank, (2) biaya tenaga kerja, meliputi gaji pokok beserta

tunjangan yang dibayar kepada pengurus BUM Desa baik yang berstatus tetap maupun tidak tetap sebelum dikurangi dengan pajak pendapatan/upah dan potongan lainnya, (3) biaya pemeliharaan dan perbaikan yang dikeluarkan BUM Desa atas gedung/rumah, mesin, alat-alat pengangkutan milik BUM Desa, (4) biaya penyusutan aktiva tetap dan inventaris, serta penyusutan piutang atas debeturnya, (5) biaya barang dan jasa dari pihak ketiga sehubungan dengan penerimaan/pemakaian barang/jasa pihak ketiga, (6) biaya operasi lainnya, adalah biaya-biaya yang tidak termasuk salah satu pos dari 1 sampai 5.

Proses pengambilan keputusan investasi modal sering disebut dengan penganggaran modal. Keputusan investasi modal biasanya berkaitan dengan investasi modal dalam jangka panjang, dengan pengecualian tanah. Pada umumnya investasi modal yang sehat akan mendapatkan kembali pengeluaran modal awal selama umur proyek, dan memberikan pengembalian yang memadai (Hansen et al., 2022). Selanjutnya (Blocher et al., 2019) mengemukakan adanya dua jenis utama proyek investasi, yaitu proyek independen (bebas) dan dependen (bergantung). Proyek independen adalah proyek yang arus kasnya tidak tergantung pada arus kas proyek lain, artinya jika salah satu proyek diterima maka proyek lain dapat diterima atau tidak. Sebaliknya proyek dependen adalah proyek yang arus kasnya dipengaruhi arus kas proyek lain. Proyek saling eksklusif merupakan salah satu bentuk dari proyek dependen, artinya jika satu proyek diterima, maka proyek lainnya ditolak.

Perencanaan keuangan yang hati-hati merupakan petunjuk kesinambungan hidup dan keaktifan suatu bisnis dalam pasar dan lingkungan bisnis (Akhmedov, 2017). Selanjutnya (Desiwantara et al., 2021) mengemukakan bahwa pencatatan administrasi, pengelolaan serta perencanaan anggaran BUM Desa harus dikelola secara

transparan dan akuntabel. Analisis kelayakan perlu dilakukan agar mendapatkan tambahan modal berupa penyertaan dari dana desa (Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia, 2018). Terdapat beberapa metode penilaian kelayakan proyek menggunakan *capital budgeting*, diantaranya adalah *Net Present Value/NPV* (Nilai Sekarang Bersih), *Internal Rate of Return/IRR* (Tingkat Pengembalian Internal), *Payback Period/PP* (Periode Pengembalian), *Profitability Index/PI* (Indeks Profitabilitas). Hasil penelitian (Mollah et al., 2021) di Bangladesh menunjukkan bahwa metode NPV merupakan metode penganggaran modal yang paling umum digunakan. Hasil yang sama juga diperoleh (Imegi & Nwokoye, 2015) di Nigeria.

Kabupaten Garut memiliki luas 3.065,19 km<sup>2</sup>, terdiri dari 42 kecamatan (Garut, 2022). Kecamatan Kadungora, terdiri atas 14 desa, unggul pada sektor pertanian dan perkebunan seperti jahe, kapulaga, kelapa, kopi, kunir, dan teh (Garut, 2021). Berdasarkan paparan Bapak Camat Kadungora, pada tanggal 12 Juli 2022, tampak bahwa kondisi sosial ekonomi masyarakat mayoritas pertanian dan perdagangan. Pertanian meliputi padi, singkong dan jagung, tembakau, dan kopi. Sentra produksi meliputi peternakan, domba tangkas, dan domba sayur. Sentra produksi/UMKM meliputi tahu, tempe, burayot, rangginang, kerupuk kulit, wajit/dodol, kopi siap seduh, kue rangai/mayit, tape singkong, dan pengrajin tas. Sentra produksi pengolahan hasil perkebunan, yaitu tembakau dan kopi. Obyek wisata, meliputi paralayang, taman satwa, dan wisata alam.

Kecamatan Kadungora memiliki 14 unit BUM Desa di masing-masing desa. Permasalahan yang dihadapi pada umumnya adalah: (1) belum optimalnya sumber daya pengurus, (2) belum adanya fasilitasi bimtek kepengurusan, (3) belum memadai fasilitasi gedung/sarana lainnya (4) belum optimal

sosialisasi terhadap pelaku UMKM, dan (5) belum memadai fasilitasi permodalan. Desa Karangtengah merupakan salah satu desa di Kecamatan Kadungora yang memiliki BUM Desa dengan unit usaha utamanya adalah Pengelolaan Air Bersih (PAB) yang berprestasi sehingga mendapat apresiasi dari

Pemerintah Jawa Barat karena pengelolaan yang baik dan telah berkontribusi untuk menambah Pendapatan Asli Desa (PADes).

