



Peningkatan Kapasitas Kewirausahaan Hijau untuk Mendorong BUMDes Berkelanjutan

Ira Geraldina^{1*}, Ake Wihadanto², Fikri Hizryan³, Deane Rahmamita⁴

¹⁻⁴ Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia

*Corresponding author: ira@ecampus.ut.ac.id

Received 04-07-2026

Revised 13-08-2026

Published 10-09-2026

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran strategis dalam mendorong pengembangan ekonomi lokal berkelanjutan, namun kapasitas pengelolaan usaha hijau di tingkat desa masih perlu diperkuat. Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini bertujuan meningkatkan pemahaman dan keterampilan masyarakat Desa Sukasenang, Kabupaten Garut, dalam merancang usaha berbasis kewirausahaan hijau melalui pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) Berkelanjutan. Kegiatan dilaksanakan dengan pendekatan partisipatif melalui pelatihan daring dan luring yang melibatkan 30 peserta pada masing-masing sesi, terdiri atas unsur pemerintah desa, pengelola BUMDes, pelaku usaha lokal, dan masyarakat. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa peserta mampu memahami konsep kewirausahaan hijau (*greenpreneurship*), mengidentifikasi potensi usaha lokal, serta menyusun rancangan awal model bisnis yang memasukkan aspek keberlanjutan, seperti pemilihan bahan, kemasan ramah lingkungan, dan pengelolaan limbah. Kegiatan ini menunjukkan bahwa pelatihan berbasis BMC Berkelanjutan dapat menjadi strategi awal untuk memperkuat kapasitas BUMDes dan pelaku usaha desa dalam mengembangkan ekonomi lokal hijau.

Kata kunci: BUMDes, Kewirausahaan Hijau, Ekonomi Lokal Berkelanjutan, Pemberdayaan Masyarakat, Peningkatan Kapasitas

ABSTRACT

Village Owned Enterprises (BUMDes) play a strategic role in promoting sustainable local economic development; however, the capacity for managing green businesses at the village level still needs to be strengthened. This Community Service Program (PkM) aims to improve the understanding and skills of the community of Sukasenang Village, Garut Regency, in designing businesses based on green entrepreneurship through the Sustainable Business Model Canvas (Sustainable BMC) approach. The activity was carried out using a participatory approach through online and offline training sessions involving 30 participants in each session, consisting of village government representatives, BUMDes managers, local business actors, and community members. The results of the activity indicate that participants were able to understand the concept of greenpreneurship, identify local business potential, and develop an initial business model design that incorporates sustainability aspects, such as material selection, environmentally friendly packaging, and waste management. This activity demonstrates that Sustainable BMC based training can serve as an initial strategy to strengthen the capacity of BUMDes and village business actors in developing a green local economy.

Keywords: Village Owned Enterprises (BUMDes); Greenpreneurship; Sustainable Local Economy; Community Empowerment; Capacity Building.

PENDAHULUAN

Analisis Situasi

Pemberdayaan ekonomi masyarakat tetap menjadi jalur utama untuk meningkatkan kualitas hidup, kemandirian, dan kesejahteraan di daerah pedesaan. Pendekatan pemberdayaan menekankan optimalisasi sumber daya manusia agar komunitas lokal dapat menggerakkan potensi mereka untuk memenuhi kebutuhan dasar dan menghasilkan pendapatan berkelanjutan (Fawaid & Fatmala, 2020). Salah satu instrumen kelembagaan untuk mengimplementasikan pembangunan pedesaan dan pemberdayaan adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang digambarkan dalam berbagai literatur sebagai lembaga penggerak ekonomi berbasis desa yang mengarahkan sumber daya desa ke aktivitas usaha yang menghasilkan nilai ekonomi dan sosial (Kusmulyono dkk., 2023). Hasil empiris umumnya mengevaluasi keberhasilan BUMDes melalui indikator terukur yang menghubungkan kinerja usaha secara langsung dengan hasil pemberdayaan (Hidayah & Prima, 2023; Sumarto dkk., 2024). Kerangka kerja ini menempatkan BUMDes tidak hanya sebagai unit bisnis, tetapi sebagai entitas usaha komunitas yang terintegrasi dalam tata kelola lokal dan diharapkan dapat mengubah sumber daya kolektif menjadi peningkatan kesejahteraan tingkat rumah tangga (Nurhasan & Munawar, 2020).

