

Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan BUMDes Menuju Bisnis Berkelanjutan

I Made Dwi Wira Ardana^{1*}, Ni Luh Putu Sri Purnama Pradnyani², I Putu Aristya Adi Wasita³, I Putu Steven Eka Putra⁴

¹Program Manajemen Pemasaran, ²³Program Studi Akuntansi, ⁴Program Studi Manajemen Perhotelan

Fakultas Bisnis dan Pariwisata Universitas Dhyana Pura

*Corresponding author: dwiwira76@undhirabali.ac.id

How to cite (in APA style):

Ardana, I. M. D. W., Pradnyani, N. L. P. S., Wasita, I. P. A., & Putra, I. P. S. E (2026). Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan BUMDes Menuju Bisnis Berkelanjutan. *Warmadewa Management and Business Journal*, 8(2), Pages 177-191

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis empat dimensi strategis dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yaitu kompetensi manajerial, kewirausahaan sosial, adaptasi teknologi, dan keberlanjutan bisnis desa. Pendekatan yang digunakan adalah interpretatif kualitatif, dengan melibatkan 15 informan yang terdiri atas kepala desa, pengelola BUMDes, perangkat desa, dan mitra masyarakat di Desa Punggul, Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi untuk menggali pemahaman kontekstual mengenai dinamika pengelolaan BUMDes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial menjadi aspek penting dalam memperkuat tata kelola BUMDes, terutama terkait kemampuan merencanakan usaha, mengorganisasi kegiatan operasional, menyusun laporan keuangan, dan mengambil keputusan berbasis data. Kewirausahaan sosial terbukti menjadi penggerak utama partisipasi masyarakat dan penciptaan nilai sosial-ekonomi. Adaptasi teknologi, yang diukur melalui tingkat pemanfaatan digitalisasi dan sistem informasi desa, menjadi faktor kunci dalam efisiensi dan transparansi, meskipun penerapan teknologi masih menghadapi hambatan berupa literasi digital yang rendah, resistensi terhadap inovasi, dan keterbatasan infrastruktur internet. Dimensi keberlanjutan bisnis desa mengalami perkembangan melalui praktik usaha yang memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, walaupun masih bersifat parsial dan belum didukung oleh kebijakan kelembagaan yang konsisten. Secara keseluruhan, penelitian ini menemukan bahwa sinergi antara peningkatan kapasitas SDM, inovasi teknologi, dan komitmen terhadap keberlanjutan menjadi fondasi penting bagi transformasi BUMDes menuju model bisnis desa yang inklusif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Kata kunci: BUMDes, kompetensi manajerial, kewirausahaan sosial, adaptasi teknologi, keberlanjutan bisnis desa.

Abstract

This study aims to analyze four strategic dimensions in the management of Village-Owned Enterprises (BUMDes), namely managerial competence, social entrepreneurship, technological adaptation, and village business sustainability. The research employs an interpretative qualitative approach, involving 15 informants consisting of village heads, BUMDes managers, village officials, and community partners in Punggul Village, Abiansemal District, Badung Regency. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation to explore contextual understanding of the dynamics of BUMDes management. The findings indicate that managerial competence is a crucial aspect in strengthening BUMDes governance, particularly related to the ability to plan business activities, organize operational processes, prepare financial reports, and make data-driven decisions. Social entrepreneurship was found to be a key driver of community participation and the creation of socio-economic value. Technological adaptation, measured through the level of digitalization and use of village information systems, serves as an essential factor for efficiency and transparency, although its implementation still faces challenges such as low digital literacy, resistance to innovation, and limited internet infrastructure. The dimension of village business sustainability has developed through business practices that consider economic, social, and environmental aspects, although their implementation remains partial and is not yet supported by consistent institutional policies. Overall, this study finds that synergy between human resource capacity building, technological innovation, and commitment to sustainability forms an essential foundation for transforming BUMDes into an inclusive, competitive, and sustainable village business model.

Keywords: Village-Owned Enterprises, managerial competence, social entrepreneurship, technological adaptation, village business sustainability.

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam penguatan ekonomi lokal, pemberdayaan masyarakat, dan optimalisasi potensi desa. Keberadaan BUMDes diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang memberikan kewenangan bagi desa untuk membentuk badan usaha sebagai alat ekonomi kolektif masyarakat. Melalui BUMDes, pemerintah desa diharapkan mampu menciptakan kemandirian ekonomi berbasis potensi lokal, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memperkuat struktur ekonomi desa ([Kementerian Desa, 2021](#)).

Kabupaten Badung memiliki potensi ekonomi berbasis pariwisata, pertanian, dan kerajinan memberikan peluang besar bagi BUMDes untuk menjadi motor penggerak ekonomi desa. Namun, terdapat fenomena yang menunjukkan bahwa masih banyak BUMDes menghadapi stagnasi operasional dan bahkan tidak aktif akibat lemahnya tata kelola serta rendahnya kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam aspek manajerial, kewirausahaan, perencanaan bisnis, dan pemanfaatan teknologi digital. Hal ini berdampak pada pengambilan keputusan bisnis yang bersifat reaktif dan belum berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang ([Erika et al, 2022](#)).

Data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD) Kabupaten Badung, 2023 menunjukkan bahwa dari total 62 desa yang ada, sebanyak 52 desa telah membentuk BUMDes. Namun, hanya sekitar 30% di antaranya yang dinilai aktif dalam menjalankan

kegiatan usaha dan melakukan pelaporan keuangan secara rutin. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi ekonomi desa yang besar dan kemampuan pengelolaan yang masih terbatas. Salah satu wilayah yang menghadapi situasi tersebut adalah Kecamatan Abiansemal, yang memiliki karakter agraris dan sedang berupaya mengoptimalkan potensi ekowisata sebagai sumber pertumbuhan ekonomi. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan perangkat desa dan pengelola BUMDes di Desa Punggul menunjukkan bahwa kapasitas pengelolaan BUMDes masih terbatas pada pemahaman dasar terkait administrasi organisasi, sementara kemampuan dalam menyusun rencana bisnis, mengembangkan model usaha berbasis potensi lokal, serta melakukan analisis kelayakan usaha belum memadai. Selain itu, pengelola BUMDes belum menerapkan pencatatan keuangan yang sistematis dan akuntabel, sehingga pelaporan yang dihasilkan tidak konsisten dan belum mendukung pengambilan keputusan strategis. Wawancara awal juga menunjukkan bahwa tingkat literasi digital pengelola relatif rendah, yang berdampak pada pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan usaha, pemasaran digital, dan penggunaan aplikasi keuangan. Hambatan lain yang muncul adalah minimnya akses terhadap pelatihan manajerial serta dukungan pendampingan teknis yang berkelanjutan.

