

RETHINKING MODEL BISNIS PEMERINTAH DESA: KASUS PADA BADAN USAHA MILIK DESA DI KABUPATEN BANYUMAS, INDONESIA

RETHINKING RURAL GOVERNMENT BUSINESS MODEL: A CASE ON RURAL ENTERPRISES IN BANYUMAS, INDONESIA

Muhammad Husnul Maab*, Shadu S. Wijaya*, Zaula Rizqi Atika*, Denok Kurniasih**

*Program Studi Administrasi Publik, Universitas Nahdlatul Ulama, Purwokerto

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto

Email: zaulakiki@gmail.com

Diterima: 5 Mei 2018, Direvisi: 11 Mei 2018, Disetujui: 31 Mei 2018

ABSTRAK

Bahwa semangat pembentukan BUMDes telah sesuai dengan arah perkembangan paradigma administrasi publik, karena terjadi pergeseran paradigma dari OPA ke NPM yang diterapkan di pemerintah desa. Oleh karena itu, pembentukan Badan Usaha Milik Desa menjadi salah satu model pemanfaatan kapasitas finansial desa untuk pemanfaatan potensi dan aset desa. Tujuan penelitian ini membandingkan pengelolaan potensi secara tradisional melalui pemerintah desa dan pengelolaan berbasis badan usaha publik (public enterprise). Hasil wawancara dengan key informan menunjukkan bahwa terdapat perbedaan mendasar dalam pengelolaan potensi desa. Oleh karena itu, kami berpandangan bahwa pergeseran business model pemerintah ke arah public enterprise untuk pengelolaan potensi desa telah berada di jalan yang benar. BUMDes bergerak dari paradigma birokratik ke sektor bisnis, namun bukan bisnis murni melainkan bisnis sosial.

Key Words: Government Business Model, Local Competitiveness, New Public Management, Public Enterprise, Social Businesses Model.

ABSTRACT

The emergence of rural community owned enterprises known as BUMDes has been in line with evolution of public administration paradigm, from OPA to NPM who implemented in local government. Local potency development becomes a substantial aspect to improving local competitiveness. Hence, BUMDes formation is one of the models financial capacity to develop local potency in rural level. The aim is comparing traditional and public enterprise based management in local potency management. The results show that there is a fundamental difference in the management of local potency in rural level. Consequently, We argue that has been on the right track, the evolution of the government business model to the public enterprise for the management of local potency in rural level. Evolution of BUMDes is from a bureaucratic to the business sector model, but as a social business not profit maximizing businesses.

Key Words: Government Business Model, Local Competitiveness, New Public Management, Public Enterprise, Social Businesses Model.

PENDAHULUAN

Dalam paradigma *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 1992) terlihat bahwa sektor publik harus meninggalkan kontrol monopolistiknya yang mungkin telah bekerja di era industri namun kurang sesuai dengan era informasi dan sebaliknya sektor publik dituntut untuk membawa semangat kewirausahaan ke dalam birokrasi pemerintahan. Salah satu hasil fundamental gerakan NPM adalah pengenalan pemikiran bisnis modern, termasuk persaingan, ke sektor publik (Dunleavy et al., 2006). Artinya, terjadi pergeseran dari kontrol monopoli sektor publik atas pemberian layanan di mana organisasi publik dan swasta bersaing dalam menawarkan layanan. Dengan persaingan dalam layanan publik semacam itu, logika pasar bebas diperkenalkan dengan model bisnis penciptaan nilai dan memaksimalkan keuntungan.

Faktanya, kondisi sekarang justru pemerintah daerah sangat mendorong pemerintah desa untuk memanfaatkan dana desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Istilah BUMDes mulai diperkenalkan sejak muncul dalam Peraturan Pemerintah (PP) No 72/2005 tentang pemerintahan desa. Upaya tersebut kemudian dipertegas melalui Undang-Undang No 6 Tahun 2014 tentang Desa. Pengelolaan BUMDes kemudian diatur secara lebih rinci melalui Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 berkaitan tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sendiri merupakan wadah usaha desa yang memiliki semangat kemandirian, kebersamaan, dan kegotong-royongan antara pemerintah desa dan masyarakat untuk mengembang-kan aset-aset lokal

guna memberikan pelayanan dan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat dan desa. Hal ini berimplikasi terhadap akuntabilitas pemerintah desa pada pengelolaan kekayaan desa.