Hasil analisis SWOT BUM Desa Karangtengah (Widiastuti Solihat & Aan Julia, 2022) ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Analisis SWOT**

<b>Kekuatan (Strengths)</b>	<b>Kelemahan (Weaknesses)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemanfaatan potensi sumber daya alam berupa air bersih yang dikelola oleh BUM Desa.</li> <li>2. Adanya tambahan modal dari pemerintah dan hadiah dari BUM Desa berprestasi.</li> <li>3. Sarana prasarana dan fasilitas yang tersedia telah mencukupi untuk mendukung berjalannya kinerja BUM Desa.</li> <li>4. SDM yang berpengalaman dalam berorganisasi dan sesuai dengan keahliannya.</li> <li>5. Tingkat kemampuan dan Pendidikan SDM yang cukup baik.</li> <li>6. Pencatatan dokumen dan laporan keuangan yang rapi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masih kurangnya modal untuk mengembangkan usaha baru.</li> <li>2. Tidak tersedianya informasi dan pelayanan secara <i>online</i>.</li> <li>3. Partisipasi masyarakat masih kurang.</li> <li>4. Belum tersedianya pelatihan untuk memberdayakan masyarakat.</li> </ol>
<b>Peluang (Opportunities)</b>	<b>Ancaman (Threats)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki potensi desa yang dapat dikembangkan.</li> <li>2. Hubungan dengan pengelola beras sekitar desa Karangtengah.</li> <li>3. Tidak ada persaingan antara usaha BUM Desa dengan usaha masyarakat.</li> <li>4. Dukungan pemerintah desa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Masih ada anggota BUM Desa yang menghambat perkembangan usaha BUM Desa dalam hal pembayaran</li> <li>2. Tidak adanya regenerasi untuk mengganti pengurus yang seharusnya sudah pensiun.</li> </ol>

Sumber: (Widiastuti Solihat & Aan Julia, 2022)

Hasil penelitian (Widiastuti Solihat & Aan Julia, 2022) menunjukkan bahwa bentuk strategi yang tepat untuk BUM Desa Karangtengah adalah agresif. Strategi ini direkomendasikan untuk (a) memanfaatkan potensi desa secara maksimal dengan membentuk bidang usaha baru, (b) memaksimalkan kerja sama dengan pengelola beras dan menambah pasokan beras, dan (c) meningkatkan sarana dan prasarana dan fasilitas yang lebih berkualitas. Strategi agresif memerlukan tambahan dana yang cukup besar untuk melaksanakannya, karena termasuk pengeluaran investasi. Upaya penambahan dana dapat dilakukan,

jika didukung dengan penilaian kelayakan proyek investasi yang menjamin investor bahwa dana yang disalurkan dapat dikembalikan pada jangka waktu tertentu, memberikan tingkat pengembalian yang diharapkan, dan kontribusi positif pada keuntungan BUM Desa. Penyusunan laporan keuangan yang baik, yaitu memenuhi unsur transparan, akuntabel, tanggung jawab, independen, dan wajar akan sangat mendukung penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal..

Berdasarkan survey dilakukan pada 19 Juli 2022 oleh tim Pengabdian Kepada Masyarakat Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Pasundan (PKM FEB UNPAS) diketahui bahwa kebutuhan mendesak BUM Desa Karangtengah saat ini adalah perbaikan instalasi air untuk menyalurkan air dari sumber mata air ke rumah-rumah penduduk. Di samping itu perlu adanya peningkatan pendapatan BUM Desa dari unit usaha lain (diversifikasi usaha) dan pengelolaan keuangan yang lebih baik. Hasil analisis SWOT dari peneliti sebelumnya dan survey tim PKM FEB UNPAS diketahui bahwa BUM Desa Munji masih memiliki kelemahan dalam hal penyusunan anggaran operasi (*operating budget*) dan penganggaran modal (*capital budgeting*), sehingga perlu adanya pelatihan, bimbingan teknis, pendampingan tentang penyusunan anggaran dan penganggaran modal. Solusi dan target luaran utama adalah BUM Desa Munji Karangtengah memiliki peningkatan/pengembangan keahlian dalam menyusun anggaran operasi dan menilai kelayakan proyek menggunakan penganggaran modal, sehingga menumbuhkan kepercayaan masyarakat atas pengelolaan pendapatan usaha BUM Desa Munji dan pemanfaatan bantuan dari Alokasi Dana Desa Karangtengah.

