

Penguatan Kapasitas Manajerial BUMDes melalui Pendampingan Penyusunan Model Bisnis Berbasis Potensi Lokal

Fuad Abdul Fattah^{1*)}, Iva Khoiril Mala²⁾, Jefry Aulia Martha³⁾, Ayu Rahmatul Aulia⁴⁾,

Muhammad Kafii Zhafir⁵⁾

^{1,2,3,4,5} Universitas Negeri Malang, Indonesia

Email: fuad.fattah.feb@um.ac.id¹, dede.rusmana.fe@um.ac.id², jefry.aulia.fe@um.ac.id³,
ayu.rahmatul.2404116@students.um.ac.id⁴, muhammad.kafii.2304116@students.um.ac.id⁵

Correspondence : fuad.fattah.feb@um.ac.id*

Abstract: Village-Owned Enterprises (BUMDes) play an important role in rural economic development but often face challenges in managerial capacity and organizational governance. This community service program aimed to strengthen the managerial capacity of BUMDes administrators through assistance in developing a local potential-based business model. The program involved 20 administrators and managers of BUMDes Babar Arta, Purworejo Village, Wonogiri Regency. A Community Development (Comdev) approach with Participatory Action Research (PAR) principles was employed through needs assessment, workshops, mentoring, and evaluation. The results showed improved participants' understanding of management functions, organizational governance, and local potential-based business development. The program also enhanced communication and commitment among administrators to improve BUMDes management. Overall, the program contributed to strengthening the institutional capacity of BUMDes in supporting sustainable rural economic development.

Abstrak : BUMDes memiliki peran penting dalam mendorong pembangunan ekonomi desa, namun masih menghadapi kendala pada aspek kapasitas manajerial dan tata kelola organisasi. Pengabdian ini bertujuan memperkuat kapasitas manajerial pengurus BUMDes melalui pendampingan penyusunan model bisnis berbasis potensi lokal. Kegiatan dilaksanakan di BUMDes Babar Arta, Desa Purworejo, Kabupaten Wonogiri dengan melibatkan 20 pengurus dan pengelola BUMDes. Metode yang digunakan adalah Community Development (Comdev) dengan prinsip Participatory Action Research (PAR) melalui tahapan identifikasi kebutuhan, workshop, pendampingan, dan evaluasi. Hasil kegiatan menunjukkan adanya peningkatan pemahaman peserta mengenai fungsi manajemen, tata kelola organisasi, serta pengembangan usaha berbasis potensi lokal. Program juga memperkuat komunikasi dan komitmen pengurus dalam meningkatkan profesionalisme pengelolaan BUMDes. Dengan demikian, kegiatan ini berkontribusi terhadap penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes sebagai penggerak pembangunan ekonomi desa.

Keywords : BUMDes, Kapasitas Manajerial, Tata Kelola Organisasi

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang berada di desa yang berfungsi sebagai katalis perkembangan perekonomian di pedesaan. Sebagaimana namanya badan usaha ini dikelola oleh pemerintah desa dengan tujuan mensejahterahkan masyarakat di desa tersebut, pemeratakan pembangunan, pengurangan kemiskinan dan pencapaian *sustainable development goals*

(SDGs) (Febrina et al., 2024; Kania et al., 2021). Keberhasilan BUMDes dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya adalah produk yang dijual, kapitalisasi pasar dan kualitas manajemen badan usaha. Manajemen badan usaha merupakan faktor penting yang paling mempengaruhi tingkat keberhasilan BUMDes. Adanya manajemen yang baik akan mendorong kapitalisasi pasar dan akan mendorong produk yang berkualitas.