Melalui BUMDes, sejumlah desa di Kabupaten Banyumas telah melakukan upaya pengelolaan kekayaan desa. Pada saat ini telah berdiri 88 BUMDes dari 301 desa di Kabupaten Banyumas (laporan Bapermasdes Kabupaten Banyumas 2016). Meskipun dari segi jumlah belum mencapai angka 50 persen, namun dengan dukungan kebijakan baik dari pemerintah daerah dan pemerintah maka potensi pembentukan BUMDes meningkat. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi menargetkan 40.000 desa harus sudah memiliki BUMDes pada tahun 2017. Oleh sebab itu pada tahun 2017 diharapkan Kabupaten Banyumas dengan 301 desa telah dapat memiliki BUMDes secara keseluruhan. Saat ini Kabupaten Banyumas sedang melakukan upaya pendampingan terhadap 44 calon BUMDes.

Business Improvement merupakan suatu hal yang penting untuk diperhatikan di level pemerintah daerah (Morçöl and Wolf, 2010). Integrasi organisasi sektor swasta dan mekanisme pasar ke dalam proses pemerintahan dan pelayanan publik merupakan tren yang memiliki implikasi mendasar bagi administrasi publik (Newman and Gaffney, 2002). Kerjasama pemerintah dan sektor bisnis dapat membantu mengidentifikasi solusi terhadap masalah kebijakan yang kompleks dan memperbaiki keberhasilan implementasi kebijakan publik (Kim and Darnall, 2016).

Najmaei dan Sadeghinejad (2016) mengenalkan konsep model bisnis publik dan mengembangkan teori untuk proses pengembangan dan pengelolaan model bisnis publik. Dalam pandangannya mengembangkan dan mengelola model bisnis merupakan hal yang penting untuk

dilakukan dalam organisasi publik sekalipun. Pengusaha publik menjalankan tugas ini dengan menggunakan sumber daya publik dan swasta, memanfaatkan sistem kelembagaan publik, dan mengembangkan kemampuan yang berbeda dimana model bisnis publik dikembangkan dan digunakan. Dalam pemenuhan pelayanan publik bagi masyarakat juga diperlukan inovasi *business models* (Angeli and Jaiswal, 2016). Girotra dan Netessine (2014) menyampaikan:

“four paths to business model innovation: (1) what mix of products or services should you offer?; (2) when should you make your key decisions?; (3) who are the best decisionmakers?; (4) why do key decision makers choose as they do?”

Sementara itu, Kavadias, Ladas dan Loch (2016) menyampaikan:

“transformative business models tend to include three or more of these features: (1) personalization, (2) a closed-loop process, (3) asset sharing, (4) usage-based pricing, (5) a collaborative ecosystem, and (6) an agile and adaptive organization.”

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

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

Liang (2006) mencatat beberapa hal tentang proses perkembangan terbaru dalam restrukturisasi dan tantangan utama dari badan usaha desa. Ia berpandangan bahwa pengembangan lebih lanjut perusahaan pedesaan di China harus berfokus pada sejumlah isu kebijakan, antara lain: (1) Mengutamakan nilai-nilai sektor privat (perusahaan swasta), (2) Meningkatkan struktur industri, mengembangkan industri pengolahan makanan agribisnis, (4) Meningkatkan kualitas dan merek, (4) mendorong konsentrasi bisnis di kota-kota dan (5) Mendorong kolaborasi ekonomi dan teknis regional. Dalam pandangan Liang (2006), badan usaha desa adalah *driving force* di belakang ekonomi pedesaan, yang dapat menjadi kekuatan ekonomi baru, menyediakan kesempatan kerja untuk tenaga kerja pedesaan, membantu meningkatkan pendapatan petani, promotor industri infrastruktur dan agribisnis dan sebagai kontributor urbanisasi dan integrasi ekonomi regional.

