



## INDIKATOR TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI INDONESIA DALAM MERESPON ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0

### INDICATORS OF VILLAGE OWN ENTERPRISE (BUMDes) GOVERNANCE AT INDONESIA IN RESPONDING TO THE INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0

Tarlani Tarlani<sup>a\*</sup>, Saraswati Saraswati<sup>a</sup>, Lely Syiddayul Akliyyah<sup>a</sup>, Lulik Fullela Rakhman<sup>a</sup>,  
Haifa Aulia Shoobiha Dananjaya<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universitas Islam Bandung; Kota Bandung

\*Korespondensi: [tarlaniakademik@gmail.com](mailto:tarlaniakademik@gmail.com)

#### Info Artikel:

- Artikel Masuk: 31 Agustus 2021
- Artikel diterima: 24 Februari 2023
- Tersedia Online: 30 September 2023

#### ABSTRAK

Konsekuensi dari revolusi Industri 4.0 yang ada di Indonesia saat ini adalah digitalisasi. Era dimana teknologi digital akan berdampak pada hilangnya sebagian banyak jenis pekerjaan di dunia. Terlebih dengan munculnya pandemi Covid-19, banyak usaha-usaha yang akhirnya merugi bahkan mengakhiri kegiatan bisnisnya. Desa menjadi salah satu harapan utama dari aktivitas ekonomi namun belum memberikan pengaruh signifikan terhadap perkembangan dari ekonomi desa. Kehadiran lembaga Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di desa merupakan sebuah harapan bagi masyarakat desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Untuk mewujudkan hal tersebut, desa-desa di Indonesia perlu mengembangkan tata kelola BUMDes agar dapat terus bersaing berbagai jenis usahanya di era ekonomi digital. Penelitian fokus pada mengeksplorasi indikator-indikator yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan tata kelola BUMDes yang merespon era revolusi industri 4.0. Metode yang digunakan yaitu metode deduktif dengan pengumpulan data sekunder dan analisis berupa sintesa dari literatur. Temuan dalam penelitian bahwa tata kelola BUMDes memiliki dimensi dari hulu hingga ke hilir yang meliputi (1) dimensi kebijakan, perencanaan dan kelitbang, (2) dimensi tata kelola SDM, (3) dimensi tata kelola keuangan dan kesekretariatan, (4) dimensi tata kelola produksi, (5) dimensi tata kelola logistik dan pergudangan, dan (6) dimensi tata kelola pemasaran dan penjualan.

**Kata Kunci:** BUMDes, Tata Kelola, Revolusi Industri, Ekonomi Digital

#### ABSTRACT

The consequence of the Industrial 4.0 revolution in Indonesia today is digitalization. The era where digital technology will have an impact on the loss of many types of jobs in the world. Especially with the emergence of the Covid-19 pandemic, many businesses ended up losing money and even ending their business activities. The village is one of the main expectations of economic activity but has not had a significant influence on the development of the village economy. The presence of the BUMDes institution in the village is a hope for the village community to improve the welfare of the village community. To achieve this, villages in Indonesia need to develop BUMDes governance so that they can continue to compete with various types of businesses in the era of the digital economy. The research focuses on exploring indicators that need to be considered in implementing BUMDes governance that responds to the era of the industrial revolution 4.0. The method used is a deductive method with secondary data collection and analysis in the form of synthesis from the literature. The findings in the study that BUMDes governance has dimensions from upstream to downstream which include (1) policy, planning and R&D dimensions, (2) HR governance dimensions, (3) finance and secretarial governance dimensions, (4) dimensions production governance, (5) logistics and warehousing governance dimensions, and (6) marketing and sales governance dimensions.

**Keyword:** BUMDes, Governance, Industrial Revolution, Digital Economy

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital di era revolusi industri 4.0 telah terbukti mengubah banyak aspek kehidupan sosial ekonomi masyarakat di berbagai negara. Pada tahun 2016, diprediksi selama kurun waktu lima tahun yang akan datang, diperkirakan terdapat sekitar 52,6 juta jenis pekerjaan yang akan hilang akibat revolusi industri 4.0 (Nurhasan et al., 2020; Suwardana, 2018; Webb et al., 2016). Selain itu, tahun 2021, CNBC telah melaporkan bahwa banyaknya pasar modern yang lebih memilih menutup gerai tokonya akibat tergantikannya preferensi masyarakat untuk belanja secara *online* sehingga banyak gerai tidak mampu menanggung biaya operasional (CNBC, 2021). Permasalahan ini semakin sulit ketika di tahun 2020, pemerintah memberlakukan pembatasan sosial melalui kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 21 tahun 2020 perihal pembatasan sosial skala besar merespon Covid-19 yang telah menjadi pandemik. Karena keadaan itu, banyak orang yang memilih untuk melakukan kegiatannya hanya dari rumah bahkan terdapat banyak yang memilih kembali ke desanya masing-masing.

Menimbang desa merupakan basis dari aktivitas ekonomi rumah tangga, maka pengelolaan kegiatan di desa menjadi salah satu fokus utamanya. Seiring berkembangnya teknologi, maka desa-desa perlu merespon revolusi industri 4.0 dalam penerapan kegiatan yang ada di dalamnya. Peran hulu yang dimainkan oleh desa dalam rantai pasok makanan memberikan konsekuensi pada usaha-usaha pertanian yang ada di desa khususnya unit usaha yang dikelola oleh BUMDes. Banyaknya permasalahan desa diakibatkan masih belum banyaknya kesempatan masyarakat desa dalam mengakses lapangan pekerjaan yang merupakan fungsi linier dari banyaknya investasi yang masuk ke desa (Tarlani & Sirajuddin, 2020). Peranan penting BUMDes dalam menunjang perekonomian yang ada di desa disampaikan melalui kebijakan dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 tentang BUMDes bahwa BUMDes memiliki peran strategis dalam menjawab tujuan dalam peningkatan produktivitas desa melalui usaha ekonomi dan pengembangan ekosistem ekonomi digital yang ada di desa. Selain itu, BUMDes memiliki tanggungjawab secara moral dalam melayani kebutuhan bagi masyarakat desa agar senantiasa produktif, mengembangkan pemberdayaan masyarakat dan meningkatkan harkat dan martabat masyarakat yang tergolong tidak mampu (Hailuddin, 2021; Kadek & Redana, 2018).