Praktek di lapangan, banyak BUMDes yang mengalami kendala berkaitan dengan manajerial dan tata kelola ini. Beberapa BUMDes masih menggunakan tata kelola tradisional sehingga kurang bersaing dengan badan usaha yang lainnya. Pengelolaan unit usaha sering kali belum menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, serta pembagian tugas yang jelas (Abbas et al., 2024; Hendriani et al., 2019). Kondisi tersebut menyebabkan pengambilan keputusan strategis menjadi kurang efektif. Padahal, tata kelola yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan keberlanjutan usaha desa (Mardiasmo, 2021; Sofyani et al., 2022)

Permasalahan tata kelola tersebut ditemukan pada BUMDes Babar Arta yang berlokasi di Desa Purworejo, Kabupaten Wonogiri. BUMDes ini memiliki unit usaha pemancingan, unit usaha peternakan dan pertanian. Potensi ini sebenarnya menjadi pemasukan bagi pendapatan desa berkelanjutan apabila dikeola secara profesional. Namun demikian observasi awal yang dilakukan oleh peneliti ternyata menunjukkan hasil yang berbeda. BUMDes masih memiliki kapasitas manajerial yang terbatas, tata kelola usaha yang belum berjalan secara optimal, serta belum tersedia dokumen perencanaan bisnis sebagai pedoman pengembangan usaha. Kondisi ini menyebabkan BUMDes hanya berorientasi pada aktivitas operasional jangka pendek dan belum mampu memaksimalkan potensi ekonomi desa secara maksimal.

Sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut, tim pengabdian melaksanakan program penguatan kapasitas manajerial BUMDes melalui pendampingan penyusunan model bisnis berbasis potensi lokal. Program dilaksanakan menggunakan pendekatan *Community Development* dengan prinsip partisipatif melalui kegiatan observasi kebutuhan, workshop, *Focus Group Discussion* (FGD), pendampingan penyusunan Business Model Canvas, serta evaluasi hasil kegiatan. Pendekatan tersebut diharapkan mampu meningkatkan kompetensi pengelola BUMDes dalam aspek manajemen, memperbaiki tata kelola organisasi, sekaligus menghasilkan model bisnis yang sesuai dengan karakteristik dan potensi lokal Desa Purworejo.

METODE

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan pendekatan *Community Development* (Comdev) yang bertujuan meningkatkan kapasitas kelembagaan BUMDes melalui proses pemberdayaan yang berkelanjutan. Pendekatan tersebut diimplementasikan dengan prinsip

Participatory Action Research (PAR), yaitu melibatkan mitra secara aktif pada setiap tahapan kegiatan mulai dari identifikasi kebutuhan, penyusunan program, pelaksanaan kegiatan, hingga evaluasi hasil (Barus et al., 2025). Pendekatan ini dipilih agar solusi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan riil mitra, meningkatkan rasa memiliki terhadap program, serta mendukung keberlanjutan implementasi setelah kegiatan pengabdian selesai.

Mitra dalam kegiatan ini adalah BUMDes Babar Arta yang berlokasi di Desa Purworejo, Kabupaten Wonogiri. Sasaran kegiatan terdiri atas pengurus dan pengelola unit usaha BUMDes yang berperan dalam pengambilan keputusan dan operasional usaha. Kegiatan pengabdian dilaksanakan melalui tiga tahapan utama, yaitu identifikasi kebutuhan, pelaksanaan program pemberdayaan, dan evaluasi.

Tahap pertama adalah identifikasi kebutuhan (*need assessment*). Pada tahap ini dilakukan observasi lapangan, wawancara dengan pengurus BUMDes, diskusi awal, serta penyebaran instrumen pre-test untuk mengidentifikasi tingkat pemahaman pengelola mengenai aspek manajerial, tata kelola usaha, dan perencanaan bisnis. Tahapan ini bertujuan memperoleh gambaran mengenai kondisi eksisting BUMDes sehingga materi pendampingan dapat disesuaikan dengan kebutuhan mitra.

Tahap kedua merupakan pelaksanaan program pemberdayaan melalui workshop dan *Focus Group Discussion* (FGD). Workshop difokuskan pada penguatan kapasitas manajerial yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian usaha. Selain itu, peserta memperoleh pendampingan mengenai tata kelola BUMDes, evaluasi terhadap pengelolaan unit usaha, serta penyusunan model bisnis yang disesuaikan dengan potensi lokal desa. Selama proses pendampingan, peserta secara aktif terlibat dalam diskusi, identifikasi peluang usaha, analisis kondisi internal dan eksternal, hingga penyusunan rancangan model bisnis yang dapat diimplementasikan oleh BUMDes.

