



Penerapan Prinsip *New Public Management* dalam Sistem Manajemen Keuangan di Desa Jatiroke

Zhafira Aura Pradipta^{1*}, Kalista Berliana², Hafizhah Maheswari³, Rudiana⁴

¹Universitas Padjajaran, Jawa Barat, Indonesia, zhafiraaura2005@gmail.com

²Universitas Padjajaran, Jawa Barat, Indonesia, kalistaberlianap10@gmail.com

³Universitas Padjajaran, Jawa Barat, Indonesia, hafizhah23002@mail.unpad.ac.id

⁴Universitas Padjajaran, Jawa Barat, Indonesia, rudiana@unpad.ac.id

*Corresponding Author: zhafiraaura2005@gmail.com¹

Abstract: *The issue of rural economic inequality and the limited participation of communities in development has led to the emergence of Village-Owned Enterprises (BUMDes) as strategic instruments to promote local empowerment. This study focuses on Teras Gunung Geulis BUMDes in Gunung Geulis Village, Jatinangor District, which has significant potential in the sectors of ecotourism, local culinary products, and the creative economy. The aim of this research is to analyze how BUMDes contributes to empowering village communities and driving local economic independence. This study uses a descriptive qualitative method with data collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The theoretical framework refers to Edi Suharto's (2005) concept of community empowerment, which includes access to productive resources, participation in decision-making, capacity building, and socio-economic transformation. The results indicate that Teras Gunung Geulis BUMDes plays a crucial role in creating new economic opportunities, increasing community involvement in business management, and enhancing local capacities through training and mentoring. However, challenges remain, such as limited human resources, weak digital marketing strategies, and barriers to broader market access. The study concludes that BUMDes has acted as a catalyst in rural community empowerment, although institutional strengthening and strategic collaboration are still necessary.*

Keywords: *New Public Management, village financial management, APBDes, BUMDes, Jatiroke Village.*

Abstrak: Artikel ini membahas penerapan prinsip-prinsip New Public Management (NPM) dalam sistem manajemen keuangan di Desa Jatiroke, Kabupaten Sumedang. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya Pendapatan Asli Desa (PADes) dalam mewujudkan kemandirian fiskal desa serta berbagai tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan keuangan dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tujuan penelitian adalah untuk mengevaluasi sejauh mana lima prinsip utama NPM—desentralisasi, privatisasi, downsizing, debirokratisasi, dan manajerialisme—telah diterapkan dalam struktur dan praktik manajemen keuangan desa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, studi dokumentasi, dan observasi lapangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip NPM di Desa Jatiroke masih bersifat struktural dan belum sepenuhnya menyentuh substansi manajerial. Kendala utama yang diidentifikasi antara lain adalah rendahnya kapasitas sumber daya manusia, kurangnya orientasi pada hasil, serta partisipasi masyarakat yang belum optimal. Artikel ini merekomendasikan penguatan kapasitas manajemen berbasis kewirausahaan, digitalisasi transparansi anggaran, dan evaluasi berbasis kinerja untuk seluruh unit usaha BUMDes.

Kata Kunci: *New Public Management*, manajemen keuangan desa, APBDes, BUMDes, Desa Jatiroke.

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, isu tentang kemandirian fiskal desa menjadi salah satu fokus utama dalam pembangunan lokal di Indonesia. Seiring dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, desa diberi ruang lebih luas untuk mengelola sumber daya keuangannya sendiri. Salah satu indikator keberhasilan otonomi ini adalah kemampuan desa dalam menggali Pendapatan Asli Desa (PADes). Dalam hal ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi instrumen penting yang diharapkan mampu mendorong pertumbuhan ekonomi desa melalui pengelolaan potensi lokal secara produktif dan berkelanjutan (Triyono et al., 2023).

Namun, harapan tersebut tidak selalu sejalan dengan kenyataan di lapangan. Banyak desa, termasuk Desa Jatiroke di Kabupaten Sumedang, masih menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan BUMDes. Permasalahan umum yang muncul di antaranya adalah lemahnya kapasitas sumber daya manusia, belum adanya perencanaan bisnis jangka panjang, hingga rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengawasan keuangan desa (Hariri et al., 2021; Hidayat et al., 2023). Tantangan tersebut menyebabkan kontribusi BUMDes terhadap PADes cenderung belum maksimal, dan berisiko menyebabkan ketergantungan desa terhadap dana transfer pusat tetap tinggi.

Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan baru dalam tata kelola keuangan desa, khususnya yang dapat menjawab kebutuhan akan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Salah satu pendekatan yang relevan adalah New Public Management (NPM)—sebuah paradigma manajemen publik modern yang mengadopsi prinsip-prinsip sektor swasta ke dalam birokrasi publik. Teori ini menekankan lima prinsip utama: desentralisasi, privatisasi, downsizing, debirokratisasi, dan manajerialisme, yang semuanya bertujuan meningkatkan efektivitas dan daya respons instansi publik terhadap kebutuhan masyarakat (Dwiyanto, 2002; Akbar, 2015).

Dalam konteks pengelolaan keuangan desa, prinsip-prinsip NPM sangat relevan untuk diterapkan. Desentralisasi memungkinkan desa mengelola BUMDes secara mandiri sesuai dengan potensi lokalnya, sementara manajerialisme mendorong pengelolaan organisasi publik seperti BUMDes dengan pendekatan kewirausahaan yang fokus pada hasil (Kurniawan & Muid, 2023). Beberapa desa yang telah berhasil menerapkan prinsip ini menunjukkan peningkatan PADes secara signifikan, seperti yang ditunjukkan dalam studi oleh Ismowati et al. (2022) di Desa Cibeureum, di mana BUMDes tidak hanya memberi dampak ekonomi tetapi juga sosial terhadap masyarakat desa.

Sementara itu, prinsip akuntabilitas dan transparansi, sebagai bagian dari debirokratisasi dan orientasi pada hasil, terbukti mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah desa dan mendorong partisipasi publik yang lebih aktif dalam proses pembangunan (Permana, 2020). Dengan kata lain, penerapan prinsip-prinsip NPM bukan hanya soal efisiensi

teknis, tetapi juga menyentuh aspek kepercayaan dan keterlibatan sosial yang sangat penting dalam pembangunan berbasis komunitas.

Berangkat dari konteks tersebut, tulisan ini mengangkat pertanyaan utama: Bagaimana prinsip-prinsip New Public Management diterapkan dalam sistem manajemen keuangan desa, khususnya melalui pengelolaan BUMDes di Desa Jatiroke?. Melalui pendekatan studi kasus, artikel ini akan mengeksplorasi praktik keuangan desa dan strategi pengelolaan BUMDes berdasarkan prinsip NPM, serta mengidentifikasi hambatan dan peluang yang muncul dalam proses implementasinya. Dengan mengintegrasikan teori manajemen publik modern dan data empiris dari lapangan, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademik maupun praktis—terutama bagi desa-desa lain yang juga sedang berupaya memperkuat kemandirian fiskal melalui optimalisasi peran BUMDes.

Kajian Teori

Manajemen pemerintahan bisa dipahami sebagai cara pemerintah dalam mengelola sumber daya yang dimiliki—baik itu uang, tenaga, maupun program—supaya bisa dipakai secara efektif dan efisien demi kepentingan masyarakat. Siagian (2001) menjelaskan bahwa manajemen pemerintahan mencakup proses merencanakan, melaksanakan, mengawasi, dan mengevaluasi kebijakan agar tujuan pemerintahan bisa tercapai dengan baik. Dalam konteks desa, manajemen pemerintahan tidak hanya soal menyusun dokumen administrasi, tapi juga menyangkut bagaimana desa bisa menjalankan program yang berdampak langsung pada warganya. Jadi, pemerintah desa perlu punya perencanaan yang jelas, pengelolaan keuangan yang rapi, serta mampu menilai hasil kerjanya secara objektif. Dari sinilah muncul kebutuhan akan pendekatan yang lebih modern dan terukur dalam mengelola pemerintahan, salah satunya lewat teori *New Public Management* (NPM).

New Public Management atau NPM adalah pendekatan baru dalam mengelola sektor publik yang mulai populer sejak tahun 1990-an. Christopher Hood (1991) jadi salah satu tokoh awal yang memperkenalkan istilah ini. Intinya, NPM mengajak pemerintah buat belajar dari cara kerja sektor swasta—misalnya dengan menetapkan target, fokus pada hasil, mengukur kinerja, dan memastikan pelayanan publik dilakukan dengan cara yang paling efisien. Menurut Bovaird dan Loeffler (2003), NPM adalah upaya untuk menjadikan sektor publik lebih ramping, kompetitif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemerintah nggak cuma berperan sebagai penyedia layanan, tapi juga sebagai manajer yang memastikan semuanya berjalan dengan baik dan hasilnya bisa dirasakan langsung oleh publik.