## 2. Metode

Berdasarkan target dan luaran program PKM pada mitra yang telah ditetapkan, metode yang digunakan adalah diskusi, pelatihan, bimbingan teknis dan pendampingan, serta monitoring dan evaluasi. Diskusi meliputi: (1) identifikasi dan membuat kesepakatan atas permasalahan potensi dan peluang bagi desa, BUM Desa Munji Karangtengah, baik dari aspek Sumber Daya Manusia (SDM), fasilitas, keuangan, dan Sumber Daya Alam (SDA), (2) partisipan adalah pengurus BUM Desa Munji Karangtengah, (3) merumuskan rencana pemecahan masalah, (4) melaksanakan pelatihan: (a) keterampilan berpikir (peran BUM Desa dalam meningkatkan kesejahteraan, analisis potensi dan peluang

BUM Desa Munji Karangtengah, penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal BUM Desa Munji Karangtengah, (b) *pre-test* dan *post-test* untuk mengukur manfaat pelatihan. Berdasarkan hasil diskusi diperoleh identifikasi permasalahan tentang penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal.

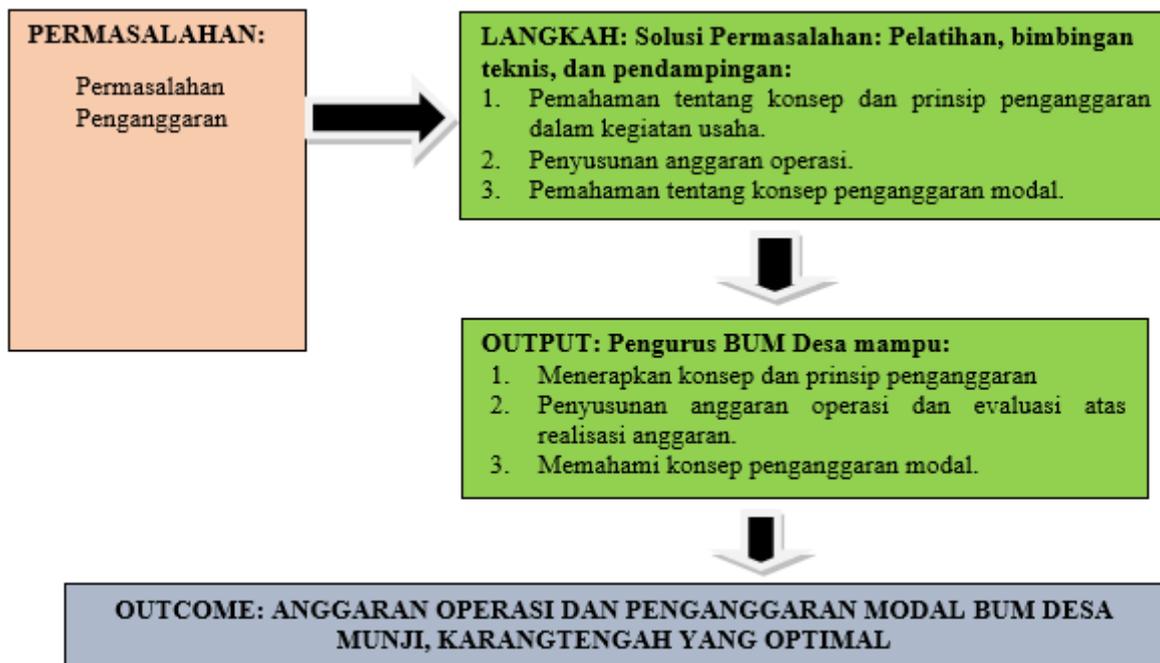
Pelatihan ditujukan untuk mentransfer ilmu pengetahuan dalam mengatasi permasalahan melalui peningkatan wawasan dan pemahaman mengenai anggaran operasi dan penganggaran modal pengurus BUM Desa Munji Karangtengah. Pelatihan dilaksanakan di kantor BUM Desa meliputi pengenalan dan praktik penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal. Bimbingan teknis dan pendampingan ditujukan untuk mentransfer pengetahuan agar para pengurus dapat mempraktikkan hasil pelatihan. Tim bertindak secara aplikatif untuk mengarahkan, membimbing proses dan tahapan penyusunan anggaran dan penganggaran modal kepada pengurus BUM Desa. Monitoring dan evaluasi ditujukan untuk memantau penerapan praktik penyusunan anggaran dan penganggaran modal, Evaluasi pelaksanaan program dan keberlanjutan program di lapangan setelah kegiatan PKM selesai dilakukan melalui komunikasi via email, telepon, *zoom meeting*, dan *WhatsApp*.