Tahap ketiga adalah evaluasi program. Evaluasi dilakukan untuk mengukur efektivitas kegiatan pengabdian melalui dua pendekatan, yaitu evaluasi proses dan evaluasi hasil. Evaluasi proses dilakukan dengan mengamati tingkat partisipasi mitra selama pelaksanaan kegiatan, sedangkan evaluasi hasil dilakukan menggunakan wawancara, diskusi, dan pengumpulan umpan balik dari peserta. Evaluasi juga difokuskan pada ketercapaian luaran berupa tersusunnya rancangan model bisnis BUMDes dan meningkatnya kapasitas pengelola dalam aspek manajerial dan tata kelola usaha.

Keberhasilan program diukur berdasarkan beberapa indikator, yaitu meningkatnya pemahaman peserta mengenai fungsi manajemen BUMDes, tersusunnya rancangan model bisnis, meningkatnya kemampuan pengelola dalam menyusun strategi pengembangan usaha, serta meningkatnya partisipasi mitra selama proses pendampingan. Untuk menjaga keberlanjutan program, tim pengabdian mendorong

implementasi model bisnis yang telah disusun sebagai acuan pengembangan unit usaha BUMDes dan sebagai dasar penyusunan rencana bisnis pada periode berikutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan pengabdian diawali dengan koordinasi antara tim pengabdian dan pengurus BUMDes Babar Arta, Desa Purworejo, Kabupaten Wonogiri. Tahap ini bertujuan membangun komunikasi awal sekaligus menyamakan persepsi mengenai tujuan, ruang lingkup, dan mekanisme pelaksanaan program. Selain itu, dilakukan observasi lapangan dan diskusi untuk mengidentifikasi kondisi kelembagaan, potensi usaha, serta permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes. Pendekatan ini menjadi langkah penting dalam konsep Community Development karena program yang dirancang didasarkan pada kebutuhan nyata mitra sehingga meningkatkan relevansi dan keberlanjutan kegiatan.

Hasil identifikasi menunjukkan bahwa BUMDes Babar Arta telah memiliki dua unit usaha, yaitu usaha pemancingan dan penyediaan sarana produksi pertanian. Kedua unit usaha tersebut memiliki prospek yang baik karena didukung oleh potensi ekonomi desa. Akan tetapi, pengelolaannya masih menghadapi beberapa kendala, di antaranya kapasitas manajerial yang belum optimal, belum adanya dokumen perencanaan bisnis, serta pengelolaan unit usaha yang masih bersifat operasional dan belum berorientasi pada pengembangan usaha jangka panjang.

Sebanyak 20 peserta yang terdiri atas pengurus dan pengelola BUMDes terlibat dalam seluruh rangkaian kegiatan. Keterlibatan aktif mitra sejak tahap awal menjadi modal penting dalam membangun komitmen bersama terhadap pelaksanaan program. Profil mitra pengabdian disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Profil mitra pengabdian

Uraian	Keterangan
Mitra	BUMDes Babar Arta
Lokasi	Desa Purworejo, Kabupaten Wonogiri
Jumlah Peserta	20 Orang
Sasaran	Pengurus dan pengelola BUMDes
Fokus pendampingan	Penguatan kapasitas manajerial dan penyusunan model bisnis

Sumber: Data primer

Setelah identifikasi kebutuhan dilakukan, tim pengabdian membangun komunikasi yang lebih intensif melalui diskusi kelompok bersama seluruh peserta. Tahap ini bertujuan menyepakati bentuk kegiatan, menentukan prioritas permasalahan, serta menyusun jadwal pelaksanaan pendampingan. Pendekatan partisipatif yang diterapkan memberikan ruang bagi peserta untuk menyampaikan pengalaman, hambatan, dan harapan terhadap pengembangan BUMDes.

Pada tahap ini peserta tidak diposisikan sebagai penerima materi semata, melainkan sebagai mitra yang berperan aktif dalam merumuskan solusi. Hasil diskusi menunjukkan bahwa seluruh peserta memiliki kesamaan pandangan mengenai perlunya peningkatan kapasitas manajerial dan penyusunan model bisnis sebagai dasar pengembangan unit usaha. Kesepakatan tersebut menjadi dasar penyusunan materi workshop dan pendampingan sehingga seluruh kegiatan benar-benar menjawab kebutuhan mitra.

