

**Makalah**

**Penjelasan (*explanation*) Mengenai Tingkat Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa  
(BUMDes)**

**Oleh:**

**Muhammad Ibnu**

**Teguh Endaryanto**



**Disampaikan pada acara Faperta Berkarya di Radar Televisi Lampung**

**Kamis, 13 September 2018**

## Penjelasan (*explanation*) Mengenai Tingkat Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

### I. Pendahuluan

Pertanian diyakini sebagai salah satu penyangga Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) khususnya dari aspek ketahanan pangan. Pertanian bertujuan untuk mensejahterakan rakyat, melalui peningkatan kehidupan ekonomi, terutama bagi si produsen pangan atau petani.

Kehidupan ekonomi dalam arti yang spesifik berkaitan dengan pendapatan atau penghasilan. Namun, kajian terkait petani hampir selalu menyajikan laporan yang cukup mengecewakan, yaitu rendahnya pendapatan atau penghasilan para petani. Dapat dipastikan hasil studi yang selanjutnya disampaikan adalah tentang fenomena kemiskinan di tingkat rumah tangga petani.

Banyak kajian secara implisit memandang bahwa petani memiliki posisi yang lemah di dalam sistem agribisnis dan/atau pertanian. Para petani dianggap sulit keluar dari kesulitan ekonomi sebagai konsekuensi dari *bargaining position* mereka yang rendah di tingkatan paling bawah *value chain*. Sebaliknya, Tulisan ini memiliki cara pandang yang berbeda. Secara eksplisit Tulisan ini berpendapat bahwa para petani adalah penentu masa depan pertanian negara ini. Petani dianggap justru memiliki *bargaining* yang kuat dalam konteks 'kebebasan' memilih dan berusaha. Tetapi yang terjadi adalah petani mewujudkan kebebasan tersebut dengan cara mereka sendiri, dan hal ini seringkali tidak sejalan dengan program pembangunan pertanian berkelanjutan.

Namun demikian, paradigma baru dalam pembangun pertanian tidak lagi identik dengan pembangunan pada tingkat petani (*farm level*) tetapi memiliki perspektif tentang bagaimana meningkat daya saing (*competitiveness*) pada tingkat desa (OECD, 2006). Oleh karena itu, kebijakan mengenai pembangunan pertanian diarahkan untuk mengembangkan potensi daerah/desa dengan maksud agar masyarakat daerah/desa yang bermata pencaharian beragam (termasuk petani) ikut merasakan manfaat dari pembangunan tersebut; dan untuk itu masyarakat perlu partisipatif. Oleh karena itu, Tulisan ini melihat akar permasalahan pertanian di Indonesia dari sudut pandang yang lebih tinggi dan luas, daripada mencari faktor-faktor atau variabel-variabel penyebab kemiskinan pada level rumah tangga petani.

Salah satu karakter dasar kebijakan/program pembangunan pertanian (yang dibuat di level eksekutif atau pemerintah) adalah bersifat general, yaitu tidak dibuat spesifik (berbeda) pada level desa. Walaupun program yang dibuat tersebut telah dipertimbangkan secara relatif baik dari segi konsep dan tujuan implementasinya – karena bersifat general – diyakini masih terdapat berbagai kelemahan atau 'lubang-lubang' yang belum ditutup pada tingkatan pelaksana (*implementer*). Akibatnya,

program tersebut tidak berjalan optimal atau kurang efektif. Hanya saja, belum diketahui di mana atau pada aspek apa saja pembenahan harus dilakukan. Mungkin saja pembenahan justru bukan hanya pada program itu sendiri, tetapi pada faktor-faktor (yang berkaitan satu sama lain) dan berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung pada implementasi suatu program. Oleh karena itu perlu penjelasan yang detail mengenai efektivitas/keberhasilan pelaksanaan program di lapangan.

Salah satu program pemerintah untuk meningkatkan potensi desa, memperkuat *bargaining position* petani dan selanjutnya memperbaiki kesejahteraan masyarakat adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2018). Jadi, sebagian besar modal BUMDes berasal dari dana Desa dan tentu saja dana Desa sebagian besar bersumber dari dana APBN. Setiap pihak pasti sangat menyayangkan bila milyaran rupiah yang telah digelontorkan pemerintah tidak berjalan sesuai rencana atau sia-sia. Tidak hanya dana APBN yang disayangkan, tetapi juga keprihatinan terhadap nasib jutaan petani di republik ini yang mungkin tidak kunjung membaik tingkat kesejahteraannya. Seperti misalnya, bila BUMDes yang bertujuan menjadi '*farmer companies*' atau perusahaan para petani justru tidak berpihak kepada petani (tetapi pada pemilik modal), tidak terarah dalam usahanya, atau malah tutup usia sebelum berkembang.

