



## DINAMIKA GOVERNANCE JURNAL ILMU ADMINISTRASI NEGARA

DOI: <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/article/view/3143>

### BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI KABUPATEN BANYUMAS : MODEL PERGESERAN PARADIGMA PENGELOLAAN POTENSI DESA

Chamid Sutikno<sup>1</sup>, Zaula Rizqi Atika<sup>2</sup>, Shadu Satwika Wijaya<sup>3</sup>, Mujib<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia

<sup>2</sup> Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama Purwokerto, Indonesia

<sup>3</sup> Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

<sup>4</sup> Politeknik Negeri Pontianak, Indonesia

#### ARTICLE INFORMATION

#### ABSTRACT

*Article history:*

Received date: 19 Juni 2022

Revised date: 19 Juli 2022

Accepted date: 30 Juli 2022

*The formation of BUMDes has been in accordance with the direction of the development of the paradigm of public administration, because there has been a paradigm shift from Old Public Administration to New Public Management which is implemented in the village government. Therefore, the establishment of Village Owned Enterprises (BUMDes) is one model of utilizing village financial capacity to utilize village potential and assets. The purpose of this study is to compare the traditional management of village potential through the village government and management based on public enterprises (public enterprise). The results of the study indicate that there are fundamental differences in the management of village potential. Therefore, the shift in the village potential management model from the government to a public enterprise for managing village potential has been on the right path. BUMDes as a form of public enterprise at the village level is moving from a bureaucratic paradigm to the business sector, but not just pure business but social business.*

*Keywords: Local Competitiveness, New Public Management, Public Enterprise, Social Businesses Model.*

#### ABSTRAKSI

Pembentukan BUMDes telah sesuai dengan arah perkembangan paradigma administrasi publik, karena terjadi pergeseran paradigma dari Old Public Administration ke New Public Management yang diterapkan di pemerintah desa. Oleh karena itu, pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu model pemanfaatan kapasitas finansial desa untuk pemanfaatan potensi dan aset desa. Tujuan penelitian ini membandingkan pengelolaan potensi desa secara tradisional melalui pemerintah desa dan pengelolaan berbasis badan usaha publik (public enterprise). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan mendasar dalam pengelolaan potensi desa. Oleh karena itu, pergeseran model pengelolaan potensi desa dari pemerintah ke arah public enterprise untuk pengelolaan potensi desa telah berada di jalan yang benar. BUMDes sebagai bentuk public enterprise di level desa bergerak dari paradigma birokratik ke sektor bisnis, namun bukan sekadar bisnis murni melainkan bisnis sosial.

Kata Kunci: Local Competitiveness, New Public Management, Public Enterprise, Social Businesses Model.

## PENDAHULUAN

Salah satu pendekatan baru dalam menggerakkan roda perekonomian desa adalah melalui kebijakan pendirian kelembagaan ekonomi masyarakat desa salah satunya melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (Adlani, 2019). Kebijakan pembentukan Badan Usaha Milik Desa sebagai pilar kegiatan perekonomian memiliki fungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*) (Dauri & Ricco Andreas, 2019). Sebagai *social institution*, BUMDes harus mampu menjadi lembaga yang dapat menyediakan layanan sosial bagi masyarakat secara adil dan merata (Sudardi & Mardiyanto, 2018). Sedangkan sebagai *commercial institution*, BUMDes harus mampu menjadi lembaga bisnis yang mampu menghasilkan keuntungan dalam mendukung pemasukan bagi peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Rosyadi et al., 2019). Sebagai penggerak ekonomi desa, BUMDes juga memiliki fungsi strategis yang penting yaitu: sebagai lembaga sosial (*Social Institution*) dan lembaga komersial (*Commercial Institution*) (Rosyadi et al., 2019).

Sebagai lembaga sosial BUMDes dapat memberikan layanan sosial kepada masyarakat, sedangkan BUM Desa sebagai lembaga komersial menunjukkan bahwa BUM Desa dapat memberikan keuntungan dan juga peningkatan terhadap Pendapatan Asli Desa (Wowor, 2019). Pengelolaan BUMDes kemudian diatur secara lebih rinci melalui Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi RI No 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (Himan et al., 2019). BUMDes merupakan wadah usaha desa yang memiliki semangat kemandirian, kebersamaan, dan kegotong-royongan antara pemerintah desa dan masyarakat untuk mengembangkan aset-aset lokal guna memberikan pelayanan dan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat dan desa (Widiastuti et al., 2019). Kabupaten Banyumas dari 301 desa telah berdiri 88 BUMDes sebagai lembaga pengelolaan kekayaan desa (laporan Bapermasdes Kabupaten Banyumas 2016). Dari segi jumlah BUMDes yang sudah didirikan belum mencapai angka 50 persen dari keseluruhan desa di kabupaten Banyumas, namun demikian baik dukungan kebijakan dari pemerintah daerah maupun pemerintah desa menjadikan potensi pembentukan BUMDes akan sangat besar (Maab et al., 2018).

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menargetkan 40.000 desa harus sudah memiliki BUMDes pada tahun 2017. Oleh sebab itu pada tahun 2022 diharapkan Kabupaten Banyumas dengan 301 desa telah dapat memiliki BUMDes secara keseluruhan. Dalam paradigma *Reinventing Government* Osborne dan (Gaebler, 1992) dalam terlihat bahwa sektor publik harus meninggalkan kontrol monopolistiknya yang mungkin telah bekerja di era industri namun kurang sesuai dengan era informasi dan sebaliknya sektor publik dituntut untuk membawa semangat kewirausahaan ke dalam birokrasi pemerintahan (Immanuel Jaya, 2021). Salah satu hasil fundamental gerakan NPM adalah pengenalan pemikiran bisnis modern, termasuk persaingan ke sektor publik (Maab et al., 2018). Dengan persaingan dalam layanan publik semacam itu, logika pasar bebas diperkenalkan dengan model bisnis penciptaan nilai dan maksimisasi keuntungan (Cookson & Stirk, 2019). Melihat fenomena kemunculan BUMDes, penelitian berupaya membandingkan pengelolaan potensi desa secara tradisional melalui pemerintah desa dan pengelolaan berbasis badan usaha publik (*public enterprise*). Peranana BUMDes selain sebagai pendorong ekonomi desa, juga berperan sebagai upaya dalam membangun pemberdayaan masyarakat. Dimana, keberadaan BUMDes juga mampu mendorong pengembangan UMKM bagi masyarakat secara berkelanjutan dan sebagai penataan ekonomi masyarakat di masa yang akan datang (Rahmadanik dan Ria, 2022). Artinya, dengan adanya BUMDes yang di kelola di desa selain sebagai penggerak ekonomi masyarakat juga sebagai upaya dalam peningkatan kapasitas para stakeholders untuk bersinergi dan bekerjasama antara pemerintah desa dan masyarakat secara berkesinambungan (Isnaeni dan Nawangsari, 2018).