Berbagai penelitian sebelumnya menegaskan bahwa penguatan kapasitas SDM merupakan faktor kunci dalam keberhasilan BUMDes. Studi oleh [Rudin et al \(2025\)](#) menemukan bahwa rendahnya kapasitas SDM menjadi penyebab utama stagnasi BUMDes di Gorontalo karena pelatihan yang diberikan tidak kontekstual dan kurang aplikatif. Penelitian lain oleh [Khoirunnisa \(2025\)](#) menunjukkan bahwa model pelatihan partisipatif berbasis kebutuhan lokal mampu meningkatkan kompetensi manajerial dan kewirausahaan, meskipun penerapannya masih terbatas secara geografis. Selain itu, [Muryanti \(2020\)](#) menekankan pentingnya integrasi kearifan lokal dalam membentuk karakter kewirausahaan sosial pengelola BUMDes, sementara [Wulandari dan Lestari \(2024\)](#) mengungkapkan bahwa rendahnya literasi digital menjadi penghambat utama inovasi dan efisiensi operasional BUMDes. Kesenjangan antara potensi ekonomi desa dan kemampuan pengelolaan BUMDes menunjukkan urgensi pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan dan kontekstual sesuai kebutuhan lokal. Penguatan kapasitas SDM bukan hanya soal peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga mencakup pembentukan sikap kewirausahaan sosial, kemampuan adaptif terhadap perubahan, serta pemahaman terhadap prinsip-prinsip bisnis berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena dan penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi manajerial pengelola BUMDes, mengidentifikasi peran kewirausahaan sosial sebagai penggerak inovasi desa, mengevaluasi tingkat adaptasi teknologi dan sistem informasi desa, serta menilai penerapan prinsip keberlanjutan bisnis desa yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan pada BUMDes di Desa Punggul Kecamatan Abiansemal. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menggali praktik baik yang telah terbukti efektif dalam pengelolaan BUMDes, serta merumuskan strategi penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang kontekstual, adaptif terhadap perubahan, dan berorientasi pada keberlanjutan ekonomi desa. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan BUMDes yang terintegrasi dengan prinsip *sustainability* dan pemberdayaan masyarakat lokal.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial merupakan seperangkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam mengelola organisasi atau usaha secara efektif dan efisien. Menurut [Robbins dan Coulter \(2019\)](#), kompetensi manajerial meliputi kemampuan dalam merencanakan (*planning*), mengorganisasi (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengendalikan (*controlling*) agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Kompetensi ini menjadi dasar dalam menentukan arah kebijakan, pengambilan keputusan, dan alokasi sumber daya organisasi. Kemampuan merencanakan mencakup proses menetapkan tujuan dan strategi untuk mencapainya. Seorang manajer harus mampu menganalisis kondisi internal dan eksternal organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta merumuskan rencana yang realistis dan terukur ([Daft, 2021](#)). Usaha kecil dan menengah (UKM), perencanaan yang baik membantu pelaku usaha meminimalkan risiko dan menyesuaikan strategi dengan perubahan pasar ([Griffin, 2021](#)). Kemampuan mengorganisasi melibatkan pengaturan sumber daya manusia dan material agar pelaksanaan rencana dapat berjalan efektif. [Bright et al \(2019\)](#) menekankan bahwa pengorganisasian mencakup pembagian tugas, pendelegasian wewenang, dan koordinasi antar bagian dalam organisasi. Struktur organisasi yang baik memungkinkan kegiatan usaha berjalan lebih efisien dan mengurangi konflik internal.

Kemampuan memimpin merupakan aspek penting dari kompetensi manajerial. Menurut [Yukl dan Gardner \(2020\)](#), kepemimpinan yang efektif mencakup kemampuan memotivasi, menginspirasi, dan memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang kompeten mampu menciptakan iklim kerja yang positif, komunikasi yang terbuka, dan komitmen tim yang tinggi terhadap visi organisasi. Kemampuan mengendalikan atau *controlling* berfungsi untuk memastikan bahwa pelaksanaan rencana sesuai dengan standar dan target yang ditetapkan. Proses ini meliputi penetapan indikator kinerja, pengukuran hasil, serta tindakan korektif bila terdapat penyimpangan ([Koontz et al, 2020](#)). Melalui fungsi pengendalian yang baik, organisasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasionalnya. Kompetensi manajerial yang kuat dalam empat fungsi utama manajemen menjadi fondasi penting bagi keberhasilan suatu usaha, baik pada tingkat korporasi maupun usaha mikro.

Kewirausahaan sosial

Kewirausahaan sosial merupakan pendekatan bisnis yang menggabungkan tujuan ekonomi dengan nilai-nilai sosial dan lingkungan. Seorang wirausahawan sosial tidak hanya berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga pada penciptaan dampak sosial yang berkelanjutan. Kewirausahaan sosial adalah upaya inovatif dalam menciptakan dan mempertahankan nilai sosial dengan memanfaatkan prinsip-prinsip kewirausahaan ([Dees, 1998](#)). Kemampuan inovatif, keberanian mengambil risiko, serta orientasi terhadap keberlanjutan menjadi elemen kunci dalam keberhasilan kewirausahaan sosial. Kemampuan inovatif mengacu pada kemampuan untuk menciptakan solusi baru terhadap permasalahan sosial yang kompleks. [Drucker \(2014\)](#) menjelaskan bahwa inovasi merupakan inti dari kewirausahaan karena menjadi sumber utama nilai tambah dan keunggulan kompetitif. Inovasi kewirausahaan sosial muncul dalam bentuk model bisnis baru yang mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan, seperti model bisnis

berbasis ekonomi dengan pemberdayaan masyarakat lokal melalui produk berkelanjutan ([Mair dan Martí, 2006](#)).