Tahap kegiatan pelatihan, diawali dengan *pre-test* untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan peserta sebelum pelatihan dilakukan, dilanjutkan dengan *post-test* (setelah pelatihan dilakukan) untuk mengetahui perubahan kemampuan dan keterampilan peserta. Pelaksanaan monitoring merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh tim pelaksana kegiatan dalam mengamati dan memonitor pelaksanaan baik pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan yang dilaksanakan. Pelaksanaan evaluasi

merupakan kegiatan penilaian yang dilaksanakan oleh tim pelaksana pasca program pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan. Kegiatan ini ditujukan untuk menilai hasil pelaksanaan program atau mengukur indikator keberhasilan, juga kelemahan yang mungkin ada dengan mencari faktor penyebabnya dan juga

sebagai bahan penyusunan laporan dan rekomendasi kegiatan.

Langkah-langkah solusi atas permasalahan prioritas yang telah ditetapkan dalam target dan luaran program PKM pada BUM Desa Munji Karangtengah dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Langkah-langkah Solusi Atas Permasalahan**

### 3. Pembahasan

Pada tahun 2016 didirikan BUMDES Cikahuripan yang ditetapkan dengan Peraturan Desa (PERDES) Nomor 08 tahun 2016, namun setelah pendirian pengelolaannya tertunda kurang lebih sekitar 3 (tiga) tahun. Pada bulan Oktober 2019 Desa Karangtengah mendapatkan Penghargaan Desa Berprestasi dari Gubernur Jawa Barat sehingga mendapatkan permodalan BUM Desa sebesar Rp. 100.000.000,- (seratus juta rupiah) yang dipergunakan untuk perbaikan instalasi atau jaringan pipanisasi air bersih. Pada bulan Desember tahun 2019 dengan Surat Keputusan Kepala Desa Karangtengah

Nomor 141/11/XII-DS 2019 memutuskan dan menetapkan susunan kepengurusan baru di bawah kepemimpinan Kepala Desa.

Kegiatan usaha yang dikelola oleh BUMDES Cikahuripan adalah memanfaatkan potensi Sumber Daya Alam (Air), dengan status kepemilikan lahan masih perlu adanya pengkajian lebih dalam. Hal ini sesuai dengan pernyataan (Dewi, 2014) bahwa jenis kegiatan usaha BUM Desa disesuaikan dengan potensi ekonomi masyarakat desa dan memiliki prospek usaha yang baik. Mulai bulan Januari 2020 jenis kegiatan usaha BUMDES di antaranya dalam bentuk pengelolaan air bersih dengan membuka

pemasangan baru instalasi air bersih untuk rumah tangga. Dalam hal ini BUMDES memperoleh sumber pendapatan usaha dalam bentuk iuran bulanan dari para konsumen air bersih sebesar Rp. 10.000,- (sepuluh ribu rupiah) dari Warga Desa Karangtengah dan sebesar Rp. 15.000,- (lima belas ribu rupiah) dari Warga Desa Karangmulya, Kadungora dan Desa Gandamekar meskipun tanpa dilandasi payung hukum atau regulasi desa yang mengatur legalitas tentang kegiatan usaha tersebut.

Pada bulan Mei 2020 BUMDES Cikahuripan melakukan pengembangan usaha dengan mengusulkan permohonan modal usaha kepada Pemerintah Desa. Usulan tersebut disetujui oleh Kepala Desa melalui penyertaan modal yang bersumber dari APBDes dengan Peraturan Desa (PERDES) Nomor 6 tahun 2020 tentang penyertaan modal sebesar Rp 90.000.000,- (sembilan puluh juta rupiah) dan dialokasikan dalam bentuk pemberian pinjaman kepada masyarakat. Pada pelaksanaannya sampai akhir Desember 2021 penagihan pinjaman ini tidak berjalan dengan lancar sehingga terjadi kredit macet.

Pada Bulan Januari 2022 terjadi restrukturisasi kepengurusan berdasarkan Musyawarah Desa yang dihadiri oleh Kepala Desa, Unsur BPD, Lembaga Desa (RT, RW, LPM, Karangtaruna, Posyandu, dan PKK). Unsur masyarakat dan jajaran Muspika Kecamatan Kadungora (Camat, Kapolsek atau yang mewakili dan dari Koramil atau yang mewakili) turut hadir membahas tentang kepengurusan organisasi BUM Desa sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yaitu Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) membahas struktur organisasi yang namanya berubah menjadi BUM Desa Munji.

Pada saat peralihan kepengurusan BUM Desa Cikahuripan kepada pengurus baru (BUM Desa Munji), pengurus lama tidak

menyertakan laporan pertanggungjawaban aktivitas BUMDES termasuk di dalamnya perkembangan usaha simpan pinjam dan pengelolaan aset BUMDES sesuai dengan akuntansi berlaku umum. Pengurus baru berinisiatif menginventarisasi aset milik BUM Desa yang meliputi jumlah piutang (dengan cara melakukan konfirmasi piutang kepada debitur yang meminjam) dan aset lainnya.

