

## **Edukasi Strategi Bisnis BUMDes Berbasis Revitalisasi-Optimalisasi dan Canvas Business Model**

**Dicky Andriyanto<sup>1</sup>, Anak Agung Gde Satia Utama<sup>2</sup>, Tridiganita Intan Solikhah<sup>3</sup>**

dicky.andriyanto@feb.unair.ac.id<sup>1\*</sup>, gde.agung@feb.unair.ac.id<sup>2</sup>,

tridiganita-intan-s@fkh.unair.ac.id<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Program Studi Akuntansi

<sup>3</sup>Program Studi Kedokteran Hewan

<sup>1,2,3</sup>Universitas Airlangga

Received: 29 08 2021. Revised: 21 01 2022. Accepted: 16 03 2022.

**Abstract** : Relevant business models can improve the performance of BUMDes managers to be more active to encourage the rural economy. Partners who participated in this activity included the Tangunan Village BUMDes manager and village residents. The problem that occurs with partners is the role of BUMDes which has not been maximized in managing resources in the village and its managerial capabilities are still conventional. This service activity is carried out through seminars and discussions with academics. The results of the activity showed that participants were enthusiastic about participating in the activities as evidenced by their activeness in delivering the material and a good level of understanding through increasing test results before and after delivering the material.

**Keywords** : BUMDes, Rural economy, Revitalization-Optimization, Canvas business model

**Abstrak** : Model bisnis yang relevan dapat meningkatkan kinerja pengelola BUMDes menjadi lebih aktif untuk mendorong perekonomian pedesaan. Mitra yang menjadi peserta kegiatan ini meliputi pengelola BUMDes Desa Tangunan dan warga desa. Permasalahan yang terjadi dengan mitra adalah peran BUMDes yang belum maksimal dalam mengelola sumber daya di desa dan kemampuan manajerialnya yang masih konvensional. Kegiatan pengabdian ini dilakukan melalui seminar dan diskusi dengan akademisi. Hasil kegiatan menunjukkan peserta antusias mengikuti kegiatan yang dibuktikan dengan keaktifan saat penyampaian materi dan tingkat pemahaman yang baik melalui peningkatan hasil tes sebelum dan sesudah penyampaian materi.

**Kata kunci** : BUMDes, Ekonomi pedesaan, Revitalisasi-Optimalisasi, Model bisnis kanvas

### **ANALISIS SITUASI**

BUMDes sebagai lembaga perekonomian desa mempunyai fungsi untuk mendorong aspek ekonomi masyarakat desa menjadi lebih baik. Sebagai lembaga yang berperan penting untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, BUMDes dapat memanfaatkan semua potensi sumber daya lokal dengan mengikutsertakan peran masyarakat mewujudkan

Peer reviewed under responsibility of Universitas Nusantara PGRI Kediri.

© 2022 Jurnal ABDINUS : Jurnal Pengabdian Nusantara

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

pemerataan ekonomi di desa (Pristiani & Suratman, 2017; Widiastuti et al., 2019; Widiastuti et al., 2019). Keberadaan BUMDes untuk memberdayakan dan meningkatkan produktifitas masyarakat desa dilakukan dengan menghasilkan unit-unit usaha di lingkungan masyarakat melalui manajemen yang relevan dengan model bisnis saat ini. Studi Chen et al., (2018); Ladd, (2018); Ojasalo & Ojasalo, (2018) menjelaskan untuk menciptakan ekonomi yang kompetitif dan berdaya saing, maka model bisnis sangat penting sebagai alat untuk menjadi rujukan dalam mengembangkan manfaat ekonomis.