Keberanian mengambil risiko juga menjadi karakteristik penting seorang wirausahawan sosial. [Hisrich et al \(2020\)](#) mengungkapkan risiko dalam kewirausahaan sosial tidak hanya berkaitan dengan kerugian finansial, tetapi juga dengan ketidakpastian sosial dan institusional. Oleh karena itu, kemampuan untuk mengambil keputusan strategis di tengah kondisi yang tidak pasti menjadi indikator utama keberhasilan seorang wirausahawan sosial. Keberanian ini biasanya didorong oleh komitmen terhadap tujuan sosial yang lebih besar daripada sekadar keuntungan pribadi ([Bornstein, 2018](#)). Orientasi pada keberlanjutan merupakan dimensi lain yang membedakan kewirausahaan sosial dari wirausaha konvensional. [Elkington \(2018\)](#) menyatakan bahwa prinsip *triple bottom line* profit, people, dan planet harus menjadi dasar dalam setiap aktivitas bisnis berkelanjutan. Kewirausahaan sosial yang berorientasi pada keberlanjutan berupaya menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, sehingga manfaat yang dihasilkan dapat dirasakan oleh generasi mendatang. Kewirausahaan sosial menjadi bentuk transformasi ekonomi yang mengedepankan inovasi, keberanian, dan tanggung jawab terhadap keberlanjutan, serta berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs).

Adaptasi Teknologi

Adaptasi teknologi menjadi salah satu faktor strategis dalam meningkatkan efektivitas tata kelola dan kinerja ekonomi desa. Pemanfaatan teknologi digital, termasuk sistem informasi desa, tidak hanya mempercepat proses administrasi dan layanan publik, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat. Menurut [Davis \(1989\)](#) dalam *Technology Acceptance Model* (TAM), tingkat penerimaan teknologi dipengaruhi oleh persepsi kemanfaatan (*perceived usefulness*) dan kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*). Hal ini relevan dalam konteks pemerintahan desa yang membutuhkan sistem digital yang mudah diakses dan memberikan nilai tambah nyata bagi pengguna.

Pemanfaatan digitalisasi di tingkat desa mencakup penggunaan aplikasi keuangan, sistem informasi manajemen aset, hingga platform pemasaran produk lokal berbasis *e-commerce*. Menurut [Sharmin dan Chowdhury \(2025\)](#), transformasi digital di sektor publik pedesaan berkontribusi pada efisiensi birokrasi, peningkatan layanan, serta pemberdayaan masyarakat melalui akses data yang lebih terbuka. Dalam konteks Indonesia, sistem informasi desa (SID) menjadi instrumen penting dalam mendukung pembangunan berbasis data, seperti pengelolaan BUMDes dan perencanaan pembangunan berkelanjutan ([Mardinata et al, 2023](#)). Adaptasi teknologi juga berkaitan erat dengan literasi digital dan kapasitas sumber daya manusia. [Ferrari et al \(2022\)](#) menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi desa sangat ditentukan oleh kemampuan aparaturnya dan masyarakat dalam mengoperasikan serta memanfaatkan teknologi secara optimal. Dengan demikian, penguatan kapasitas digital menjadi prasyarat penting untuk menciptakan tata kelola desa yang adaptif, inovatif, dan inklusif. Tingkat adaptasi teknologi yang tinggi akan meningkatkan daya saing ekonomi desa, memperluas akses pasar, dan mempercepat pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs), khususnya pada aspek inovasi, infrastruktur, dan pemberdayaan masyarakat.

Keberlanjutan Bisnis Desa

Keberlanjutan bisnis desa merupakan konsep yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam praktik pengelolaan usaha lokal. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *triple bottom line* yang dikemukakan oleh [Elkington \(1998\)](#), yang menekankan bahwa keberhasilan suatu usaha tidak hanya diukur dari keuntungan finansial (*profit*), tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat (*people*) dan lingkungan (*planet*). Dalam konteks pedesaan, keberlanjutan bisnis menjadi fondasi penting untuk menciptakan kesejahteraan jangka panjang tanpa mengorbankan sumber daya alam maupun nilai sosial budaya lokal. Keberlanjutan bisnis desa juga menunjukkan bahwa integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan perlu didukung oleh tata kelola partisipatif dan inovasi lokal agar pembangunan desa berlangsung inklusif dan adaptif ([Alauddin et al, 2023](#)). Upaya tersebut memerlukan penerapan tata kelola yang adaptif dan inklusif, diperkuat oleh kolaborasi multipihak sebagai landasan penguatan kelembagaan desa. Keberhasilan transformasi ekonomi desa sangat bergantung pada kemampuan pemerintah desa membangun kemitraan strategis dengan akademisi, sektor swasta, dan lembaga masyarakat untuk mendorong inovasi sosial, memperluas peluang usaha, serta memperkuat kapasitas lokal secara berkelanjutan ([Antono et al, 2020](#)).

Aspek ekonomi pada keberlanjutan bisnis desa menekankan bahwa usaha desa harus mampu menciptakan nilai tambah bagi masyarakat melalui peningkatan pendapatan, penciptaan lapangan kerja, dan pengembangan produk berbasis potensi unggulan daerah, sehingga aktivitas ekonomi dapat tumbuh secara mandiri dan berorientasi jangka panjang. [Porter dan Kramer \(2019\)](#) mengungkapkan bahwa strategi *shared value* dapat diterapkan agar aktivitas bisnis tidak hanya menghasilkan keuntungan tetapi juga memperkuat kapasitas ekonomi masyarakat sekitar. Aspek sosial pada keberlanjutan bisnis desa menuntut partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan, pengelolaan sumber daya, dan distribusi manfaat. [Toniolo et al \(2023\)](#) menegaskan bahwa keterlibatan masyarakat lokal merupakan kunci untuk membangun rasa kepemilikan dan memperkuat keberlanjutan sosial di tingkat komunitas. Aspek lingkungan berfokus pada praktik ramah lingkungan seperti pengelolaan limbah, efisiensi energi, dan pelestarian sumber daya alam. [Dyllick dan Muff \(2016\)](#) mengungkapkan bahwa bisnis berkelanjutan harus berfokus pada penciptaan nilai bersama dengan menjaga keseimbangan ekologi jangka panjang. Keberlanjutan bisnis desa bukan hanya berfokus strategi ekonomi, melainkan paradigma pembangunan terpadu yang memperkuat kemandirian lokal, menjaga kelestarian lingkungan, dan mendukung pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif interpretatif untuk memahami secara mendalam fenomena penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi kontekstual terhadap dinamika sosial, ekonomi, dan kelembagaan yang memengaruhi keberlanjutan usaha desa ([Creswell dan Poth, 2018; Denzin dan Lincoln, 2018](#)). Fokus penelitian meliputi empat dimensi utama: kompetensi manajerial, mencakup kemampuan merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan usaha ([Robbins dan Coulter \(2019\)](#)); kewirausahaan sosial, yang menekankan inovasi, keberanian mengambil risiko, dan orientasi keberlanjutan ([Dees, 1998](#)); adaptasi teknologi, yang menggambarkan tingkat