Secara bersamaan, agenda kebijakan dan akademik untuk transformasi pedesaan semakin dipengaruhi oleh tuntutan keberlanjutan. Hal ini tercermin dalam penekanan yang semakin besar pada ekonomi hijau dan kewirausahaan hijau sebagai strategi untuk menyelaraskan pengelolaan lingkungan dengan pertumbuhan ekonomi lokal. Pembangunan desa yang berorientasi pada ekonomi hijau dijelaskan sebagai upaya memperkuat keberlanjutan dengan mengintegrasikan aktivitas ekonomi yang berorientasi lingkungan, sambil juga meningkatkan kualitas sumber daya alam dan memperluas jaringan bisnis melalui pemberdayaan komunitas dan peningkatan kewirausahaan (Rahmayani dkk., 2022). Peningkatan kapasitas, pelatihan, dan inovasi produk secara berulang kali diidentifikasi sebagai mekanisme pendukung bagi komunitas pedesaan untuk mengadopsi praktik ekonomi hijau dan mengembangkan produk turunan ramah lingkungan yang meningkatkan nilai tambah dari komoditas lokal (Nursetiawan dkk., 2024). Secara keseluruhan, tren ini menunjukkan bahwa perusahaan pedesaan yang berorientasi pada pemberdayaan seperti BUMDes dapat secara strategis berada di posisi yang tepat untuk mempercepat kewirausahaan hijau (kewirausahaan hijau), asalkan mereka memiliki sistem inovasi yang diperlukan untuk mempertahankan kinerja secara berkelanjutan (Prasetya dkk., 2023; Widiastuti dkk., 2025).

Permasalahan Mitra dan Solusi IPTEK yang Ditawarkan

Desa Sukasenang, Kecamatan Banyuresmi, Kabupaten Garut, memiliki satu BUMDes yang berperan sebagai penggerak ekonomi lokal. Desa ini juga memiliki potensi sumber daya lokal yang cukup besar, terutama pada sektor pertanian, tanaman biofarmasi, dan buah-buahan. Komoditas pertanian yang tersedia antara lain cabai

besar dan cabai keriting. Tanaman biofarmasi yang potensial dikembangkan meliputi jahe dan kunyit. Selain itu, desa ini memiliki potensi buah-buahan seperti alpukat, jambu, jeruk siam, nangka, dan pisang. Potensi tersebut dapat menjadi dasar pengembangan usaha lokal apabila diarahkan pada pengolahan produk bernilai tambah dan praktik usaha yang lebih ramah lingkungan.

Meskipun memiliki potensi sumber daya yang beragam, pemanfaatan potensi tersebut belum optimal. BUMDes dan pelaku usaha lokal masih membutuhkan dukungan dalam mengembangkan inisiatif ekonomi hijau dan kewirausahaan hijau. Pengembangan produk bernilai tambah dan ramah lingkungan juga masih terbatas. Temuan kegiatan PkM sebelumnya di Desa Sukasenang menunjukkan bahwa BUMDes Sehati belum berfungsi secara optimal karena masih menghadapi kendala kapasitas manajerial, rendahnya kesadaran masyarakat mengenai kewirausahaan hijau, serta belum berkembangnya inovasi produk berbasis ramah lingkungan (Geraldina dkk., 2025). Kondisi tersebut memperkuat pentingnya intervensi peningkatan kapasitas yang tidak hanya berfokus pada pemahaman kewirausahaan hijau, tetapi juga pada kemampuan peserta dalam merancang model usaha yang lebih terarah dan sesuai dengan potensi lokal desa. Berdasarkan kondisi tersebut, masalah prioritas mitra dalam kegiatan ini adalah rendahnya pemahaman mengenai kewirausahaan hijau, keterbatasan kapasitas inovasi, belum optimalnya kemampuan perencanaan usaha, serta belum kuatnya peran BUMDes dalam mengonsolidasikan potensi lokal menjadi model bisnis yang layak dan berkelanjutan. Kendala tersebut sejalan dengan temuan dalam konteks serupa yang menunjukkan bahwa rendahnya kesadaran lingkungan, terbatasnya kapasitas inovasi, dan lemahnya kemampuan manajerial dapat menghambat konversi sumber daya desa menjadi jalur pasar yang berkelanjutan (Ikram dkk., 2025; Rivai dkk., 2024).

Solusi IPTEK yang ditawarkan dalam kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini adalah peningkatan kapasitas melalui pelatihan kewirausahaan hijau dan pendampingan penyusunan Business Model Canvas (BMC) Berkelanjutan. Pelatihan kewirausahaan hijau diarahkan untuk meningkatkan pemahaman peserta mengenai konsep usaha hijau, pentingnya orientasi lingkungan dalam kegiatan ekonomi desa, serta peluang pengembangan produk lokal yang lebih berkelanjutan. Pendampingan BMC Berkelanjutan diarahkan untuk membantu peserta memetakan elemen-elemen utama usaha, mengidentifikasi nilai tambah produk, mengenali saluran pasar, menyusun kebutuhan sumber daya dan mitra, serta memasukkan aspek keberlanjutan ke dalam rancangan bisnis. Dengan pendekatan ini, kegiatan PkM tidak hanya memberikan pengetahuan konseptual, tetapi juga menyediakan alat bantu praktis bagi BUMDes dan pelaku usaha lokal untuk merancang usaha hijau yang lebih terstruktur.