## KERANGKA TEORI

*Business Improvement* merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatikan di level pemerintah daerah (v. M. buyanov, 1967). Integrasi organisasi sektor swasta dan mekanisme pasar ke dalam proses pemerintahan dan pelayanan publik merupakan tren yang memiliki implikasi mendasar bagi administrasi publik (Henri, 2018). Kerjasama antara pemerintah dan sektor bisnis dapat membantu mengidentifikasi permasalahan dan solusi terhadap masalah kebijakan yang sangat kompleks dan meningkatkan capaian keberhasilan implementasi kebijakan publik (Kim

and Darnall, 2016) (Andhika, 2019). Najmaei and Sadeghinejad (2016) memperkenalkan konsep model bisnis publik dan mengembangkan teori untuk mengembangkan dan mengelola model bisnis publik (Maab *et al.*, 2018). Dalam pandangannya, mengembangkan serta mengelola model bisnis merupakan hal yang sangat penting dalam organisasi publik. Pengusaha publik menjalankan tugas ini dengan menggunakan sumber daya publik dan swasta, memanfaatkan sistem kelembagaan publik, dan mengembangkan kemampuan yang berbeda dimana model bisnis publik dikembangkan dan digunakan (Maab *et al.*, 2018).. Dalam pemenuhan pelayanan publik bagi masyarakat juga diperlukan inovasi business models (Angeli and Jaiswal, 2016; Maab *et al.*, 2018; Setiawan, 2017). Girotra and Netessine (2014) menyampaikan ada beberapa model pengelolaan bisnis: (1) *what mix of products or services should you offer?*; (2) *when should you make your key decisions?*; (3) *who are the best decisionmakers?*; (4) *why do key decision makers choose as they do?*. Sementara itu, Kavadias, Ladas And Loch (2016) menyampaikan *transformative business models tend to include three or more of these features: (1) personalization, (2) a closed-loop process, (3) asset sharing, (4) usage-based pricing, (5) a collaborative ecosystem, and (6) an agile and adaptive organization.*

Pengelolaan model bisnis menjadi penting untuk memanfaatkan peluang publik (Najmaei and Sadeghinejad, 2016). Oleh karena itu perlu dibentuk suatu badan usaha masyarakat desa. Tidak ada definisi yang jelas tentang apa yang dimaksud dengan bisnis pedesaan atau badan usaha milik desa (Henry dan McElwee, 2014) dalam ( M. buyanov, 1967). Menurut Henry dan McElwee (2014) Gagasan tentang bisnis pedesaan atau badan usaha milik desa dapat ditinjau dengan karakteristik sebagai berikut:

1. Lokasi utamanya berada di pedesaan;
2. Mempekerjakan mereka yang berada dalam area *specified travel to work*;
3. Berkontribusi terhadap *gross value-added* (GVA) bagi desa setempat.

Liang (2006) mencatat beberapa hal tentang proses perkembangan terbaru dalam restrukturisasi dan tantangan utama dari badan usaha desa. Ia berpandangan bahwa pengembangan lebih lanjut perusahaan pedesaan di China harus berfokus pada sejumlah isu kebijakan, antara lain: (1)

Mengutamakan nilai-nilai sektor privat (perusahaan swasta), (2) Meningkatkan struktur industri, mengembangkan industri pengolahan makanan agribisnis, (4) Meningkatkan kualitas dan merek, (4) mendorong konsentrasi bisnis di kota-kota dan (5) Mendorong kolaborasi ekonomi dan teknis regional (Li & Matlay, 2006). Dalam pandangan Liang (2006), badan usaha desa adalah *driving force* di belakang ekonomi pedesaan, yang dapat menjadi kekuatan ekonomi baru, menyediakan kesempatan kerja untuk tenaga kerja pedesaan, membantu meningkatkan pendapatan petani, promotor industri infrastruktur dan agribisnis dan sebagai kontributor urbanisasi dan integrasi ekonomi regional (Li & Matlay, 2006). Wang (2005) juga mencatat beberapa hal tentang proses perkembangan badan usaha desa. Dalam pandangannya, badan usaha desa memiliki karakteristik, antara lain:

1. Sebagai pelopor pembangunan pedesaan
2. Sebagai pilihan hak milik atau kepemilikan perusahaan
3. Sebagai bantuan bagi beban ketimpangan petani
4. Sebagai tipe industrialisasi pedesaan

Lebih lanjut Wang (2005) mengemukakan bahwa badan usaha desa beroperasi di bawah konteks geografis, ekonomi dan politik yang sangat unik karena berada di wilayah pedesaan. Oleh karena itu, untuk menjamin keberlangsungannya diperlukan perhatian pada upaya diversifikasi kepemilikan, prioritas pada pengembangan organisasi dan teknologi harus menjadi prioritas utama, mengutamakan industri pengolahan makanan (agri-industri), penguatan pada kualitas dan merek, mobilisasi atau ekspansi usaha yang menjangkau wilayah perkotaan dan mendorong kerjasama ekonomi dan teknis tingkat regional (Li & Matlay, 2006). Najmaei and Sadeghinejad (2016) juga mengungkapkan bahwa perusahaan publik adalah seperti perusahaan swasta yang memerlukan model bisnis untuk bertindak. Namun, karena perbedaan sifat peluang dan sumber daya antara bisnis sektor publik dan swasta, maka berbeda pula penyelenggaraan perusahaan publik dengan perusahaan swasta. Perusahaan publik itu sendiri tergolong ke dalam *profit maximizing businesses* dan *non-profit maximizing businesses known as social businesses* (M. buyanov, 1967).