pemanfaatan digitalisasi dan sistem informasi desa ([Putra et al, 2025](#)); serta keberlanjutan bisnis desa, yang mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan ([Elkington, 2018](#)).

Sampel penelitian ditentukan melalui purposive sampling di desa Punggul Kecamatan Abiansemal sebanyak 15 informan yang terdiri dari pengelola BUMDes, kepala desa, perangkat desa, serta mitra masyarakat. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen ([Miles et al, 2014](#); [Patton, 2015](#)). Analisis data menggunakan analisis tematik dengan tahapan pengkodean, identifikasi tema, dan penarikan makna ([Braun dan Clarke, 2021](#)). Keabsahan hasil dijaga melalui triangulasi dan member checking ([Lincoln dan Guba, 1985](#)). Pendekatan ini menghasilkan pemahaman komprehensif tentang strategi penguatan kapasitas SDM yang kontekstual dan berkelanjutan untuk memperkuat tata kelola serta kinerja BUMDes menuju lembaga ekonomi desa yang tangguh dan berdaya saing ([Azhari et al, 2023](#); [Hardijono, 2014](#)).

HASIL DAN PEMBAHASAN

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Punggul merupakan lembaga ekonomi desa yang dibentuk sebagai hasil implementasi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan ruang bagi desa untuk mengelola potensi ekonomi secara mandiri. BUMDes Desa Punggul berdiri pada tahun 2017 melalui Peraturan Desa Punggul Nomor 03 Tahun 2017 dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan usaha ekonomi produktif, penciptaan lapangan kerja, serta optimalisasi aset desa. Desa Punggul secara administratif berada di Kecamatan Abiansemal, Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Desa ini memiliki karakteristik wilayah agraris dengan potensi sosial ekonomi berbasis pada sektor pertanian, jasa, dan usaha mikro masyarakat. Kondisi sosial ekonomi masyarakat yang relatif heterogen menjadikan BUMDes Punggul memiliki peran strategis sebagai penggerak kegiatan ekonomi desa.

BUMDes Punggul dikelola oleh struktur organisasi yang terdiri dari penasihat, pelaksana operasional, dan pengawas. Kepala Desa bertindak sebagai penasihat yang memberikan arah kebijakan umum, sementara pelaksana operasional dipimpin oleh direktur yang dibantu oleh manajer unit usaha. Fungsi kontrol dan evaluasi dijalankan oleh unsur pengawas yang berasal dari perangkat desa dan tokoh masyarakat. Struktur organisasi ini mengacu pada prinsip tata kelola organisasi yang partisipatif, transparan, dan akuntabel. Namun demikian, efektivitas kelembagaan BUMDes sangat ditentukan oleh kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam pengelolaannya.

BUMDes Punggul mengembangkan empat unit usaha utama yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan potensi ekonomi lokal. Pertama, Unit Penguatan Modal Usaha UMKM yang bergerak dalam penyediaan layanan permodalan bagi pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Desa Punggul. Unit ini berfungsi untuk meningkatkan akses permodalan masyarakat dengan sistem pembiayaan yang mudah, terjangkau, dan berbasis ekonomi kerakyatan, sehingga mendorong tumbuhnya usaha produktif masyarakat desa. Kedua, Unit Perdagangan, yang berfokus pada pengelolaan usaha distribusi kebutuhan pokok masyarakat dan penyediaan barang konsumsi harian melalui toko desa. Unit ini tidak hanya memberikan layanan ekonomi langsung kepada masyarakat, tetapi juga membantu menjaga stabilitas harga barang kebutuhan pokok di desa. Ketiga, BUMDes Punggul mengelola *Sport Center* yang terdiri dari fasilitas gym

dan lapangan futsal. Unit usaha ini dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap fasilitas olahraga modern sekaligus sebagai sumber pendapatan desa yang cukup potensial. *Sport Center* ini juga menjadi pusat aktivitas masyarakat dan generasi muda dalam bidang olahraga, sehingga memberikan dampak sosial yang positif. Keempat, BUMDes Punggul sedang mengembangkan Unit Wisata Desa yang berorientasi pada pemanfaatan potensi alam dan budaya lokal. Program wisata desa ini masih berada dalam tahap pengembangan namun memiliki prospek besar sebagai destinasi wisata lokal berbasis kearifan lokal dan pemberdayaan masyarakat. Unit wisata dirancang tidak hanya sebagai sarana rekreasi, tetapi juga sebagai media edukasi, pelestarian budaya, dan dukungan terhadap ekonomi kreatif desa.

Kompetensi Manajerial dalam Pengelolaan BUMDes

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi manajerial merupakan fondasi utama dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes di Kecamatan Abiansemai. Berdasarkan hasil wawancara, kemampuan merencanakan, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan usaha menjadi penentu efektivitas tata kelola BUMDes. Hal ini sejalan dengan temuan [Hardijono et al \(2014\)](#) dan [Azhari et al \(2023\)](#), yang mengungkapkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya bergantung pada modal finansial, tetapi juga pada kualitas SDM yang mampu mengelola usaha secara strategis dan adaptif. Indikator kemampuan merencanakan usaha menunjukkan bahwa sebagian besar pengelola telah menyusun rencana kerja tahunan, namun masih menghadapi keterbatasan dalam membuat rencana jangka panjang. Direktur BUMDes di Desa Punggul menyatakan, *“Kami menyusun rencana kerja tahunan, tapi belum bisa membuat rencana jangka panjang karena masih terbatas dalam analisis pasar dan proyeksi keuangan.”* Hal ini sejalan dengan temuan [Hakim et al \(2025\)](#) bahwa banyak BUMDes belum memiliki rencana strategis berbasis potensi lokal dan analisis risiko.