Menurut Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (2018), jumlah BUMDes meningkat pesat. Sebagai contoh, pada akhir tahun 2014, jumlah BUMDes hanya sebanyak 1.022 Unit, namun tahun 2016 meningkat drastis hingga 14.686 Unit dan diproyeksikan terus meningkat jumlahnya. Pada tahun 2016, data menunjukkan bahwa dari total jumlah BUMDes di Indonesia, sebanyak 6.728 unit (52%) berada di Provinsi Nangroe Aceh Darusalam, diikuti Jawa Timur sebanyak 918 unit (7,14%) dan Jawa Tengah sebanyak 800 unit (6,22 %) (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2018). Namun demikian, tidak semua BUMDes manajemennya berjalan maksimal, yaitu karena kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang kompeten untuk mengelola BUMDes (Kronik Desa, 2017). Tulisan ini berargumen bahwa lemahnya SDM hanya salah satu 'lubang' dari berbagai 'lubang' atau kelemahan yang perlu ditutup/diatasi secara menyeluruh.

### 1.1. Tujuan Penulisan

BUMDes dibentuk berdasarkan Undang-undang No.6 tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Menteri Desa No.4 tahun 2015 tentang Pendirian, pengurusan dan pengelolaan dan pembubaran BUMDes. Jadi fenomena BUMDes relatif baru di Indonesia, dan Tulisan ini berargumen bahwa sebagian besar BUMDes belum berjalan sesuai harapan, tetapi tidak pula dikatakan telah gagal. Mengapa demikian? Salah satu alasan yang paling rasional adalah *the level of maturity* atau pertumbuhan suatu badan usaha, apapun nama dan jenisnya, membutuhkan paling tidak 'waktu' untuk sampai pada tingkat mapan dan menunjukkan jati dirinya. Berapa lama 'waktu' yang dibutuhkan sampai tingkatan mapan relatif antar BUMDes dan antar wilayah. Tulisan ini berargumen bahwa dalam kurun 'waktu' mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi, terdapat berbagai hal dan/atau peristiwa (*event*) yang berdampak pada keberhasilan atau kegagalan BUMDes.

Sebagian pihak mungkin berargumen bahwa ditemukan beberapa contoh dimana BUMDes berkembang pesat dalam waktu relatif singkat. Namun, Tulisan ini tidak hanya berangkat pada kasus spesifik (di mana terdapat contoh BUMDes dapat berkembang cepat pada suatu wilayah) tetapi mempertimbangkan realita di mana kemampuan desa-desa di Indonesia umumnya bervariasi dalam melaksanakan suatu kegiatan atau program (Bachrein, 2016; Kusuma, 2013; Nadir, 2013).

Dengan demikian, kasus-kasus yang menunjukkan keberhasilan suatu BUMDes (disuatu wilayah) perlu dikaji dengan mendalam untuk melihat apakah terdapat suatu *explanation* (penjelasan) yang spesifik, yang mungkin cenderung diabaikan atau justru digeneralisasi dalam kebijakan sentral (pemerintah) mengenai BUMDes. Akibatnya, *explanation* yang spesifik tersebut secara tidak disadari turut diabaikan di dalam implementasi BUMDes di Indonesia. Tulisan ini mengkonseptualisasi *explanation* spesifik tersebut sebagai 'pengaruh' berbagai sumber daya, yang dapat berfungsi sebagai pendukung/*enabler* pada sebuah BUMDes tetapi pada saat yang bersamaan dapat menjadi penghambat/*blocker* pada BUMDes yang lain.