Pada pelaksanaannya, diperlukan partisipasi yang kuat agar kegiatan pemberdayaan masyarakat dapat meningkatkan daya saing desa di era digital. Dengan memanfaatkan partisipasi mayoritas warga desa maka semakin besar tingkat keterlibatan masyarakat dalam pembangunan desa yang akan berbanding lurus dengan dampak peningkatan kesejahteraan pada masyarakat dan daerahnya (Anandhyta & Kinseng, 2020; Charity, 2014; Elvina & Zebua, 2019). Dalam skala yang lebih besar, desa-desa dapat melaksanakan bisnis bersama melalui BUMDesma untuk mendukung terwujudnya desa digital pada kawasan perdesaan (Tarlani et al., 2023). Oleh karena itu, model-model inovasi bisnis di desa perlu digali agar dapat merespon perkembangan era digital sehingga terwujudnya stabilisasi serta tetap dapat adaptif dan berkelanjutan terhadap perkembangan zaman.

Pada tahun 2023 tercatat dari 74.951 desa yang di Indonesia masih terdapat 4.334 desa dengan kategori sangat tertinggal dan 6.722 desa diantaranya masuk pada status desa tertinggal (Kemendes, 2023). Dengan banyaknya desa yang masih tertinggal, ditambah adanya kemunculan pandemik Covid-19 memberikan dampak yang cukup berat tidak hanya pada kesehatan, namun juga pada kondisi sosial dan ekonomi masyarakat desa (CNN Indonesia, 2020). Hadirnya pandemik dan kebijakan pembatasan sosial telah menyebabkan penurunan aktivitas ekonomi dan berdampak pada pertumbuhan ekonomi tahun 2020 yang hanya mencapai 2,97 persen per tahun, bahkan mengalami kontraksi sebesar -2,41 persen secara kuartal (BPS, 2020; TNP2K, 2020). Hal tersebut akan menurunkan tingkat kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut juga meningkatkan angka Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan penurunan penyerapan tenaga kerja.

BUMDes diharapkan mampu berperan dalam mempertahankan dan mempercepat pemulihan ekonomi akibat pandemik serta mengurangi angka desa yang tertinggal dan sangat tertinggal di Indonesia.

Sebagai badan usaha yang dibentuk berdasarkan partisipasi masyarakat, perlu adanya penatakelolaan BUMDes yang profesional sehingga keberadaan BUMDes dapat meningkatkan kesejahteraan secara nyata bagi masyarakat dan meningkatkan level desa menjadi semakin mandiri. Selain itu, BUMDes didorong untuk meningkatkan fungsi jejaring kerja dengan berbagai pihak mitra usaha. Mempertimbangkan bahwa tata kelola BUMDes merupakan bahasan yang menentukan berhasil atau tidaknya BUMDes dalam mengelola berbagai usaha-usaha di desa maka pada tujuan penelitian ini berfokus pada upaya mengeksplorasi indikator-indikator yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan tata kelola BUMDes yang dapat merespon era revolusi industri 4.0.

## 2. DATA DAN METODE

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode pendekatan deduktif yaitu cara berfikir yang dimulai dari hal-hal yang bersifat umum ke hal yang bersifat khusus (Lufri, 2009). Untuk mencapai kesimpulan, peneliti membutuhkan sumber informasi dari berbagai data sekunder yang diperoleh atau dikumpulkan dari sumber-sumber yang telah ada, data ini diperoleh dari bahan pustaka, literatur, penelitian terdahulu, buku, dan lain sebagainya (Imaroh, 2017). Data sintesa tata kelola BUMDes mayoritas diambil dari buku indikator pengembangan BUMDes yang diterbitkan oleh Badan Penelitian dan Pembangunan Kementerian Desa (Warsono et al., 2018), kemudian dilengkapi beberapa literatur lainnya yang fokus pada penyiapan tata kelola sehingga dapat mempertimbangkan berbagai dinamisasi akibat adanya revolusi industri 4.0.

Penelitian ini merupakan salah satu upaya melengkapi tata kelola BUMDes dari penelitian-penelitian sebelumnya. Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa penelitian ini mengkaji secara lebih komprehensif meninjau berbagai dimensi tata kelola BUMDes di Indonesia terutama yang dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi pada era revolusi industri 4.0.

**Tabel 1.** Perumusan Dimensi Tata Kelola BUMDes

Dimensi	(Ermaya, 2016)	(Nursetiawan, 2018)	(Gunawan, 2011)	(Adawiyah, 2018)	(Rahmayanti et al., 2019)	(Hidayat, 2016)	Penelitian ini
Kebijakan, perencanaan dan kelitbangan					v		v
Tata kelola SDM	v		v	v		v	v
Tata kelola keuangan	v		v				v
Tata kelola produksi		v	v				v
Tata kelola logistik dan pergudangan							v
Tata kelola penjualan dan pemasaran			v				v

Sumber: Hasil Analisis, 2023

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Besarnya potensi yang ada di desa-desa di Indonesia perlu direspon positif oleh BUMDes agar dapat ditingkatkan pengelolannya sehingga berdampak pada tingkat kesejahteraan masyarakat sekitarnya. Salah satu indikator keberhasilan BUMDes dapat dilihat dari besarnya kontribusi yang diberikan kepada desa maupun kepada masyarakat desa dalam memajukan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat (Arindhawati & Utami, 2020). BUMDes yang dikelola dengan baik dan profesional, maka akan berdampak positif pada perekonomian desa melalui peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Berdasarkan (Warsono et al., 2018), perkembangan BUMDes dapat dinilai dari beberapa indikator yang kemudian secara makro diklasifikasikan ke dalam beberapa dimensi yaitu dimensi manajemen, dimensi sosial, dimensi ekonomi, dan dimensi lingkungan. Pada dimensi manajemen, terdapat beberapa indikator diantaranya *man* (sumber daya manusia), *methods*, *material*, *money*, *market*, dan *machine* (Warsono et al., 2018). Pada dimensi sosial, dinilai dari beberapa indikator yaitu kemiskinan, kesehatan, pendidikan, dan partisipasi masyarakat. Sedangkan pada dimensi ekonomi, dinilai dari beberapa indikator diantaranya kontribusi terhadap PADes, efisiensi, daya saing, nilai tambah dan laba, pertumbuhan, dan stabilitas. Sedangkan dimensi lingkungan, dapat dinilai dari pencemaran lingkungan dan pelestarian lingkungan (Juliman & Muslimin, 2019).