Perubahan kepengurusan BUM Desa tersebut ditindaklanjuti dengan pengurusan legalitas Badan Hukum BUM Desa kepada Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia dan kepada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Tujuan didirikannya BUM Desa Munji Karangtengah Desa Karangtengah Kecamatan Kadungora Kabupaten Garut adalah untuk mendorong ekonomi desa guna menampung kegiatan ekonomi masyarakat, mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

BUM Desa dan Pemerintah Desa memiliki hubungan yang erat, karena Pemerintah Desa menjadi pengawas dari kegiatan yang dilakukan BUM Desa. Pengambilan keputusan BUM Desa menggunakan mekanisme musyawarah dan Pemerintah Desa adalah pemangku kepentingan utama yang terlibat dalam musyawarah tersebut. Hal inilah yang menjadi tantangan bagi BUM Desa dan Pemerintah Desa dalam menjaga keseimbangan hubungan, dimana dominasi satu pihak terhadap pihak lainnya patut dihindari (M. R. R. S. Anggraeni, 2016). Hal ini terjadi pula di Desa Karangtengah, penggantian kepala desa diikuti dengan penggantian pengurus BUM Desa, walaupun demikian perubahan ke arah yang lebih baik terjadi yaitu menjadikan BUM Desa Munji sebagai institusi yang berbadan hukum dan penelusuran aset milik BUM

Desa yang berada di pihak ketiga berupa piutang masih dalam proses penagihan.

Pelaksanaan PKM dilakukan dengan teknis pelatihan berbentuk ceramah dan diskusi serta praktik tentang penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal BUM Desa bertempat di kantor BUM Desa. Pelaksanaannya melibatkan partisipasi aktif semua peserta, diskusi interaktif, dan tanya jawab, serta pendampingan penyusunan anggaran dan penganggaran modal dengan pendekatan kasus untuk meningkatkan penyerapan pengetahuan dan keterampilan peserta. Materi pelatihan meliputi makalah dan *power point* presentasi, berkas, dan alat pendukung pelatihan (seperti daftar hadir, layar monitor, spanduk/baligo, dokumentasi foto kegiatan) disediakan oleh pihak FEB Unpas, sedangkan fasilitas pendukung lainnya disediakan oleh pihak pengurus BUM Desa Munji (seperti meja presentasi untuk nara sumber dan kursi untuk peserta pelatihan serta bantuan pengadaan logistik/konsumsi). Peserta pelatihan terdiri dari para pengelola BUM Desa Munji.

Setelah mengikuti pelatihan pengelolaan keuangan BUM Desa yang diselenggarakan oleh tim dosen FEB Unpas, dapat diketahui bahwa penyusunan laporan keuangan BUM Desa dilakukan secara sederhana, yaitu sekedar memenuhi kewajiban pertanggungjawaban sebagai pengelola yang pada akhirnya semakin berminat dan percaya diri untuk mengelola usaha BUM Desa secara lebih sungguh-sungguh dan fokus menyusun anggaran operasi dan penganggaran modal sehingga tujuan BUM Desa Munji untuk berkontribusi dalam memberikan kesejahteraan kepada masyarakat di sekitarnya dapat terlaksana. Selain itu dilakukan evaluasi dan monitoring mengenai penerimaan dan penerapan hasil pelatihan oleh peserta di tempat masing-masing peserta setelah pelaksanaan pelatihan dilakukan dengan menggunakan media *zoom meeting*.

Berdasarkan kegiatan PKM di atas maka diketahui bahwa masih banyak masalah yang dihadapi oleh pengurus BUM Desa Munji antara lain pentingnya penyusunan anggaran dan penganggaran modal, dengan pemateri dosen FEB UNPAS. Pada dasarnya kegiatan pelatihan penyusunan anggaran dan penganggaran modal yang diberikan oleh tim dosen FEB UNPAS telah berjalan secara memadai sesuai dengan tujuan awalnya, namun demikian monitoring dan evaluasi masih perlu dilakukan dengan pertimbangan pengelola yang belum pernah menyusun anggaran dan penganggaran modal.