Sampai saat ini, BUMDes merupakan topik yang menarik bagi komunitas akademik untuk diteliti, dibuktikan dengan berbagai artikel Tulisan mengenai BUMDes yang telah dipublikasikan (misalnya Alkadafi, 2014; Budiono, 2015; Dewi & Prasetyo, 2016; Heriyanto, 2015; Ridwan, 2014). Namun demikian, tulisan ini menemukan bahwa kajian Tulisan terdahulu memiliki berbagai kelemahan. Pertama, berkaitan dengan kontribusi Tulisan. Beberapa Tulisan terdahulu hanya mengangkat pentingnya BUMDes bagi desa dan petani, padahal UU No.6 tahun 2014 dan Permen Desa No.4 tahun 2015 sudah cukup jelas menerangkan hal tersebut, ditambah dengan penjelasan dari berbagai instansi terkait dan media yang membahas tentang BUMDes (misalnya Kronik Desa, Berdesa, Keuangan Desa,

Kompas, Bumdes id dan lain sebagainya). Kedua, berkaitan dengan ruang lingkup (*scope*) Tulisan. Sebagian Tulisan terdahulu mengambil kasus satu atau dua desa dan bagaimana peran pemerintah desa tersebut mengelola BUMDes mereka. Tulisan ini memiliki perspektif bahwa pengelolaan BUMDes di Indonesia adalah bagian dari sebuah manajemen sistem pembangunan. Kajian studi kasus *purposive* pada satu atau dua BUMDes tidak memberikan gambaran utuh bagaimana sistem pengelolaan BUMDes tersebut bekerja. Ketiga, berkaitan dengan konsistensi argumentasi. Beberapa Tulisan terdahulu mengkritik pemerintah bahwa intervensinya terlalu besar sehingga usaha-usaha masyarakat tidak berkembang. Dengan demikian Tulisan-Tulisan tersebut secara implisit berasumsi bahwa kondisi yang relatif 'liberal' akan lebih suportif bagi masyarakat desa. Namun dalam pembahasannya, Tulisan-Tulisan tersebut mengadvokasi BUMDes untuk mengikuti amanat (peraturan-peraturan) pemerintah jika ingin berjalan baik. Kemudian dalam kesimpulannya, Tulisan-Tulisan tersebut justru mengharapkan peran/keterlibatan pemerintah yang lebih besar lagi dalam mendukung BUMDes.

Sebagai kajian akademik, Tulisan ini berkontribusi pada pembangunan desa (dan pertanian) dengan melihat berbagai *explanation* (penjelasan) yang berpengaruh dalam implementasi BUMDes. Dengan mengkaji kepentingan relatif (*relative importance*) dari berbagai *explanation* (penjelasan) yang ada, Tulisan ini memaparkan hasil evaluasi yang obyektif agar kebijakan dan implementasi BUMDes lebih baik di masa datang. Tulisan ini diyakini luas *scope* nya, berangkat dari tinjauan teoritis yang sistematis dan disesuaikan dengan realita efektivitas (tingkat kemajuan) berbagai BUMDes. Sejauh yang peneliti ketahui, belum ada studi atau kajian (mengenai BUMDes) yang melakukan pendekatan (analisis) seperti yang dilakukan di dalam Tulisan ini.

Tulisan ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang bagaimanakah tingkat keberhasilan ataupun kegagalan implementasi BUMDes yang ada saat ini dapat dijelaskan?

## II. Tinjauan Pustaka

### 2.2. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (2018), desa dapat mendirikan BUMDes dengan berbagai pertimbangan, termasuk adanya inisiatif pemerintah desa/masyarakat desa, potensi usaha ekonomi desa, sumberdaya alam di desa, sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDes, dan penyertaan modal dari pemerintah desa (dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa) yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha desa.

