

## Management Model of Village Owned Enterprises (BUMDes)

Kartib Bayu<sup>1\*</sup>, Sri Hartati<sup>2</sup>  
Institut Teknologi Bandung

**Corresponding Author:** Kartib Bayu [kartib@sappk-itb.ac.id](mailto:kartib@sappk-itb.ac.id)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Management, BUMDes, UMKM

*Received :* 13, May

*Revised :* 22, June

*Accepted:* 19, July

©2023 Bayu, Hartati: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

Village Owned Enterprises (BUMDes) are business entities whose capital is wholly or largely owned by the village through direct equity participation from village assets. BUMDes as an economic institution with business capital is built on community initiatives and adheres to the principle of independence. The approach method in completing the program is the individual approach, institutional group approach and the library approach. Based on the results of the activities, it was found that (1) Exploration of Bumdes business potential must pay attention to local resources and the competence and commitment of the village community. (2) Bumdes Business Management must be able to integrate community businesses (UMKM) with Bumdes Businesses that are mutually supportive and mutually beneficial. (3) Bumdes business development is carried out in an integrated, synergistic and integrated manner from various stakeholders in one rural area.

---

## Model Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Kartib Bayu<sup>1\*</sup>, Sri Hartati<sup>2</sup>

Institut Teknologi Bandung

**Corresponding Author:** Kartib Bayu [kartib@sappk-itb.ac.id](mailto:kartib@sappk-itb.ac.id)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Pengelolaan, BUMDes, UMKM

*Received :* 13, May

*Revised :* 22, June

*Accepted:* 19, July

©2023 Bayu, Hartati: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki desa melalui penyertaan modal langsung yang berasal dari kekayaan desa. BUMDes sebagai suatu lembaga ekonomi modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Metode pendekatan dalam penyelesaian program adalah Pendekatan Individu, Pendekatan kelompok instansional dan Pendekatan kepustakaan. Berdasarkan hasil kegiatan maka ditemukan bahwa (1) Pengalihan potensi usaha Bumdes harus memperhatikan sumber daya local dan kompetensi dan komimtemen masyarakat desa. (2) Pengelolaan Usaha Bumdes harus dapat menitegrasikan usaha masyarakat (UMKM) dengan Usaha Bumdes yang saling mendukung dan saling menguntungkan. (3) Pengembangan Usaha Bumdes dilakukan secara teritegrasi, sinergi dan terpadu dari berbagai stakeholder dalam satu kawasan pedesaan.

---

## PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki desa melalui penyertaan modal langsung yang berasal dari kekayaan desa. Lembaga ini diharapkan sebagai kekuatan yang akan bisa mendorong terciptanya peningkatan kesejahteraan dengan cara menciptakan produktivitas ekonomi bagi desa dengan berdasar pada ragam potensi yang dimiliki desa. BUMDes dibentuk atas kehendak seluruh warga desa yang diputuskan melalui Musyawarah Desa (Musdes). Musdes adalah forum tertinggi melahirkan berbagai keputusan utama dalam BUMDes mulai dari nama lembaga, pemilihan pengurus hingga jenis usaha yang bakal dijalankan. Ciri Utama BUMDes dengan Lembaga Ekonomi Komersial lainnya, sebagai berikut:

- a. Badan Usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola Bersama
- b. Modal bersumber dari desa sebesar 51% dan dari masyarakat sebesar 49% melalui penyerataan modal (Saham atau andil)
- c. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal
- d. Bidang usaha yang dijalankan berdasarkan pada potensi dan informasi pasar
- e. Keuntungan yang di peroleh di tunjukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (Penyetara Modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa, difasilitasi oleh Pemerintah Propinsi, Pemerintah Kabupaten dan Pemerintahan Desa
- f. Operasionalisasi diawasi secara bersama oleh BPD, Pemerintah Desa dan Anggota

BUMDes sebagai suatu lembaga ekonomi modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini berarti pemenuhan modal usaha BUMDes harus bersumber dari masyarakat. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan BUMDes dapat mengajukan pinjaman modal kepada pihak luar, seperti dari Pemerintah Desa atau pihak lain, bahkan melalui pihak ketiga. Ini sesuai dengan peraturan per undang-undangan (UU 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat 3).