Memasuki era revolusi industri 4.0, maka diperlukan agar BUMDes dapat beradaptasi dan bersaing merespon perkembangan jaman. Guna merespon hal tersebut, maka diperlukan dalam pengelolannya agar memunculkan inovasi-inovasi baru yang dapat menyesuaikan dengan perkembangan saat ini. Berbagai aspek Inovasi-inovasi yang dapat dikembangkan antara lain inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, dan inovasi organisasi. Inovasi produk dapat ditinjau dari proses penyediaan layanan. Inovasi proses dapat ditinjau dari penyesuaian metode produksi baru, proses pemasokan bahan baku, proses penyimpanan, dan cara distribusi. Inovasi pemasaran dapat dilihat inovasi barunya dalam bentuk metode promosi, cara penjualan, dan desain kemasan. Sedangkan Inovasi organisasi dapat ditinjau dari cara-cara pengelolaan hubungan dengan pemasok dan pelanggan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen hubungan dengan pihak eksternal (Boer & Daring, 2001; Reguia, 2014; Ungerman & Dėdkova, 2019).

BUMDes sebagai lokomotif ekonomi perdesaan, perlu diperkuat peranan kelembagaannya melalui peningkatan kualitas tata kelola. Dari berbagai sumber literatur yang relevan, tata kelola BUMDes yang dinilai profesional dan mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan jaman khususnya dapat merespon revolusi industri 4.0 baik dari kegiatan hulu hingga hilir proses bisnis yang dilakukan. Dalam Tabel 2 dijelaskan bahwa tata kelola BUMDes dinilai dari beberapa dimensi, kriteria dan indikator disertai dengan sumber referensi dari setiap dimensinya.

#### 3.1 Kebijakan, Perencanaan, dan Kelitbangan

BUMDes yang berhasil dan sukses sangat dipengaruhi oleh kesadaran pengurusnya untuk menyusun bersama rencana kegiatan usaha-usaha yang akan dikelola oleh BUMDes. Rencana usaha yang akan dilakukan perlu mempertimbangkan data-data faktual melalui riset pasar sederhana sehingga dapat ditentukan produk barang dan jasa BUMDes yang dinyatakan layak dibisniskan (Sukasanto, 2014; Warsono et al., 2018). Dengan melibatkan *stakeholder* masyarakat desa dalam melakukan musyawarah desa tentang penentuan bisnis usaha BUMDes maka hasil musyawarah menjadi acuan pihak desa dalam menerbitkan peraturan desa berkaitan dengan BUMDes.

Pada kriteria kebijakan, indikator mengenai adanya legalitas dalam badan usaha berperan penting menjadi alasan pendirian sebuah lembaga (Prodius & Dimova, 2019; Widiastuti et al., 2019). BUMDes merupakan lembaga *social enterprise* yang kepemilikan sahamnya harus dikuasai desa minimal 51% dan disahkan kelembagaannya melalui peraturan kepala desa (Sahrul & Mustari, 2019). Salah satu substansi utama yang dilihat adalah Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDes (Sukasanto, 2014; Warsono et al., 2018). Dalam merespon perkembangan zaman, tentunya sangat baik untuk

menetapkan SOP-SOP dari pimpinan BUMDes agar arah gerak dari BUMDes tidak terpengaruh oleh dinamika politik yang ada di desa.

Pada kriteria perencanaan, indikator mengenai kejelasan sumber modal (komposisi saham) dalam BUMDes harus menjadi pertimbangan utama. Selain karena sudah diatur dalam undang-undang desa, tingkat penanaman modal desa akan mempengaruhi gerak maju mundurnya BUMDes (Warsono et al., 2018). Pada rapat musyawarah desa, pihak desa dapat menentukan besarnya modal berdasarkan dokumen masterplan BUMDes yang sudah disepakati bersama (partisipasi masyarakat) dengan catatan bahwa BUMDes memiliki dokumen analisis kelayakan usaha yang akan dikembangkan oleh BUMDes (Andriushchenko et al., 2019; Prodius & Dimova, 2019; Sukasmanto, 2014; Warsono et al., 2018).

Pada kriteria kelitbangan, indikator pemanfaatan berbagai data untuk menentukan produk unggulan dengan peluang keberhasilan tinggi menjadi salah satu tahapan penting. Belum banyak BUMDes yang memanfaatkan potensi *big data* dari berbagai macam sumber (Andriushchenko et al., 2019; Prodius & Dimova, 2019). Selain itu, indikator *feedback* dari konsumen menjadi prioritas utama pada era saat ini. Dengan berkembangnya teknologi informasi, berbagai macam pelayanan pemesanan melalui platform *e-commerce* akan melihat tingkat kepuasan pelanggannya sehingga konsumen akan cenderung mencari *resume/rating* dari tingkat kepuasan konsumennya (Widiastuti et al., 2019).