Indikator kemampuan mengorganisasi sumber daya menunjukkan bahwa sebagian besar informan mengungkapkan masih adanya kendala koordinasi antar unit usaha. Bendahara BUMDes desa Punggul menyatakan, *“Struktur organisasi sudah ada, tapi pelaksanaannya belum maksimal karena belum semua pengurus memahami fungsi dan tanggung jawabnya.”* Kondisi ini mendukung hasil penelitian [Saraswati et al \(2021\)](#) yang menegaskan pentingnya kejelasan struktur dan komunikasi internal dalam organisasi BUMDes. Indikator kepemimpinan menunjukkan bahwa gaya partisipatif memberikan dampak positif terhadap semangat kerja dan kolaborasi. Kepala desa Punggul mengungkapkan, *“Kalau keputusan diambil bersama, pengurus lebih semangat karena merasa dilibatkan.”* Namun, masih ditemukan pemimpin yang bersifat sentralistik. [Samosir et al \(2025\)](#) menjelaskan bahwa kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan inovasi sosial dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes. Indikator mengendalikan dan mengevaluasi usaha masih menghadapi tantangan. Beberapa pengelola menyebutkan bahwa sistem pengawasan keuangan masih sederhana dan belum menggunakan sistem digital secara optimal. Meskipun demikian, beberapa BUMDes telah mulai mengadopsi aplikasi pelaporan sederhana hasil kerja sama dengan perguruan tinggi, yang meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi ([Nuraini dan Paramitalaksmi, 2025](#)).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi manajerial pengelola BUMDes di Desa Punggul tergolong cukup baik, namun masih perlu diperkuat terutama dalam aspek perencanaan strategis, koordinasi organisasi, dan pengendalian keuangan.

Peningkatan kapasitas melalui pelatihan manajemen, pendampingan berbasis praktik terbaik, dan kolaborasi dengan perguruan tinggi diharapkan dapat memperkuat profesionalisme, transparansi, dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes.

Kewirausahaan Sosial sebagai Penggerak Inovasi Desa

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kewirausahaan sosial menjadi penggerak utama dalam menciptakan nilai ekonomi sekaligus manfaat sosial di tingkat desa. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa BUMDes di Desa Punggul, telah mengembangkan inisiatif usaha yang mengintegrasikan kepentingan ekonomi dengan pemberdayaan sosial masyarakat. Pendekatan ini mencerminkan karakteristik utama kewirausahaan sosial, hal ini sejalan dengan [Dees \(1998\)](#) yang mengungkapkan bahwa adanya komitmen untuk menciptakan nilai sosial melalui inovasi yang berkelanjutan.

Salah satu contoh praktik kewirausahaan sosial yang ditemukan pada BUMDes Punggul yaitu, pengembangan program kemitraan dengan kelompok tani lokal. Inisiatif BUMDes sebagai agregator hasil panen dan penyedia pelatihan pengolahan pascapanen. Direktur BUMDes menjelaskan, *“Kami tidak hanya membeli hasil panen petani, tetapi juga membantu mereka membuat produk olahan seperti keripik singkong dan tepung moca agar nilai jualnya meningkat.”* Inovasi ini menunjukkan adanya integrasi antara tujuan ekonomi dan sosial yang mampu meningkatkan pendapatan masyarakat sekaligus memperkuat ketahanan ekonomi desa. Temuan ini sejalan dengan penelitian Muryanti, (2020) yang menyatakan bahwa model kewirausahaan sosial dalam BUMDes dapat memperkuat jejaring ekonomi lokal dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan produktif. Selain itu, hasil penelitian mengungkapkan bahwa orientasi keberlanjutan menjadi salah satu ciri kewirausahaan sosial di desa Punggul, Abiansemal. Misalnya, beberapa unit usaha BUMDes telah menerapkan konsep ramah lingkungan seperti pengurangan penggunaan plastik dalam usaha ritel dan pengembangan wisata edukatif berbasis lingkungan. Salah satu pengelola unit BUMDes menyampaikan, *“Kami mencoba mengelola wisata alam dengan tetap menjaga kebersihan dan melibatkan pemuda desa sebagai pemandu lokal.”* Praktik ini memperlihatkan bagaimana inovasi sosial dapat berfungsi sebagai sarana membangun kesadaran lingkungan dan memperkuat modal sosial desa. Hal ini sejalan dengan [Elkington \(2018\)](#) bahwa keberlanjutan usaha harus didasarkan pada keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Penelitian ini juga menemukan sejumlah kendala dalam penerapan kewirausahaan sosial. Sebagian besar informan mengungkapkan bahwa keberanian mengambil risiko dan kemampuan mengakses pembiayaan masih menjadi hambatan utama dalam mengembangkan usaha baru. Seorang perangkat desa menyampaikan, *“Kami punya banyak ide usaha, tetapi sering terhambat karena tidak ada modal dan takut kalau gagal.”* Kondisi ini menunjukkan rendahnya literasi kewirausahaan sosial dan keterbatasan dukungan kelembagaan dalam menumbuhkan iklim inovatif. Hal ini sejalan dengan [Darwis et al \(2022\)](#) yang menyebutkan bahwa faktor psikologis dan minimnya dukungan pembiayaan menjadi penghalang utama perkembangan wirausaha sosial di desa. Selain faktor pembiayaan, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa perlunya peningkatan kapasitas pengelola dalam hal inovasi dan kolaborasi lintas sektor. Beberapa pengurus BUMDes mengakui bahwa belum memiliki kemampuan merancang model bisnis sosial yang berorientasi pada dampak jangka panjang. Untuk itu, kolaborasi dengan perguruan tinggi dan lembaga pelatihan menjadi penting sebagai upaya memperkuat

kapasitas inovatif. Selaras dengan penelitian [Putra et al \(2025\)](#) yang mengungkapkan bahwa kolaborasi institusional dan dukungan teknologi dapat mempercepat transformasi kewirausahaan sosial di tingkat desa.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kewirausahaan sosial di desa Punggul Kecamatan Abiansema menjadi motor penggerak inovasi desa melalui sinergi antara tujuan ekonomi dan sosial. Namun, pengembangannya masih memerlukan dukungan dalam bentuk pelatihan kewirausahaan sosial, pendanaan inklusif, dan pendampingan berbasis teknologi. Dengan penguatan tersebut, BUMDes dapat bertransformasi menjadi lembaga kewirausahaan sosial yang mandiri, inovatif, dan berkelanjutan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi desa yang inklusif dan resilien.