Pada Tahun 2018 saat jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di seluruh Indonesia mencapai 35 ribu dari 74.910 desa. Namun sampai saat ini, berbagai data menyebut bahwa sebagian besar BUMDes masih sebatas berdiri dan belum memiliki aktivitas usaha yang menghasilkan. Sebagian lagi malah stagnan karena masih 'sedikitnya' pemahaman BUMdes pada sebagian besar kepala desa.

Ada beragam masalah yang membuat ribuan BUMDes belum tumbuh sebagaimana harapan. Pertama, karena wacana BUMDes bagi banyak desa terutama sejak disahkannya UU Desa No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, Sejak saat itu pemerintah lalu menggenjot isu pendirian BUMDes di seluruh desa. Kedua, selama bertahun-tahun desa adalah struktur pemerintahan yang berjalan atas dasar instruksi dari lembaga di atasnya. Hampir semua yang diurus Kepala Desa dan pasukan perangkatnya berpusat pada masalah administrasi. Kalaupun desa mendapatkan porsi membangun, anggaran yang

mengucur boleh dikatakan sebagai 'sisanya-sisa'. Maka lahirnya UU Desa membuat Kepala Desa dan jajaran-nya membutuhkan waktu untuk mempelajari Undang undang dan berbagai peran dan tanggung jawab baru berkaitan dengan datangnya BUMDes di desanya.

Tujuannya dilakukan pembuatan Model Pengelolaan Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Berikut:

1. Melakukan Penataan Organisasi Lembaga Badan Usaha Milik Desa
2. Menggali Potensi Sumber daya Ekonomi di Desa
3. Penentuan Jenis-Jenis Usaha yang bisa di jalankan Oleh Badan usaha Milik Desa
4. Penentuan Kebutuhan Komptensi SDM Pengelola Badan usaha Milik Desa
5. Penentuan Model Pengelolaan Badan usaha Milik Desa.

## **PELAKSANAAN DAN METODE**

Metode pendekatan dalam penyelesaian program adalah Pendekatan Individu, Pendekatan kelompok instansional dan Pendekatan kepustakaan. Tahapan pelaksanaan Program yaitu: Diagnosis permasalahan, Identifikasi Potensi Desa baik SDM maupun SDA, Analisis Peluang Pasar, Identifikasi Kondisi Fisik, sosial dan ekonomi masyarakat desa, Pelaksanaan Workshop, Perbaikan Rancangan, Pelaksanaan FGD (Focus Group Discussion) dan Pembuatan Model Pengelolaan Usaha Bumdes.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***Model Penggalian Potensi dan Pengembangan Usaha BUMDes***

Kebijakan dasar pengembangan Bumdes adalah pada tahap awal peranan pemerintah cukup besar dalam hal prakarsa, pemberian bimbingan dan bantuan usaha. Sedangkan pada tahap terakhir Bumdes diharapkan mampu berswadaya di atas kekuatan sendiri. Bumdes yang telah berhasil dikembangkan perlu di dorong dan ditingkatkan agar semakin dapat memegang peranan utama di dalam kehidupan ekonomi pedesaan, khususnya di sektor pertanian. Bumdes juga perlu dikembangkan di sektor-sektor lainnya seperti: industri, perdagangan, angkutan dan lain-lain. Usaha-usaha tersebut harus disertai pembinaan agar kegiatan Bumdes dan peranan anggota Bumdes semakin meningkat, sehingga manfaat Bumdes makin dinikmati oleh masyarakat yang pada gilirannya akan semakin meningkatkan kehidupan sosial eknomi masyarakat.

Faktor-faktor ekstern yang akan membantu tercapainya keberhasilan Bumdes, seperti:

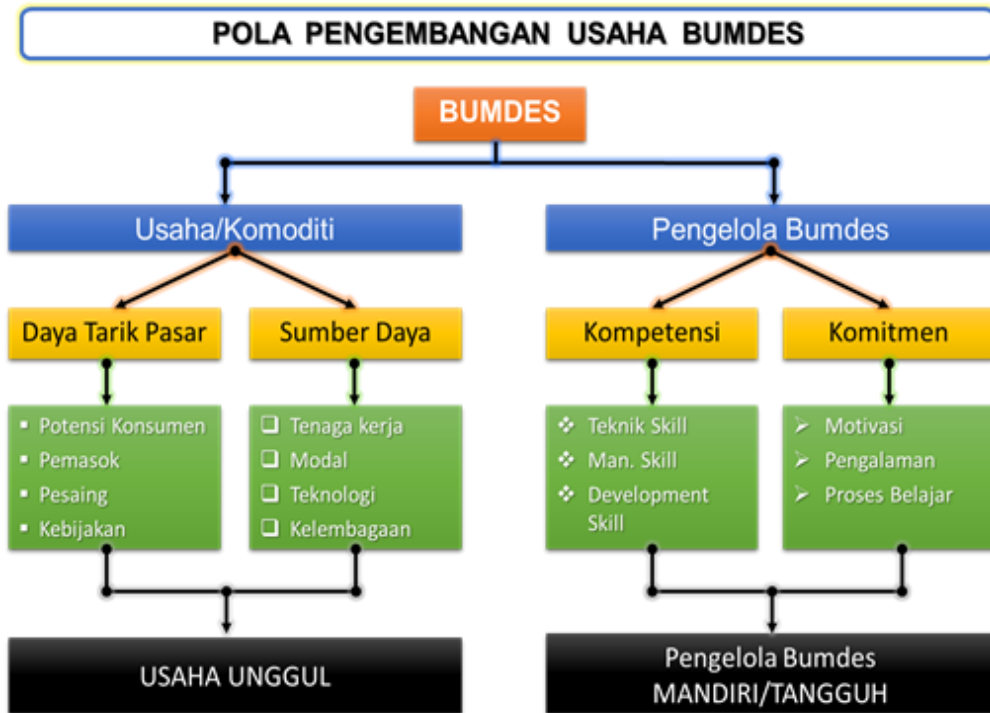
- a. Iklim yang baik dibidang ekonomi, politik dan hukum yang sesuai dengan kebutuhan perkembangan Bumdes (kebijakan ekonomi yang membantu dan melindungi kegiatan rakyat kecil, kemauan politik untuk membantu dan mengembangkan Bumdes, peraturan perundang-undangan yang melindungi dan memantapkan peranan Bumdes.

- b. Kebijakan pemerintah yang jelas dan efektif mendukung Bumdes (pro Bumdes) seperti di bidang produksi, perdagangan, perkreditan, perpajakan, reservation scheme dan sebagainya.
- c. Sistem pra sarana (keras dan lunak) yang dapat melancarkan perkembangan Bumdes, seperti pelayanan birokrasi, pendidikan, penyuluhan, sarana perhubungan dan pengangkutan, perkereditan dan sebagainya.
- d. Kondisi lingkungan setempat yang memungkinkan Bumdes dapat berkembang (semangat gotong royong masyarakat. tidak ada kekuatan monopolistis dan persaingan yang seimbang).

Dalam upaya percepatan pembangunan Bumdes perlu dilihat dari 2 unsur yang saling terkait yaitu unsur pengelola Bumdes (SDM) dan unsur usaha atau komoditi yang diusahakan. Unsur pengusaha dilihat dari unsur komitmen dan kompetensi. Unsur usaha ditinjau dari faktor daya tarik pasar dan sumber daya. Untuk menentukan pola pembangunan Bumdes faktor-faktor yang diperhatikan sebagai berikut:

1. Unsur SDM Bumdes
  - a. Komitmen meliputi: Motivasi (Ekonomi, Sosial, dan Psikologis), Learning (Proses Belajar), dan Eksperience (Pengalaman)
  - b. Kompetensi meliputi: Human Skill (Training), Eksperience (Pengembangan) dan Manajerial Skill (kemampuan mengelola)
2. Unsur Usaha
  - a. Daya tarik Pasar meliputi: potensi konsumen, pemasok, pesaing, perubahan, dan kebijakan.
  - b. Sumber daya meliputi: sumber daya alam (pengolahan), modal, teknologi, dan kelembagaan (organisasi)

SDM pengelola Bumdes diharapkan memiliki kompetensi dalam menjalankan usahanya yang meliputi pendidikan dan pengalaman yang sesuai dengan bidang yang ditekuninya dan bidang usaha lainnya serta kompetensi kewirausahaan (keahlian teknik, keahlian konsep dan keahlian dalam mengelola Sumberdaya Manusia). Bagan pengembangan Bumdes di sajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Bagan Pola Pengembangan Bumdes