Pemilihan pelatihan dan pendampingan BMC Berkelanjutan didasarkan pada kebutuhan mitra untuk memperoleh metode yang sederhana, partisipatif, dan mudah diterapkan dalam konteks usaha desa. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa peningkatan akses pasar, stimulasi kewirausahaan, inovasi, dan diversifikasi usaha merupakan faktor penting dalam memperkuat kinerja BUMDes dan keberlanjutan usaha pedesaan (Kania dkk., 2021; Yaya dkk., 2022). Selain itu, keberlanjutan BUMDes

juga dipengaruhi oleh kemampuan inovasi, modal sosial, dan penguatan kapasitas organisasi (Prasetya dkk., 2023; Yasni dkk., 2023). Pelatihan menjadi penting karena modal manusia dan kemampuan manajerial menentukan apakah manfaat pemberdayaan dapat berlanjut setelah kegiatan selesai (Ikram dkk., 2025; Widiastuti dkk., 2025). Oleh karena itu, kegiatan ini dirancang untuk memperkuat kapasitas BUMDes dan pelaku usaha lokal dalam mengubah potensi Desa Sukasenang menjadi rancangan usaha hijau yang bernilai tambah, kolaboratif, dan berkelanjutan.

Tujuan Pengabdian kepada Masyarakat

Ringkasan dari berbagai literatur menunjukkan bahwa celah yang paling relevan bagi Desa Sukasenang dan desa-desa serupa terletak pada persimpangan antara: (i) pengembangan kemampuan kewirausahaan dan inovasi, dan (ii) implementasi komitmen keberlanjutan ke dalam praktik usaha. Konseptualisasi kewirausahaan hijau dalam konteks desa tidak hanya sebatas memproduksi produk ramah lingkungan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah berkaitan dengan instrumen institusional seperti akuntansi lingkungan dan sosial serta mekanisme pengungkapan yang menjadikan tanggung jawab lingkungan dapat diimplementasikan dan diaudit di tingkat usaha (Hariniati dkk., 2024). Perspektif yang selaras dengan kebijakan menekankan bahwa mengoptimalkan peran BUMDes dapat mengimplementasikan agenda hijau lokal, namun hasilnya bergantung pada konteks implementasi dan kesesuaian institusional (Febrina dkk., 2025; Muttaqin dkk., 2025). Akhirnya, kerangka kerja keberlanjutan seperti Triple Bottom Line (TBL) memberikan landasan terstruktur untuk menyeimbangkan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam strategi BUMDes. Namun, penerapan empirisnya masih tidak merata dan bergantung pada konteks (Hadi, 2024).

Kajian literature tersebut memperkuat proposisi mengenai bagaimana optimalisasi BUMDes dapat mendorong kewirausahaan hijau di Desa Sukasenang melalui model pemberdayaan berbasis komunitas. Oleh karena itu, kegiatan PkM ini bertujuan untuk memberikan solusi atas permasalahan mitra melalui pelatihan dan pembimbingan meningkatkan kesadaran lingkungan, kemampuan manajerial, dan keterampilan kewirausahaan. Kebutuhan penguatan kapasitas tersebut juga sejalan dengan kegiatan PkM sebelumnya di Desa Sukasenang yang menekankan pentingnya struktur tata kelola dan mekanisme kemitraan BUMDes dalam mendukung kewirausahaan hijau (Geraldina dkk., 2025). Dengan demikian, penguatan kewirausahaan hijau di tingkat desa tidak cukup dilakukan melalui pengenalan konsep usaha hijau, tetapi perlu didukung oleh tata kelola BUMDes, kemampuan perencanaan usaha, dan hubungan kolaboratif antara BUMDes, pelaku usaha lokal, dan masyarakat. Sehingga memungkinkan BUMDes dan aktor komunitas untuk mentransformasi komoditas lokal menjadi peluang bisnis bernilai tambah dan ramah lingkungan. Asumsi dasar adalah bahwa penguatan kapasitas BUMDes dan kesadaran masyarakat akan meningkatkan adopsi kewirausahaan hijau dan berkontribusi pada pengembangan ekonomi desa yang berkelanjutan, dan bahwa pelatihan terstruktur dan pembimbingan dapat memposisikan BUMDes sebagai penggerak efektif

pertumbuhan ekonomi lokal berbasis hijau (Fawaid & Fatmala, 2020; Nurhasan & Munawar, 2020). Hal ini memberikan model yang didasarkan pada bukti empiris untuk kewirausahaan hijau pedesaan yang berorientasi pada kelayakan institusional, hasil pemberdayaan yang dapat diukur, dan replikasi praktis di konteks desa yang sebanding.

METODE PELAKSANAAN

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) ini mengadopsi metodologi partisipatif yang berorientasi pada peningkatan keterampilan melalui pelatihan. Kegiatan dirancang untuk memperkuat kesadaran lingkungan, kemampuan kewirausahaan hijau, dan kapasitas tata kelola dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang berafiliasi dengannya. Berdasarkan hal tersebut, kegiatan ini berorientasi pada praktik yang mengintegrasikan pembangunan kapasitas dan pembimbingan sebagai mekanisme perubahan inti. Melalui fasilitasi berulang, peserta memetakan model bisnis yang ada, mengidentifikasi perbaikan yang berorientasi pada keberlanjutan, dan mengonsolidasikan model hijau yang layak yang dapat diimplementasikan menjadi rencana bisnis operasional dan langkah-langkah konkret untuk transisi hijau.