Pengenalan manajemen bisnis yang sesuai dengan kondisi saat ini untuk BUMDes bertujuan mempermudah aparatur desa yang mengelola bisnis BUMDes menjadi lebih efektif dan efisien. Studi Evanita et al., (2021) mengemukakan bila manajemen bisnis yang tepat dapat mempermudah pengelolaan BUMDes seperti pemasaran, penjualan, pembiayaan, dan pengelolaan keuangan menjadi lebih tertata. Model bisnis mempunyai fungsi penting antara lain memiliki fungsi untuk mengidentifikasi nilai produk yang dibutuhkan oleh pelanggan, menjelaskan struktur rantai nilai (*value chain*) yang dibutuhkan oleh lembaga untuk membuat pola distribusi, aset pelengkap dan pendukung bisnis, serta menentukan mekanisme perolehan pendapatan bagi lembaga melalui struktur pembiayaan sehingga dapat diketahui keuntungan yang akan diperoleh (Kajanus et al., 2014; Ojasalo & Ojasalo, 2018). Hal tersebut memberikan gambaran bahwa penggunaan konsep atau model bisnis memiliki pengaruh yang signifikan untuk membantu BUMDes dalam mengembangkan dan memajukan bisnis yang dijalankan. Supaya bisnis BUMDes dapat berjalan maksimal, maka diperlukan model yang sederhana, logis, terukur, komprehensif, dan dapat dioperasionalkan.

Permasalahan yang dihadapi oleh lembaga BUMDes di Desa Tangunan, Kecamatan Puri, Kabupaten Mojokerto antara lain, *pertama*, BUMDes merasa kesulitan dalam meningkatkan produk yang bernilai ekonomis dari masyarakat secara langsung. Hal tersebut mengakibatkan volume produk yang dijual BUMDes sangat terbatas dan tidak variatif. *Kedua*, BUMDes masih menggunakan model bisnis yang konvensional dalam mengelola BUMDes. Sebagai contoh pada aspek pemasaran yang selama ini dipraktikkan adalah menjual produk secara langsung di kantor BUMDes. Hal ini dinilai masih belum maksimal dari segi pemasaran karena angka penjualan produk tidak sesuai harapan dan pengelola terpaksa menurunkan harga jual untuk menarik minat pembeli.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi mitra, maka dipandang perlu untuk melaksanakan penyuluhan melalui program pengabdian masyarakat yang bertujuan meningkatkan manajemen bisnis BUMDes Desa Tangunan. Pelaksanaan pengabdian

masyarakat ini bertujuan untuk mensosialisasikan konsep manajemen BUMDes yang relevan saat ini yaitu melalui konsep revitalisasi-optimalisasi dan konsep bisnis kanvas yang dapat meningkatkan potensi produk-produk desa menjadi bernilai ekonomi tinggi. Hal ini sesuai dengan tujuan PP No. 11 Tahun 2021 yang mendorong BUMDes untuk berinovasi, khususnya membentuk manajemen bisnis BUMDes Tangunan yang berkembang sesuai tuntutan revolusi industri saat ini. Harapan yang ingin dicapai setelah kegiatan dilaksanakan yaitu pengelola BUMDes mampu memetakan potensi desa, memaksimalkan sumber daya yang tersedia, dan mengimplementasikan manajemen bisnis dengan mengikutsertakan masyarakat desa untuk menghasilkan pemerataan ekonomi di desa.

### **SOLUSI DAN TARGET**

Kondisi manajemen BUMDes Desa Tangunan yang belum maksimal dalam pengelolaan bisnis disebabkan pengurus BUMDes tidak mempunyai acuan atau dasar mengelola bisnis. Melihat kondisi tersebut, maka solusi yang dapat ditawarkan yaitu mengenalkan konsep revitalisasi-optimalisasi dan model bisnis kanvas sebagai dasar tata kelola manajemen bisnis BUMDes untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. Sosialisasi mengenai konsep revitalisasi-optimalisasi serta model bisnis kanvas menggunakan metode ceramah dan diskusi. Kegiatan pengabdian dilaksanakan tanggal 17 Juli 2021 pada pukul 08.00 – 12.00 WIB.

Tabel 1. Masalah dan Metode Penyelesaian

<b>No</b>	<b>Permasalahan Mitra</b>	<b>Metode Penyelesaian</b>	<b>Peran Serta Masyarakat</b>
1	BUMDes belum mempunyai konsep yang dapat digunakan sebagai acuan untuk mengidentifikasi dan memaksimalkan potensi sumber daya yang tersedia	Sosialisasi mengenai konsep revitalisasi-optimalisasi untuk memetakan potensi desa yang mempunyai nilai ekonomi	Pada kegiatan ini pengurus BUMDes bersama masyarakat antusias dalam berdiskusi untuk memetakan segala potensi yang ada di wilayah mereka. Peran serta masyarakat sangat diperlukan untuk mewujudkan BUMDes sebagai lembaga yang mempunyai daya saing tinggi.
2	Manajemen bisnis yang dijalankan oleh BUMDes masih menggunakan model konvensional	Mengenalkan model bisnis kanvas sebagai model bisnis yang relevan dan mampu mendiskripsikan kegiatan bisnis secara komprehensif	

### **METODE PELAKSANAAN**

Kegiatan pengabdian masyarakat ini dilaksanakan menggunakan 3 tahapan antara lain:  
1) Observasi Kepada Mitra. 2) Pelaksanaan. 3) Evaluasi Kegiatan.