### 3.2 Tata kelola SDM

Salah satu permasalahan utama penyebab belum berkembangnya banyak BUMDes di Indonesia karena permasalahan tata kelola SDM. Berdasarkan penelitian (Adawiyah, 2018), modal sosial masyarakat pedesaan belum banyak yang memiliki pendidikan yang cukup baik dan belum banyak yang mengikuti pelatihan-pelatihan teknis pengelolaan usaha. Selain itu, faktor daya tarik pindah ke kota mengakibatkan pemuda yang seharusnya produktif di desa harus pergi ke luar desa. Beberapa faktor seperti citra sektor pertanian pedesaan yang kurang bergengsi, jaminan penghasilan dan belum adanya insentif khusus bagi para petani (Gunawan, 2011). Berdasarkan (McKinsey, 2020), perencanaan manajemen SDM dalam membangun sebuah *e-commerce* sangat diperlukan. Terdapat keperluan untuk membentuk 4 (empat) tim dalam mengelola sebuah *e-commerce* atau *e-business* yaitu tim desain, tim operasional, tim produksi, dan tim pemasaran. Tim desain memiliki tanggungjawab dalam mengkonsep dan mendesain toko *online*. Tim operasional memiliki tanggung jawab dalam mengelola pergudangan. Tim produksi bertanggungjawab dalam menganalisis berbagai macam produk yang telah tersedia. Sedangkan tim pemasaran memiliki tanggung jawab dalam memasarkan produk dan mendistribusikannya. Keseluruhan tim tersebut nantinya dapat saling terhubung dan menjalin kerjasama untuk mengorganisasikan sebuah usaha bisnis; (McKinsey, 2020; Sima et al., 2020).

Pada kriteria struktur organisasi, indikator kelengkapan kepengurusan BUMDes menjadi salah satu bentuk tata kerja dalam organisasi. Munculnya tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) serta kewenangan setiap levelnya perlu jadi fokus utama dalam penyusunan struktur ini. Paling tidak terdapat direktur BUMDes, sekretaris, bendahara dan ketua unit usaha yang dilengkapi dengan pengawas dan komisaris BUMDes (*Ex-officio* Kepala Desa)(Sukasmanto, 2014).

Pada kriteria kualifikasi, indikator pendidikan pengelola BUMDes menjadi variabel yang berpengaruh pada maju mundurnya BUMDes dengan minimum pendidikan pada jenjang SLTA/SMA. Banyak fenomena ketika penduduk desa menempuh pendidikan tinggi maka peluang untuk kembali ke desa semakin kecil dikarenakan hidup di kota dianggap lebih menjanjikan sehingga di desa hanya tersisa masyarakat yang rata-rata tidak melanjutkan ke perguruan tinggi (Gunawan, 2011). Selain itu, keterampilan teknis (*hardskill*) juga berperan penting namun kesempatan masyarakat desa untuk memperoleh berbagai bentuk pelatihan masih minim dikarenakan dukungan dana yang tidak optimal.

Pada kriteria pengaturan, indikator mekanisme rekrutmen bagi para pengurus BUMDes menjadi salah satu capaian. Mekanisme rekrutmen dilakukan secara *fit & proper test* untuk BUMDes-BUMDes yang sudah pada kategori maju dan mandiri. Seleksi pengurus BUMDes dapat dilakukan dengan pembentukan kriteria yang berorientasi pada pencapaian visi dan misi dari BUMDes dan Kesejahteraan masyarakat desa. Selain

itu, perlu adanya indikator yang mengatur mekanisme jam kerja para pengelola BUMDes dengan ketentuan standar kerja yang disepakati serta adanya kejelasan kontrak kerja di BUMDes (Warsono et al., 2018).

### 3.3 Tata Kelola Keuangan dan Kesekretariatan

Dimensi tata kelola keuangan dan kesekretariatan pada Tabel 2 menjadi faktor pendukung yang dapat mempengaruhi dimensi-dimensi lain. Banyak BUMDes yang masih menggunakan sistem manual dalam pengelolaan kesekretariatannya sehingga dalam proses rekapitulasi, pelaporan dan pertanggungjawaban berpotensi menemukan permasalahan dan cenderung lama dan kurang efisien. Perlunya pemanfaatan sistem informasi agar akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes dapat terwujud secara efisien (Widiastuti et al., 2019).

Pada kriteria kesekretariatan, indikator surat menyurat digital serta pengarsipan daftar hadir rapat berperan strategis dalam mendukung keberjalanan setiap agenda rapat BUMDes (Andriushchenko et al., 2019; Prodius & Dimova, 2019; Warsono et al., 2018). Selain itu, perlu juga dukungan berupa fasilitas perlengkapan kantor yang memadai serta jaringan internet yang stabil untuk menunjang setiap pelayanan yang ada di kantor BUMDes (Demchenko & Zoidze, 2019; Warsono et al., 2018).

Pada kriteria keuangan, pentingnya indikator adanya audit keuangan secara rutin untuk memastikan penjaminan pengelolaan yang transparan, akuntabel, dan *fairness* sedangkan indikator pembayaran pajak bergantung pada level dari BUMDes, Berdasarkan pasal 2 UU. No. 36 Tahun 2009 tentang pajak penghasilan, BUMDes dikategorikan dalam Wajib Pajak Dalam Negeri yang telah memenuhi persyaratan subjektif (badan usaha) dan objektif (saat menerima atau memperoleh PPh dan PPN) dengan catatan bahwa BUMDes harus mengurus terlebih dahulu NPWP ke kantor pajak. Selanjutnya indikator penghasilan bersih setiap tahun dianggap berperan penting dalam penentuan kategorisasi BUMDes. BUMDes dengan omset diatas 300 juta dapat berpeluang menjadi BUMDes pada kategori maju. Selain itu, terdapat indikator berupa perlunya aplikasi yang digunakan untuk menyusun laporan keuangan BUMDes agar pelaporan dapat dilakukan secara otomatis dan cepat (Warsono et al., 2018; Widiastuti et al., 2019). Guna mendukung kinerja sistem keuangan BUMDes, perlu adanya stimulus berupa sistem insentif yang menunjang berbagai macam pelayanan keuangan.