Dalam pandangan (Yunus, et.al, 2010:311) terdapat perbedaan antara perusahaan dengan *profit maximizing businesses model* dan *social businesses model*. *Inherent and ongoing conflicts between the demands of economic and social profit objectives are 'facts of life' for social businesses* (Yunus, et.al, 2010:311). Bahwa perusahaan milik lokal lebih cenderung menghasilkan tingkat keterlibatan publik yang tinggi dan penting untuk menopang kapasitas pemecahan masalah publik. Keterlibatan publik dan pemilik bisnis lokal dapat memberikan kerangka kerja dengan mengalihkan beban pemecahan masalah dari pemerintah ke pelaku swasta, masyarakat dan *stakeholders* lain untuk memecahkan masalah masyarakat (Clark and Record, 2017). Benijts (2014) menekankan pentingnya memperkenalkan model bisnis sektor privat ke sektor publik. Ia mengemukakan dua implikasi model bisnis pemerintah. Pertama, bahwa model bisnis di perusahaan pemerintah memiliki fungsi yang sama seperti di Perusahaan swasta. Kedua sebuah Perusahaan Publik harus memutuskan elemen-elemen kunci dari model bisnis yang digunakan. Sebagaimana dimuat dalam Al-Debei & Avison (2010) dan Ranerup, et.al (2016) yang menggambarkan komponen-komponen kunci dari model bisnis, sebagai berikut:

Tabel 1. Komponen dan Karakteristik Model Bisnis

Komponen	Karakteristik
<i>Value Proposition</i>	Faktor yang berkaitan dengan penawaran layanan, produk, dan aktivitas yang menciptakan nilai bagi pengguna.
<i>Value Architecture</i>	Faktor yang terkait dengan bagaimana sumber daya dibuat untuk menciptakan nilai bagi pengguna (mis., Konfigurasi teknologi dan struktur organisasi).
<i>Value Network</i>	Faktor-faktor yang berkaitan dengan aktor (internal dan eksternal) dan peran mereka dalam bertransaksi dalam kolaborasi aktor-ke-aktor.
<i>Value Finance</i>	Faktor-faktor yang berhubungan dengan keuangan, kepemilikan, dan biaya

Sumber: Al-Debei & Avison, 2010; Ranerup, et.al, 2016.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan perpaduan pendekatan kuantitatif dan kualitatif secara konvergen (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian dilakukan dengan metode survei dan dikuatkan dengan data yang bersifat kualitatif (Creswell & Creswell, 2018). Sasaran dari penelitian ini adalah BUMDes di Kabupaten Banyumas. Penentuan lokasi sampel penelitian menggunakan *cluster sampling* dengan pertimbangan jarak terjauh dan terdekat, dengan begitu dipilih 6 kecamatan sampel dan dari 6 kecamatan sampel dipilih 3 desa sampel, sehingga total lokasi sampel berjumlah 18 desa sampel.

Tabel 2. Tabulasi Desa Sampel

Kategori	Kecamatan Sampel	Desa Sampel		
		Jauh	Sedang	Dekat
Jauh	Wangon	Wlahar	Cikakak	Klapagading
	Tambak	Plangkapan	Watuagung	Karangpucung
Sedang	Pekuncen	Cikembulan	Karangklesem	Pasiraman Lor
	Sumagede	Plana	Tanggera	Kliting
Dekat	Cilongok	Sokawera	Langgongsari	Pernasidi
	Sumbang	Kotayasa	Sikapat	Kebanggan

Jumlah responden dari setiap desa sampel dipilih menggunakan *quota sampling* yaitu masing-masing 1 responden yang merupakan unsur Pengelola BUMDes. Instrumen penelitian yang dipergunakan adalah Kuesioner. Selanjutnya teknik analisis data disesuaikan dengan tujuan-tujuan dalam penelitian (Cresswell, 2013). Untuk menjawab tujuan penelitian digunakan teknik analisis data *Wilcoxon Match Pairs*, yang dipilih sebagai sarana melakukan Uji beda komparatif (uji T) sebelum dan sesudah Penerapan BUMDes.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Deskripsi Proses Pengelolaan BUMDes sebagai Model Pengelolaan Potensi Des

#### 1. Value Proposition

Tabel 3. Deskripsi *Value Proposition* dalam Pengelolaan BUMDes

	Jumlah (Desa)	Persentase
Orientasi Aturan, Profit dan Sosial	10	56,6 %
Orientasi Aturan dan Profit	8	44,4 %
Orientasi Aturan dan Sosial	0	0
Total	18	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Hasil survei mendeskripsikan bahwa pada aspek *Value Proposition* 10 desa atau 56,6 % dari desa sampel menyatakan bahwa pengelolaan potensi desa oleh BUMDes berorientasi pada kepatuhan aturan hukum dan kemanfaatan sosial bagi masyarakat desa serta keuntungan bagi BUMDes itu sendiri. Sementara 8 desa atau 44,4 % dari desa sampel menyatakan bahwa pengelolaan potensi desa oleh BUMDes berorientasi pada kepatuhan aturan hukum dan perolehan keuntungan. Data tersebut menunjukkan bahwa dengan model BUMDes pengelolaan potensi desa dapat tetap sesuai aturan, bermanfaat secara sosial bagi masyarakat, namun tetap menghasilkan keuntungan bagi BUMDes itu sendiri.

#### 2. Value Architecture

Tabel 4. Deskripsi *Value Architecture* dalam Pengelolaan BUMDes

	Jumlah (Desa)	Persentase
Tidak Birokratis	16	88,9 %
Cukup Birokratis	2	11,2 %
Sangat Birokratis	0	0
Total	18	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Hasil survei mendeskripsikan bahwa pada aspek *Value Architecture*, 16 desa atau 88,9 % dari desa sampel menyatakan bahwa pengelolaan potensi desa oleh BUMDes diselenggarakan dengan Tidak Birokratis. Sementara 2 desa atau 11,2 % dari desa sampel menyatakan bahwa pengelolaan potensi desa oleh BUMDes diselenggarakan dengan Cukup Birokratis. Data tersebut menunjukkan bahwa dengan model BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan dengan prinsip debirokratisasi yang memungkinkan BUMDes lebih terbuka akan inovasi dan kreativitas dalam memberikan manfaat secara sosial bagi masyarakat dan menghasilkan keuntungan bagi BUMDes itu sendiri.

#### 3. Value Network

Tabel 5. Deskripsi *Value Network* dalam Pengelolaan BUMDes

	Jumlah (Desa)	Persentase
Sangat Membuka Jejaring	15	83,3 %
Cukup Membuka Jejaring	3	16,7 %
Tidak Membuka Jejaring	0	0
Total	18	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Hasil survei mendeskripsikan bahwa pada aspek *Value Network*, 15 desa atau 83,3 % dari desa sampel menyatakan bahwa pengelolaan potensi desa oleh BUMDes diselenggarakan dengan Sangat Membuka Jejaring. Sementara 3 desa atau 16,7 % dari desa sampel menyatakan bahwa pengelolaan potensi desa oleh BUMDes diselenggarakan dengan Cukup Membuka Jejaring. Data tersebut menunjukkan bahwa dengan model BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan lebih membuka jejaring kerjasama dengan berbagai *stakeholders*. Pemetaan dan pengelolaan potensi diselenggarakan secara kolaboratif dengan berbagai sektor terkait, utamanya sektor swasta dalam kerangka kerjasama *public-privat partnership*. Akibatnya, jejaring kerja dari BUMDes tidak hanya

terbatas pada pemerintah desa semata, melainkan terbuka luas bagi seluruh pihak yang terkait untuk memaksimalkan pemanfaatan potensi desa untuk masyarakat desa.