Adaptasi Teknologi dalam Transformasi Digital BUMDes

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi merupakan elemen penting dalam mendukung transformasi digital Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menuju tata kelola yang efisien, transparan, dan berkelanjutan. Berdasarkan wawancara diperoleh gambaran bahwa tingkat pemanfaatan digitalisasi dan sistem informasi desa masih beragam. BUMDes telah memanfaatkan sistem informasi keuangan desa, media sosial, dan platform marketplace untuk memasarkan produk lokal, sedangkan sebagian lainnya masih menggunakan pencatatan manual dan strategi pemasaran konvensional. Salah satu pengelola BUMDes menyatakan, “Kami sudah menggunakan aplikasi sederhana untuk mencatat transaksi dan laporan keuangan, tapi belum semua staf bisa mengoperasikan dengan baik karena masih kurang pelatihan.” Hal ini menunjukkan bahwa kesenjangan literasi digital menjadi hambatan utama dalam optimalisasi pemanfaatan sistem informasi desa. Faktor lain yang turut memengaruhi adalah keterbatasan infrastruktur jaringan internet di beberapa wilayah. Meski demikian, terdapat kesadaran kolektif di kalangan pengelola bahwa digitalisasi merupakan kebutuhan mendesak untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi pengelolaan BUMDes.

Temuan ini sejalan dengan pandangan [McAfee dan Brynjolfsson \(2017\)](#) yang menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi digital menentukan daya saing di era ekonomi digital. Dalam konteks BUMDes, tingkat pemanfaatan digitalisasi dan sistem informasi desa tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga pada peningkatan transparansi keuangan dan perluasan akses pasar bagi produk-produk lokal. Penelitian ini juga menemukan bahwa beberapa BUMDes Punggul Abiansema telah memulai kolaborasi dengan mahasiswa dan perguruan tinggi untuk mengembangkan sistem informasi manajemen berbasis digital yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik desa. Seorang perangkat desa menuturkan, “*Kami pernah bekerja sama dengan mahasiswa KKN untuk membuat sistem laporan keuangan sederhana. Sekarang kami sedang berupaya mengembangkannya agar bisa terhubung dengan aplikasi pemerintah desa.*” Kolaborasi ini menjadi praktik baik (*best practice*) yang mencerminkan pentingnya sinergi antara pemerintah desa, BUMDes, dan lembaga pendidikan tinggi dalam memperkuat kapasitas digital dan memperluas pemanfaatan sistem informasi desa.

Selain faktor kolaborasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi teknologi sangat ditentukan oleh kepemimpinan digital (*digital leadership*) pengelola BUMDes. Pemimpin yang terbuka terhadap inovasi dan memiliki komitmen terhadap digitalisasi cenderung mampu mendorong staf untuk belajar dan beradaptasi.

Hal ini memperkuat temuan dari [Putra et al \(2025\)](#) yang menyatakan bahwa transformasi digital di tingkat desa hanya dapat berhasil jika disertai perubahan budaya organisasi serta peningkatan literasi digital yang merata di semua tingkat pengelola. Namun, tantangan dalam adaptasi teknologi di BUMDes tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga sosial dan kelembagaan. Beberapa informan mengungkapkan adanya resistensi terhadap perubahan karena kekhawatiran akan kompleksitas sistem dan kurangnya kepercayaan diri dalam menggunakan teknologi. Seorang staf BUMDes mengatakan, *“Kadang kami takut salah input data atau rusak aplikasinya, jadi lebih nyaman menulis di buku.”* Hal ini menunjukkan perlunya strategi pendampingan berkelanjutan agar digitalisasi tidak hanya menjadi proyek jangka pendek, tetapi menjadi bagian dari budaya organisasi BUMDes. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa tingkat pemanfaatan digitalisasi dan sistem informasi desa di BUMDes Punggul Kecamatan Abiansema masih berada pada tahap pengembangan, tetapi menunjukkan arah positif menuju transformasi digital yang inklusif. Upaya yang perlu diperkuat meliputi peningkatan pelatihan digital dasar, pengembangan sistem informasi akuntansi berbasis desa, serta kolaborasi lintas sektor dengan perguruan tinggi dan lembaga teknologi. Transformasi digital BUMDes diharapkan tidak hanya meningkatkan efisiensi dan transparansi, tetapi juga mempercepat pembangunan ekonomi desa berbasis inovasi, akuntabilitas, dan keberlanjutan.

Keberlanjutan Bisnis Desa sebagai Tujuan Strategis

Keberlanjutan bisnis desa merupakan dimensi penting yang mencerminkan keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengelolaan usaha BUMDes. Berdasarkan hasil penelitian lapangan dan wawancara dengan pengelola BUMDes di Desa Punggul, Kecamatan Abiansema, ditemukan bahwa penerapan prinsip keberlanjutan sudah mulai menjadi fokus dalam pengelolaan unit usaha, meskipun masih bersifat parsial dan belum terdokumentasi secara formal dalam kebijakan kelembagaan. Dari aspek ekonomi, BUMDes Punggul telah mengembangkan berbagai unit usaha berbasis potensi lokal seperti pengolahan hasil pertanian, pengelolaan air bersih, serta jasa pendukung pariwisata desa. Berdasarkan hasil wawancara, pengelola BUMDes menyebutkan bahwa *“penguatan usaha berbasis lokal menjadi kunci agar keuntungan usaha kembali ke masyarakat, bukan keluar desa.”* Hal ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya oleh [Aras dan Prasetyo \(2025\)](#), yang menunjukkan bahwa diversifikasi usaha dan reinvestasi keuntungan ke sektor produktif desa menjadi faktor utama dalam mempertahankan kemandirian ekonomi desa.