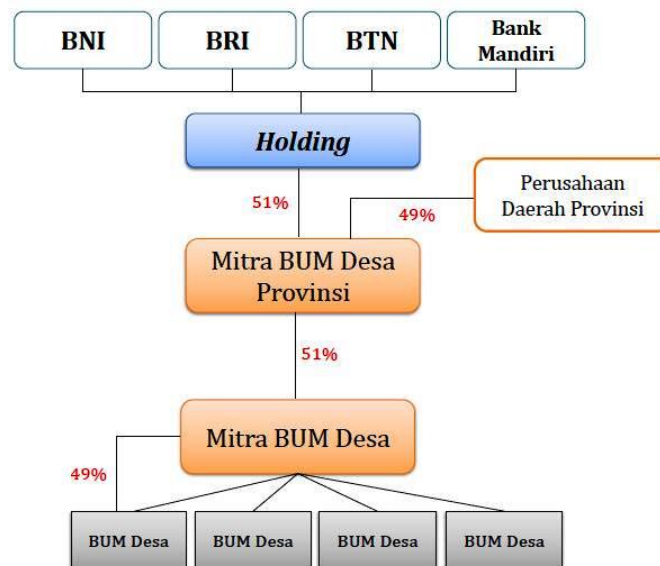
Pendirian BUMDes disepakati melalui musyawarah desa yang membahas tentang pendirian BUMDes, organisasi pengelola, dan modal usaha serta AD/ART BUMDes. Hasil kesepakatan musyawarah desa menjadi pedoman bagi pemerintah desa dan badan permusyawaratan desa untuk menetapkan Peraturan Desa tentang Pendirian BUMDes yang ditanda tangani oleh kepala desa.

Berdasarkan Undang-undang Desa No. 6 (2014) dan Peraturan Menteri Desa No.4 (2015), konsep BUMDes merujuk kepada bentuk dari *village government and community partnership* atau kemitraan pemerintah desa dengan masyarakat desa. BUMDes terdiri dari unit-unit usaha berbadan hukum (Perseroan Terbatas, Lembaga Keuangan Mikro, dan Koperasi) yang dibentuk atas dasar komitmen masyarakat desa untuk menggalang kekuatan ekonomi. Bentuk-bentuk usaha BUMDes dapat digolongkan menjadi tiga. Pertama, Lembaga Keuangan Mikro (LKM) desa yang dibentuk untuk menciptakan *financial inclusion* atau meraih modal di desa. LKM ini dapat beroperasi dalam berbagai badan hukum seperti koperasi simpan pinjam, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) desa dan layanan keuangan perbankan, seperti transfer, pembayaran kredit cicilan, penyaluran Kredit Usaha Rakyat (KUR). Kedua, Unit Usaha Perdagangan dan Jasa. Unit ini memproduksi barang-barang tertentu dalam rangka menghindarkan produsen dari tengkulak dan memperpendek rantai logistik. Bentuk kegiatan bervariasi seperti koperasi pertanian dan nelayan, toko desa/minimarket, jasa wisata, koperasi jasa angkutan, dan perusahaan air minum kemasan. Ketiga, Unit Layanan. Unit ini khusus untuk penyediaan pelayanan publik & penyaluran bantuan pemerintah. Pelayanan yang diberikan termasuk voucher pangan (pengganti Raskin), pengelolaan air bersih dan penyedia listrik, distributor pupuk dan bibit bersubsidi, dan pelayanan pembayaran listrik dan air (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2018).

BUMDes didorong untuk bekerjasama dengan pihak lain, terutama yang sejenis usahanya, untuk mendukung kemajuannya. LKM dianjurkan bekerjasama dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) khususnya Bank seperti BNI, BRI, BTN, dan Mandiri. Unit Usaha Perdagangan dan Jasa berpeluang melakukan kerjasama dengan BUMN (BULOG, PT Pertani), PDAM dan perusahaan swasta. Unit

Layanan dapat bekerja sama dengan BUMN (PLN, PT. Sang Hyang Seri, PT. Pupuk Sriwidjaja), PDAM, dan perusahaan swasta (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2018).

Selanjutnya, dengan berbagai pertimbangan, 'anjaran' bekerjasama dengan pihak lain dirubah menjadi 'keharusan', dimana seluruh BUMDes yang ada akan didampingi oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (2018), konsep pendampingan ini disebut sebagai *holding* BUMDes. Melalui *holding* tersebut pengelolaan BUMDes diharapkan bisa berjalan maksimal, dan *Holding* BUMDes diharapkan dapat mengontrol seluruh BUMDes di Indonesia, baik dari segi manajemen, sumber daya manusia dan produktivitasnya (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2018; Kronik Desa, 2017). Mekanismenya adalah pihak BUMN membuat suatu badan anak BUMN yang akan menjadi *holding* BUMDes, dan pemerintah kabupaten dan provinsi ambil bagian dari *holding* BUMDes provinsi atau kabupaten yang sudah terbentuk (Gambar 1).



Gambar 1. Konsep *Holding* BUMDes (Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2018).