Wang (2005) juga mencatat beberapa hal tentang proses perkembangan badan usaha desa. Dalam pandangannya, badan usaha desa memiliki karakteristik, antara lain:

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

Lebih lanjut Wang (2005) mengemukakan bahwa badan usaha desa beroperasi di bawah konteks geografis, ekonomi dan politik yang sangat unik karena berada di wilayah pedesaan. Oleh karena itu, untuk menjamin keberlangsungannya diperlukan perhatian pada upaya diversifikasi kepemilikan, prioritas pada pengembangan organisasi dan teknologi harus menjadi prioritas utama,

mengutamakan industri pengolahan makanan (agri-industri), penguatan pada kualitas dan merek, mobilisasi atau ekspansi usaha yang menjangkau wilayah perkotaan dan mendorong kerjasama ekonomi dan teknis tingkat regional (Liang, 2006).

Najmaei and Sadeghinejad (2016) juga mengungkapkan bahwa perusahaan publik adalah seperti perusahaan swasta yang memerlukan model bisnis untuk bertindak. Namun, karena perbedaan sifat peluang dan sumber daya antara bisnis sektor publik dan swasta, maka berbeda pula penyelenggaraan perusahaan publik dengan perusahaan swasta. Perusahaan publik itu sendiri tergolong ke dalam profit maximizing businesses dan non-profit maximizing businesses known as social businesses. Dalam pandangan (Yunus, et.al, 2010:311) terdapat perpedaan antara perusahaan dengan profit maximizing businesses model dan social businesses model. Ia menambahkan Inherent and ongoing conflicts between the demands of economic and social profit objectives are 'facts of life' for social

businesses. Bahwa perusahaan milik lokal lebih cenderung menghasilkan tingkat keterlibatan publik yang tinggi dan penting untuk menopang kapasitas pemecahan masalah publik. Keterlibatan publik dan pemilik bisnis lokal dapat memberikan kerangka kerja dengan mengalihkan beban pemecahan masalah dari pemerintah ke pelaku swasta, masyarakat dan stakeholder lain untuk memecahkan masalah masyarakat (Clark and Record (2017).

Benijts (2014) menekankan pentingnya memperkenalkan model bisnis sektor privat ke sektor publik. Ia mengemukakan dua implikasi model bisnis pemerintah. Pertama, bahwa model bisnis di perusahaan pemerintah memiliki fungsi yang sama seperti di Perusahaan swasta. Kedua sebuah Perusahaan Public harus memutuskan elemen-elemen kunci dari model bisnis yang digunakan. Sebagaimana dimuat dalam Al-Debei & Avison (2010) dan Ranerup, et.al (2016) yang menggambarkan komponen-komponen kunci dari model bisnis, sebagai berikut:

Tabel 1.
Komponen dan Karakteristik Model Bisnis

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

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

Melihat fenomena kemunculan BUMDes, penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran tentang *government business model* dengan

melakukan komparasi antara model pengelolaan potensi dan aset desa secara tradisional dan melalui BUMDes (*rural owned firm*) dengan mengambil kasus

pengelolaan pada BUMDes di Kabupaten Banyumas.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus. Metode ini untuk mengetahui dan mengeksplorasi *meaning* dari individu atau kelompok sosial dan permasalahan sosial (Creswell, 2013: 4). Informan kunci dalam penelitian ini, antara lain: pemerintah desa, penyelenggara BUMDes dan masyarakat desa di beberapa desa di Kabupaten Banyumas. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *interactive data analysis model* (Milles, Huberman and Saldana, 2014).

HASIL DAN PEMBAHASAN

From Bureaucratic to NPM

Administrasi publik pada perkembangannya telah mengalami banyak perubahan dan transformasi (Farazmand, 2012). Administrasi publik sudah menjadi suatu disiplin ilmu yang dalam pemikiran dan pemecahan masalahnya bersifat *multidisciplinary* dan *interdisciplinary science*. Artinya pemikiran administrasi publik tidak hanya menghubungkan variabel-variabel administrasi saja tetapi juga dengan variabel-variabel di luar administrasi publik (Saefullah, 2009:26). Fokus administrasi publik saat ini telah menjangkau persoalan praktik-praktik pengelolaan organisasi yang tidak saja