**4. Value Finance**

Tabel 6. Deskripsi Value Finance dalam Pengelolaan BUMDes

	Jumlah (Desa)	Persentase
Kewenangan Fiskal Sangat Otonom	17	94,4 %
Kewenangan Fiskal Cukup Otonom	1	5,6 %
Kewenangan Fiskal Tidak Otonom	0	0
Total	18	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Hasil survei mendeskripsikan bahwa pada aspek Value Finance, 17 desa atau 94,4 % dari desa sampel menyatakan bahwa BUMDes dalam hal keuangan memiliki Kewenangan Fiskal Sangat Otonom. Sementara 1 desa atau 5,6 % dari desa sampel menyatakan bahwa BUMDes dalam hal keuangan memiliki Kewenangan Fiskal Cukup Otonom. Data tersebut menunjukkan bahwa dengan model BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan tidak secara langsung oleh pemerintah desa, melainkan oleh BUMDes yang memiliki otonomi dalam hal sumber pendanaan baik yang bersumber dari anggaran desa, maupun sumber pendanaan lainnya di luar anggaran desa.

**B. Perubahan Model Pengelolaan Potensi Desa**

Tabel 7. Hasil Uji Wilcoxon Match Pairs

Z	-3,757
Asym. sig. (2-tailed)	,000

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Tabel di atas menunjukkan hasil dari perhitungan dengan teknik analisis Wilcoxon Match Pairs ini. Dari hasil analisis tersebut diperoleh nilai  $Z = -3,757$  dengan signifikansi 0,000. Hasil perhitungan tersebut digunakan sebagai acuan menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis dalam penelitian ini. Hasil perhitungan menunjukkan nilai  $Z = -3,757$  atau  $< 0,05$ . Di samping itu, taraf signifikansi menunjukkan angka 0,000 atau  $< 0,05$ . Berdasarkan dua kriteria tersebut telah dapat ditentukan bahwa  $H_0$  dalam penelitian ini ditolak, sehingga  $H_1$  dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa terdapat perubahan model pengelolaan potensi desa, sebelum dan sesudah penerapan BUMDes. Adapun perubahan-perubahan tersebut meliputi aspek (1) Value Proposition; (2) Value Architecture; (3) Value Network; (4) Value Finance.

**1. Perubahan Value Proposition**

Tabel 8. Komparasi Value Proposition

	Sebelum Penerapan BUMDes	Setelah Penerapan BUMDes
Orientasi Aturan dan Sosial	56,6 %	0
Orientasi Aturan dan Profit	44,4 %	0
Orientasi Aturan, Profit dan Sosial	0	100%
Total	100 %	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Sebelum penerapan BUMDes, 56,6 % Pengelolaan Potensi Desa lebih berorientasi pada kepatuhan aturan hukum dan kemanfaatan sosial bagi masyarakat desa. Sementara sebagian lainnya yaitu 44,4 % berorientasi pada kepatuhan aturan hukum dan perolehan keuntungan. Data tersebut menunjukkan bahwa sebelum penerapan model BUMDes pemerintah hanya dapat menjalankan bisnis desa yang bermanfaat secara sosial, namun tidak menguntungkan atau sebaliknya hanya mampu menghasilkan keuntungan, namun kurang memberikan kemanfaatan sosial bagi masyarakat. Bentuk bisnis desa yang tidak memberikan keuntungan, namun bermanfaat sosial, antara lain:

(1) usaha bersama Pemdes dan masyarakat miskin (bantuan modal usaha); dan (2) penyertaan modal Pemdes dan koperasi. Sementara, bisnis desa yang memberikan keuntungan, namun tidak bermanfaat sosial secara langsung, antara lain: (1) parkir desa; (2) penyewaan tanah desa; (3) dan beberapa sumber pemasukan lain yang langsung masuk dan dikelola masyarakat desa.

Setelah penerapan BUMDes data menunjukkan kecenderungan yang sebaliknya, yaitu secara keseluruhan atau 100 % bisnis pemerintah desa dimungkinkan untuk ber-orientasi pada kepatuhan aturan hukum sekaligus memberikan kemanfaatan sosial bagi masyarakat desa dan menghasilkan keuntungan bagi desa melalui PADes. Hal ini terjadi karena : (1) bidang usaha BUMDes amat beragam yang disesuaikan dengan potensi dan usulan masyarakat desa secara *bottom-up*, (2) aktivitas yang dilakukan bukan hanya untuk memberikan keuntungan bagi desa melalui PADes, namun juga mencoba memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan masyarakat desa.

## 2. Perubahan Value Architecture

Tabel 9. Komparasi Value Architecture

	Sebelum Penerapan BUMDes	Setelah Penerapan BUMDes
Sangat Birokratis	88,9 %	
Cukup Birokratis	11, 2%	16,7 %
Tidak Birokratis	0	83,3 %
Total	100 %	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Sebelum penerapan BUMDes Value Architecture bersifat sangat birokratis, karena seluruh kegiatan pemetaan dan pengelolaan potensi desa dikelola langsung oleh pemerintah desa. Sementara itu, pasca penerapan BUMDes Value Architecture lebih bersifat debirokratis, di mana basis akuntabilitas BUMDes tidak hanya secara vertikal kepada pemerintah desa, namun juga berbasis akuntabilitas horisontal kepada masyarakat desa secara umum. Hal ini terlihat dari hasil survei yang menunjukkan bahwa sebelum penerapan BUMDes 88,9% sturktur tata kelola potensi desa lebih bersifat Sangat Birokratis. Data tersebut

menunjukkan bahwa sebelum penerapan model BUMDes tata kelola potensi desa bersifat Sangat Birokratis. Kegiatan bisnis desa diselenggarakan langsung oleh unsur pemerintah atau perangkat desa. Hal ini mengakibatkan sifatnya yang menjadi kaku dan kurang terbuka bagi masyarakat desa secara luas. Artinya, pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa disediakan dan dimanfaatkan oleh pemerintah desa. Namun, kondisi yang berbeda dijumpai setelah penerapan BUMDes. Sementara itu, Setelah penerapan BUMDes data menunjukkan kecenderungan yang sebaliknya, yaitu secara mayoritas atau 83,3 % responden mengungkapkan tata kelola bisnis pemerintah desa dengan model BUMDes berubah ke arah debirokratisasi. Artinya, pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa disediakan oleh pemerintah untuk dimanfaatkan oleh masyarakat melalui BUMDes.