Dalam penerapannya, ada lima prinsip utama NPM yang sering dibahas dalam berbagai literatur:

1. Desentralisasi

Prinsip ini mendorong agar kewenangan pemerintah pusat dibagi ke daerah atau desa supaya pengambilan keputusan lebih cepat dan sesuai dengan kebutuhan lokal. Cheema dan Rondinelli (2007) mengatakan bahwa desentralisasi membuat pelayanan menjadi lebih dekat dengan masyarakat.

2. Privatisasi

Artinya sebagian layanan publik bisa dikerjasamakan dengan pihak swasta, supaya lebih efisien dan hasilnya lebih bagus. Savas (2000) menyebutkan bahwa privatisasi bisa membuka peluang kompetisi yang sehat dan meningkatkan kualitas pelayanan.

3. Downsizing

Ukuran struktur organisasi pemerintahan dibuat ramping agar lebih efisien dan tidak memakan banyak biaya. Jadi, pegawai pemerintah cukup yang benar-benar dibutuhkan dan bekerja berdasarkan kinerja. Selain menghemat anggaran, hal ini membuat pelayanan menjadi lebih lincah.

4. Debirokratisasi

Teori NPM menginginkan prosedur yang rumit untuk dipangkas. Semua harus serba cepat, transparan, dan tidak bertele-tele. Hal ini sejalan dengan semangat reformasi birokrasi yang sedang berjalan di Indonesia.

5. Manajerialisme

Pemerintah harus mulai dikelola seperti perusahaan: mempunyai target jelas, memakai sistem evaluasi, dan semua kegiatan diarahkan untuk hasil yang nyata. Fokusnya tidak hanya pada proses, melainkan juga pada dampak dan manfaat bagi masyarakat.

Jika dilihat dari praktiknya, prinsip-prinsip NPM sebenarnya cocok diterapkan di pemerintahan desa. Terutama dalam hal pengelolaan BUMDes dan Pendapatan Asli Desa (PADes). Desa sekarang tidak bisa hanya mengandalkan dana dari pusat, tetapi juga perlu memiliki strategi mandiri untuk mengembangkan ekonominya. Maka dari itu, melalui pendekatan NPM desa dapat belajar bagaimana merencanakan usaha desa, mengelola keuangan secara profesional, dan mengevaluasi hasil kerjanya secara terukur. Menurut Kurniawan (2021), penerapan NPM dalam tata kelola desa bisa membantu menciptakan sistem yang lebih efisien, akuntabel, dan berorientasi hasil. Jadi, tidak hanya yang program j terus berjalan, tetapi juga masyarakat dapat merasakan dampaknya.

METODE

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Penelitian dengan pendekatan kualitatif ini dipilih oleh penulis karena sesuai untuk mengkaji fenomena sosial secara mendalam dalam konteks yang naturalistik, tanpa intervensi atau manipulasi dari peneliti (Moleong, 2017). Pendekatan ini dirancang untuk mengeksplorasi secara mendalam pengelolaan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Jatiroke dengan menggunakan teori New Public Management (NPM) sebagai alat analisis.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara terstruktur dan penelitian dokumentasi. Wawancara melibatkan informan penting yang merupakan Sekretaris Desa dan Bendahara Desa Jatiroke yang bertanggung jawab atas pengelolaan APBDes dan BUMDes. Di sisi lain, studi dokumentasi melibatkan analisis dokumen resmi seperti APBDes Tahun Anggaran 2025, laporan kegiatan BUMDes, serta peraturan desa yang relevan.

Informan dalam penelitian ini dipilih melalui metode purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016: 85). Alasan penulis menggunakan teknik purposive sampling karena teknik ini sesuai untuk digunakan dalam penelitian kualitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi, menurut (Sugiyono, 2016: 85). Syarat yang digunakan sebagai kriteria pemilihan informan di antaranya adalah; orang dengan peran langsung yang terlibat dalam pencatatan dan pengelolaan keuangan desa, pemahaman pada konsep manajemen PADes melalui BUMDes, serta ketersediaan memberikan data secara transparan. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber, yaitu membandingkan hasil wawancara dengan dokumen resmi yang ada. (Miles dan Huberman, 1994) meyakini bahwa triangulasi dapat meningkatkan keakuratan data dalam penelitian kualitatif. Pendekatan ini sangat relevan dalam penelitian kualitatif untuk memastikan bahwa data yang diperoleh tidak bias dan memiliki tingkat keandalan yang tinggi.