### 3.4 Tata Kelola Produksi

Dimensi tata Kelola produksi pada Tabel 2 memiliki peranan strategis dalam mewujudkan model bisnis BUMDes mulai dari aktivitas di hulu (akses terhadap bahan baku) hingga produk hasil pengolahan dapat memenuhi kebutuhan dari konsumen. Permasalahan umum dari tata Kelola produksi BUMDes diantaranya belum adanya kejelasan produk unggulan (ciri khas) desa dan keunggulan kompetitif yang ditawarkan menjadi kekhasan produk BUMDes sedemikian rupa sehingga produk desa memiliki nilai langka, tidak tersubstitusi dan tidak ada limitasi (Barney, 1991). Keunggulan kompetitif dari produk bisa sangat dipengaruhi modal sosial, modal finansial dan modal manusia (De Massi et al., 2012). Selain itu, penggunaan teknologi untuk membuat dan mengelola bahan-bahan baku masih minim ada di pedesaan.

Pada kriteria akses bahan baku, indikator tingkat kemudahan akses bahan baku menuju lokasi produksi menjadi variabel yang menentukan tingkat keberhasilan produk BUMDes (Warsono et al., 2018). Selain karena dapat menekan biaya logistik dan transportasi, akses bahan baku juga perlu dipastikan tingkat kualitasnya agar produk akhirnya bisa memberikan kepuasan pada konsumen.

Sedangkan pada kriteria operasional, indikator status lahan usaha, fasilitas produksi, kapasitas produksi serta ketersediaan kendaraan operasional merupakan bagian strategis agar semua proses produksi dan distribusi bahan baku menjadi lebih terjangkau (Sukasmanto, 2014; Warsono et al., 2018). Selain dari yang secara kasat mata terlihat, indikator strategi produksi berperan memastikan agar semua proses berjalan dengan skenario yang diharapkan serta meningkatkan target produksi dari waktu ke waktu.

Pada kriteria kebutuhan konsumen, indikator survey kebutuhan masyarakat dan rencana pengembangan usaha diharapkan mampu menjadi masukan utama dalam mengevaluasi produk /jasa dari

pihak BUMDes (Widiastuti et al., 2019). Setiap produk BUMDes perlu diukur tingkat kepuasan pelanggannya serta berusaha membaca kebutuhan baru dari para konsumen.

### 3.5 Tata Kelola Logistik dan Pergudangan

Dimensi tata kelola logistik dan pergudangan pada Tabel 2 merupakan salah satu dimensi yang menentukan tingkat efisiensi dari pembelian produk BUMDes dikarenakan akan bergantung pada besar dan kecil, berat dan ringan serta kuat atau lemah barang yang dijual. Perlunya tata kelola logistik agar harga jual dari produk-produk BUMDes dapat ditekan hingga di bawah harga pasar sedangkan tata kelola pergudangan untuk menjamin usia barang produksi sehingga dapat dimanfaatkan sebelum barangnya rusak atau kadaluarsa. Pada dimensi ini, terdapat penekanan pada indikator proses pengadaan, pengiriman dan pergudangan.

Pada kriteria proses pengadaan, perlu adanya Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam melakukan pengadaan barang dan jasa seperti kapan saatnya pengadaan barang dan jasa dilakukan melalui skema tender, penunjukkan langsung maupun belanja langsung. Penekanan adanya SOP bukan hanya dalam hal pengadaan, melainkan pada distribusi barang dan jasa serta pergudangan (Warsono et al., 2018; Widiastuti et al., 2019).

Pada kriteria pengiriman, indikator pengaturan biaya pengiriman menjadi salah satu yang perlu ditetapkan agar memberikan kepastian harga bagi konsumen/pembeli (Warsono et al., 2018). BUMDes dapat memilih lewat Analisis dan perhitungan apakah lebih efisien mengelola secara mandiri atau bisa dikerjasamakan dengan pihak ketiga pengelola jasa pengiriman barang. Dengan berkembangnya teknologi *e-commerce*, kepastian harga ongkos pengiriman menjadi pertimbangan utama para konsumen dalam membeli produk. Selain itu, perlu adanya indikator yang mengatur SOP dalam pendistribusian barangnya agar pengurus BUMDes dapat bergerak sesuai ketentuan yang telah disepakati di awal dengan pihak konsumen.

Pada kriteria pergudangan, indikator perlu adanya gudang menjadi salah satu indikator yang berarti sudah berjalannya siklus produksi, bukan hanya mengandalkan *system by order*. BUMDes pada umumnya memiliki toko khusus seperti model desamart, tokomart, BUMDesmart dan lain sebagainya untuk dijadikan *display* setiap produk yang dibuat dan dikelola oleh BUMDes. Gudang memiliki fungsi vital terutama dalam menyimpan produk yang dianggap memiliki usia cukup lama. Selain itu, agar fungsi gudang dapat bekerja secara optimal, maka diperlukan indikator berupa SOP pergudangan untuk mengantisipasi SDM pegawai BUMDes yang berubah-ubah sehingga SOP menjadi salah satu alat yang memandu setiap orang baru dalam menjalankan kerja di BUMDes.

### 3.6 Tata Kelola Penjualan dan Pemasaran

Dimensi tata kelola penjualan dan pemasaran pada Tabel 2 merupakan hal yang wajib dimiliki BUMDes. Munculnya berbagai perkembangan teknologi membuat banyak jenis usaha akhirnya tutup toko/gulung tikar karena gagal menjual produknya ke konsumen. Menurut (Gunawan, 2011), manajemen pemasaran perlu dilakukan secara bertahap salah satunya mengembangkan pemasaran dalam jangka pendek dan jangka panjang. Terdapat 2 kriteria yang diperlukan dalam menunjang tata Kelola ini yaitu kriteria penjualan dan pemasaran.