Indikator aspek sosial menunjukkan bahwa BUMDes melibatkan masyarakat secara aktif dalam proses perencanaan dan pelaksanaan program. Kegiatan pelatihan kewirausahaan, literasi keuangan, dan peningkatan kapasitas aparatur desa telah dilakukan secara bertahap. Berdasarkan wawancara, salah satu pengurus menyatakan bahwa *“pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan dan keterlibatan langsung meningkatkan rasa memiliki terhadap BUMDes.”* Temuan ini diperkuat oleh hasil penelitian [Permadi et al \(2025\)](#) yang menjelaskan bahwa partisipasi masyarakat dalam pengelolaan BUMDes berdampak positif terhadap kohesi sosial dan peningkatan kesejahteraan bersama.

Indikator lingkungan menunjukkan BUMDes mulai menerapkan prinsip ramah lingkungan melalui penggunaan bahan baku lokal, pengelolaan limbah produksi, serta inisiatif penghijauan di sekitar area usaha. Program pengelolaan sampah dan konservasi sumber air menjadi salah satu bentuk komitmen BUMDes dalam menjaga keberlanjutan ekologi desa. Meski demikian, hasil penelitian menunjukkan masih adanya keterbatasan

sumber daya manusia dan dana untuk memperluas program keberlanjutan lingkungan secara konsisten.

Temuan penelitian dan wawancara ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bisnis desa di BUMDes Punggul telah mencakup tiga indikator utama ekonomi, sosial, dan lingkungan yang saling berkaitan dalam mendukung pembangunan desa berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan konsep *triple bottom line* dari [Elkington \(1998\)](#), yang menekankan keseimbangan antara *profit*, *people*, dan *planet* sebagai dasar keberhasilan bisnis berkelanjutan. Ke depan, BUMDes perlu mengintegrasikan indikator-indikator tersebut ke dalam sistem manajemen dan pelaporan secara formal untuk memastikan kesinambungan dan akuntabilitas program.

Kesimpulan Saran

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan pengelolaan BUMDes sebagai pilar ekonomi desa sangat dipengaruhi oleh empat dimensi utama, yaitu kompetensi manajerial, kewirausahaan sosial, adaptasi teknologi, dan keberlanjutan bisnis desa. Keempat dimensi tersebut saling berinteraksi dalam membentuk model tata kelola BUMDes yang inklusif, inovatif, dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan kompetensi manajerial pengelola BUMDes berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan berbasis data. Dimensi kewirausahaan sosial terbukti mendorong partisipasi masyarakat dan menciptakan nilai sosial-ekonomi yang berkelanjutan. Adaptasi teknologi menjadi pendorong utama transformasi digital dalam tata kelola BUMDes, meskipun masih terkendala literasi digital dan infrastruktur jaringan. Dimensi keberlanjutan bisnis desa, yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, telah menunjukkan kemajuan positif melalui inisiatif pemberdayaan masyarakat dan praktik ramah lingkungan. BUMDes di wilayah Abiansemal, khususnya di Desa Punggul, dapat dikategorikan telah menuju tahap penguatan kapasitas kelembagaan menuju model bisnis berkelanjutan berbasis digital dan sosial.

Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah informan yang hanya terdiri dari 15 orang membuat temuan penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas untuk seluruh BUMDes di Kabupaten Badung maupun wilayah Bali. Kedua, penggunaan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam memang memberikan pemahaman kontekstual yang kaya, tetapi belum mampu mengukur hubungan kausal antarvariabel secara kuantitatif. Ketiga, penelitian ini belum menelaah secara komprehensif faktor eksternal, seperti kebijakan pemerintah daerah dan dukungan sektor swasta, yang juga berpotensi memengaruhi keberlanjutan BUMDes. Berdasarkan hasil temuan tersebut, beberapa saran strategis dapat diajukan guna memperkuat peran BUMDes dalam pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan. Pengelola BUMDes perlu meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan dalam bidang manajerial, literasi digital, dan kewirausahaan sosial agar lebih adaptif terhadap dinamika ekonomi digital serta mampu mengelola usaha secara inovatif dan akuntabel. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan *mixed methods* agar hubungan antara kompetensi

manajerial, adaptasi teknologi, kewirausahaan sosial, dan keberlanjutan bisnis desa dapat diuji secara kuantitatif, sehingga menghasilkan model pengembangan BUMDes yang lebih komprehensif, terukur, dan berbasis bukti empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Alauddin, A., Fathma, A., & Helwa, L. A. (2023). Strategi Berkelanjutan Pemberdayaan Masyarakat Desa Melalui Komunitas Lokal: Studi Kasus Kabupaten Magelang. *Community: Pengawas Dinamika Sosial*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.35308/jcpds.v9i1.6334>
- Antono, A., Setiahadi, M., & Ngalmun. (2020). Kolaborasi pembangunan desa berkelanjutan melalui program dana desa di Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara AsIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 8(2), 102–108. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v8i2.1>
- Aras, & Prasetyo, K. B. (2025). Transformasi Digital Di Pedesaan: Peran Bumdes Dalam Penguatan Akses Internet Warga Desa Krocok Kabupaten Blora. *Jurnal Studi Masyarakat Dan Pendidikan*, 8(2), 79–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.29408/sosedu.v8i2.30430>
- Azhari, A., . Mustofa, M., Meisari, E. D., & Setia Anggarista, E. T. (2023). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Melalui Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 14(2), 82–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jiegm.v14i2.3392>
- Bornstein, D. (2018). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas, Updated Edition*. Oxford University Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic Analysis: A Practical Guide*. SAGE Publications.
- Bright, D. S., Cortes, A. H., Hartmann, E., Parboteeah, K. P., & Pierce, J. L. (2019). *Principles of Management*. OpenStax.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Darwis, R. S., Miranti, Y., Raisya, S., & Yuandina, S. (2022). Kewirausahaan Sosial dalam Pemberdayaan Masyarakat. *Focus: Jurnal Pekerjaan Sosial*, 4, 135. <https://doi.org/10.24198/focus.v4i2.37495>
- Davis, F. . (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *Mis Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/249008>
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Duke University.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th ed.)*. SAGE Publications.
- Drucker, P. (2014). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “Triple Bottom Line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard Business Review*.