Analisis data dilakukan berdasarkan model (Miles dan Huberman, 1994) yang terdiri dari tiga tahap utama. Tahap pertama ialah reduksi data, yaitu tahap menyaring dan mengelompokkan data yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Tahap kedua adalah penyajian data dalam bentuk narasi atau visual, misalnya tabel dan diagram, yang mendukung analisis lebih lanjut. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu

mengidentifikasi pola atau keterhubungan dari data untuk menjawab pertanyaan penelitian (Miles & Huberman, 1994: 10-12).

Penelitian ini dilaksanakan di Desa Jatiroke, Kecamatan Jatinangor, Kabupaten Sumedang, pada bulan Mei 2025. Pengumpulan data lapangan dilakukan pada 15 Mei 2025 di Kantor Desa Jatiroke.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini membahas implementasi prinsip-prinsip *New Public Management* (NPM) dalam sistem manajemen keuangan Desa Jatiroke. Lima prinsip NPM—desentralisasi, privatisasi, downsizing, debirokratisasi, dan manajerialisme—dijadikan kerangka analisis dalam memahami sejauh mana tata kelola keuangan desa mencerminkan semangat efisiensi, profesionalisme, dan hasil. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan antara temuan lapangan, teori yang relevan, dan realitas kelembagaan desa yang khas di Indonesia.

Penerapan Prinsip Desentralisasi

Desentralisasi dalam konteks NPM tidak hanya berarti pelimpahan kewenangan administratif, tetapi juga mendorong keterlibatan lokal dalam pengambilan keputusan yang substantif. Di Desa Jatiroke, struktur kelembagaan telah memenuhi unsur desentralisasi secara formal. Dokumen Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKPDDes) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDDes) disusun melalui musyawarah desa yang mengundang berbagai unsur masyarakat, termasuk BPD, tokoh masyarakat, dan perwakilan kelompok desa.

Namun, berdasarkan wawancara dengan Bendahara Desa Jatiroke (15 Mei 2025), diketahui bahwa partisipasi masyarakat masih bersifat prosedural. Kehadiran masyarakat dalam musyawarah cenderung pasif, dan keputusan strategis lebih banyak ditentukan oleh kepala desa dan perangkat inti. Ini menunjukkan bahwa desentralisasi di tingkat desa belum sepenuhnya mencapai makna substantif, yakni peningkatan daya tawar masyarakat dalam menentukan arah pembangunan dan pengelolaan keuangan desa.

Kondisi ini juga terlihat dari belum terbentuknya struktur kepengurusan BUMDes yang independen. Hingga saat wawancara dilakukan, pengelolaan usaha desa masih dijalankan langsung oleh pemerintah desa. Hal ini menimbulkan persoalan desentralisasi internal, karena fungsi ekonomi desa belum dilepaskan kepada entitas usaha yang semestinya berdiri sendiri.

Penerapan Prinsip Privatisasi

Privatisasi dalam NPM tidak berarti menyerahkan sektor publik sepenuhnya kepada swasta, melainkan membawa prinsip-prinsip efisiensi dan daya saing pasar ke dalam sistem pelayanan publik. Di Desa Jatiroke, upaya awal menuju privatisasi tercermin dalam pembentukan unit usaha desa berbasis potensi lokal, yaitu Desa Wisata “Teras Gunung Geulis”.

Namun, kontribusi unit tersebut terhadap PADes masih jauh dari harapan. Menurut Sekretaris Desa Jatiroke (15 Mei 2025), pendapatan dari BUMDes masih dalam skala kecil dan belum mencerminkan nilai usaha yang produktif. Hambatan utama adalah minimnya perencanaan strategis, keterbatasan dalam menyusun proposal kemitraan, serta belum adanya SDM yang memiliki jiwa kewirausahaan.

Padahal, menurut Dwiyanto (2002), pengelolaan sektor publik yang efektif dalam paradigma NPM harus dilandasi prinsip profesionalisme bisnis dan kemitraan dengan aktor non-negara. Tanpa upaya membangun jaringan usaha dan model bisnis yang jelas, unit BUMDes sulit berkembang, apalagi menjadi sumber utama PADes. Dalam konteks Jatiroke, orientasi pada hasil belum menjadi prinsip dalam praktik manajerial usaha desa.