## 3. Perubahan Value Network

Tabel 10. Komparasi Value Network

	Sebelum Penerapan BUMDes	Setelah Penerapan BUMDes
Tidak Membuka Jejaring	83,3 %	0
Cukup Membuka Jejaring	16,7 %	5,6 %
Sangat Membuka Jejaring	0	94,4 %
Total	100 %	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Sebelum penerapan BUMDes Pengelolaan potensi kurang membuka jejaring dengan *stakeholders*. Hal ini terlihat dari 83,3 % responden menyatakan Tidak Membuka Jejaring, sementara 16,7 % menyatakan cukup membuka jejaring. Data tersebut menunjukkan bahwa sebelum penerapan model BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan oleh pemerintah desa, tanpa membuka jejaring kerjasama kolaboratif dengan *stakeholders* lain di desa. Setelah penerapan BUMDes kecenderungan berbalik, yaitu 94,4 % responden menyatakan Sangat Membuka Jejaring, sementara 5,6 % menyatakan cukup membuka jejaring. Data tersebut menunjukkan bahwa pasca

penerapan model BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan tidak secara langsung oleh pemerintah desa, melainkan oleh BUMDes yang memiliki otonomi membuka jejaring kerjasama kolaboratif dengan *stakeholders* lain. Artinya, sebelum penerapan BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan langsung oleh *government agencies* dalam hal ini pemerintah desa, sementara itu pasca penerapan BUMDes pengelolaan potensi desa tidak hanya oleh *government agencies* melainkan diselenggarakan secara kolaboratif antara *citizen, stakeholders, public-private partnership*.

#### 4. Perubahan Value Finance

Tabel 11. Komparasi Value Finance

	Sebelum Penerapan BUMDes	Setelah Penerapan BUMDes
Kewenangan Fiskal Tidak Otonom	94,4 %	0
Kewenangan Fiskal Cukup Otonom	5,6 %	27,8 %
Kewenangan Fiskal Sangat Otonom	0	72,2 %
Total	100 %	100 %

Sumber: Data primer diolah, 2022.

Sebelum penerapan BUMDes ruang fiskal cenderung kurang otonom, karena seluruh kegiatan pengelolaan potensi desa hanya bersumber dari anggaran desa, sementara anggaran desa terbatas dan komponen anggarannya amat beragam. Sementara itu, pasca penerapan BUMDes, ruang fiskal cenderung lebih otonom, karena pengelola BUMDes dimungkinkan memperoleh sumber pendanaan lain di luar anggaran desa, utamanya melalui kerjasama kemitraan dengan sektor swasta. Hasil survei menunjukkan bahwa sebelum penerapan BUMDes 94,4 % responden menyatakan Kewenangan Fiskal Tidak Otonom, sementara 5,6 % menyatakan bahwa sebelum penerapan BUMDes Kewenangan Fiskal Cukup Otonom. Data tersebut menunjukkan bahwa sebelum penerapan model BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan oleh pemerintah desa, dengan pendanaan yang bersumber sepenuhnya dari anggaran desa. Padahal di saat yang sama kapasitas anggaran desa amat terbatas, akibatnya otonomi

pengelola anggaran dalam mengelola potensi desa menjadi terbatas. Namun, kondisi yang berbeda dijumpai setelah penerapan BUMDes.

Setelah penerapan BUMDes data menunjukkan kecenderungan yang sebaliknya, yaitu 72,2 % responden menyatakan setelah penerapan BUMDes Kewenangan Fiskal Sangat Otonom, sementara 27,8 % menyatakan Kewenangan Fiskal Cukup Otonom. Data tersebut menunjukkan bahwa pasca penerapan model BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan tidak secara langsung oleh pemerintah desa, melainkan oleh BUMDes yang memiliki otonomi dalam hal sumber pendanaan. Artinya, sebelum penerapan BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan dengan pendanaan yang bersumber hanya dari anggaran desa, sementara itu pasca penerapan BUMDes pengelolaan potensi desa diselenggarakan dengan pendanaan yang bersumber baik itu dari anggaran desa, pendapatan dari BUMDes maupun kerjasama rekanan. Akibatnya, pengelola BUMDes lebih memiliki kewenangan yang otonom dalam pemetaan dan pengelolaan potensi desa dengan memaksimalkan peluang sumber-sumber pendanaan dari berbagai *stakeholders*.

#### C. Model Pergeseran Paradigma Pengelolaan Potensi Desa

Administrasi publik pada perkembangannya telah mengalami banyak perubahan dan transformasi (Farazmand, 2012). Administrasi publik sudah menjadi suatu disiplin ilmu bersifat *multidisciplinary* dan *interdisciplinary science*. Pemikiran administrasi publik tidak hanya menghubungkan variabel-variabel administrasi saja tetapi juga variabel-variabel di luar administrasi publik (Saefullah, 2009:26). Fokus administrasi publik saat ini telah menjangkau persoalan praktik pengelolaan organisasi yang tidak saja berorientasi sosial tetapi juga pengelolaan organisasi yang berorientasi profit. Bahkan di periode awal kemunculan ilmu administrasi publik, pemikiran terhadap organisasi pemerintah telah disarankan oleh Woodrow Wilson (Shafritz dan Hyde, 1997) untuk menjadi lebih bersifat bisnis. Kemudian pemikiran tersebut saat ini diperkuat dengan kemunculan paradigma *New Public Management* (NPM) yang ditandai dengan konsep *reinventing government* yang menghendaki sebuah pemerintahan yang berjalan seperti organisasi swasta (Osborn dan Plastrik, 1997). Benijts (2014) menekankan pentingnya