Tahap utama pengabdian dilaksanakan melalui workshop dan pendampingan secara langsung. Materi yang diberikan meliputi konsep dasar fungsi manajemen, tata kelola organisasi BUMDes, pengembangan usaha berbasis potensi lokal, serta penyusunan model bisnis. Kegiatan dilaksanakan secara interaktif melalui ceramah, diskusi, studi kasus, dan praktik penyusunan model bisnis.



Gambar 1. Proses diskusi dengan pengurus BUMDes

Workshop diawali dengan pembahasan mengenai fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Selanjutnya peserta diajak mengevaluasi kondisi BUMDes berdasarkan pengalaman mereka dalam mengelola unit usaha. Proses diskusi menghasilkan berbagai masukan mengenai pembagian tugas pengurus, mekanisme pengambilan keputusan, serta peluang pengembangan usaha yang selama ini belum dimanfaatkan secara optimal. Luaran dari kegiatan pengabdian disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Luaran pengabdian

Tahapan	Bentuk Kegiatan	Luaran
Identifikasi kebutuhan	Observasi dan diskusi	Permasalahan prioritas BUMDes teridentifikasi
Workshop	Penguatan kapasitas manajerial	Peningkatan pemahaman fungsi manajemen
Evaluasi	Refleksi bersama mitra	Rekomendasi tindak lanjut

Sumber: Data primer

Evaluasi dilakukan secara langsung melalui observasi terhadap keterlibatan peserta selama kegiatan, diskusi reflektif, dan umpan balik pada akhir pelaksanaan. Berdasarkan hasil evaluasi, seluruh peserta mengikuti kegiatan secara aktif mulai dari tahap identifikasi permasalahan hingga penyusunan model bisnis. Tingginya partisipasi peserta menunjukkan bahwa metode pendampingan yang digunakan mampu menciptakan suasana belajar yang kolaboratif.

Peserta menyampaikan bahwa kegiatan pendampingan memberikan perspektif baru mengenai pentingnya tata kelola organisasi dan perencanaan bisnis. Sebelum kegiatan, sebagian besar pengelolaan usaha dilakukan berdasarkan pengalaman praktis, sedangkan setelah pendampingan peserta mulai memahami pentingnya penyusunan strategi bisnis sebagai dasar pengembangan usaha yang berkelanjutan.

Selain itu, evaluasi juga menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif mempermudah peserta dalam mengemukakan berbagai kendala yang dihadapi sehingga solusi yang dihasilkan lebih realistis dan sesuai dengan kondisi BUMDes.



Gambar 2. Foto bersama dengan pengurus BUMDes

Program pengabdian menghasilkan beberapa capaian penting. Pertama, meningkatnya pemahaman pengurus BUMDes mengenai fungsi-fungsi manajemen sebagai dasar pengelolaan organisasi. Kedua, tersusunnya rancangan Business Model Canvas yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam pengembangan unit usaha berbasis potensi lokal. Ketiga, meningkatnya kesadaran pengelola mengenai pentingnya tata kelola organisasi yang profesional untuk mendukung keberlanjutan usaha BUMDes (Soegiarto et al., 2024).

Pendampingan juga menghasilkan komitmen bersama antara tim pengabdian dan pengurus BUMDes untuk menjadikan model bisnis yang telah disusun sebagai acuan dalam pengembangan usaha

pada periode berikutnya. Dengan demikian, luaran kegiatan tidak hanya berupa peningkatan kapasitas sumber daya manusia, tetapi juga berupa dokumen strategis yang dapat diimplementasikan secara berkelanjutan. Hasil penyelesaian masalah pada kegiatan pengabdian disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil penyelesaian masalah

Permasalahan Awal	Solusi Pendampingan	Hasil yang Dicapai
Terbatasnya kapasitas manajerial	Workshop fungsi manajemen	Pengurus memahami fungsi manajemen dalam pengelolaan BUMDes
Tata kelola usaha belum optimal	Diskusi dan evaluasi tata kelola	Tersusun rekomendasi perbaikan tata kelola
Pengembangan usaha belum terarah	Pendampingan strategi bisnis	Tersusun arah pengembangan usaha berbasis potensi lokal