Keseimbangan antara komitmen dan kompetensi ini akan menumbuhkan jiwa kewirausahaan mereka dalam menjalankan usahanya secara baik. Dan diharapkan menjadi SDM pengelola Bumdes yang tangguh. Bumdes harus memiliki fleksibilitas dalam menghadapi tuntutan lingkungan agar dapat memiliki keunggulan bersaing. Untuk menciptakan keunggulan, maka Bumdes dituntut untuk mencapai keseimbangan antara sumberdaya internal yang dimiliki dengan gejolak perubahan lingkungan eksternal Bumdes, perlu menguasai informasi tentang perkembangan faktor-faktor lingkungan seperti ekonomi, teknologi, politik, social budaya, kebijakan pemerintah, persaingan dan tuntutan konsumen.

Faktor-faktor tersebut pada saat tertentu biasa menjadi peluang, tapi di lain saat akan menjadi ancaman bagi Bumdes. Dalam menghadapi kondisi tersebut perlu ditingkatkan kemampuan sumber daya internal seperti SDM (manajemen dan operasional) dan fasilitas (sarana dan prasarana penunjang). Kesuksesan usaha Bumdes sangat ditentukan oleh sejauh mana para Bumdes mampu menciptakan daya tarik pasar. Penciptaan daya tarik pasar tidak terlepas dari kemampuan Bumdes menentukan posisi dalam persaingan pasar yang makin kompetitif.

Dalam menjalankan usahanya agar menjadi usaha yang unggul, maka perlu memperhatikan potensi sumber daya yang akan menjadi keunggulan bagi Bumdes. Potensi sumber daya meliputi potensi sumber daya alam, permodalan, ketersediaan teknologi dan kelembagaan (organisasi) usaha. Keseimbangan antara daya tarik pasar dengan potensi sumber daya akan menumbuhkan usaha yang unggul.

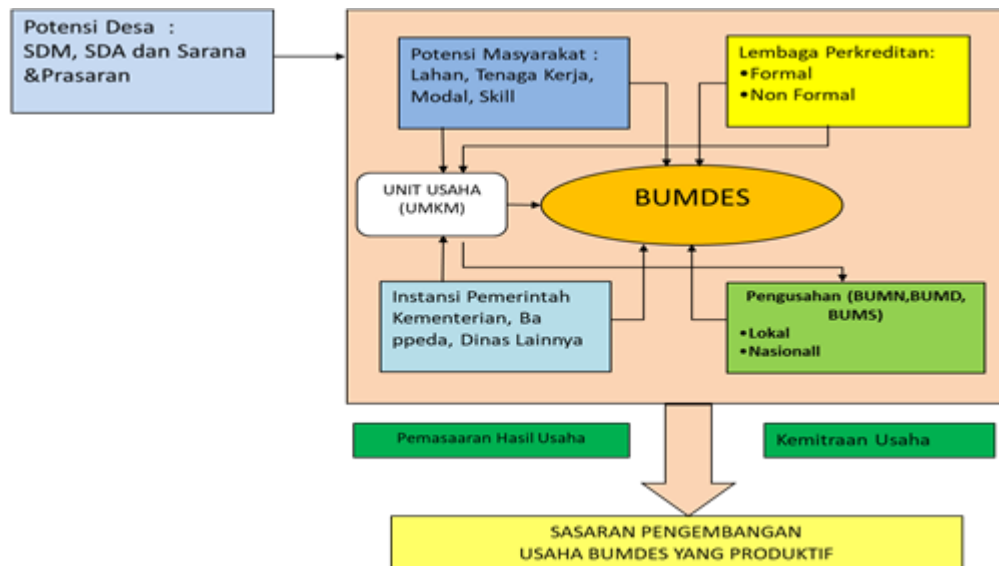
Perkembangan perusahaan Bumdes dan peningkatan pangsa pasar dapat dicapai melalui 1). Perkembangan kegiatan ekonomi masyarakat, 2).