Penerapan Prinsip *Downsizing*

Downsizing dalam NPM mengacu pada efisiensi struktur dan penyederhanaan organisasi, agar pelayanan publik tidak dibebani birokrasi berlapis. Sayangnya, prinsip ini belum terefleksi dalam tata kelola BUMDes Jatiroke. Berdasarkan penuturan Bendahara Desa (15 Mei 2025), karena belum ada pengurus definitif, maka semua fungsi operasional, keuangan, hingga administratif BUMDes ditangani langsung oleh pemerintah desa.

Hal ini tidak hanya bertentangan dengan prinsip efisiensi, tetapi juga memperbesar beban kerja perangkat desa yang seharusnya fokus pada fungsi pemerintahan. Seharusnya, seperti dikemukakan oleh Arifin dan Nurhalimah (2022), BUMDes dibentuk sebagai entitas ekonomi yang terpisah dari pemerintahan desa, sehingga tidak terjadi tumpang tindih peran dan beban struktural. Ketidakjelasan struktur ini juga membuat fungsi kontrol dan akuntabilitas melemah, karena tidak ada batas antara pelaksana program dan pengawas anggaran.

Di sisi lain, tumpang tindih struktur ini juga menciptakan risiko konflik kepentingan, karena perangkat desa merangkap sebagai pengelola dana usaha. Akibatnya, prinsip efisiensi yang ditawarkan NPM justru tergantikan oleh praktik birokratis informal yang tidak transparan.

Penerapan Prinsip *Debirokratisasi*

Debirokratisasi menjadi salah satu karakter utama dalam NPM yang mendorong pelayanan publik lebih cepat, transparan, dan berbasis teknologi. Dalam konteks Jatiroke, langkah digitalisasi telah dimulai dengan pemanfaatan aplikasi “Siskeudes” sebagai alat pelaporan keuangan desa. Aplikasi ini memungkinkan konektivitas dengan kecamatan dan dinas terkait, serta menjadi sarana monitoring anggaran secara terintegrasi.

Namun, berdasarkan wawancara dengan Sekretaris Desa (15 Mei 2025), penerapan teknologi ini belum dibarengi dengan peningkatan transparansi horizontal kepada masyarakat. Laporan keuangan hanya disampaikan secara vertikal ke kepala desa atau pihak kecamatan, tetapi belum tersedia secara terbuka bagi publik. Bendahara desa juga mengakui bahwa pelaporan dari BUMDes belum dilakukan secara rutin dan masih sangat bergantung pada kehendak individu pelapor.

Permana (2020) menyatakan bahwa prinsip transparansi dalam pengelolaan keuangan publik bukan hanya menyangkut ketersediaan sistem, tetapi juga keterbukaan informasi bagi warga. Dengan kata lain, aplikasi digital semestinya tidak hanya menjadi alat kontrol pemerintah terhadap desa, tetapi juga sarana partisipasi dan pengawasan masyarakat. Dalam hal ini, Desa Jatiroke masih perlu memperluas pemanfaatan teknologi untuk membangun sistem pelaporan yang akuntabel dan mudah diakses.

Penerapan Prinsip *Manajerialisme*

Manajerialisme adalah prinsip inti dalam NPM yang menekankan orientasi pada hasil, sistem evaluasi berbasis kinerja, dan pengambilan keputusan berbasis data. Sayangnya, prinsip ini masih sangat lemah dalam sistem pengelolaan BUMDes Jatiroke. Berdasarkan wawancara dengan Bendahara Desa (15 Mei 2025), belum ada indikator kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas usaha desa. Laporan keuangan hanya bersifat administratif, tidak dijadikan dasar pengambilan keputusan strategis.

Kurniawan (2021) menekankan pentingnya siklus evaluasi dalam sistem manajerial sektor publik: mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, hingga monitoring berbasis capaian. Tanpa indikator yang jelas, pengelolaan BUMDes hanya akan berjalan secara reaktif. Hal ini diperparah dengan belum adanya pelatihan atau pendampingan manajerial bagi calon pengurus baru BUMDes, yang saat ini sedang dalam proses seleksi.

Arah ke depan memang menunjukkan niat positif. Pemerintah desa menyampaikan bahwa pihaknya ingin mengisi struktur BUMDes dengan orang-orang yang berani dan kompeten. Namun, tanpa sistem pengukuran kinerja, standar pelaporan yang objektif, dan

pelatihan rutin, upaya tersebut akan kembali pada pola lama: ketergantungan pada figur, bukan pada sistem.