Sumber: Data primer

Kegiatan pengabdian menunjukkan bahwa pendekatan Community Development mampu meningkatkan keterlibatan pengurus BUMDes dalam proses penguatan kapasitas kelembagaan (Barus et al., 2025). Keterlibatan peserta sejak tahap identifikasi kebutuhan, diskusi permasalahan, pelaksanaan workshop, hingga evaluasi kegiatan menciptakan proses pembelajaran yang bersifat partisipatif. Pendekatan tersebut mendorong peserta untuk tidak hanya menerima materi, tetapi juga mengidentifikasi permasalahan organisasi dan merumuskan solusi yang sesuai dengan kondisi BUMDes.

Penguatan kapasitas manajerial menjadi aspek penting dalam mendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes (Kaus & Entsminger, 2026). Melalui workshop dan diskusi, peserta memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai fungsi-fungsi manajemen, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Pemahaman tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta memperbaiki tata kelola organisasi sehingga setiap unit usaha dapat dikelola secara lebih efektif dan akuntabel (Sofyani et al., 2022; Wahyuni et al., 2025).

Selain peningkatan pengetahuan, kegiatan ini juga memperkuat komunikasi dan koordinasi antar pengurus BUMDes. Selama proses diskusi, peserta secara aktif menyampaikan pengalaman dan kendala yang dihadapi dalam menjalankan organisasi. Interaksi tersebut menghasilkan kesamaan persepsi mengenai pentingnya pembagian tugas yang jelas, koordinasi yang berkelanjutan, serta penyusunan rencana pengembangan usaha yang disepakati bersama. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pemberdayaan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menjalankan fungsi kelembagaan.

Hasil kegiatan ini sejalan dengan konsep Community Development yang menempatkan masyarakat sebagai aktor utama dalam proses pembangunan. Keberhasilan suatu program

pemberdayaan tidak hanya diukur dari terlaksananya kegiatan, tetapi juga dari meningkatnya kemampuan masyarakat dalam mengenali potensi, memecahkan permasalahan, dan mengelola sumber daya secara mandiri. Oleh karena itu, keterlibatan aktif pengurus BUMDes selama seluruh rangkaian kegiatan menjadi indikator bahwa proses penguatan kapasitas telah berlangsung secara partisipatif (Galardi et al., 2022; Kaus & Entsminger, 2026).

Dari perspektif praktis, program ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan kesiapan BUMDes dalam mengembangkan tata kelola organisasi yang lebih profesional. Pengurus memperoleh pemahaman mengenai pentingnya penerapan fungsi manajemen dalam pengelolaan organisasi sehingga diharapkan mampu meningkatkan efektivitas operasional, memperkuat koordinasi antar pengurus, serta mendukung keberlanjutan pengembangan usaha berbasis potensi lokal. Dengan demikian, kegiatan pengabdian tidak hanya menghasilkan transfer pengetahuan, tetapi juga memperkuat kapasitas kelembagaan BUMDes sebagai salah satu penggerak ekonomi desa (Aji et al., 2025).

KESIMPULAN

Pendampingan ini menegaskan bahwa hambatan utama pengelolaan BUMDes Babar Arta tidak terletak pada keterbatasan potensi ekonomi desa, melainkan pada belum tersedianya kerangka strategis yang menjembatani potensi tersebut dengan praktik pengelolaan sehari-hari. Ketika pengalaman praktis pengurus diterjemahkan ke dalam rancangan model bisnis yang eksplisit, orientasi pengelolaan bergeser dari rutinitas operasional menuju perencanaan usaha yang terukur, sekaligus menempatkan pembagian tugas dan mekanisme pengambilan keputusan sebagai norma organisasi yang disepakati bersama, bukan sekadar kebiasaan personal. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan kapasitas manajerial pada lembaga ekonomi desa lebih efektif apabila diposisikan sebagai proses penataan kelembagaan yang menghasilkan dokumen rujukan, bukan semata-mata transfer pengetahuan manajemen. Dengan demikian, keberlanjutan capaian program bergantung pada sejauh mana rancangan model bisnis tersebut dioperasionalkan ke dalam rencana kerja dan pelaporan BUMDes, sehingga pendampingan lanjutan yang berfokus pada implementasi dan penguatan jejaring kemitraan menjadi prasyarat agar penguatan kapasitas ini berdampak pada kinerja usaha desa.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan apresiasi dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Malang atas dukungan dan fasilitasi yang diberikan sehingga kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dapat terlaksana dengan baik. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada segenap pengurus BUMDes Babar Arta, Desa Purworejo, Kabupaten Wonogiri, atas partisipasi aktif, kerja sama, dan komitmennya selama seluruh rangkaian kegiatan pengabdian.