Pada kriteria penjualan, indikator identitas sebuah produk perlu menjadi prioritas. Identitas seperti *brand* nama, tampilan kemasan serta atribut lainnya akan meningkatkan kepercayaan bagi konsumen, bahkan dapat membuat konsumen berani membeli dengan harga yang relatif lebih tinggi (Sukasmanto, 2014). Identitas produk BUMDes perlu dilakukan sertifikasi di tingkat nasional bahkan internasional agar produknya dapat diterima pasar secara lebih meluas. Dengan banyaknya intervensi dalam membuat produk barang yang berkualitas, maka diperlukan menghitung analisis dalam penentuan harga dari setiap produk. Selain itu, hadirnya pasar *online (e-commerce)*, memberikan peluang yang lebih besar pada peningkatan jumlah transaksi penjualan dari produk-produk BUMDes.

Pada kriteria pemasaran, indikator adanya mitra-mitra yang dikerjasamakan untuk membeli produk BUMDes akan mendukung *cash-flow* rutin dari BUMDes walaupun dengan margin yang lebih kecil namun aspek kepastian omset menjadi lebih diprioritaskan. Selain itu, BUMDes perlu terus menerus meningkatkan indikator jangkauan pasar dari produk BUMDes melalui penentuan segmentasi pasar dari setiap barang yang diproduksi dan melalui media pengiklanan baik dalam surat kabar maupun melalui media digital (*digital marketing*). Penerapan pemasaran produk melalui berbagai media pengiklanan (Google Ads, facebook Ads, Instagram Ads, dan Tiktok Ads) maupun platform digital lain seperti iklan di youtube dan membayar *influencer* memberikan peluang yang lebih besar untuk bisa meningkatkan penjualan (Ayuni et al., 2019; Febriyantoro & Arisandi, 2018; Gumilang, 2019). Tidak berkembangnya sebuah usaha bukan karena produk tersebut tidak baik melainkan banyak terjadi akibat kurang terinformasikannya keunggulan produk ke konsumen yang lebih luas. Selain itu, untuk meningkatkan daya tarik konsumen baru, diperlukan indikator upaya-upaya promosi agar dapat memperbesar kesempatan konsumen dapat mencoba produk yang sudah dibuat oleh BUMDes.

**Tabel 2.** Indikator dan Kriteria Tata Kelola BUMDes

Dimensi	Kriteria	Indikator	Sumber					
			(Warsono et al., 2018)	(Sukasmanto, 2014)	(Widiastuti et al., 2019)	(Andriushchenko et al., 2019)	(Demchenko & Zoidze, 2019)	(Prodius & Dimova, 2019)
		Legalitas BUMDes			V			V
	Kebijakan	AD ART yang masuk dalam Perdes	V	V	V			
		Adanya dokumen SOP yang ditetapkan	V		V			
Kebijakan, Perencanaan, dan Ke-litbang-an	Pe-rencana-an	Kejelasan sumber modal usaha	V					
		Perencanaan strategis berbasis partisipasi masyarakat	V		V	V		V
	Ke-litbang-an	Adanya analisis kelayakan usaha	V	V				
		Rapat rutin	V					
	Ke-litbang-an	Pemanfaatan <i>big data</i> untuk menentukan produk baru dan konsumen baru				V		V
		Perolehan <i>feedback</i> dari <i>stakeholder</i> BUMDes (konsumen,			V			



Dimensi	Kriteria	Indikator	Sumber					
			(Warsono et al., 2018)	(Sukasmanto, 2014)	(Widiastuti et al., 2019)	(Andriushchenko et al., 2019)	(Demchenko & Zoidze, 2019)	(Prodius & Dimova, 2019)
Tata Kelola SDM	Struktur	pemasok, masyarakat)						
		Kelengkapan struktur kepengurusan BUMDes		V				
	Klasifikasi	Pendidikan Pengelola BUMDesa	V					
		Keterampilan pengelola BUMDes	V					
	Pengaturan	Mekanisme rekrutmen pengelola BUMDes	V		V			V
		Aturan jam kerja pengelola BUMDes	V					
Tata Kelola Keuangan dan Ke-sekretarian	Ke-sekretarian	Adanya sistem tunjangan insentif	V					
		Kearsipan presensi rapat dan lain-lain	V					
		Surat-menyerurat Digital	V			V		V
	Keuangan	Fasilitas peralatan kantor	V					
		Fasilitas jaringan internet	V				V	
		Audit keuangan rutin	V		V			
Tata Kelola	Akses Bahan Baku	Aplikasi pelaporan keuangan	V		V			V
		Keuntungan (netto) per tahun	V					
		Pembayaran Pajak						V

Dimensi	Kriteria	Indikator	Sumber					
			(Warsono et al., 2018)	(Sukasmanto, 2014)	(Widiastuti et al., 2019)	(Andriushchenko et al., 2019)	(Demchenko & Zoidze, 2019)	(Prodius & Dimova, 2019)
Produksi		Status lahan usaha	V					
		Ketersediaan kendaraan operasional	V					
	Operasional	Fasilitas Produksi		V				
		Strategi Produksi		V				
		Kapasitas Produksi		V				
	Kebutuhan Konsumen	Rencana Pengembangan Usaha			V			
		Survey Kebutuhan Masyarakat			V			
Tata Kelola Logistik dan Per-gudangan	Pengadaan	SOP Pengadaan barang dan jasa	V		V			V
	Pengiriman	SOP Distribusi barang dan jasa	V					
		Ketentuan biaya pengiriman	V					
	Per-gudangan	Ketersediaan gudang	V					
		SOP per-gudangan	V					
Tata Kelola Pe-masaran dan Penjual-an	Pe-masaran	Jangkauan jaringan pasar	V				V	V
		Kemitraan BUMDes	V		V			
		Kejelasan segmentasi pasar		V				
	Pe-masaran dan Penjual-an	Penerapan promosi e-commerce		V	V			
				V			V	
	Penjual-an	Identitas produk ( <i>branding, packaging, atribut dan lain-lain</i> )		V				
		Analisis penentuan harga produk		V				

Sumber: Hasil Analisis, 2023

Penilaian kinerja BUMDes yang dilakukan pada tulisan ini merupakan sebuah pendekatan yang tidak sama dengan yang dilakukan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. Tinjauan yang dilakukan pada tulisan ini melihat indikator aktivitas dari hulu hingga hilir dari kegiatan BUMDes. Seperti halnya proses manajemen dari *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling* (Terry, 2013). Selain itu, perspektif lain menyebutkan *Planning, Organizing, Staffing, Leading, dan Controlling* (Koontz et al., 1993). BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang dalam keputusannya perlu melibatkan masyarakat, membutuhkan sebuah indikator penilaian tata kelola sebagai pengontrol dalam menjalankan setiap bisnis yang dijalankan. Dari indikator pada tulisan ini, setiap BUMDes perlu menyiapkan berbagai Standar Operasional Prosedur (SOP) yang mendorong ketercapaian dari setiap indikator pencapaian.