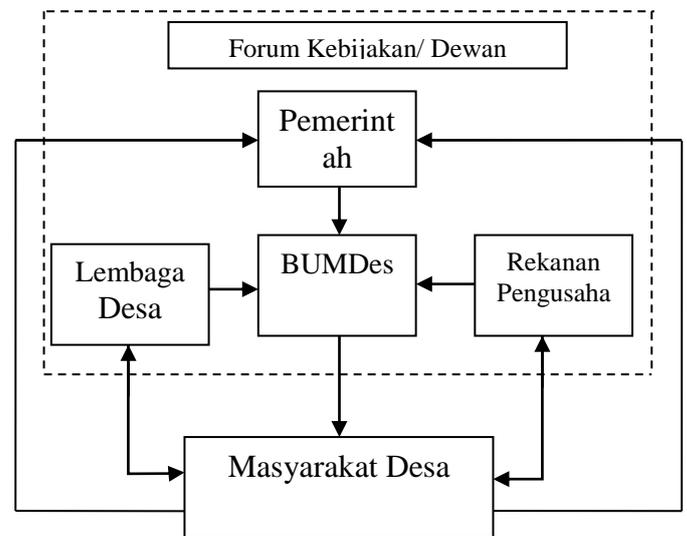
memperkenalkan model bisnis sektor privat ke sektor publik. Ia mengemukakan dua implikasi model bisnis pemerintah. Pertama, bahwa model bisnis di perusahaan pemerintah memiliki fungsi yang sama seperti di Perusahaan swasta. Kedua sebuah Perusahaan Publik harus memutuskan elemen-elemen kunci dari model bisnis yang digunakan. Berdasarkan hal tersebut, pola pengelolaan aset dan potensi desa telah bergeser dari pendekatan birokratik ke pendekatan NPM dengan perbandingan model bisnis sebagai berikut:

Tabel 12. Model Pergeseran Paradigma Pengelolaan Potensi Desa

Komponen	<i>Emerging view</i>	<i>Traditional view</i>
<i>Value Proposition</i>	Dialog, diskursus adan preferensi publik	Preferensi dan penilaian pemerintah desa
<i>Value Architecture</i>	Pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa disediakan oleh pemerintah untuk dimanfaatkan oleh masyarakat melalui BUMDes	Pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa disediakan dan dimanfaatkan oleh pemerintah desa
<i>Value Network</i>	Citizen, stakeholders, public-private partnership	Government agencies
<i>Value Finance</i>	Anggaran desa, pendapatan dari BUMDes dan kerjasama rekanan	Anggaran Desa

Berdasarkan tabel di atas, model bisnis pemerintah semakin bergeser dari pendekatan birokratis yang tertutup dan kaku. Proposisi nilai bergeser dari preferensi dan penilaian pemerintah desa ke dialog, diskursus adan preferensi publik.

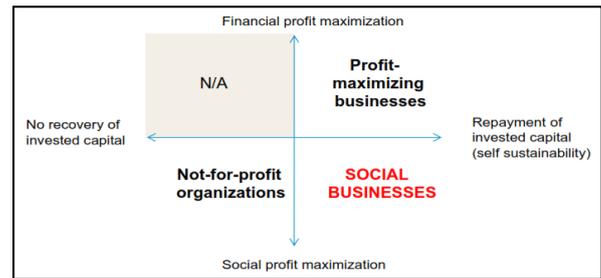
*Value Architecture* bergeser dari Data dan teknologi disediakan dan dimanfaatkan oleh pemerintah desa dalam pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi des ke Data dan teknologi disediakan oleh pemerintah untuk dimanfaatkan oleh masyarakat dalam pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa. *Value Network* bergeser dari government agencies ke pendekatan Citizen, stakeholders, public-private partnership. *Value Finance* begeser dari berbais pada Anggaran Desa ke arah perpaduan antara Anggaran Desa dengan Pendapatan dari BUMDes. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya *business improvement* di tingkat daerah (Morçöl and Wolf, 2010). BUMDes juga telah memberikan ruang yang lebih luas bagi *stakeholders* dalam pengelolaan potensi perdesaan. Dalam mengatasi kekosongan peran *stakeholders* inilah perlu adanya mekanisme akuntabilitas yang berbasis pada konsep *governance*. Dengan pendekatan *public governance*, *stakeholders* saling berinteraksi dengan tujuan mempengaruhi hasil kebijakan publik (Bovaird & Loffer, 2009). Kemunculan BUMDes juga semakin menguatkan pola manajemen partisipatif yang berpotensi menggabungkan pendapat dan keinginan masyarakat perdesaan dalam pengelolaan potensi daerahnya (Hahm and Jung, 2013). Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa BUMDes telah mempertimbangkan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan khususnya masyarakat desa melalui forum-forum diskursus dan musyawarah. Berdasarkan hal tersebut, model pengelolaan BUMDes dapat ditunjukkan melalui gambar berikut.



Gambar 1. Model Tata Kelola BUMDes  
Sumber: Data primer diolah, 2022.

BUMDes dibentuk dengan semangat *reinventing government* dalam pengelolaan potensi desa. Namun, internalisasi semangat *reinventing government* tersebut tidak serta-merta membawa BUMDes pada model bisnis *Profit Maximizing Businesses*. BUMDes memang merupakan badan usaha yang *profit oriented*, namun *sekaligus social oriented*. Hal ini terjadi karena BUMDes tidak bisa dilepaskan dari akar budaya dan ciri sosial kemasyarakatan Indonesia pada umumnya. Proposisi Nilai dalam BUMDes meliputi masyarakat desa dan *stakeholders*, di samping itu dalam model ini yang dituju bukan hanya keuntungan secara ekonomis, melainkan keuntungan secara sosial dan lingkungan. Bahwa keberadaan BUMDes membawa perubahan pada model bisnis pemerintah dalam pengelolaan aset dan potensi daerah masing-masing. Artinya, Pengelolaan aset dan potensi ekonomi desa yang semula dikelola oleh pemerintah desa bergeser dari model birokratis pemerintah desa ke model badan usaha publik yang *profit oriented*, namun tidak murni *profit oriented* karena tetap memperhatikan sisi *social profit* bagi masyarakat desa.

Pola pengelolaan BUMDes ini merupakan perwujudan integrasi organisasi sektor swasta dan mekanisme pasar ke dalam proses pemerintahan dan penyediaan pelayanan publik, yang telah menjadi tren dalam penyelenggaraan administrasi publik (Newman and Gaffney, 2002). Kerjasama pemerintah-bisnis itu sendiri dapat membantu mengidentifikasi solusi bagi masalah kebijakan yang kompleks dan memperbaiki keberhasilan implementasi kebijakan (Kim and Darnall, 2016). Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa perusahaan milik lokal lebih cenderung menghasilkan tingkat keterlibatan publik yang lebih tinggi dan hal itu penting penting untuk menopang kapasitas pemecahan masalah dalam masyarakat pedesaan (Clark and Record, 2017). Sabatier (2017) mengemukakan bahwa selain tantangan inovasi model bisnis yang biasa, model bisnis sosial harus mempertimbangkan semua pemangku kepentingan dan menentukan keuntungan sosial yang diharapkan.