Peningkatan intensitas hubungan bisnis dengan masyarakat, 3). Peningkatan jumlah masyarakat yang memanfaatkan jasa Bumdes, dan 4). Peningkatan usaha dengan pihak luar. Direksi/Manajer bertugas mengembangkan perusahaan Bumdes sebagai badan usaha yang berhasil dan di lain pihak manajer bertugas menunjang usaha para masyarakat secara efisien dalam kaitannya dengan tugas peningkatan pelayanan Bumdes yang telah diputuskan dalam RUPS. Karena itu manajer mempunyai tugas ganda, yaitu pertama manajer harus mengembangkan perusahaan Bumdes sebagai badan usaha yang efisien dan kedua menunjang kegiatan usaha masyarakat secara efisien.

Peningkatan pelayanan terhadap para masyarakat menuntut adanya keputusan yang permanen mengenai jenis, kualitas, kuantitas, kondisi, harga dan sebagainya dari pelayanan yang ditawarkan oleh perusahaan Bumdes itu. Untuk itu potensi pelayanan yang cukup harus diciptakan dan tujuan-tujuan Bumdes harus diperhatikan agar menjamin kapasitas dan potensi peningkatan pelayanan yang cukup bagi masyarakat di masa yang akan datang. Produk/jasa yang perlu dihasilkan perusahaan Bumdes harus merupakan pemenuhan keinginan dari masyarakat yang berfungsi sebagai pelanggan dan pemilik, sehingga dengan demikian produk/jasa Bumdes merupakan pilihan yang telah disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat. Kebijakan yang harus ditempuh dalam memenuhi kebutuhan masyarakat yaitu, Identifikasi kebutuhan masyarakat, Uji Pasar, Uji partisipasi/manfaat untuk masyarakat, dan Optimalisasi pelayanan pada masyarakat.

Untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif, tidaklah cukup dengan nilai secara fungsional tetapi juga secara emosional. Apa yang membuat pelanggan puas? Untuk menjawabnya perlu dikaji apa yang diharapkan pelanggan terhadap perusahaan Bumdes. Pelanggan yang telah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan Bumdes akan mempunyai keinginan yang kuat untuk berpartisipasi dan membangun loyalitas yang mengakar. Mereka akan kembali dan kembali lagi memanfaatkan pelayanan Bumdes.

Agar pelayanan yang diberikan perusahaan Bumdes diterima dengan baik oleh pelanggan maka produk/jasa harus dapat disajikan dalam waktu yang tepat, bahkan sebisa mungkin mengantisipasi kebutuhan pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah fokus dari segala aktivitas perusahaan Bumdes. Perusahaan Bumdes harus mengerti kebutuhan pelanggan untuk mendapatkan produk dan layanan pada harga yang layak dan kualitas yang baik. Pola keterkaitan faktor-faktor pendukung pengembangan usaha Bumdes disajikan pada Gambar 2.



Gambar 2. Pola Keterkaitan Faktor-Faktor Pendukung Pengembangan Usaha Bumdes

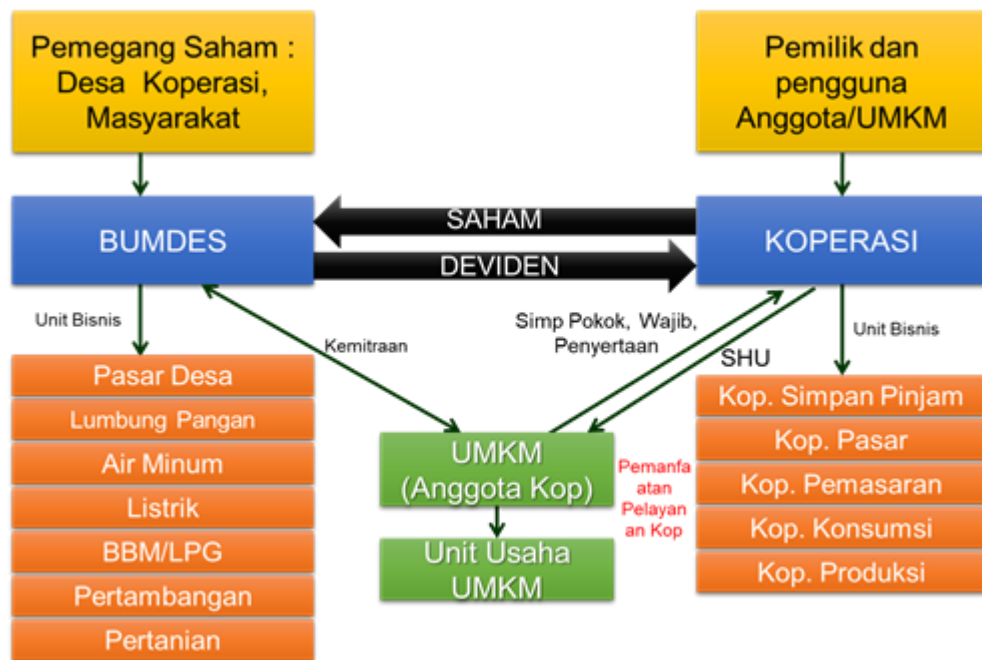
### Jenis Usaha Bumdes, Pengelolaan Usaha dan Kaitannya dengan UMKM dan Koperasi