Partisipasi aktif peserta dan tanya jawab tentang transaksi-transaksi yang tidak biasa (*extra ordinary*) diperlukan untuk meningkatkan penyerapan pengetahuan dan keterampilan penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal. Peserta pelatihan juga dapat menyampaikan keinginan, harapan, dan saran agar dalam kegiatan pelatihan selanjutnya diberikan tambahan materi tertentu sesuai dengan kebutuhan BUM Desa, seperti penyusunan laporan keuangan dan penilaian kinerja keuangan. Narasumber dan fasilitator pelatihan menyikapi permintaan dan saran-saran tersebut dengan menjadikannya sebagai catatan penting untuk dipertimbangkan pelaksanaannya dalam kegiatan pelatihan tahap berikutnya. Setelah pelaksanaan kegiatan pelatihan, masih diperlukan bimbingan teknis dan pendampingan yang berkesinambungan bagi para pengelola BUM Desa Munji sehingga manfaatnya akan diterima oleh masyarakat dalam jangka panjang.

Hasil penelusuran di lokasi menunjukkan bahwa laporan keuangan BUM Desa belum disusun secara komprehensif, yaitu masih berupa laporan kas harian yang menunjukkan kas masuk dan kas keluar, sehingga tidak menggambarkan posisi keuangan akhir periode dan tidak memberikan informasi tentang keuntungan

atau kerugian BUM Desa pada periode tertentu, Hal ini sejalan dengan BUM Desa Kineauan di Kabupaten Minahasa Selatan (Lintong et al., 2020). Menurut (Arista et al., 2021) bahwa kesulitan dalam penyusunan laporan keuangan di BUM Desa Banyuanyar Berkarya Kabupaten Boyolali disebabkan oleh kurangnya potensi SDM di bidang akuntansi. Laporan keuangan hanya mencatat pemasukan dan pengeluaran kas saja dan mengandalkan pemahaman sendiri dalam membuat laporan neraca dan laba rugi juga terjadi pada BUM Desa Al-Barokah Perian, Kabupaten Lombok yang disebabkan kurangnya pengetahuan atau pemahaman mengenai akuntansi, keterbatasan waktu dan SDM, hingga kurangnya pelatihan tentang pencatatan akuntansi (Yusri et al., 2022). Hal yang sama terjadi juga di BUM Desa Munji, sehingga penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal memerlukan penyesuaian atas data yang tersedia.

Bendahara BUM Desa adalah perangkat yang ditunjuk oleh kepala untuk menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan, membayarkan, dan mempertanggungjawabkan keuangan BUM Desa dalam rangka pelaksanaan anggaran BUM Desa (Yulianti & Dyah Nirmala Arum, 2019). Pernyataan ini menunjukkan bahwa pihak yang diharapkan mampu menyusun anggaran operasi dan penganggaran modal adalah bendahara BUM Desa, dalam rangka mendukung fungsi perencanaan dan pengendalian BUM Desa. Hal ini dikemukakan pula oleh Anggraeni bahwa anggaran dapat dilakukan sebagai alat untuk evaluasi usaha (D. B. Anggraeni, 2015).

Anggaran operasi secara sederhana dapat mengacu pada penerimaan dan pengeluaran yang terjadi pada periode sebelumnya, kemudian dilakukan penyesuaian dengan mempertimbangkan faktor ekonomi dan pemasaran yang akan terjadi di masa yang akan datang, misalnya adanya peningkatan jumlah pelanggan atau kenaikan biaya bahan bakar. Pengelola perlu

memilah pencatatan keuangan yang berupa aliran kas masuk dan keluar menjadi penerimaan/pendapatan dan pengeluaran/biaya menggunakan aplikasi Microsoft Excel.

Keunggulan dimilikinya anggaran operasi adalah memungkinkan pengelola melakukan fungsi perencanaan jangka pendek, satu bulan, tiga bulan, satu semester, atau satu tahun, sehingga dapat dilakukan pengukuran tentang capaian penerimaan, biaya, dan keuntungan yang diperoleh selama periode tertentu pada tahun depan. Kemudian fungsi evaluasi juga dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi, sehingga dapat dilakukan analisis mengenai penyebab terjadinya penyimpangan atas anggaran yang terjadi dan melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan sehingga kesalahan yang sama tidak terjadi lagi di masa datang.

Penganggaran modal merupakan sesuatu yang baru bagi pengelola BUM Desa. Hal ini diperlukan untuk meyakinkan investor, pemerintah desa dan masyarakat, akan tambahan modal dan penyertaan investor untuk pengadaan aktiva tetap. Hanya saja diperlukan keahlian pengelola untuk memproyeksikan penerimaan dan pengeluaran di masa datang untuk jangka waktu yang lebih dari satu tahun, sesuai dengan umur proyek yang dihadapi. Penganggaran modal memungkinkan disusun untuk mengetahui kelayakan suatu proyek yang diusulkan. Mengacu pada hasil penelitian (Widiastuti Solihat & Aan Julia, 2022) yang menyatakan bahwa strategi yang tepat dilakukan oleh BUM Desa Munji adalah strategi agresif, hal ini merupakan posisi yang baik untuk melakukan ekspansi. Ekspansi terdapat dua macam, yaitu ekspansi yang sekaligus dan berangsur-angsur. Keduanya memerlukan tambahan dana yang tidak sedikit, oleh karena itu dukungan investor sangat diperlukan untuk pengadaannya.