Observasi Kepada Mitra. Pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat diawali terlebih dahulu dengan mengunjungi mitra kegiatan yaitu Kantor Desa Tangunan, Kecamatan Puri, Kabupaten Mojokerto untuk berkoordinasi dan berdiskusi dengan Kepala Desa beserta pengelola BUMDes Desa Tangunan. Tim pengabdian melaksanakan survei dan wawancara kepada kepala desa dan pengelola BUMDes mengenai kegiatan yang dijalankan oleh BUMDes. Informasi yang telah diperoleh dianalisis oleh tim bersama kepala desa dan pengelola BUMDes untuk menentukan kegiatan yang dapat dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kinerja BUMDes. Output dari hasil analisis berupa usulan materi yang dibutuhkan untuk meningkatkan manajemen bisnis BUMDes.

Pelaksanaan pengabdian masyarakat diselenggarakan dengan mengundang pengelola BUMDes dan perwakilan masyarakat untuk diberikan edukasi mengenai manajemen bisnis BUMDes. Sebelum dan sesudah acara dimulai, peserta mengikuti tes terlebih dahulu mengenai materi yang akan disampaikan. Selain itu, di akhir acara peserta mengisi formulir umpan balik untuk memberikan penilaian acara secara keseluruhan. Metode yang digunakan yaitu ceramah dan diskusi antara peserta dengan narasumber. Materi pertama yang diberikan adalah pengenalan konsep revitalisasi-optimalisasi untuk mengidentifikasi, menentukan, dan memaksimalkan segala potensi beserta sumber daya Desa Tangunan yang bernilai ekonomi. Materi kedua yang diberikan kepada peserta adalah materi model bisnis kanvas untuk mengidentifikasi kegiatan bisnis secara komprehensif mulai dari penentuan segementasi konsumen sampai dengan membuat struktur keuangan lembaga yang lebih baik.

Evaluasi kegiatan dilaksanakan dengan mengidentifikasi tingkat pemahaman peserta terhadap materi yang telah disampaikan oleh narasumber melalui umpan balik. Selain itu, tindak lanjut setelah pengabdian masyarakat selesai disesuaikan dengan saran para peserta dan hasil identifikasi selama kegiatan berlangsung, sehingga dapat ditentukan program selanjutnya untuk meningkatkan kompetensi peserta.

## **HASIL DAN LUARAN**

Sosialisasi konsep revitalisasi-optimalisasi dan model bisnis kanvas (*Canvas Business Model*) diberikan oleh akademisi dari Universitas Airlangga Surabaya. Peserta dibekali modul mengenai materi yang dibahas oleh narasumber untuk memudahkan dalam proses belajar. Kegiatan ini diikuti oleh pengurus BUMDes beserta perangkat desa dan masyarakat desa tangunan. Diharapkan melalui pelatihan ini dapat menghasilkan luaran bagi peserta yaitu tingkat pemahaman dan kemampuan analisa dalam menggali potensi yang dapat mendorong

ekonomi desa semakin baik dan mampu mengembangkannya melalui model bisnis yang telah disosialisasikan oleh narasumber. Selain itu, luaran bagi tim pengabdian yang diperoleh yaitu dalam bentuk artikel ilmiah selama pelaksanaan kegiatan yang terpublikasi pada jurnal nasional atau internasional bereputasi.