Jenis jenis usaha atau bisnis yang dapat dikembangkan oleh BUM Desa adalah sebagai berikut:

1. Usaha sosial (social business) sederhana yang memberikan pelayanan umum (serving) kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial. Usaha ini bersifat usaha ekonomi pelayanan publik yang sifatnya sosial namun bernuansa bisnis kepada masyarakat meskipun kurang memberikan keuntungan secara maksimal. Contoh dari jenis usaha ini misalnya pengelolaan air minum desa, listrik desa, lumbung pangan, usaha-usaha terkait sumberdaya lokal dan teknologi tepat guna.
2. Usaha penyewaan (renting) barang untuk melayani kebutuhan masyarakat Desa dan ditujukan untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa. Jenis-jenis usaha yang dapat dilakukan dalam kelompok usaha ini seperti penyewaan alat transportasi, penyewaan traktor, penyewaan perkakas pesta, penyewaan gedung, penyewaan ruko/kios, penyewaan tanah milik desa yang sudah diserahkan ke BUM Desa sebagai Penyertaan Modal Desa, dll
3. Usaha perantara (brokering) yang memberikan jasa pelayanan kepada warga. BUM Desa dapat berperan sebagai lembaga pemasaran atas produk-produk pertanian, perkebunan, peternakan, kerajinan, dll dari masyarakat, agar mereka tidak kesulitan dalam memasarkan produk dan komoditas mereka.
4. Usaha berproduksi dan/atau berdagang (trading) barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas. Misalnya pabrik es, sarana produksi pertanian, usaha peternakan, pengolahan hasil komoditi desa, serta kegiatan bisnis produktif lainnya.

5. Usaha bisnis keuangan (financial business) yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan permodalan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi di Desa, dengan bunga yang lebih rendah dibanding para rentenir atau bank-bank konvensional, misalnya saja Bank Desa, Lembaga Keuangan Mikro, Perkreditan Desa, dll.
6. Usaha bersama (holding) sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan. Misalnya saja usaha transportasi desa khususnya untuk desa di wilayah-wilayah terisolir, kapal desa, desa wisata, pengembangan kerajinan khas desa berskala menengah, dll. Contoh jenis usaha Holding yaitu: 1) Kapal desa yang berskala besar untuk mengorganisir dan mewadahi nelayan-nelayan kecil; 2) "Desa wisata" yang mengorganisir berbagai jenis usaha dari kelompok masyarakat: makanan, kerajinan, sajian wisata, kesenian, penginapan, dll.