### III. Explanation (penjelasan) mengenai efektivitas implementasi BUMDes

Kemampuan BUMDes untuk berkembang dan berfungsi sesuai harapan bergantung pada *basic material* dan *social asset* (baik yang berwujud maupun tidak berwujud) yang dimiliki. Material dan aset ini adalah 'modal' atau *capital* yang merupakan sumberdaya yang harus dimiliki dengan proporsi yang relatif seimbang atau *balance*. Berdasarkan penjelasan literatur, paling tidak ada empat *capital* yang diasumsikan berpengaruh secara signifikan terhadap 'kesuksesan' BUMDes.

1. **Natural capital** –merujuk pada ketersediaan sumber daya alam (tanah, air, udara, sumber daya genetik, dan lain-lain) dan aspek lingkungan (siklus hidrologi, pencemaran, polusi, dan lain-lain). *Natural capital* juga terkait aspek agroekologi/agroekosistem seperti topografi, iklim, dan letak wilayah (misalnya jarak ke kota terdekat atau pasar) yang menentukan misalnya derajat kemudahan akses atau transportasi. Natural capital ini merupakan merefleksikan sumberdaya untuk 'dari' dan 'kemana' usaha-usaha BUMDes akan diarahkan.
2. **Economic or financial capital** – merupakan basis modal (uang tunai, kredit/hutang, tabungan, dan aset ekonomi lainnya, termasuk infrastruktur dasar dan peralatan produksi dan teknologi) yang penting untuk melaksanakan usaha. Termasuk disini adalah konteks ekonomi (pasar), yang mengacu pada sejauh mana kondisi pasar (baik di dalam negeri maupun di luar negeri) dapat memungkinkan BUMDES berkembang, atau malah sebaliknya justru membatasinya untuk tumbuh (Trienekens, 2011; Vermeulen & Hovens, 2006; Wijaya & Glasbergen, 2016). Misalnya, kurangnya permintaan akan produk yang dihasilkan BUMDes di pasar, atau rendahnya kemampuan menciptakan berbagai macam produk yang diinginkan pasar (*product differentiation*), maka insentif untuk berkembang akan rendah dan BUMDes akan semakin kehilangan relevansi keberadaannya.
3. **Human capital** – yaitu keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh SDM BUMDEs (didukung kesehatan yang baik dan kemampuan fisik yang prima) untuk mampu bekerja secara optimal. Dengan kata lain *human capital* terkait dengan keberadaan personil yang kompeten, misalnya memiliki pengetahuan dan keahlian mengenai aspek teknis (misalnya alat, penyakit, hama, tanah, benih) dan aspek manajerial/ non-teknis (misalnya, komunikasi dan manajemen organisasi) (Devas, 1997; Guijarro, 2007; Stapel & Schneider, 2012).
4. **Social capital** – berkaitan dengan sumber daya sosial (jaringan, hubungan sosial, afiliasi, asosiasi) yang digunakan saat BUMDEs mengejar strategi usaha dan memerlukan tindakan terkoordinasi. Dengan demikian, *social capital* juga berhubungan dengan keberadaan organisasi-organisasi di desa yang berperan dalam pertemuan formal, membantu menegosiasikan kepentingan BUMDes dengan pihak eksternal (seperti pemerintah atau pihak swasta) untuk meningkatkan modal finansial dan akses pasar yang lebih luas serta kesempatan kerja.



### 2.3. Indikator tingkat efektivitas (keberhasilan) BUMDes

Sebagaimana yang tercantum dalam UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes dipahami sebagai lembaga usaha desa yang menampung kegiatan ekonomi desa dan dikelola oleh desa. Menurut Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (2018), keuntungan dari BUMDes digunakan sebesar-besarnya untuk kepentingan desa, misalnya untuk membangun sekolah, jalan, kegiatan sosial dan lain-lain. Namun, BUMDes tidak diharapkan 'mematikan' bisnis masyarakat yang telah terlebih dahulu ada di suatu desa. Setiap BUMDes yang mampu hidup mandiri dan maju diwajibkan untuk membuat koperasi, dan kemandirian BUMDes dicirikan oleh laba yang meningkat, dan unit usaha dan/atau produk yang bervariasi. Berdasarkan harapan-harapan tersebut, indikator kesuksesan (maju dan mandiri) BUMDes dapat dikategorikan menjadi empat:

- a) Laba atau profit dan aset yang meningkat secara kontinu dan/atau konsisten. Hal ini terwujud salah satunya jika BUMDes memiliki perencanaan dan tujuan (*planning and goals*) yang baik, terdokumentasi dan terlaksana dengan baik pula.
- b) Jaringan yang meningkat, termasuk meluasnya cakupan konsumen/pasar yang dituju melalui kemampuan menciptakan berbagai produk dan unit usaha, dan melalui kemampuan menciptakan berbagai kolaborasi yang bersifat saling menguntungkan antara BUMDes dengan pihak-pihak lain (swasta dan pemerintah).
- c) Kepuasan pengelola BUMDes cenderung positif dan tinggi terhadap kinerja BUMDes. Hal ini termasuk kepuasan terhadap aspek manajemen organisasi dan kemampuan para karyawan dalam melaksanakan tugas.
- d) Kepuasan masyarakat desa cenderung positif dan tinggi terhadap manfaat dari adanya BUMDes. Indikatornya apabila BUMDes mampu memberikan dampak yang nyata bagi masyarakat seperti membuka lapangan pekerjaan, meningkatkan peluang pendidikan, memperbaiki akses transportasi dan lain-lain serta mencegah konflik (karena adanya persaingan dengan usaha-usaha sejenis di desa masing-masing)

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, Tulisan ini menggolongkan tingkat efektivitas/keberhasilan BUMDes menjadi tiga kategori:

1. **Berjuang untuk hidup (*struggle for survive*)**, yaitu BUMDes yang belum mampu untuk menghasilkan laba/profit dan aset yang meningkat secara konsisten sejak didirikan, jaringan masih lemah, dan kepuasan pengelola serta masyarakat relatif rendah.

2. **Tumbuh (*growing*)**, yaitu BUMDes yang mampu memenuhi sebagian kriteria/indikator di atas. Misalnya, walaupun laba dan aset meningkat namun jaringan masih terbatas atau kepuasan masyarakat masih relatif rendah serta belum memiliki koperasi.
3. **Maju dan mandiri (*profitable and independent*)**, yaitu BUMDes yang telah memenuhi semua indikator di atas dengan relatif baik.

## Referensi

- Agterbosch, S., Meertens, R. M., & Vermeulen, W. J. (2009). The relative importance of social and institutional conditions in the planning of wind power projects. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 13(2), 393-405. doi: 10.1016/j.rser.2007.10.010.
- Alkadafi, M. (2014). Penguatan Ekonomi Masyarakat Melalui Pengelolaan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Menuju Asean Economic Community 2015. *Jurnal El-Riyasah*, 5(1), 32-40.
- Bachrein, S. (2016). Pendekatan desa membangun di Jawa Barat: strategi dan kebijakan pembangunan perdesaan. *Analisis Kebijakan Pertanian*, 8(2), 133-149.
- Berdesa. (2018). BUM-Desa. <http://www.berdesa.com/bumdesa/>
- Budiono, P. (2015). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Bojonegoro (Studi Di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor). *Jurnal Politik Muda*, 4(1), 116-125.
- Comfort, L. K. (2007). Crisis management in hindsight: Cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*, 67(s1), 189-197. doi: 10.1111/j.1540-6210.2007.00827.x
- Dewi, A. S. K., & Prasetyo, N. D. (2016). Interpretasi Bentuk Badan Usaha Milik Desa Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Jurnal Media Hukum*, 22(2), 16.
- Dieperink, C., Brand, I., & Vermeulen, W. (2004). Diffusion of energy-saving innovations in industry and the built environment: Dutch studies as inputs for a more integrated analytical framework. *Energy Policy*, 32(6), 773-784. doi: 10.1016/S0301-4215(02)00341-5.
- Emmers, R. (2005). Regional Hegemonies and the Exercise of Power in Southeast Asia: A Study of Indonesia and Vietnam. *Asian Survey*, 45(4), 645-665.
- Firman, T. (2009). Decentralization Reform and Local-Government Proliferation in Indonesia: Towards a Fragmentation Of Regional Development. *Review of Urban & Regional Development Studies*, 21(2-3), 143-157.
- Gibbs, G R (2002) *Qualitative Data Analysis: Explorations with NVivo*. Buckingham: Open University Press.
- Gray, A., & Jenkins, B. (2006). From public administration to public management: Reassessing a revolution?. In *Comparative Public Administration* (pp. 543-572). Emerald Group Publishing Limited.
- Grootaert, C. (2001). *Does social capital help the poor?-a synthesis of findings from the local level institutions studies in Bolivia, Burkina Faso, and Indonesia*. The World Bank.
- Heriyanto, A. (2015). Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa Triharjo Kecamatan Sleman Kabupaten Sleman. *Universitas PGRI Yogyakarta*.
- Kelly, J. M. (2005). The Dilemma of the Unsatisfied Customer in a Market Model of Public Administration. *Public Administration Review*, 65(1), 76-84. doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00432.x.
- Keuangan Desa. (2015). Pendirian BUMDesa. <http://www.keuangandesas.com/2015/09/pendirian-dan-pengelolaan-badan-usaha-milik-des/>
- Kompas, 2015. Dana Desa Cair April, Menteri Desa Ingatkan Pentingnya BUMDes. <https://nasional.kompas.com/read/2015/03/22/21102001/Dana.Desas.Cair.April.Menteri.Desas.Ingatkan.Pentingnya.BUMDes>