Keterlibatan dan antusiasme mitra dalam setiap tahapan kegiatan menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan program penguatan kapasitas manajerial BUMDes ini. Semoga hasil kegiatan ini dapat memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi pengembangan BUMDes dan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M. H. I., Dharma, B. A., Sumarsono, H., & Prayitno, P. H. (2024). Developing Digital Management on Village-Owned Enterprise in Indonesia: A Design Thinking Model. *Studies in Systems, Decision and Control*, 540, 243 – 253. https://doi.org/10.1007/978-3-031-62656-2_22
- Aji, J. S., Mina, F. L. P., & Pahlevi, R. W. (2025). The Effectiveness Of The Role Of Village-Owned Enterprises (Bumdes) As An Instrument For Improving Community Economic Empowerment. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1475(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1475/1/012019>
- Barus, D. S., Rahmadani, S., Herlina, S., Asmayani, A., Angriani, W. L., & Lubis, L. P. (2025). Pemberdayaan Masyarakat Pesisir Dalam Kajian Participation Action Research Di Desa Beras Basah. *Kawanad: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(2), 131–138. <https://doi.org/10.56347/kjpkkm.v4i2.362>
- Febrina, R., Marta, A., Amin, R. M., & Hadi, S. (2024). Economic development and the rural environment: BUMDES development strategy. In F. R., H. Z., & P. T. (Eds.), *E3S Web of Conferences* (Vol. 506). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202450602005>
- Galardi, M., Moruzzo, R., Riccioli, F., Granai, G., & Di Iacovo, F. (2022). Small Rural Enterprises and Innovative Business Models: A Case Study of the Turin Area. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031265>
- Hendriani, S., Efni, Hj. Y., & Tiyasiningsih, E. (2019). Analysis on factors affecting performance of village-owned enterprises (Bumdes) administrator with commitment as moderator variables in Kampar district. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(11), 443 – 452. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85075116898&partnerID=40&md5=53d8247010848aeeb7316726e616c634>
- Kania, I., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2021). A new approach to stimulate rural entrepreneurship through village-owned enterprises in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities*, 15(3), 432 – 450. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2020-0137>
- Kaus, J., & Entsminger, J. (2026). Sustainable business model innovation in rural entrepreneurial ecosystems: a conceptual framework and research agenda. *Small Business Economics*, 67(1), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s11187-026-01181-z>
- Mardiasmo. (2021). *Akuntansi sektor publik-edisi terbaru*. Andi Offset.
- Soegiarto, D., Nijawh, I. S., Fahira, K. T., Norikun, B., Masruri, & Wiaksono, E. (2024). *Optimalisasi Kapasitas Manajerial BUMDes Sido Makmur Sejahtera (Simase) di Desa Pedawang, Kecamatan Bae, Kabupaten Kudus*. 7(1).

- Sofyani, H., Pratolo, S., & Saleh, Z. (2022). Do accountability and transparency promote community trust? Evidence from village government in Indonesia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 18(3), 397–418. <https://doi.org/10.1108/JAOC-06-2020-0070>
- Wahyuni, D., Kusumawardani, N., & Puspitaningrum, Y. (2025). *Pemberdayaan Pengurus BUMDES melalui Pelatihan Keterampilan Manajerial untuk Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Desa Jurnal Abdimas* (Vol. 12).