Bukti dihasilkan melalui keterlibatan partisipatif, observasi, catatan fasilitasi, dan dokumentasi hasil program. Intervensi dilaksanakan menggunakan model *hybrid* yang menggabungkan modus *online dan offline*. Data partisipasi menunjukkan bahwa sesi online melibatkan 30 peserta yang terdiri dari anggota masyarakat dan administrator BUMDes. Sedangkan pembimbingan BMC Berkelanjutan yang dilaksanakan secara offline melibatkan 30 wirausaha lokal dan calon pelaku usaha, termasuk UMKM yang berafiliasi. Kegiatan ini dilakukan di Desa Sukasenang, Kecamatan Banyuresmi, Kabupaten Garut, Indonesia. Intervensi ini dilaksanakan selama satu tahun sebagai siklus program terintegrasi tunggal untuk memastikan bahwa pembelajaran, pembimbingan, dan konsolidasi hasil dilakukan secara bertahap dan terkoordinasi.

Sebelum melakukan pelatihan, kegiatan pengabdian kepada masyarakat diawali dengan tahap pra-kegiatan. Tahapan pra-kegiatan berfokus pada identifikasi awal dan penilaian diagnostik untuk menetapkan kondisi dasar dan menyelaraskan intervensi dengan kebutuhan lokal. Tahap ini melibatkan penilaian kesiapan mitra, kondisi lingkungan, dan kebutuhan komunitas terkait kesadaran lingkungan, kemampuan bisnis, dan kapasitas tata kelola BUMDes. Pada praktiknya, tahap ini menghasilkan pemahaman kontekstual tentang pengaturan tata kelola, praktik manajemen, dan hambatan yang dirasakan oleh BUMDes dan UMKM (Rivai dkk., 2024). Sebagai masukan untuk pengembangan BMC Berkelanjutan, diagnosis memetakan: (i) produk/jasa yang ada dan pelanggan sasaran, (ii) kendala operasional dan ketersediaan sumber daya, serta (iii) kemitraan potensial dan saluran pasar. Hasilnya mencakup catatan dasar, pemetaan pemangku kepentingan, dan daftar prioritas kendala dan peluang bisnis yang akan dibahas selama *workshop* dan pembimbingan BMC Berkelanjutan. Kegiatan pra kegiatan dilanjutkan dengan tahap pelatihan dan

tahap pembimbingan yang dijelaskan lebih lanjut pada bagian pembahasan hasil kegiatan.

Tahap bimbingan dan bantuan praktis mengubah konsep pelatihan menjadi praktik terapan. Tahap ini menekankan pengelolaan bisnis berbasis lingkungan dan optimalisasi tata kelola BUMDes melalui bimbingan langsung. Aktivitas pembimbingan meliputi dukungan dalam perencanaan bisnis, pengambilan keputusan operasional, dan penerapan prinsip kewirausahaan hijau pada usaha lokal yang sudah ada atau yang akan didirikan. Pada perspektif institusional, pembimbingan juga mendukung penguatan tata kelola dengan mengklarifikasi peran dan mekanisme pertanggungjawaban di dalam BUMDes untuk mengoperasikan dan mengawasi model bisnis berorientasi hijau yang diusulkan (Setyorini dkk., 2023; Widiastuti dkk., 2025).

Inti metodologis intervensi ini adalah *Sustainable Business Model Canvas* (BMC Berkelanjutan), yang berfungsi sebagai alat partisipatif utama untuk mendukung transisi hijau unit usaha BUMDes dan UMKM terkait. BMC Berkelanjutan digunakan untuk mengstruktur, menguji, dan menyempurnakan logika bisnis di seluruh sembilan blok bangunan (segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, hubungan pelanggan, aliran pendapatan, sumber daya kunci, aktivitas kunci, kemitraan kunci, dan struktur biaya) sambil secara eksplisit mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan lingkungan dan sosial ke dalam setiap blok. Penggunaan pendekatan BMC dalam kegiatan PkM telah digunakan untuk membantu mitra memahami model bisnis, menyesuaikan kegiatan dengan kebutuhan peserta, dan menerjemahkan pelatihan ke dalam rancangan usaha yang lebih operasional (Geraldina dkk., 2023). Oleh karena itu, BMC dalam kegiatan ini diposisikan sebagai alat bantu praktis yang memungkinkan peserta memetakan usaha secara sederhana, mengidentifikasi peluang perbaikan, serta menghubungkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam rancangan usaha yang dikembangkan.