- Kronik Desa. 2017. BRI Tangani Holding BUMDes di Jateng.  
<http://www.kronikdesa.com/2017/03/bri-tangani-holding-bumdes-di-jateng.html>.
- Kuroda, H., & Kawai, M. (2004). Strengthening regional financial cooperation in East Asia. *Financial governance in East Asia: policy dialogue, surveillance and cooperation*, 136-66.
- Kuroda, H., Kawai, M., & Nangia, R. (2007). *Infrastructure and regional cooperation* (No. 76). ADB Institute Discussion Papers.
- Kusuma, R. M. (2013). Analisis Kebijakan Desa Siaga Di Kabupaten Sleman Yogyakarta. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia*, 2(3).
- Nadir, S. (2013). Otonomi Daerah Dan Desentralisasi Desa: Menuju Pemberdayaan Masyarakat Desa. *JPP (Jurnal Politik Profetik)*, 1(1).
- Patterson, J., Schulz, K., Vervoort, J., van der Hel, S., Widerberg, O., Adler, C., . . . Barau, A. (2016). Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. doi: [10.1016/j.eist.2016.09.001](https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.001)
- Porter, M. E. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic development quarterly*, 14(1), 15-34.
- Ridlwan, Z. (2014). Urgensi Badan USAha Milik Desa (Bumdes) dalam Pembangunan Perekonomian Desa. *Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424-440.
- Seidel, J (1998) Qualitative Data Analysis. The Ethnograph v5 Manual, Appendix E. Available online at: <http://www.qualisresearch.com/>
- Seidel, J. & Kelle, U. (1995) 'Different Functions of Coding in the Analysis of Textual Data' in U. Kelle (editor) *Computer-Aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*. London: Sage.
- Smith, T. M., & Fischlein, M. (2010). Rival private governance networks: Competing to define the rules of sustainability performance. *Global Environmental Change*, 20(3), 511-522. doi:10.1016/j.gloenvcha.2010.03.006.
- Thow, A. M., Snowdon, W., Labonté, R., Gleeson, D., Stuckler, D., Hattersley, L., . . . Friel, S. (2015). Will the next generation of preferential trade and investment agreements undermine prevention of noncommunicable diseases? A prospective policy analysis of the Trans Pacific Partnership Agreement. *Health Policy*, 119(1), 88-96. Doi: [10.1016/j.healthpol.2014.08.002](https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.08.002).
- Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries; A framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51-83.
- Vermeulen, W. J., & Hovens, J. (2006). Competing explanations for adopting energy innovations for new office buildings. *Energy Policy*, 34(17), 2719-2735. doi:10.1016/j.enpol.2005.04.009.
- Wahyudi, A. (2016). Implementasi rencana strategis badan pemberdayaan masyarakat dan desa dalam upaya pengembangan badan usaha milik desa di kabupaten kotawaringin barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 2(2).
- Wijaya, A., & Glasbergen, P. (2016). Toward a new scenario in agricultural sustainability certification? The Response of the Indonesian national government to private certification. *The Journal of Environment & Development*, 25(2), 219-246. doi: [10.1177/1070496516640857](https://doi.org/10.1177/1070496516640857).