#### 4. KESIMPULAN

Hadirnya BUMDes sebagai salah satu lokomotif perekonomian yang ada di desa perlu didukung secara masif khususnya pada aspek tata kelolanya. Tuntutan perkembangan jaman mendorong dan memaksa setiap entitas usaha/bisnis agar dapat memanfaatkan hadirnya teknologi informasi di era revolusi industri 4.0. Oleh karena itu, penilaian tata kelola BUMDes melalui penyusunan dimensi, kriteria dan indikator yang merespon revolusi industri 4.0 menjadi kajian strategis agar dapat membantu BUMDes-BUMDes di Indonesia dalam melakukan diagnosa secara dini dari aktivitas kinerja yang telah dilakukan. Diperlukannya kesadaran kolektif dari setiap komponen yang berpengaruh pada maju dan mundurnya BUMDes agar tiap BUMDes mampu mengevaluasi dan memperbaiki tata kelola BUMDesnya.

Dengan mengeksplorasi kriteria dan indikator pada dimensi (1) kebijakan, perencanaan dan kelitbangan, (2) tata kelola SDM, (3) tata kelola keuangan dan kesekretariatan, (4) tata kelola produksi (5) tata kelola logistik dan pergudangan, dan (6) tata kelola penjualan dan pemasaran maka tiap desa mampu secara mudah menilai posisi BUMDesnya dan memandu langkah-langkah strategis kedepan yang perlu diantisipasi. Dalam konteks yang lebih luas, secara jangka panjang diharapkan penelitian ini menjadi model pengukuran tata kelola BUMDes-BUMDes di Indonesia oleh pemerintah pusat di bawah instruksi Kementerian Desa, Kawasan Perdesaan, Daerah tertinggal dan Transmigrasi.

#### 5. PERNYATAAN RESMI

Terimakasih banyak kepada LPPM Universitas Islam Bandung (UNISBA) yang telah menyediakan dan mendukung peneliti memperoleh pendanaan hibah penelitian. Terimakasih juga diucapkan kepada tim peneliti pada hibah ini baik dari staf akademik maupun mahasiswa.

#### 6. REFERENSI

- Adawiyah, R. (2018). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi Pada BUMDes Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo). *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 6, 1–15.
- Anandhyta, A. R., & Kinseng, R. A. (2020). Hubungan Tingkat Partisipasi dengan Tingkat Kesejahteraan Masyarakat dalam Pengembangan Wisata Pesisir. *Jurnal Nasional Pariwisata*. 12(2), 68-81. <https://doi.org/10.22146/jnp.60398>
- Andriushchenko, K., Rudyk, V., Riabchenko, O., Kachynska, M., Marynenko, N., Shergina, L., Kovtun, V., Tepluk, M., Zhemba, A., & Kuchai, O. (2019). Processes of managing information infrastructure of a digital enterprise in the framework of the «Industry 4.0» concept. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 1(3), 60-72. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2019.157765>
- Arindhawati, A. T., & Utami, E. R. (2020). Dampak Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat (Studi pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Ponggok, Tlogo, Ceper dan Manjungan Kabupaten Klaten). *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(1), 43–55. <https://doi.org/10.18196/rab.040152>
- Ayuni, Q., Cangara, H., & Arianto. (2019). Pengaruh Penggunaan Media Digital terhadap Tingkat Penjualan Produk Kuliner Kemasan. *Jurnal Penelitian Komunikasi Dan Opini Publik*, 23(2), 129–141.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Boer, H., & Daring, W. E. (2001). Innovation, what innovation? a comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1–3), 83–107. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2001.002956>
- BPS. (2020). Jumlah Desa tertinggal (Desa).
- Charity, M. L. (2014). Desa Pasca Rezim Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa. *Legislasi Indonesia*.
- CNBC. (2021, April 27). Tutupnya Raksasa Ritel RI: Giant, Centro sampai Matahari. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20210427151624-17-241254/tutupnya-raksasa-ritel-ri-giant-centro-sampai-matahari>
- CNN Indonesia. (2020). Kemendes PDTT Catat 21 ribu desa masih tertinggal. *CNN Indonesia*.
- De Massi, A., Frattini, F., & Lichtenhaler, U. (2012). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Sage Journals*. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>
- Elvina, E., & Zebua, M. (2019). Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Melalui Partisipasi dan Implementasi Kebijakan dengan Efektifitas Pembangunan Program Dana Desa sebagai Variabel Intervening. *JSHP: Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*. 3(1), 1-9. <https://doi.org/10.32487/jshp.v3i1.509>
- Ermaya, B. S. (2016). Kemandirian Desa Dalam Mewujudkan Pembangunan Kawasan Pedesaan. *Litigasi*. <https://doi.org/10.23969/litigasi.v16i2.36>
- Febriyanto, M. T., & Arisandi, D. (2018). Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Pada Era Masyarakat Ekonomi ASEAN. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 62–76. <https://doi.org/https://doi.org/10.26533/jmd.v1i2.175>
- Gumilang, R. R. (2019). Implementasi Digital Marketing terhadap Peningkatan Penjualan Hasil Home Industri. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), 9–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.32670/coopetition.v10i1.25>
- Gunawan, K. (2011). Manajemen BUMDES Dalam Rangka Menekan Laju Urbanisasi. *Widyatech Jurnal Sains Dan Teknologi*. 10(3), 61-72.
- Hailuddin, N. (2021). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Labuhan Haji Lombok Timur. *Elastisitas - Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(1), 1–9. <https://doi.org/10.29303/e-jep.v3i1.32>
- Hidayat, T. M. (2016). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa: BUMDES Desa Karangrejek Gunungkidul Yogyakarta. *Jurnal Analisis Kebijakan*.
- Imaroh, H. I. (2017). Penanganan Pelayanan Pengaduan Pelanggan mengenai Keluhan Tidak Dapat Air (Tda) Di Pdam Surya Sembada Surabaya. *JPAP: Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 3(1), 614–620. <https://doi.org/10.30996/jpap.v3i1.1229>
- Juliman, & Muslimin, A. (2019). OPTIMALISASI TATAKELOLA BADAN USAHA MILIK DESA. *Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora*, 4(1), 471–483. <https://doi.org/https://doi.org/10.32696/jp2sh.v4i1.271>
- Kadek, D. I., & Redana, D. N. (2018). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Penanggulangan Pengangguran di Desa Tejakula Kecamatan Tejakula Kabupaten Buleleng. *BUMDes Dalam Penanggulangan Kemiskinan*, 9(1), 51–60. <https://doi.org/https://doi.org/10.37637/LOCUS.V9i1.79>
- Kemendes. (2023). Status IDM 2019-2023. <https://idm.kemendes.go.id/>
- KOONTZ, H., O'Donnell, C., & Hutauruk, Gunawan; Weihrich, H. (1993). *Manajemen (Terjemahan)*. Erlangga.
- Lufri. (2009). Penggunaan Pendekatan Deduktif-Induktif Serta Latihan Secara Rutin Untuk Meningkatkan Kualitas Proses Pembelajaran Metodologi Penelitian di Jurusan Biologi FMIPA Universitas Negeri Padang. 22(2), 184–206.
- McKinsey. (2020). The recovery will be digital. *McKinsey Global Publishing*, August, 172.
- Nataliya Demchenko, & Diana Zoidze. (2019). Increase of Competitiveness of the Enterprise By Electronic Business Technologies. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 1(1(21)), 20–24. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/31012019/6332](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/31012019/6332)
- Nurhasan, N., Pramono, M., Martadi, M., Erta, E., & Puspita Dewi, H. S. C. (2020). The Strategic Plan of University in Facing Challenges of Industrial Revolution 4.0 (Case Study at Universitas Negeri Surabaya). *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1–13. <https://doi.org/10.24246/j.jk.2020.v7.i1.p1-13>
- Nursetiawan, I. (2018). Strategi Pengembangan Desa Mandiri Melalui Inovasi Bumdes. *MODERAT: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*. <https://doi.org/10.25147/moderat.v4i2.1488>
- Prodius, O. I., & Dimova, T. D. (2019). Improvement of Business Proses Management in Entrepise in the Condition of Activation of Industry 4.0. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*, 4(10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3835723>