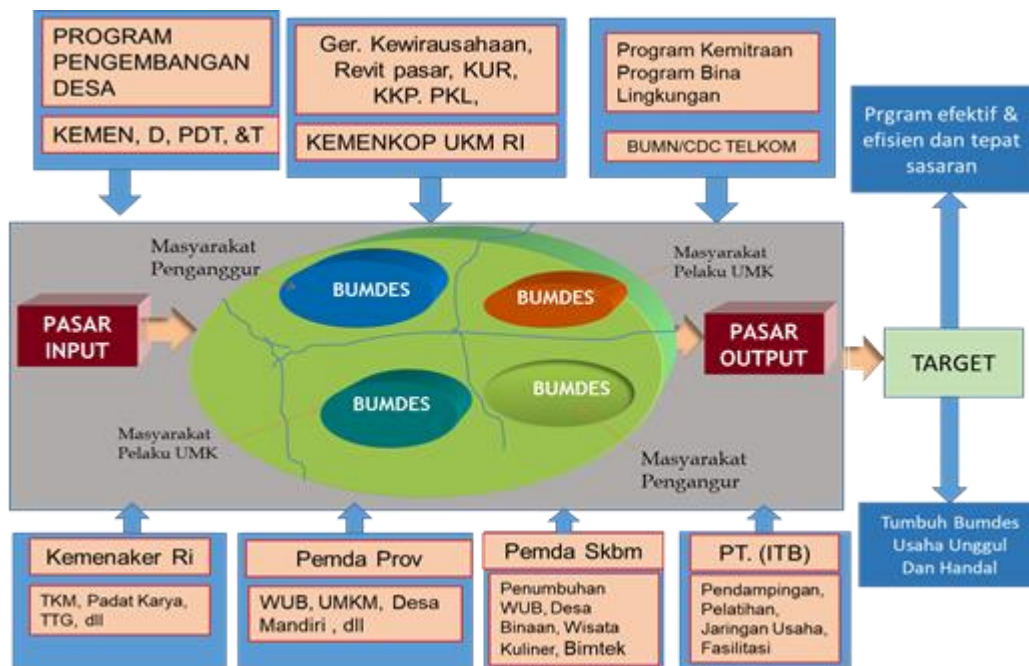
Klasifikasi jenis usaha lain yang sebenarnya dapat diselenggarakan oleh BUMDesa yakni Contracting. Yaitu usaha kemitraan yang dilakukan oleh Unit Usaha dalam BUMDesa dengan Pemerintah Desa atau pihak lain. Misalnya Unit Usaha "Pemborong/Pengembang" untuk mengerjakan "proyek" pembangunan fisik desa, seperti: pembuatan talut, pengerasan jalan, rumah sederhana dan pembangunan sarana prasarana (saprass) lain yang ber-skala desa. Pembangunan saprass tersebut berkualifikasi tidak memerlukan kompetensi teknis yang rumit alias dapat dikerjakan oleh warga desa yang berprofesi sebagai tukang bangunan. Contoh unit usaha lain dari jenis usaha ini yakni dibentuknya Unit Usaha Cleaning Service untuk membersihkan gedung perkantoran atau perusahaan yang beroperasi di desa tersebut, atau dibentuknya Unit Usaha Catering untuk memenuhi kebutuhan "makan siang/konsumsi rapat". Jenis usaha ini sangat selaras dengan asas Rekognisi dan Subsidiaritas yang diamanahkan dalam UU 6/2014 tentang desa. Beberapa jenis usaha yang dapat dikembangkan oleh Bumdes dan kaitannya dengan UMKM dan koperasi yang ada di wilayah desa disajikan pada Gambar 3.



Gambar 3. Jenis Usaha yang dapat Dikembangkan oleh Bumdes dan Kaitannya dengan UMKM dan Koperasi yang Ada di Wilayah Desa

### ***Model Sinergitas dan Kemitraan dalam Pengembangan Usaha BUMDES***

Berbagai kebijakan dan program Pengembangan usaha Bumdes telah diluncurkan oleh pemerintah melalui kementerian, pemerintah provinsi, kabupaten/kota, dan melalui BUMN/BUMD. Berbagai program yang telah diluncurkan belum dapat berjalan dengan baik dan cenderung tumpang tindih sehingga target dan sasaran tidak dapat tercapai. Kendala yang dihadapi untuk merealisasikan program-program pengembangan usaha Bumdes adalah lemahnya koordinasi dan sinergitas antara pemangku kepentingan (stakeholder). Sinergitas dalam program pengembangan usaha Bumdes diperlukan untuk mengatur fungsi dan tugas masing-masing pemangku kepentingan secara tegas dan konkrit, agar pelaksanaan dilapangan tidak tumpang tindih sehingga dapat mempercepat proses pengembangan usaha Bumdes. Pengembangan usaha Bumdes yang dilakukan secara sinergis diharapkan mampu mempercepat proses tumbuhnya wirausaha perempuan nelayan. Model Sinergitas Pengembangan Usaha Bumdes dalam suatu kawasan disajikan pada Gambar 4.