Kegiatan PkM ini menggunakan desain intervensi partisipatif yang didominasi kualitatif (studi kasus berorientasi aksi) yang menggabungkan diagnosis kontekstual dengan implementasi terstruktur. Intervensi dilaksanakan menggunakan model *hybrid* yang menggabungkan pendekatan *online dan offline*. Sesi online digunakan untuk membangun pemahaman dasar tentang konsep kewirausahaan hijau, prinsip keberlanjutan, dan pengenalan BMC Berkelanjutan, sementara sesi offline memprioritaskan pengembangan BMC Berkelanjutan secara praktis dan bimbingan intensif. Sesi online dilakukan menggunakan platform konferensi video untuk memfasilitasi pembelajaran konseptual, diskusi, dan koordinasi di antara pemangku kepentingan. Aktivitas offline dilakukan di fasilitas desa dan menekankan pada *workshop* BMC Berkelanjutan, klinik bimbingan, dan latihan praktis untuk perencanaan bisnis.

Melalui partisipatif, kegiatan ini menghasilkan pengamatan, catatan fasilitasi, dan dokumentasi hasil program. Catatan partisipasi deskriptif digunakan untuk melaporkan jangkauan program, sementara penekanan analitis utama tetap pada penjelasan proses pembelajaran institusional dan jalur praktis melalui mana penguatan tata kelola dan desain bisnis berbasis BMC Berkelanjutan memfasilitasi

adopsi kewirausahaan hijau (Purnomo dkk., 2020; Tarlani dkk., 2022; Rivai dkk., 2024). Hasil program meliputi materi pelatihan online tentang kewirausahaan hijau, hasil *workshop* BMC Berkelanjutan, rencana bisnis ringkas yang dihasilkan dari BMC Berkelanjutan yang telah disempurnakan, dokumentasi pembimbingan, laporan kemajuan, laporan akhir, dan publikasi media. Dokumentasi mencakup sesi pelatihan, keterlibatan peserta, dan perbaikan yang dapat diamati dalam kapasitas institusional di BUMDes. Sesuai dengan praktik evaluasi tata kelola dan pemberdayaan, dokumentasi ini berfungsi sebagai bukti implementasi dan alat reflektif untuk menilai bagaimana penguatan tata kelola dan intervensi pembangunan kapasitas berbasis BMC Berkelanjutan diterjemahkan menjadi pembelajaran organisasi dan kontribusi ekonomi komunitas (Hidayah & Prima, 2023; Widiastuti dkk., 2025).

Untuk memperkuat keterukuran kegiatan, evaluasi pelaksanaan PkM dilakukan secara deskriptif melalui observasi partisipasi peserta, catatan fasilitasi, dokumentasi kegiatan, dan telaah terhadap luaran BMC Berkelanjutan yang disusun selama proses pendampingan. Indikator keberhasilan kegiatan mencakup keterlibatan aktif peserta dalam diskusi dan praktik, kemampuan peserta mengidentifikasi potensi usaha lokal, kemampuan memetakan elemen-elemen bisnis dalam BMC Berkelanjutan, serta kemampuan memasukkan aspek keberlanjutan ke dalam rancangan usaha. Selain itu, respons mitra dan hasil dokumentasi kegiatan digunakan sebagai dasar untuk menilai ketercapaian tujuan program, terutama dalam memperkuat pemahaman kewirausahaan hijau, meningkatkan kapasitas perencanaan usaha, dan mendorong peran BUMDes dalam pengembangan ekonomi lokal hijau. Dengan demikian, evaluasi tidak hanya diarahkan untuk mencatat proses pelaksanaan kegiatan, tetapi juga untuk melihat sejauh mana pelatihan dan pembimbingan mampu menghasilkan luaran praktis yang relevan dengan kebutuhan mitra.

HASIL KEGIATAN

Tahap pelatihan (lihat Tabel 1), dilaksanakan secara utama melalui sesi peningkatan kapasitas daring untuk memperkuat pemahaman peserta tentang kewirausahaan hijau, penciptaan nilai yang berorientasi pada keberlanjutan, dan prinsip-prinsip dasar manajemen bisnis. Pelatihan dilakukan melalui ceramah singkat, diskusi yang difasilitasi, dan refleksi interaktif yang dirancang untuk mendorong partisipasi (Purnomo dkk., 2020; Tarlani dkk., 2022). Secara substansial, pelatihan menekankan prinsip-prinsip tata kelola sebagai landasan kinerja organisasi dan kepercayaan pemangku kepentingan, sejalan dengan pembahasan tata kelola dan akuntabilitas dalam konteks BUMDes (Setyorini dkk., 2023; Dewi dkk., 2024; Widiastuti dkk., 2025). Pada kerangka ini, tanggung jawab lingkungan diposisikan sebagai komponen integral dari strategi perusahaan dan akuntabilitas organisasi, sejalan dengan perspektif akuntansi sosial dan lingkungan dalam BUMDes (Hariniati dkk., 2024). Untuk mendukung langsung fase mentoring berikutnya, tahap online memperkenalkan kerangka kerja BMC Berkelanjutan, termasuk sembilan blok bangunan dan integrasi pertimbangan keberlanjutan yang diharapkan (misalnya, proposisi nilai hijau, pengadaan bertanggung jawab dan efisiensi sumber daya di