berorientasi sosial tetapi juga pengelolaan organisasi yang berorientasi profit. Bahkan di periode awal kemunculan ilmu administrasi publik, pemikiran terhadap organisasi pemerintah telah disarankan oleh Woodrow Wilson (Shafritz dan Hyde, 1997) untuk menjadi lebih bersifat bisnis. Kemudian pemikiran tersebut saat ini diperkuat dengan kemunculan paradigma New Public Management (NPM) yang ditandai dengan konsep *reinventing government* yang menghendaki sebuah pemerintahan yang berjalan seperti organisasi swasta (Osborn dan Plastrik, 1997). Benijts (2014) menekankan pentingnya memperkenalkan model bisnis sektor privat ke sektor publik. Ia mengemukakan dua implikasi model bisnis pemerintah. Pertama, bahwa model bisnis di perusahaan pemerintah memiliki fungsi yang sama seperti di Perusahaan swasta. Kedua sebuah Perusahaan Publik harus memutuskan elemen-elemen kunci dari model bisnis yang digunakan. Penulis berpendapat bahwa hanya sedikit perbedaan antara perusahaan pedesaan dan non-pedesaan dalam hal struktur, begitulah bisnisnya. Berdasarkan hal tersebut, fakta lapangan menunjukkan bahwa pola pengelolaan aset dan potensi desa telah bergeser dari pendekatan birokratik ke pendekatan NPM. Hasil temuan lapangan dapat ditunjukkan dengan perbandingan model bisnis pengelolaan BUMDes di Kab. Banyumas sebagai berikut:

Tabel 2.
Perbandingan Model Bisnis Pengelolaan BUMDes di Kab.Banyumas

Komponen	<i>Traditional view</i>	<i>Emerging view</i>
<i>Value Proposition</i>	Preferensi dan penilaian pemerintah desa	Dialog, diskursus dan preferensi publik
<i>Value Architecture</i>	Data dan teknologi disediakan dan dimanfaatkan oleh pemerintah desa dalam pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa	Data dan teknologi disediakan oleh pemerintah untuk dimanfaatkan oleh masyarakat dalam pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa
<i>Value Network</i>	<i>Government agencies</i>	<i>Citizen, stakeholders, public-private partnership</i>
<i>Value Finance</i>	Anggaran Desa	Anggaran Desa dan Pendapatan dari BUMDes

Sumber: data primer diolah, 2017.

Tabel di atas menunjukkan bahwa model bisnis pemerintah semakin bergeser dari pendekatan birokratis yang tertutup dan kaku. Proposisi nilai bergeser dari preferensi dan penilaian pemerintah desa ke dialog, diskursus dan preferensi publik. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Sdr.SMN selaku pengelola BUMDes Desa Samudra Kulon, Kec.Gumelar Kab.Banyumas berikut ini:

“Semua proses harus melalui rapat atau musyawarah yang dihadiri oleh kepala desa, perangkat, pengurus BUMDes, BPD dan lembaga desa lainnya”.

Value Architecture bergeser dari Data dan teknologi disediakan dan dimanfaatkan oleh pemerintah desa dalam pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa ke Data dan teknologi disediakan oleh pemerintah untuk dimanfaatkan oleh masyarakat dalam pemetaan dan pengelolaan aset dan potensi desa. *Value Network* bergeser dari *government agencies* ke pendekatan *Citizen, stakeholders, public-private partnership*. *Value Finance* bergeser dari berbasis pada Anggaran Desa ke arah perpaduan antara Anggaran Desa dengan Pendapatan dari BUMDes. Hal ini

menunjukkan betapa pentingnya business Improvement di tingkat daerah (Morçöl and Wolf, 2010). BUMDes juga telah memberikan ruang yang lebih luas bagi *stakeholders* dalam pengelolaan potensi perdesaan. Dalam mengatasi kekosongan peran *stakeholders* inilah perlu adanya mekanisme akuntabilitas yang berbasis pada konsep *governance*. Dengan pendekatan *public governance, stakeholders* saling berinteraksi dengan tujuan mempengaruhi hasil kebijakan publik (Bovaird & Loffer, 2009). Kemunculan BUMDes juga semakin menguatkan pola manajemen partisipatif yang berpotensi menggabungkan pendapat dan keinginan masyarakat perdesaan dalam pengelolaan potensi daerahnya (Hahm and Jung, 2013).