Pengenalan dan Praktik Konsep Revitalisasi-Optimalisasi. Konsep revitalisasi-optimalisasi merupakan landasan yang digunakan untuk mengidentifikasi potensi desa yang dinilai mengandung nilai ekonomi dengan memaksimalkan sumber daya yang tersedia di desa. Menurut (Alkaff, 2020), revitalisasi dilakukan dengan menggali segala potensi yang ada dalam suatu wilayah untuk dijadikan nilai lebih yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan nilai ekonomi masyarakat. Selain melakukan revitalisasi, optimalisasi perlu dilaksanakan untuk melengkapi aspek revitalisasi dengan mengoptimalkan manajemen BUMDes dan peran masyarakat dalam memaksimalkan potensi desa (Wibisono & Panuntun, 2020). Antusias peserta sangat aktif dalam menyampaikan gagasan mengenai potensi-potensi yang ada di desa tangunan untuk bisa dikelola BUMDes bersama masyarakat demi mewujudkan kemandirian desa di bidang ekonomi. Untuk mempermudah penyampaian gagasan, maka peserta dibagi dalam beberapa kelompok untuk memberikan diskripsi tentang potensi desa. Ide disampaikan oleh tiap peserta dan dikoreksi bersama oleh peserta lain beserta narasumber. Ide tersebut disesuaikan dengan potensi sumber daya yang ada di Desa Tangunan untuk bisa dikembangkan lagi secara maksimal dan berkelanjutan. Hasil diskusi menghasilkan usulan yang disepakati bersama bahwa ide untuk mengembangkan tanaman herbal menjadi produk kesehatan di nilai mempunyai prospek yang bagus terlebih di masa pandemi saat ini kebutuhan dan kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi produk alami yang dapat meningkatkan imunitas tubuh mempunyai banyak peminat.

Target yang menjadi capaian pada materi ini adalah peserta mampu memetakan aspek-aspek desa yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan perekonomian desa secara berkelanjutan. Tidak hanya memetakan, akan tetapi peserta didorong pula untuk menuangkan usulan yang mampu memperkuat fungsi-fungsi pengelolaan BUMDes seperti produksi, pemasaran, dan penjualan. Keseluruhan gagasan maupun hasil diskusi mengenai revitalisasi-optimalisasi untuk menggali dan mengembangkan potensi desa menjadi lebih bernilai ekonomi diserahkan kepada Kepala Desa untuk bisa ditindaklanjuti melalui musyawarah perencanaan dan pembangunan desa (musrenbang desa). Capaian lainnya yang ingin diperoleh adalah pengelola BUMDes bersama masyarakat menciptakan inovasi produk yang

dapat dikembangkan secara berkelanjutan sesuai permintaan untuk meningkatkan pendapatan BUMDes dan secara tidak langsung berimplikasi pula pada kesejahteraan masyarakat desa.

Sosialisasi dan Praktik Model Bisnis Kanvas. BUMDes sebagai wadah pengelolaan ekonomi masyarakat desa membutuhkan strategi, manajemen, dan sistem yang memudahkan proses bisnis terlebih di masa revolusi industri yang sudah menggunakan sistem informasi untuk mendukung aktivitas bisnis. Sebagian besar entitas masih menggunakan model bisnis *Service-Dominant Logic* (SDL) yang berfokus pada konteks teknologi dan upaya produksi barang saja, sehingga dinilai tidak cukup dan membutuhkan suatu model yang mampu menjabarkan beberapa aktivitas bisnis lain yang dapat saling mendukung (Lund & Nielsen, 2014; Nuutinen & Ojasalo, 2014; O'Neil & Ucbasaran, 2016; Ojasalo & Ojasalo, 2018). Beberapa studi sebelumnya memberikan penilaian dan cenderung menyarankan bahwa model kanvas dapat dijadikan sebagai alat rujukan untuk meningkatkan bisnis melalui manajemen atau tata kelola lembaga secara maksimal (Cosenz, 2017; Ferasso, 2021; Joyce & Paquin, 2016; McAuley, 2013; Ojasalo & Ojasalo, 2018; Osterwalder & Pigneur, 2010). Menurut Joyce & Paquin (2016) dan O'Neill (2015), model kanvas sebagai alat praktis untuk mengintegrasikan ekonomi dan nilai-nilai sosial menjadi satu kesatuan holistik yang dibingkai kedalam model bisnis. Hal ini sesuai dengan karakteristik masyarakat desa yang memiliki hubungan sosial kuat antar individu dalam bersosialisasi. Berdasarkan beberapa studi sebelumnya yang telah diuraikan di atas, maka kegiatan sosialisasi model bisnis kanvas dinilai tepat untuk diperkenalkan kepada pengurus BUMDes dan masyarakat desa tangunan supaya mempunyai landasan kuat dalam pengembangan bisnis secara berkelanjutan.