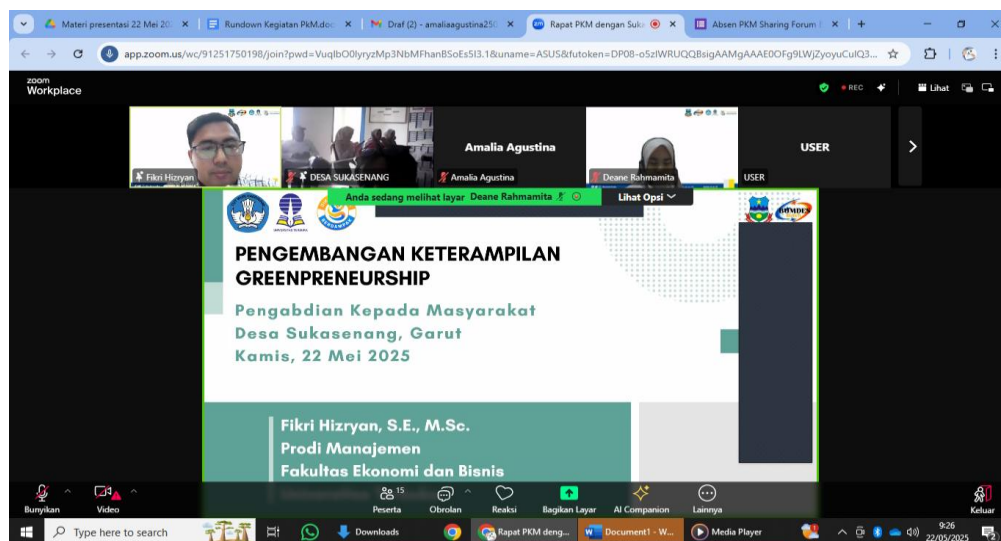
bawah sumber daya dan aktivitas kunci, serta model kemitraan yang mendukung hasil lingkungan dan sosial). Hasil dari tahap ini adalah: (i) landasan konseptual bersama tentang kewirausahaan hijau dan BMC Berkelanjutan, dan (ii) pernyataan masalah/kesempatan awal yang akan diimplementasikan selama pengembangan BMC Berkelanjutan secara *offline*.

Tabel 1. Rangkuman Tahap Kegiatan dan Luaran

Tahap/Kegiatan	Tanggal	Moda & Lokasi	Peserta	Fokus Materi / Luaran Utama
Pelatihan kesadaran lingkungan & <i>greenpreneurship</i> (kewirausahaan hijau)	22 Mei 2025	Daring (Zoom)	30 (masyarakat & pengelola BUMDes)	Penguatan konsep <i>greenpreneurship</i> (kewirausahaan hijau); kesadaran lingkungan; pemetaan potensi usaha lokal.
Pelatihan luring: aplikasi BMC	28 Juli 2025	Luring (Balai Serbaguna Desa Sukasenang, Kab. Garut)	30 (wirausaha lokal & calon pelaku usaha)	Praktik <i>Business Model Canvas</i> ; pemetaan elemen bisnis; draft BMC/kelompok dan rencana tindak lanjut.

Kegiatan PkM menghasilkan luaran yang tampak pada meningkatnya pemahaman peserta tentang kewirausahaan hijau, kesadaran lingkungan dalam pengelolaan usaha desa, serta kemampuan awal merancang model bisnis yang lebih berkelanjutan. Rangkaian pelatihan dan pendampingan (daring dan luring) membantu membangun partisipasi dan pembelajaran kolektif, yang menjadi prasyarat perubahan praktik kewirausahaan di tingkat BUMDes serta UMKM desa. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menilai program pemberdayaan efektif ketika memperkuat kapabilitas (Hidayah & Prima, 2023; Sumarto dkk., 2024).

Pelatihan Daring: Penguatan Konsep dan Orientasi keberlanjutan



Gambar 1. Dokumentasi Pelatihan Daring Sesi Pengembangan Keterampilan Kewirausahaan hijau.

Pelatihan daring berperan sebagai tahap penyamaan persepsi bagi peserta. Peserta memahami bahwa kewirausahaan hijau bukan hanya bisnis ramah lingkungan, tetapi juga strategi penciptaan nilai yang mempertimbangkan keberlanjutan sumber daya dan peluang ekonomi lokal. Dampak yang paling terlihat pada tahap ini adalah peningkatan pengetahuan dan kerangka berpikir peserta. Pola ini konsisten dengan temuan pelatihan berbasis digital di konteks perdesaan yang cenderung kuat di aspek kognitif dan kesiapan, lalu menguat pada tahap praktik (Kania dkk., 2021; Muku dkk., 2025; Sumarto dkk., 2024).