- Erika, R., Purba, S., Faza, L., & Devi, Y. (2022). *Tata kelola BUMDes dalam pengembangan desa wisata*. Yayasan Kita Menulis.
- Ferrari, A., Bacco, M., Gaber, K., Jedlitschka, A., Hess, S., Kaipainen, J., Koltsida, P., Toli, E., & Brunori, G. (2022). Drivers, barriers and impacts of digitalisation in rural areas from the viewpoint of experts. *Information and Software Technology*, 145(106816). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106816>
- Griffin, R. W. (2021). *Management (13th ed.)*. Cengage Learning.
- Hakim, A. R., Salman, R., Kurniawan, E. J. A., Wibawa, W. A., Ristawati, R., Noventri, A. C., Annisa, F. N., Fadhlullah, M. R., & Wardhani, F. (2025). Strategi optimalisasi BUMDes berbasis potensi lokal di Desa Gampeng Kabupaten Nganjuk Provinsi Jawa Timur. *Room of Civil Society Development*, 4(1), 181–196. <https://doi.org/https://doi.org/10.59110/rcsd.521>
- Hardijono, R., Maryunani, Yustika, Erani, A., & Ananda, C. F. (2014). Economic Independence Of The Village Through Institutional Village Enterprises (BUMDes). *IOSR Journal of Economics and Finance*, 3(2), 21–30. <https://doi.org/https://doi.org/10.9790/5933-03232130>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepard, D. A. (2020). *Entrepreneurship. McGraw-Hill Education.*, 47, 163–164. <https://doi.org/10.1177/09708464211035645>
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan T. R. I. (n.d.). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Kementerian Desa PDTT.
- Khoirunnisa, A. (2025). Pelatihan manajemen usaha dan pemasaran digital untuk penguatan kapasitas organisasi BUMDes dalam pengembangan ekonomi lokal di Desa Serang, Kecamatan Cikarang Selatan. *Aksi Nyata: Jurnal Pengabdian Sosial Dan Kemanusiaan*, 2(3), 234–248. <https://doi.org/https://doi.org/10.62383/aksinyata.v2i3.1776>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. V. (2020). *Essentials of Management - An International, Innovation and Leadership Perspective (11th ed.)*. McGraw Hill Education (India) Private Limited.
- Lincoln, Y.S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE, Thousand Oaks. [https://doi.org/https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Busines*, 41(1), 36–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Mardinata, E., Cahyono, T., & Rizqi, R. (2023). Transformasi Digital Desa Melalui Sistem Informasi Desa (SID): Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik dan Kesejahteraan Masyarakat. *Parta: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(1), 73–81. <https://doi.org/https://doi.org/10.38043/parta.v4i1.4402>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future*. W.W. Norton & Company.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Muryanti. (2020). Menuju Kewirausahaan Sosial di Desa melalui Badan Usaha Milik Desa Muryanti Muryanti. *Society*, 8(1), 170–181.
- Nuraini, R. I., & Ratri Paramitalaksmi. (2025). Implementasi Sistem Informasi Akuntansi dalam Meningkatkan Transparansi Pengelolaan Laporan Keuangan BUMDes Panggung Lestari di Desa Panggungharjo. *Jurnal Economic Resource*, 8(2), 667–678. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i2.1558>

- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods (4th ed.)*. SAGE Publications.
- Permadi, W. K., Wanusmawatie, I., & Khairina, D. R. (2025). Pengembangan Desa Wisata Berbasis Community Based Tourism (CBT) dalam Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi (Systematic Literature Review Pada Penerapan Society Centered Approach dalam Pengembangan Pariwisata Desa). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 22645–22653.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In G. G. Lenssen & N. C. Smith (Eds.). In *Managing sustainable business: An executive education case and textbook* (pp. 323–346). Springer. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-94-024-1144-7_16
- Putra, I. R. A. S., Wibowo, R. A., Purwadi, Andari, T., Asrori, Christy, N. N. A., Santoso, C. W. B., Harefa, H. Y., & Suryawardana, E. (2025). Village-Owned Enterprises Perspectives Towards Challenges and Opportunities in Rural Entrepreneurship: A Qualitative Study with Maxqda Tools. *Administrative Sciences*, 15(3), 1–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci15030074>
- Richard L. Daft. (2021). *Management (14th ed.)*. Cengage Learning.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management (14th ed.)*. Pearson Education.
- Rudin, M., Aneta, A., & Isa, R. (2025). Strategi Pengelolaan Usaha Dalam Upaya Keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)) Studi Kasus: Desa Ombulodata Kec. Kwandang Kab. Gorontalo Utara. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(8), 59–62.
- Samosir, W. M., Agani, M. W., Puteri, N. H., Ardiansyah, F., & Lorang, F. D. (2025). Tata Kelola Kolaboratif dalam Pembangunan Ekonomi Lokal: Studi Kasus BUMDes Guwosari Maju Sejahtera. *Politika: Jurnal Ilmu Politik*, 16(1), 31–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/politika.16.1.2026.31-51>
- Saraswati, E., Nomaini, F., & Sobri, K. M. (2021). Efektivitas Komunikasi Organisasi Dalam Penguatan Potensi Bumdes Pada Pelaksanaan Padat Karya Tunai Desa Di Masa Covid-19. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 6(2), 49–59. <https://doi.org/https://doi.org/10.36982/jpg.v6i2.1629>
- Sharmin, S., & Chowdhury, R. H. (2025). Digital transformation in governance: The impact of e-governance on public administration and transparency. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 362–379. <https://doi.org/https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.27>
- Toniolo, S., Pieretto, C., & Camana, D. (2023). Improving sustainability in communities: Linking the local scale to the concept of sustainable development. *Environmental Impact Assessment Review*, 101(107126).
- Wulandari, G. P. M., & Lestari, N. P. N. E. (2024). Transformasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Era Digital. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 7(3), 263–281. <https://doi.org/https://doi.org/10.37329/ganaya.v7i3.3336>
- Yukl, G., & Gardner, L. W. I. (2020). *Leadership in Organizations (9th ed.)*. Pearson Education, Inc.