Penelusuran potensi desa untuk ekspansi dapat dilakukan sesuai dengan perkembangan jaman dan hasil analisis model bisnis dan model usaha baru yang disesuaikan dengan perkembangan jaman dan hasil analisis lingkungan makro (Hidayat, 2016). Kunci keberhasilan BUM Desa tergantung pada kemampuan kepala desa untuk melihat peluang dan menjawab tantangan yang ada serta beroperasi sesuai dengan peraturan dan memilih orang yang tepat sebagai manajer, dengan dasar semangat keberlanjutan aktivitas kewirausahaan sosial. Faktor lainnya adalah aktivitas dan budaya yang sesuai dengan masyarakat (Setyobakti, 2017). Hal ini menyebabkan ketergantungan pengurus BUM Desa dengan Kepala Desa sangat erat dalam hal menentukan arah ekspansi BUM Desa. Hal senada juga dikemukakan oleh (Sari, 2021).

Investor mengharapkan pengembalian atas dana yang disertakan kepada BUM Desa disertai dengan balas jasa yang memadai. Balas jasa yang memadai dapat disetarakan dengan biaya modal atau tingkat pengembalian yang diinginkan. Umumnya tingkat kelayakan proyek dapat dilakukan menggunakan alat analisis penganggaran modal, yang meliputi jumlah dana yang diperlukan untuk investasi awal, arus kas masuk dan keluar selama umur proyek. Metode yang digunakan umumnya adalah NPV dengan menentukan tingkat *cost of capital* yang lebih tinggi dari modal pinjaman misalnya 15%.

Investasi awal adalah besarnya dana yang diperlukan untuk pengadaan proyek. Dana inilah yang akan ditawarkan kepada investor untuk pengadaannya. Selanjutnya untuk memproyeksikan arus kas masuk dan keluar dapat digunakan pengalaman penyusunan anggaran operasi yang sudah dimiliki, disertai dengan kemampuan memproyeksikan pendapatan yang akan diperoleh dan biaya yang harus dikeluarkan atas pengadaan proyek tersebut.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil evaluasi tentang pelaksanaan pelatihan penyusunan anggaran dan penganggaran modal BUM Desa untuk Pengelola BUM Desa Munji, Desa Karangtengah, Kecamatan Kadungora, Kabupaten Garut dapat disimpulkan bahwa kegiatan dinyatakan berhasil dengan baik. Hal tersebut didukung oleh pencapaian indikator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan, yaitu: (1) target peserta pelatihan penyusunan anggaran Keuangan terpenuhi, karena diikuti oleh sebagian besar pengelola BUM Desa, (2) terdapat peningkatan pemahaman dan kemampuan pengelola BUM Desa dalam hal penyusunan anggaran operasi dan penganggaran modal BUM Desa, terbukti berdasarkan hasil tes diketahui peserta pelatihan yang hadir mampu menyerap materi-materi pelatihan yang disampaikan oleh narasumber, (3) peserta pelatihan berpartisipasi aktif dalam diskusi interaktif dan mampu mengemukakan gagasan dan pendapatnya, (4) peserta mengharapkan adanya program lanjutan berupa: (a) bimbingan teknis lebih lengkap tentang pengelolaan keuangan BUM Desa, (b) pembuatan modul pengelolaan keuangan BUM Desa, (5) terdapat harapan dan keinginan melakukan pengelolaan keuangan BUM Desa dengan efektif.