Gambar 1 mendokumentasikan pelatihan pada sesi pertama yang menekankan bahwa wirausahawan hijau (*greenpreneur*) adalah pelaku usaha yang tidak hanya mengejar keuntungan finansial, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan dan kesejahteraan sosial. Dalam sesi ini, peserta diajak menggunakan pendekatan *Business Model Canvas* untuk merancang ide usaha berbasis isu lingkungan lokal.

Sesi kedua mengedukasi mengenai bagaimana kekayaan desa seperti pertanian organik, pengelolaan limbah, dan wisata alam dapat diolah menjadi bisnis hijau yang berdaya saing. Sesi kedua juga menjelaskan strategi pemasaran hijau, pentingnya kolaborasi antar pelaku lokal, serta akses terhadap pembiayaan mikro sebagai bagian dari ekosistem usaha yang berkelanjutan.

Sesi ketiga yang mengupas pengembangan kapasitas BUMDes dalam menggerakkan ekonomi lokal. Materi pelatihan menyoroti pentingnya tata kelola profesional dalam BUMDes dan peran strategisnya sebagai katalisator ekonomi komunitas. Sesi ketiga juga memperkenalkan konsep koperasi hijau dan unit usaha sosial yang bisa dikembangkan melalui BUMDes untuk menjawab kebutuhan lokal sekaligus menjaga kelestarian lingkungan.

Pelatihan Luring: Penguatan Keterampilan melalui Praktik BMC Berkelanjutan

Pelatihan luring memperlihatkan luaran keterampilan yang lebih nyata. Melalui praktik penyusunan BMC Berkelanjutan, peserta dapat memetakan elemen-elemen kunci usaha (segmen pelanggan, proposisi nilai, kanal, relasi pelanggan, sumber daya, aktivitas, mitra, biaya, dan pendapatan) dan mulai memasukkan pertimbangan keberlanjutan pada rancangan usaha. Kegiatan tatap muka memudahkan fasilitasi kontekstual berbasis komoditas lokal, keterbatasan sumber daya, dan kondisi pasar. Kegiatan ini mendukung pembelajaran yang lebih aplikatif dibanding sesi daring (Dhewanto dkk., 2020; Purnomo dkk., 2020; Tarlani dkk., 2022). Penggunaan BMC dalam sesi luring memperkuat fungsi pelatihan sebagai proses pendampingan yang menghasilkan luaran praktis. Hal ini sejalan dengan kegiatan PkM berbasis BMC yang menempatkan metode Canvas sebagai alat untuk membantu mitra memetakan model bisnis dan mengembangkan kegiatan usaha secara lebih terarah (Geraldina dkk., 2023). Dalam konteks Desa Sukasenang, praktik BMC membantu peserta menghubungkan potensi lokal dengan keputusan bisnis, seperti pemilihan bahan,

pengelolaan kemasan, pengurangan limbah, penentuan mitra, dan perumusan proposisi nilai hijau.



Gambar 2. Dokumentasi Pelatihan Luring Sesi Pengenalan Konsep BMC Berkelanjutan

Gambar 2 mendokumentasikan pelatihan luring sesi pertama dan dua. Pelatihan sesi pertama memperkuat pengetahuan peserta mengenai instrumen BMC Berkelanjutan. Materi disampaikan kepada seluruh peserta secara bersamaan. Untuk meningkatkan keterampilan praktis, pelatihan luring dilanjutkan dengan sesi kedua yang membagi peserta menjadi dua kelompok besar untuk meningkatkan partisipasi aktif peserta dalam kegiatan pelatihan.

Gambar 3 mendokumentasikan proses penyusunan BMC Berkelanjutan dengan menggunakan salah satu kasus bisnis peserta pada kelompok pertama. Peserta dibimbing secara bertahap untuk mengonversi bisnis eksisting dengan model bisnis baru yang ramah sosial dan lingkungan dengan metode BMC Berkelanjutan.

Gambar 3 dan 4 mengilustrasikan hasil pendampingan penyusunan BMC Berkelanjutan pada kelompok pertama dan kedua. Peserta mampu menyusun BMC Berkelanjutan dengan mengevaluasi kembali pemilihan pemasok, bahan, dan aktivitas bisnis yang aman dan mengurangi residu. Hal ini tampak dari pemilihan pemasok yang menyediakan bahan berkualitas, alami, dan mengurangi penggunaan kemasan plastik, serta menggunakan air bersih dalam proses produksi minuman rempah. Identik dengan kelompok pertama, peserta menggunakan salah satu bisnis eksisting peserta untuk dikonversikan menjadi bisnis yang berkelanjutan.