Social Business not Profit Maximizing Businesses

Pembahasan sebelumnya telah menunjukkan bagaimana BUMDes dibentuk dengan semangat *reinventing government* dalam pengelolaan potensi desa. Namun, internalisasi semangat *reinventing government* tersebut tidak serta-merta membawa BUMDes pada model bisnis *Profit Maximizing*

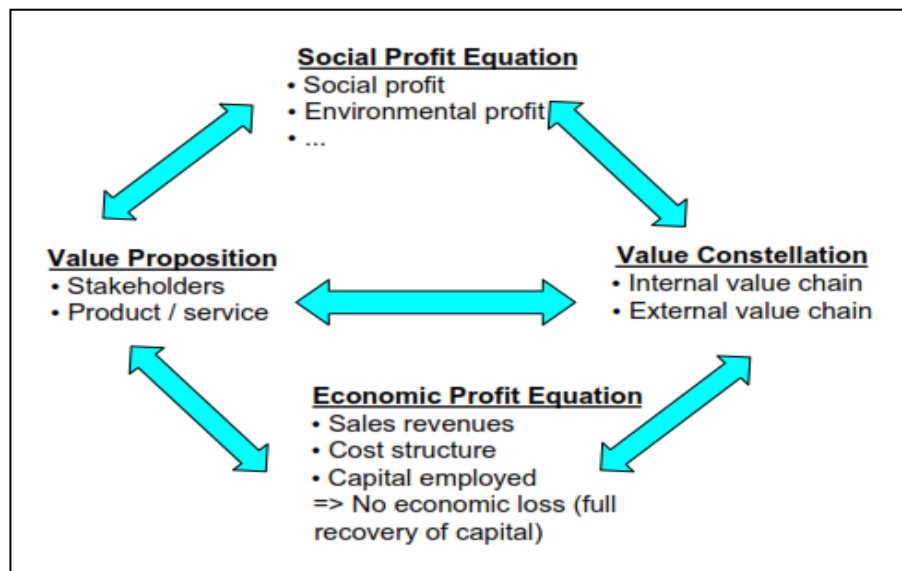
Businesses. BUMDes memang merupakan badan usaha yang *profit oriented*, namun sekaligus *social oriented*. Hal tersebut sebagaimana dikemukakan oleh SMN selaku pengelola BUMDes Desa Samudra Kulon, Kec.Gumelar Kab.Banyumas berikut ini:

“Selain karena BUMDes itu masih baru, ya BUMDes itu sendiri memang bukan hanya mencari untung untuk pendapatan saja, tapi bagaimana caranya juga bisa berkontribusi dan memberikan manfaat bagi masyarakat desa setempat”.

Hal serupa juga dikemukakan oleh RN selaku Camat Gumelar Kab. Banyumas berikut ini:

“Tujuan pendirian BUMDes bukan semata keuntungan, tapi bagaimana agar keberadaannya dapat memberi manfaat dan mendorong ekonomi masyarakat desa”.

Fakta tersebut memperlihatkan bahwa BUMDes tidak bisa dilepaskan dari akar budaya dan ciri sosial kemasyarakatan Indonesia pada umumnya. Proposisi Nilai dalam BUMDes meliputi masyarakat desa dan *stakeholders*, di samping itu dalam model ini yang dituju bukan hanya keuntungan secara ekonomis, melainkan keuntungan secara sosial dan lingkungan. Hal ini dapat ditinjau dari gambar di bawah ini:



Gambar 1.
Model *Social Profit of Social Businesses*.
Sumber: Adaptasi dari Yunus, et.al (2010).