Peserta terlihat antusias dan semangat mengikuti penjelasan narasumber pada setiap tahapannya. Terdapat sembilan poin utama yang menjadi materi yang dibahas dalam model bisnis kanvas antara lain segmentasi pasar, keunggulan produk, media pemasaran, peningkatan sumber pendapatan, sumber daya yang tersedia, membangun hubungan dengan para konsumen, aktivitas utama yang dijalankan, membangun kerja sama, dan pengelolaan struktur biaya. Pada kegiatan ini, peserta dilatih untuk mampu menganalisis bisnis yang telah ditentukan berdasarkan model bisnis kanvas mulai penentuan segmentasi pasar sampai dengan menyusun struktur pembiayaan pada BUMDes setelah memperhatikan instruksi dari modul yang telah dibagiakan oleh narasumber. Target yang menjadi capaian pada sesi materi ini adalah pengelola BUMDes dapat menyusun kerangka konsep bisnis sesuai model bisnis kanvas untuk mendiskripsikan aktivitas bisnis secara komprehensif dan terstruktur dengan baik. Aktivitas yang efektif, teratur, dan mampu menggambarkan kegiatan secara

komprehensif menjadi nilai tambah bagi BUMDes untuk memaksimalkan kinerja BUMDes secara maksimal, sehingga output yang dihasilkan dapat diperoleh pula secara maksimal. Dari model bisnis kanvas yang telah diberikan nilai oleh narasumber diserahkan kepada Kepala Desa untuk dapat didiskusikan pada tahapan selanjutnya bersama pihak-pihak terkait sebelum diimplementasikan oleh lembaga BUMDes.



Gambar 1. Narasumber Menyampaikan Materi

Evaluasi Kegiatan pengabdian masyarakat yang telah diselenggarakan mendapat respon positif dari pihak manajemen BUMDes. Pengelola BUMDes memperoleh wawasan baru setelah kegiatan ini dilaksanakan dan menjadi lebih terpacu untuk mengimplementasikan model bisnis yang telah disosialisasikan oleh narasumber. Konsep manajemen BUMDes yang selama ini diimplementasikan masih bersifat konvensional seperti pola penjualan, pencatatan keuangan, dan pola pemasaran, sehingga profit yang dicapai tidak sesuai target yang ditetapkan. Setelah memperoleh materi selama sesi diskusi berlangsung, peserta dapat merancang pola manajemen BUMDes serta mengidentifikasi aspek-aspek penunjang bisnis berdasarkan model kanvas, sehingga menghasilkan tata kelola manajemen BUMDes yang lebih terorganisir. Tindak lanjut dari pengabdian masyarakat ini kedepannya adalah memperkenalkan sistem pengelolaan keuangan yang lebih efektif dan efisien melalui penggunaan aplikasi tata kelola keuangan dan pemanfaatan *digital platform* seperti website BUMDes atau aplikasi *e-commerce* lainnya untuk memasarkan produk desa secara maksimal.

## **SIMPULAN**

Kegiatan pengabdian masyarakat ini diselenggarakan dalam rangka meningkatkan kompetensi pengelola BUMDes di bidang manajemen bisnis. Tidak hanya cukup mengetahui kebijakan yang mendorong peran BUMDes untuk mewujudkan perekonomian desa, akan tetapi dibutuhkan upaya untuk mengimplementasikannya. Secara keseluruhan, kegiatan berlangsung dengan sukses dan peserta telah mengikuti kegiatan dengan semangat serta

menunjukkan antusias yang tinggi selama diskusi dengan narasumber. Berdasarkan nilai tes dari peserta, diketahui terjadi peningkatan setelah penyampaian materi selesai. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan dan pemahaman peserta lebih baik dari sebelumnya. Dari tugas pembuatan usulan serta rancangan model bisnis kanvas telah dinilai oleh narasumber dan menunjukkan hasil yang memuaskan. Hasil umpan balik dari peserta memberikan pendapat bahwa mereka senang dengan pengetahuan baru mengenai manajemen bisnis BUMDes yang dinilai lebih mampu menjelaskan tata kelola BUMDes secara lengkap. Meskipun nilai tes yang diperoleh mengalami peningkatan, pengurus BUMDes masih berusaha untuk mengimplementasikan inti materi pada lembaganya supaya mampu memajukan perekonomian desa bersama masyarakat.