- Rahmayanti, K. P., Kusumawardhani, D., & Wardani, A. I. (2019). Perencanaan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Fungsi Perencanaan BUMDES di Kabupaten Cianjur Provinsi Jawa Barat). *Sawala : Jurnal Administrasi Negara*, 7(1), 67–77. <https://doi.org/10.30656/sawala.v7i1.846>
- Reguia, C. (2014). Product Innovation And The Competitive Advantage. *European Scientific Journal*, 1(June), 140–157. <https://doi.org/https://doi.org/10.19044/ESJ.2014.V10N10P>
- Sahrul, S., & Mustari, M. (2019). Implementasi Undang – Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (Studi Pada Desa Massamaturu Kecamatan Polongbangkeng Utara Kabupaten Takalar). *Phinisi Integration Review*. <https://doi.org/10.26858/pir.v2i2.10087>
- Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability (Switzerland)*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/SU12104035>
- Sukasanto. (2014). rancangan bangun bisnis dan pengelolaan Bum Des, Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD).
- Suwardana, H. (2018). Revolusi Industri 4. 0 Berbasis Revolusi Mental. *JATI UNIK : Jurnal Ilmiah Teknik Dan Manajemen Industri*, 1(1), 102. <https://doi.org/10.30737/jatiunik.v1i2.117>
- Tarlani, T., Rochman, G. P., Akliyyah, L. S., Firdaus, A., Aulia, H., & Fajar, R. (2023). Inter-Village Network of Joint Village-Owned Enterprises for Local Economic Development. *ETHOS, Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 11(1), 55–62. <https://doi.org/doi.org/10.29313/ethos.v11i1.10185> .
- Tarlani, T., & Sirajuddin, T. (2020). Rural Development Strategies in Indonesia : Managing Village to Achieve Sustainable Development. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/447/1/012066>
- Terry, R. G. (2013). Prinsip-Prinsip Manajemen. Bumi Aksara.
- TNP2K. (2020). Pendayagunaan Badan Usaha Milik Desa dalam Pemulihan Ekonomi Pascawabah Covid-19. In Ringkasan Kebijakan (pp. 1–8). [www.tnp2k.go.id](http://www.tnp2k.go.id)
- Ungeran, O., & Dėdkova, J. (2019). Marketing innovations in Industry 4.0 and their impacts on current enterprises. *Applied Sciences (Switzerland)*, 9(18). <https://doi.org/10.3390/app9183685>
- Warsono, S. H., TS, R. S., Danarti, Agustin, C. A., Rahmawati, E., Sukarno, T. D., & Siregar, N. A. M. (2018). Indikator Perkembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa). *Bbplm-Jakarta.Kemendesa.Go.Id*, 90. [https://bbplm-jakarta.kemendesa.go.id/index.php/publikasi/getdata/indikator\\_bumdesa.pdf](https://bbplm-jakarta.kemendesa.go.id/index.php/publikasi/getdata/indikator_bumdesa.pdf)
- Webb, A., Hirt, M., & Dawson, A. (2016). *Digital strategy: Understanding the economics of disruption*. McKinsey & Company.
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>