KESIMPULAN

Penerapan prinsip New Public Management (NPM) di Desa Jatiroke berhasil secara struktural, namun belum sepenuhnya menyentuh aspek substansi manajerial. Hal ini mencerminkan bahwa rendahnya kapasitas sumber daya manusia menghambat profesionalisme dalam pengelolaan BUMDes, sedangkan menurut (UNDP, 1999) pengembangan kapasitas bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam menghasilkan kinerja yang baik, memecahkan masalah, dan mencapai tujuan organisasi. Partisipasi masyarakat masih bersifat prosedural, tanpa daya tawar yang nyata dalam pengambilan keputusan strategis. Transparansi keuangan yang belum lama mendapat akses digital hanya mencakup laporan vertikal untuk pemerintah tanpa keterbukaan kepada masyarakat, menunjukkan bahwa akuntabilitas belum sepenuhnya terpenuhi. Kurangnya evaluasi berbasis kinerja juga menambah kesenjangan antara potensi dan realisasi usaha BUMDes. Oleh karena itu, sinkronisasi antara prinsip NPM dan implementasi di lapangan sangat perlu dilakukan dengan prioritas utama pada pemberdayaan sumber daya manusia dan teknologi.

Untuk menjamin prinsip NPM dapat diterapkan secara substansif, langkah pertama yang harus diambil adalah memperkuat kapasitas SDM melalui pelatihan kewirausahaan dan manajerial. Hal ini dibutuhkan karena kompetensi SDM merupakan motor penggerak profesionalisme dan efektivitas. Selain itu, transparansi dan akuntabilitas harus ditingkatkan dengan memperluas pemanfaatan teknologi digital, sehingga laporan keuangan tidak hanya disampaikan secara vertikal namun juga dapat dijangkau oleh masyarakat. Indikator kinerja yang jelas harus diterapkan dalam evaluasi usaha BUMDes untuk memastikan bahwa pengelolaan berorientasi pada hasil. Pemisahan fungsi pemerintahan desa dari BUMDes diperlukan untuk mengurangi konflik kepentingan, memastikan independensi, dan memfokuskan peran pemerintah pada pengawasan. Terakhir, seluruh langkah ini harus diiringi dengan dorongan kuat untuk meningkatkan partisipasi masyarakat, karena keterlibatan mereka adalah kunci untuk membangun kepercayaan dan pengawasan yang lebih inklusif. Implementasi langkah-langkah tersebut memerlukan sinkronisasi yang seksama antara strategi manajerial dan teknologi agar keuntungannya dapat dirasakan secara maksimal oleh masyarakat desa.

REFERENSI

- Akbar, M. (2015). Penerapan Prinsip-Prinsip NPM dalam Administrasi. *Jurnal Reformasi Administrasi*.
- Arifin, D., & Nurhalimah, H. (2022). Pengelolaan BUMDes: Potensi dan Kendala. *Reformasi: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 9(1), 10–22.
- Dwiyanto, A. (2002). Reformasi birokrasi publik di Indonesia: Studi tentang implementasi prinsip-prinsip New Public Management. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(1), 23–38.
- Dwiyanto, A. (2002). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia: Studi tentang Implementasi Prinsip-Prinsip NPM. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(1).
- Hariri, A., & Fadillah, R. (2021). Optimalisasi PAD Melalui Pelatihan Manajemen Usaha bagi BUMDes. *Jurnal Ilmu Sosial Desa*, 9(2).
- Hidayat, M., et al. (2023). Tata Kelola BUMDes Ngudi Raharjo. *Jurnal Ekonomi Desa*.
- Ismowati, S., dkk. (2022). Peran BUMDes dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat dan PADes di Desa Cibeureum. *Jurnal Pembangunan Ekonomi Lokal*.
- Kurniawan, R.C. (2021). Manajemen Keuangan Desa Berbasis Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 10(1).

- Kurniawan, R.C., & Muid, A. (2023). Strategi BUMDes dalam Meningkatkan PADes di Desa Lopait. *Jurnal Keuangan Desa Berkelanjutan*.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Permana, A. (2020). Transparansi dan Akuntabilitas BUMDes di Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(2), 88–96.
- Siagian, S. P. (2001). *Teori dan Praktik Administrasi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- UNDP. (1999). *Capacity Assessment and Development*. Retrieved from <http://www.undp.org>
- Wawancara dengan Sekretaris dan Bendahara Desa Jatiroke, Mei 2025.