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Alkaff, A. (2020). Revitalisasi BUMDES dalam Upaya Meningkatkan Kemandirian dan Penanggulangan Kerentanan Kemiskinan Masyarakat Desa di Kabupaten Jember. *PARADIGMA MADANI*, 3(2).
- Chen, J., Zhang, R., & Wu, D. (2018). Equipment Maintenance Business Model Innovation for Sustainable Competitive Advantage in the Digitalization Context: Connotation, Types, and Measuring. *Sustainability*, 10(11), 3970. <https://doi.org/10.3390/su10113970>
- Cosenz, F. (2017). Supporting start-up business model design through system dynamics modelling. *Management Decision*, 55(1), 57–80. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2016-0395>
- Evanita, E., Akbar Putra, D., & Bakhar, M. (2021). Sistem Informasi Pencatatan Transaksi Berbasis Web Di Badan Usaha Milik Desa(BUMDES) Prasaja Desa Batarsari, Kecamatan Batangan Kabupaten Pati. *Smart Comp :Jurnalnya Orang Pintar Komputer*, 10(1), 26–29. <https://doi.org/10.30591/smartcomp.v10i1.2258>
- Ferasso, M. (2021). Crafting scientific papers in business management: a canvas roadmap proposal. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 19(2), 191–210. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2020-1097>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kajanus, M., Iire, A., Eskelinen, T., Heinonen, M., & Hansen, E. (2014). Business model



- design: new tools for business systems innovation. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 29(6), 603–614. <https://doi.org/10.1080/02827581.2014.949301>
- Ladd, T. (2018). Does the business model canvas drive venture success? *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/JRME-11-2016-0046>
- Lund, M., & Nielsen, C. (2014). The Evolution of Network-Based Business Models Illustrated Through the Case Study of an Entrepreneurship Project. *Journal of Business Models*, 2(1), 105–121.
- McAuley, A. (2013). Entrepreneurial education: meeting needs better. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 15(1), 12–22. <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2013-0013>
- Nuutinen, M., & Ojasalo, K. (2014). Enhancing service innovation in a business-to-business context. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(4), 290–308. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-06-2013-0033>
- O’Neil, I., & Ucbasaran, D. (2016). Balancing “what matters to me” with “what matters to them”: Exploring the legitimation process of environmental entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 31(2), 133–152. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2015.12.001>
- O’Neill, T. W. (2015). The business model canvas as a platform for business information literacy instruction. *Reference Services Review*, 43(3), 450–460. <https://doi.org/10.1108/RSR-02-2015-0013>
- Ojasalo, J., & Ojasalo, K. (2018). Service Logic Business Model Canvas. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(1), 70–98. <https://doi.org/10.1108/JRME-06-2016-0015>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Pristiani, Y. D., & Suratman, S. (2017). Badan Usaha Milik Desa Sanankulon Melek Administrasi Dan Melek It Untuk Menumbuhkan Dan Mengembangkan Ekonomi Kreatif Masyarakat Desa Sanankulon Kecamatan Sanankulon Kabupaten Blitar. *Jurnal ABDINUS: Jurnal Pengabdian Nusantara*, 1(2), 144–151. <https://doi.org/10.29407/ja.v1i2.11743>
- Wibisono, A. F., & Panuntun, B. (2020). Optimalisasi Fungsi BUMDes Melalui Inovasi Dan Manajemen Organisasi Sebagai Upaya Meningkatkan Kemandirian Desa. *Jurnal Abdimas Madani Dan Lestari (JAMALI)*, 2(1), 1–9.

<https://doi.org/10.20885/jamali.vol2.iss1.art1>

Widiastuti, H., Kresnawati, E., & Rahman Utami, E. (2019). Pemetaan Potensi Desa dalam Rangka Mewujudkan Bumdes Di Kecamatan Moyudan. *BERDIKARI : Jurnal Inovasi Dan Penerapan Ipteks*, 7(1). <https://doi.org/10.18196/bdr.7151>

Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>