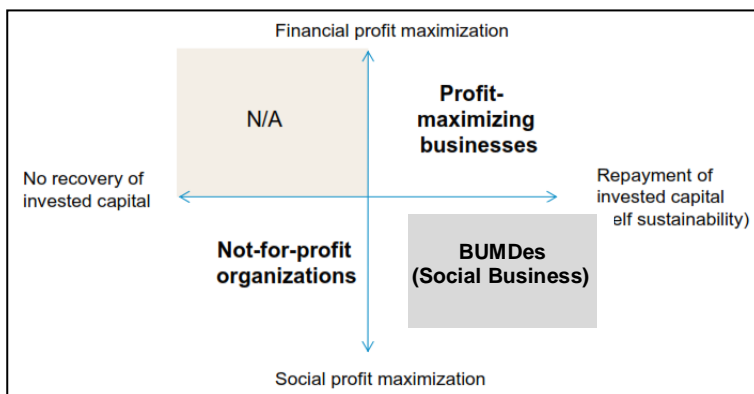
Gambar di atas menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes membawa perubahan pada model bisnis pemerintah dalam pengelolaan aset dan potensi daerah masing-masing. Artinya, Pengelolaan aset

dan potensi ekonomi desa yang semula dikelola oleh pemerintah desa bergeser dari model birokratis pemerintah desa ke model badan usaha publik yang *profit oriented*, namun tidak murni profit

oriented karena tetap memperhatikan sisi *social profit* bagi masyarakat desa. Pola pengelolaan BUMDes ini merupakan perwujudan Integrasi organisasi sektor swasta dan mekanisme pasar ke dalam proses pemerintahan dan penyediaan pelayanan publik, yang telah menjadi tren dalam penyelenggaraan administrasi publik (Newman and Gaffney, 2002). Kerjasama pemerintah-bisnis itu sendiri dapat membantu mengidentifikasi solusi bagi masalah kebijakan yang kompleks dan memperbaiki keberhasilan implementasi kebijakan (Kim and Darnall, 2016). Hasil penelitian ini telah menunjukkan bahwa perusahaan milik lokal lebih

cenderung menghasilkan tingkat keterlibatan publik yang lebih tinggi dan hal itu penting penting untuk menopang kapasitas pemecahan masalah dalam masyarakat perdesaan (Clark and Record, 2017).

Sabatier (2017) mengemukakan bahwa selain tantangan inovasi model bisnis yang biasa, model bisnis sosial harus mempertimbangkan semua pemangku kepentingan dan menentukan keuntungan sosial yang diharapkan. Hasil penelitian telah menunjukkan bahwa BUMDes telah mempertimbangkan keterlibatan seluruh pemangku kepentingan khususnya masyarakat desa melalui forum-forum diskursus dan musyawarah.



Gambar 2.
Positioning of BUMDEs model

Berdasarkan hasil pengamatan di atas, terlihat bahwa perkembangan terkini dari kebijakan publik semakin menekankan peran masyarakat dalam pelayanan publik. Kolaborasi antara negara dan masyarakat sering dikaitkan dengan kegiatan usaha sosial. Steinerowski dan Steinerowska-Streb (2014) mengungkapkan bahwa walaupun masyarakat pedesaan tidak mengendalikan semua kondisi yang mempengaruhi mereka, mereka memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan beberapa fitur struktural, yang mengandung arti bahwa terlepas dari tantangan sosial dan ekonomi, masyarakat pedesaan mendapat-

kan keuntungan dari usaha sosial pedesaan dengan mempraktikkan kapasitas adaptif (Steinerowski dan Steinerowska-Streb, 2014).

Hasil pengamatan juga sejalan temuan Hosseini, et.al (2012) dalam perkembangan badan usaha desa di Iran. Ia menunjukkan bahwa usaha kecil pedesaan memegang berperan penting dalam menciptakan peluang lapangan kerja dan menghasilkan produk bernilai tambah di sektor-sektor tertentu seperti pertanian. Namun, tantangan utama bagi perusahaan desa ini adalah kurangnya keberlanjutan. Dalam pandangan Hosseini, et.al (2012) inovasi dan kerjasama antar