Gambar 4. Model Sinergitas dalam Pengelolaan Usaha Bumdes

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Pengalihan potensi usaha Bumdes harus memperhatikan sumber daya local dan kompetensi dan komimtemen masyarakat desa.
2. Pengelolaan Usaha Bumdes harus dapat menitegrasikan usaha masyarakat (UMKM) dengan Usaha Bumdes yang saling mendukung dan saling menguntungkan.
3. Pengembangan Usaha Bumdes dilakukan secara teritegrasi, sinergi dan terpadu dari berbagai stakeholder dalam satu kawasan pedesaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anom Surya Putra 2017. BADAN USAHA MILIK DESA: SPIRIT USAHA KOLEKTIF DESA. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia)
- Burhanuddin. 2008. Pemanfaatan Konsep Kawasan Komoditas Unggulan Pada Koperasi Pertanian. Jurnal Infokop. Volume 16 (9), 143-154.
- Coristya Berlian Ramadana, Heru Ribawanto, Suwondo Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa
- Candra, Utama Adi (2006) LSM vs LAZ. Depok, Piramedia. Erani, Ahmad (2008) Ekonomi Kelembagaan. Malang, Bayumedia Publishing.
- Dine Meigawati. 2018. Implementasi Program Bumdes Di Kabupaten Sukabumi (Studi Kasus Desa Cisande Kecamatan Cicantayan Proceeding - Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 2.0
- Harmiati dan Abdul Aziz Zulkhakim, 2017. Eksistensi badan usaha milik desa (bumdes) dalam mengembangkan usaha dan ekonomi masyarakat desa yang berdaya saing di era masyarakat ekonomi asean. Unhas, Makasar.

- Kementerian Luar Negeri RI. Program Desa Lestari. 2016. Pendekatan Utuh Penguatan Kelembagaan Ekonomi Desa. Yogyakarta: Yayasan Penabulu.
- Krisna Puji Rahmayanti, Dhian Kusumawardhani, Afiati Indri Wardani. 2019. Perencanaan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Fungsi Perencanaan Bumdes Di Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat) *Jurnal Administrasi Negara* ISSN : 2598-4039 (Online) ISSN : 2302-2231 (Print) Volume 7 Nomor 1 2019 Halaman 67 - 77.
- Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang) *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol. 1, No. 6, Hal. 1068-1076 | 1068
- Linton, L. (1995) *Partnership Modal Ventura*. Jakarta, PT.IBEC.
- Malarangeng, Andi (2001) *Otonomi Daerah: Perspektif Teoritis dan Praktis*. Yogyakarta, BIGRAF Publishing.
- Malik, Mulyadin. 2017. *Membangun Daya Saing Desa Melalui Pengembangan BUMDes (Antara Peluang dan Tantangan di Era Pasar Bebas)*. Makalah disajikan pada Kuliah Umum Mahasiswa Fisip Unihaz Bengkulu, Jakarta:
- Mubyarto (1984) *Pembangunan Pedesaan*. Yogyakarta, P3PK UGM.
- Nurcholis, Hanif (2011) *Pertumbuhan dan Penyelenggaraan Pemeritahan Desa*. Jakarta, Erlangga.
- Peraturan Perundang-undangan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Susilo, Budi dan Komara, K. Eko. 2016. *Baseline Research "Membangun Gerakan Desa Wirausaha"*. Yogyakarta: Yayasan Penabulu
- Susanto, R. Muhamad. Hadapi MEA, Pemerintah Disarankan Berdayakan BUMDes, [http://m.kbr.id/muhamad\\_ridlo\\_susanto/012016/hadapi\\_mea\\_pemerintah\\_disarankan\\_berdayakan\\_bumdes/78047.htm](http://m.kbr.id/muhamad_ridlo_susanto/012016/hadapi_mea_pemerintah_disarankan_berdayakan_bumdes/78047.htm) 1, tanggal 13 Juni 2017, jam 15.00 WIB
- Tambunan, et. al., 2003. *Pasar Global, Apakah Ancaman atau Tantangan Bagi UKM? Ekonomi Kerakyatan dalam Kancah Globalisasi*. Jakarta: Kementerian Negara Koperasi dan UKM.
- Zulkarnain Ridlwan. 2013. Payung Hukum Pembentukan BUMDes. *Fiat Justitia Jurnal Ilmu Hukum* Volume 7 No. 3, Sept - Des. 2013, ISSN 1978-5186