Perkembangan terkini dari kebijakan publik semakin menekankan peran masyarakat dalam pelayanan publik. Kolaborasi antara negara dan masyarakat sering dikaitkan dengan kegiatan usaha sosial. (Steinerowski dan Steinerowska-Streb, 2014) mengungkapkan bahwa walaupun masyarakat pedesaan tidak mengendalikan semua kondisi yang mempengaruhi mereka, mereka memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan beberapa fitur struktural, yang mengandung arti bahwa terlepas dari tantangan sosial dan ekonomi, masyarakat pedesaan mendapatkan keuntungan dari usaha sosial pedesaan dengan mempraktikkan kapasitas adaptif (Steinerowski dan Steinerowska-Streb, 2014).

Hasil pengamatan juga sejalan temuan (Hosseini, et.al, 2012) dalam perkembangan badan usaha desa di Iran. Ia menunjukkan bahwa usaha kecil pedesaan memegang berperanan penting dalam menciptakan peluang lapangan kerja dan menghasilkan produk bernilai tambah di sektor-sektor tertentu seperti pertanian. Namun, tantangan utama bagi perusahaan desa ini adalah kurangnya keberlanjutan. Dalam pandangan Hosseini, et.al (2012) inovasi dan kerjasama antar *stakeholders* merupakan faktor kunci keberlanjutan usaha kecil pedesaan. Jika keberadaan inovasi dan kerjasama tidak diperhatikan, maka tidak ada keberlanjutan bagi badan usaha pedesaan. Smith dan (McCull, 2016) mengemukakan bahwa perbedaan antara aktivitas bisnis di pedesaan dan perkotaan bukanlah hal baru, komparator yang jelas adalah ukuran seperti arsitektur sosial, ketersediaan sumber daya dan aksesibilitas. Ia beranggapan bahwa perbedaan utama antara pengelolaan sosial perusahaan pedesaan dan perkotaan jarak jauh sangat bernuansa oleh tingkat migrasi di lokasi pedesaan dan perkotaan, kepemimpinan dan kebutuhan masyarakat dan oleh karena itu memerlukan konteks kebijakan yang relevan. Meskipun perkembangan badan usaha desa terlihat baik, namun Chen, Woods dan (Singh, 2014) mengungkapkan bahwa BUMDes

yang dikelola berdasarkan kombinasi perencanaan pemerintah daerah dan kekuatan pasar. Oleh karena itu, sifat hibrida dari struktur organisasi dan kepemilikan tersebut membuat perubahan dalam badan usaha desa masih banyak dilakukan secara *top-down*.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa pengelolaan potensi dan aset desa secara tradisional melalui pemerintah desa perlu mengalami perubahan. Oleh sebab itu, lahirnya BUMDes memang dibutuhkan oleh negara berkembang seperti Indonesia. Potensi desa utamanya di sektor sumber daya alam dan manusia serta aset-aset desa perlu dikelola dengan benar demi kesejahteraan masyarakat desa itu sendiri. Di samping itu, potensi sosial masyarakat desa juga merupakan faktor penting yang kerap diabaikan dalam manajemen privat. Oleh karena itu, pengelolaan potensi ekonomi dan sosial tersebut dilakukan oleh suatu badan usaha yang tak dapat dipisahkan dari kerangka sosial dan budaya masyarakat Indonesia itu sendiri. Keberadaan BUMDes menjawab tantangan pengelolaan potensi dan aset desa yang dikelola dalam bentuk manajemen badan usaha. Meskipun, dikelola dalam bentuk manajemen badan usaha, BUMDes bukanlah *profit maximizing businesses*. BUMDes adalah *social businesses* yang senantiasa membawa nilai pelibatan dan pemberdayaan masyarakat desa. Oleh karena itu, secara umum diperlukan pemikiran ulang tentang model bisnis pemerintah desa berkaca dari kasus kemunculan BUMDes di tingkat desa.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adlani, (2019). *Penerapan program badan usaha milik desa (bumdes) dalam pengelolaan potensi dan sumber daya (studi desa sindangjaya kecamatan cipanas kabupaten cianjur)*. Jurnal Administrasi Publik2, 57–58.
- Andhika, L. R., (2019). *Pemodelan Kebijakan Publik: Tinjauan Dan Analisis Untuk Risalah Kebijakan Pemerintah (Public Policy Modeling: Overview and Analysis for Government Policy Brief)*. 2, 22–35.
- Al-Debei, M.M. & Avison, D., (2010). “Developing a unified framework of the business model concept”. *European Journal of Information Systems*, 19: 359–376.
- Benijts, Tim. (2014). “A Business Sustainability Model for Government Corporations: a Belgian Case Study”. *Business Strategy and the Environment*, 23: 204–216.
- Cookson, M. D., & Stirk, P. M. R., (2019). *Tata Kelola dan Perilaku Binis para Pedagang Sayur, Pedagang Ikan, Pedagang Daging dan Ayam di Pasar Tradisional*.
- Creswell, & Creswell. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. In *SAGE Publications, Inc.*
- Chen, Weifeng, (2014) Adrian Woods and Satwinder Singh. “Organisational change and development of reformed Chinese township and village enterprises”. *Journal of Organizational Change Management*, 26(2): 353-36.
- Clark, Jill K. & Matthew Record, (2017). “Local Capitalism and Civic Engagement: The Potential of Locally Facing Firms”. *Public Administration Review*, 00(00): 1-13.
- Creswell, John, (2013). *Desain Penelitian, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* terjemahan Angkatan III & IV KIK-UI. KIK Press. Jakarta.
- Daly, Peter, (2017). “Business apprenticeship: a viable business model in management education”, *Journal of Management Development*. 36(6): 1-7.
- Dunleavy, P., H. Margetts, S. Bastow & J. Tinkler, (2006). “New public management is dead: Long live digital-era governance”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1:467–494
- Dauri, & Ricco Andreas, (2019). *Badan Usaha Milik Desa Sebagai Pemberdayaan Ekonomi (Syariah) Melalui Organisasi Berbasis Keagamaan (Islam)*. *Legalita*, 1(1), 1–21. <https://doi.org/10.47637/legalita.v1i1.22>
- Girotra, Karan & Serguei Netessine, (2014). “Four Paths to Business Model Innovation”. *Harvard Business Review*, July-August: 98-103.
- Henri, (2018). *Teori Administrasi Publik*. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Himan, Y. A., Studi, P., Pemerintahan, I., Nasution, R. D., Studi, P., & Pemerintahan, (2019).