#### REFERENSI

- Akhmedov, K. (2017). Financial Planning and Corporate Development: Attitude Analysis of Selected Enterprises in Uzbekistan. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 3(6), 38–42. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.36.1005>
- Anggraeni, D. B. (2015). Pengaruh Tingkat Literasi keuangan Pemilik Usaha Terhadap Pengelolaan Keuangan. *Jurnal Vokasi Indonesia*, 3(1), 22–30.
- 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. <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>
- Arista, D., Ayu Satyanovi, V., Dwi Ayu Rahmawati, L., & Asri Hapsari, A. (2021). Pendampingan Penyusunan Laporan Keuangan Pada Bumdes Banyuanyar Berkarya Desa Banyuanyar Kecamatan Ampel Kabupaten Boyolali. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 550. <https://doi.org/10.24198/kumawula.v4i3.35657>
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. D. (2019). *Cost Management*.
- Budiono, P. (2015). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Bojonegoro. *Jurnal Politik Muda*, 4(1), 116–125.
- Desiwantara, D., Effendy, K., Madjid, U., & W. Kawuryan, M. (2021). Model pengelolaan badan usaha milik desa dalam meningkatkan pendapatan asli. *Inovasi*, 17(4), 850–859. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i4.10308>
- Dewi, A. K. (2014). *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa*. V(1). <https://jurnal.uns.ac.id/rural-and-development/article/view/914/878>
- Garut, B. P. S. K. (2021). *Kecamatan Kadungora Dalam Angka*. [https://www.researchgate.net/publication/269107473\\_What\\_is\\_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars\\_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625](https://www.researchgate.net/publication/269107473_What_is_governance/link/548173090cf22525dcb61443/download%0Ahttp://www.econ.upf.edu/~reynal/Civilwars_12December2010.pdf%0Ahttps://think-asia.org/handle/11540/8282%0Ahttps://www.jstor.org/stable/41857625)
- Garut, B. P. S. K. (2022). *Kabupaten Garut Dalam Angka 2022*.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Heitger, D. L. (2022). *Cost management* (Fifth Edit). CENAGE. [https://doi.org/10.1142/9789814447935\\_0007](https://doi.org/10.1142/9789814447935_0007)
- Herispon. (2015). *Anggaran Perusahaan, Analisis dan Aplikasi: Vol. Akademi Keuangan dan Perbankan Riau*; STIE Riau.
- Hidayat, Y. (2016). Peran Bumdes dalam membangun kewirausahaan dan kemandirian desa (studi kasus Bumdes Mugirahayu, Desa Lebak Herang, Kecamatan Ciwaru, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat). *Jurnal Manajemen*, 9(1), 71–84. <http://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/manajemen>
- Imegi, J., & Nwokoye, G. (2015). The Effectiveness of Capital Budgeting Techniques in Evaluating Projects' Profitability. *African Research Review*, 9(2), 166. <https://doi.org/10.4314/afrrrev.v9i2.13>
- India, T. I. of C. S. of. (2017). *Cost and Management Accounting (Module 1, Paper 2)*.
- Indonesia, P. R. (2021). Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa. In *Peraturan Pemerintah 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa*.
- Lintong, J. S., Limpeleh, E. A. N., & Sungkowo, B. (2020). Laporan Keuangan Berdasarkan SAK ETAP pada BUMDes “Kineauan” Desa Wawona Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 16(1), 95–101. <https://doi.org/10.31940/jbk.v16i1.1597>
- Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Menteri Dalam Negeri No 20 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa* (Vol. 72,

- Issue 10, pp. 1–13).  
[http://www.jdih.setjen.kemendagri.go.id/pm/Permendagri No.20 TH 2018+Lampiran.pdf](http://www.jdih.setjen.kemendagri.go.id/pm/Permendagri%20No.20%20TH%202018+Lampiran.pdf)
- Mollah, M. A. S., Rouf, M. A., & Rana, S. M. S. (2021). A study on capital budgeting practices of some selected companies in Bangladesh. *PSU Research Review*.  
<https://doi.org/10.1108/prr-10-2020-0035>
- Rahmawati, E. (2020). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bum Desa) Di Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 25(1), 1–13.  
<https://doi.org/10.35760/eb.2020.v25i1.2386>
- Sari, A. G. P. (2021). The Analysis of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Management Using Interpretive Structural Modeling. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 13(1), 16–35.  
<https://doi.org/10.33701/jtp.v13i1.1555>
- Setyobakti, M. H. (2017). Identification of Business Enterprises Bumdes. *Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen (JEMA)*, 14(2), 101–110.
- Teddy Prianthara, Ida Bagus, Kepramareni, P. (2020). *Sistem Akuntansi BUM Desa Professional*. 229.  
[https://cdn.undiknas.ac.id/repository/R\\_EPO-15924795755663621.pdf](https://cdn.undiknas.ac.id/repository/R_EPO-15924795755663621.pdf)
- Widiastuti Solihat, L., & Aan Julia. (2022). Strategi Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Karangtengah Kecamatan Kadungora Kabupaten Garut. *Bandung Conference Series: Economics Studies*, 2(1), 100–107.  
<https://doi.org/10.29313/bcses.v2i1.1374>
- Yulianti, Y., & Dyah Nirmala Arum, J. (2019). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Menuju Transparasi dan Akuntabilitas. *Penerbit Tiga Media*, 1.
- Yusri, M. F. W., Indriani, E., & Mariadi, Y. (2022). Penerapan Standar Akuntansi Keuangan EMKM dalam Penyusunan Laporan Keuangan pada BUMDes Al-Barokah Perian Kecamatan Montong Gading. *Valid: Jurnal Ilmiah*, 19(2), 162–174.  
<https://doi.org/10.53512/valid.v19i2.225>