stakeholders merupakan faktor kunci keberlanjutan usaha kecil pedesaan. Jika keberadaan inovasi dan kerjasama tidak diperhatikan, maka tidak ada keberlanjutan bagi badan usaha pedesaan. Smith dan McColl (2016) mengemukakan bahwa perbedaan antara aktivitas bisnis di pedesaan dan perkotaan bukanlah hal baru, komparator yang jelas adalah ukuran seperti arsitektur sosial, ketersediaan sumber daya dan aksesibilitas. Ia beranggapan bahwa perbedaan utama antara pengelolaan sosial perusahaan pedesaan dan perkotaan jarak jauh sangat bernuansa oleh tingkat migrasi di lokasi pedesaan dan perkotaan, kepemimpinan dan kebutuhan masyarakat dan oleh karena itu memerlukan konteks kebijakan yang relevan. Meskipun perkembangan badan usaha desa terlihat baik, namun Chen, Woods dan Singh (2014) mengungkapkan bahwa BUMDes yang dikelola berdasarkan kombinasi perencanaan pemerintah daerah dan kekuatan pasar. Oleh karena itu, sifat hibrida dari struktur organisasi dan kepemilikan tersebut membuat perubahan dalam badan usaha desa masih banyak dilakukan secara *top-down*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengamatan, pengelolaan potensi dan aset aset desa

secara tradisional melalui pemerintah desa perlu mengalami perubahan . Oleh sebab itu, lahirnya BUMDes memang dibutuhkan oleh negara berkembang seperti Indonesia. Potensi desa utamanya di sektor sumber daya alam dan manusia serta aset-aset desa perlu dikelola dengan benar demi kesejahteraan masyarakat desa itu sendiri. Di samping itu, potensi sosial masyarakat desa juga merupakan faktor penting yang kerap diabaikan dalam manajemen privat. Oleh karena itu, pengelolaan potensi ekonomi dan sosial tersebut dilakukan oleh suatu badan usaha yang tak dapat dipisahkan dari kerangka sosial dan budaya masyarakat Indonesia itu sendiri.

Keberadaan BUMDes menjawab tantangan pengelolaan potensi dan aset desa yang dikelola dalam bentuk manajemen badan usaha. Meskipun, dikelola dalam bentuk manajemen badan usaha, BUMDes bukanlah *profit maximizing businesses*. BUMDes adalah *social businesses* yang senantiasa membawa nilai pelibatan dan pemberdayaan masyarakat desa. Oleh karena itu, secara umum diperlukan pemikiran ulang tentang model bisnis pemerintah desa berkaca dari kasus kemunculan BUMDes di tingkat desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Debei, M.M. & Avison, D. 2010. "Developing a unified framework of the business model concept". *European Journal of Information Systems*, 19: 359–376.
- Benijts, Tim. 2014. "a Business Sustainability Model for Government Corporations: a Belgian Case Study". *Business Strategy and the Environment*, 23: 204–216.
- Chen, Weifeng, Adrian Woods and Satwinder Singh. 2014. "Organisational change and development of reformed Chinese township and village enterprises". *Journal of Organizational Change Management*, 26(2): 353-36.
- Creswell, John, 2013. *Desain Penelitian, Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* terjemahan Angkatan III & IV KIK-UI. KIK Press. Jakarta.
- Dunleavy, P., H. Margetts, S. Bastow & J. Tinkler. 2006. "New public management is dead: Long live digital-era governance". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1:467–494.
- Hosseini, Seyed Jamal F., Gerard McElwee, Shohreh Soltani, David J Smith. 2012. "The innovation performance of small rural enterprises and cooperatives in Tehran province, Iran". *Local Economy*, 27(2): 183–192.
- Kavadias, Stelios, Kostas Ladas & Christoph Loch. 2016. "The Transformative Business Model: how to tell if you have one". *Harvard Business Review*, October: 91-98.
- Kim, Younsung & Nicole Darnall. 2016. "Business as a Collaborative Partner: Understanding Firms' Sociopolitical Support for Policy Formation". *Public Administration Review*, 76 (2):326–337.
- Liang, Xue. 2006. "The evolution of township and village enterprises (TVEs) in China". *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(2): 235 – 241.
- Milles, B Mathew & Huberman A Michael & Saldana Johnny, 2014, *Qualitative Data Analysis, A Methode Sourcebook*, USA: Sage Publication. Inc.
- Ranerup, Agneta, Helle Zinner Henriksen & Jonas Hedman. 2016. "An analysis of business models in Public Service Platforms". *Government Information Quarterly*, 33(1): 6-14.
- Yunus, Muhammad, Bertrand Moingeon & Laurence Lehmann-Ortega. 2010. "Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience". *Long Range Planning*, 43: 308-325.