- Strategi Bumdes Dalam Penyelenggaraan Manajemen Aset Serta Pengembangan Komoditas Kepariwisata Di Desa Ponggok, Polan Harjo, Klaten*. *Tourism Scientific Journal*, 97–114. <http://www.jurnal.stiepar.ac.id/index.php/tsj/article/view/52>
- Hahm, Sung Deuk & Kwangho Jung, (2013). "Shaping Public Corporation Leadership in a Turbulent Environment". *Public Administration Review*, 73(1): 178–187.
- Henry, Colette & Gerard McElwee, (2014). "Defining and Conceptualising Rural Enterprise". *Contemporary Issues in Entrepreneurship Research*, 4: 1-8
- Hosseini, Seyed Jamal F., Gerard McElwee, Shohreh Soltani, David J Smith,(2012). "The innovation performance of small rural enterprises and cooperatives in Tehran province, Iran". *Local Economy*, 27(2): 183–192.
- Immanuel Jaya. (2021). *Perjalanan Panjang Ilmu Administrasi Publik (Dari Paradigma Klasik Menuju Kontemporer)*. *Journal Ilmu Sosial, Politik Dan Pemerintahan*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.37304/jispar.v3i1.371>
- Isnaeni, Arif Juniar dan Nawangsari, Ertien Rining, (2018). *Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) "Usaha Mandiri Sejahtera" Dalam Pengelolaan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM) Di Desa Kesamben Wetan Kecamatan Driyorejo Kabupaten Gresik*. Vol8, No,2, <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/article/view/1190>.
- Kavadias, Stelios, Kostas Ladas & Christoph Loch, (2016). "The Transformative Business Model: how to tell if you have one". *Harvard Business Review*, October: 91-98.
- Kim, Younsung & Nicole Darnall, (2016). "Business as a Collaborative Partner: Understanding Firms' Sociopolitical Support for Policy Formation". *Public Administration Review*, 76(2):326–337.
- Liang, Xue, (2006). "The evolution of township and village enterprises (TVEs) in China". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2): 235 – 241.
- Li, J., & Matlay, H, (2006). Chinese entrepreneurship and small business development: An overview and research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2), 248–262. <https://doi.org/10.1108/14626000610665953>
- Maab, M. H., Wijaya, S. S., Atika, Z. R., & Kurniasih, D, (2018). *Rethinking Model Bisnis Pemerintah Desa: Kasus Pada Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Banyumas, Indonesia*. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 16(1), 93–102. <https://doi.org/10.36762/litbangjateng.v16i1.754>
- Mangematin, Vincent & Charles Baden-Fuller, (2015), *Introduction: Business Models and Modelling Business Models*, in Charles Baden-Fuller, Vincent Mangematin (ed.) *Business Models and Modelling (Advances in Strategic Management, Volume 33)* Emerald Group Publishing Limited, pp.xi – xxii.
- Milles, B Mathew & Huberman A Michael & Saldana Johnny, (2014), *Qualitative Data Analysis, A Methode Sourcebook*, USA: Sage Publication. Inc.
- Morçöl, Göktug̃ & James F. Wolf,( 2010). "Understanding Business Improvement Districts: A New Governance Framework". *Public Administration Review*, November-December: 906-913.
- M. buyanov, (1967). *Governansi Publik Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Banyumas Public*. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 147–157.
- Najmaei, Arash & Zahra Sadeghinejad, (2016), *Toward a Theory of Business Models and Business Modeling in Public Entrepreneurship*, in Joyce Liddle (ed.) *New Perspectives on Research, Policy & Practice in Public Entrepreneurship (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Volume 6)* Emerald Group
- Newman, Meredith A. & Michael J. Gaffney, (2002). "A Clash of Values: Public Ethics and the Business of Government". *International Review of Public Administration*, 7(1): 17-27.
- Osborne, D & Gaebler, T, (1997). *Reinventing Government: How The Entrepreneurial*

- Spirit is Transforming the public sector*. Harvard University Press.
- Ranerup, Agneta, Helle Zinner Henriksen & Jonas Hedman (2016). "An analysis of business models in Public Service Platforms". *Government Information Quarterly*, 33(1): 6-14.
- Rahmadanik, Dida Dan Kartika Ria Catur Ajeng, (2022). *Pemberdayaan Umkm Untuk Menjaga Stabilitas Ekonomi Di Desa Mojomalang*. Vol 12, No 1 <http://ejournal.upnjatim.ac.id/index.php/jdg/article/view/8>.
- Rosyadi, S., Soedirman, U. J., & Java, C, (2019). *Kinerja Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa Bersama Di Kabupaten Banyumas Performance Of The Program Implementation Of Joint Village- Owned Enterprises In Banyumas Regency Performance Of The Program Implementation Of Joint Village- May*.
- Setiawan, A. B, (2017). *Kebijakan Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk Mendorong Pembentukan Model Bisnis Masa Depan*. *Journal Pekommas*, 2(2), 193–204. <https://tinyurl.com/y3vluuto>
- Sudardi, A., & Mardiyanto, J (2018). *Eksistensi Badan Usaha Milik Desa Terhadap Peningkatan Pendapatan Asli Desa Jetis Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang*. *Jurnal Bedah Hukum*, 2(2), 81–92.
- Sabatier, V., Ignace Medah, Peter Augsdorfer & Anthony Maduekwe, (2017). "Social business model design and implementation in developing countries: learning from an affordable medicine developed in Burkina Faso". *Journal of Management Development*, 36(1): 1-15.
- Smith, Anne MJ. & Julie McColl, (2016). "Contextual influences on social enterprise management in rural and urban communities". *Local Economy*, 31(5): 572–588.
- Steinerowski, Artur A. & Izabella Steinerowska-Streb, (2012). "Can social enterprise contribute to creating sustainable rural communities? Using the lens of structuration theory to analyse the emergence of rural social enterprise". *Local Economy*, 27(2): 167–182
- Velu, Chander, Mahima Khanna, (2013). "Business model innovation in India", *Journal of Indian Business Research*, 5(3): 156-170.
- Wang, Juan, (2005). "Going Beyond Township and Village Enterprises in Rural China". *Journal of Contemporary China*, 14(42): 177-187.
- 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>
- Wowor, M, (2019). *Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Kamanga Kecamatan Tompasso*. *Jurnal Eksekutif*, 3(3), 1–11.
- Yunus, Muhammad, Bertrand Moingeon & Laurence Lehmann, Ortega, (2010). "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience". *Long Range Planning*, 43: 308-325.