Key Partners (Mitra Bisnis)	Key Activities (Aktivitas Utama)	Key Resources (Sumber Daya Utama)	Cost Structure (Struktur Biaya)	Value Propositions (Proposisi Nilai)	Channels (Saluran Distribusi)	Customer Segments (Segmen Pelanggan)
1. Pemasok (Mitra) 2. Pemasok Bahan Baku (Mitra) 3. Pemasok Kemasan (Mitra)	- Suplai Bahan Baku - Pemasok Kemasan (Mitra) - Pemasok Bahan Baku (Mitra) - Pemasok Kemasan (Mitra) - Pemasok Bahan Baku (Mitra) - Pemasok Kemasan (Mitra)	- Sifat - Air Bersih - Wadah Bersih, Bersih - Kemasan Bersih	- Bahan Baku - Biaya Kemasan - Biaya Listrik - Biaya Gas	- Racikan Langgeng - Transparan - Air Rempah - Menggunakan Bahan Alam 100% Rempah - Kemasan Bersih - Topping (Cangkul, Kepingan, dll)	- Kemasan 100% Rempah - Kemasan 100% Rempah - Kemasan 100% Rempah - Kemasan 100% Rempah - Kemasan 100% Rempah	- Target Pasar - Usia 30+ - Para Remaja - Para Remaja - Para Remaja - Para Remaja

Gambar 3. Dokumentasi Pelatihan Luring Sesi Praktik BMC Berkelanjutan Kelompok 1

Kelompok kedua menekankan pada penggunaan tenaga kerja yang berasal dari keluarga sebagai bentuk kepedulian sosial bisnisnya, mempertimbangkan melakukan diversifikasi produk dengan menawarkan produk baru yang menggunakan kemasan yang ramah lingkungan. Kelompok kedua mulai memikirkan untuk menyesuaikan *value proposition* produk bisnisnya yang berkomitmen menggunakan bahan organik dan melakukan daur ulang untuk mengurangi sampah organik yang dihasilkan proses produksi jamur.

Key Partners (Mitra Bisnis)	Key Activities (Aktivitas Bisnis)	Value Propositions (Proposisi Nilai)	Customer Relationships (Hubungan dengan Pelanggan)	Customer Segments (Segmen Pelanggan)
1. Pengumpul 2. Karyawan 3. Tenaga Kerja 4. Supplier bahan baku : serbuk serbuk hasil produksi	- Pembelian bahan baku - pemeliharaan - produksi & pemasaran - panen → pengumpul : 1 kw - pengumpul - pembelian langsung	1. Pembelian jamur pakena diproduksi mandiri 2. Jaminan persediaan 3. Pengurangan sampah organik dengan daur ulang 4. Bahan organik ramah lingkungan 5. Membuka lapangan kerja 6. Produk tidak akan lama	1. pembelian langsung 2. mitra supplier tetap (3 mitra) 3. ke pengumpul 40 kg 4. pengumpul 40 kg 5. mitra supplier tetap (3 mitra) 6. ke pengumpul 40 kg 7. ke pengumpul 40 kg 8. ke pengumpul 40 kg 9. ke pengumpul 40 kg 10. ke pengumpul 40 kg	1. Rantai pangan 2. Pasar tradisional
Key Resources (Sumber Daya Kunci)	Key Channels (Saluran Distribusi)	Revenue Stream (Sumber Pendapatan)	Cost Structure (Struktur Biaya)	
- Serbuk - dedak (gabah, gilingan padi) - kapur - media : plastik tertutup - Ruana : 1. Produk - Gajah 2. tetapanan - panen - sumber air yg cukup - mesin 5.1000 pembuat kayu	- pengumpul langsung ke tetangga - pengumpul langsung ke tetangga	Jamur pak : 12 rb / kg Jamur pak : 22 rb / kg Oke : 10 kg / hari	1. Biaya produksi (bahan baku - pemeliharaan) 2. Biaya operasi: serbuk, tenaga kerja (per hasil produk)	Tindak lanjut : 1. orientasi utk pengembangan pasar melalui distribusi produk jamur pak 2. ke pengembangan teknologi pemasaran utk meningkatkan daya tahan jamur hasil produksi

Gambar 4. Dokumentasi Pelatihan Luring Sesi Praktik BMC Berkelanjutan Kelompok 2

Implikasi hasil: dari Pengetahuan Menuju Rancangan Usaha Hijau

Secara keseluruhan, kombinasi daring dan luring membentuk alur pembelajaran bertahap: (1) penguatan konsep, (2) latihan perencanaan, (3) artikulasi model bisnis yang lebih koheren. BMC Berkelanjutan berfungsi sebagai alat bantu berpikir yang memudahkan peserta merumuskan keputusan bisnis dan menyelaraskan tujuan usaha dengan prinsip keberlanjutan. Praktik BMC Berkelanjutan mendorong keterlibatan aktif dan kolaborasi mekanisme yang sering dilaporkan efektif dalam penguatan wirausaha komunitas (Muku dkk., 2025; Tarlani dkk., 2022). Pelatihan dapat mengatasi masalah mitra yang belum mengoptimalkan peran BUMDes untuk mendorong kewirausahaan hijau di Desa Sukasenang, Garut. Pelatihan daring memperluas pengetahuan peserta mengenai pentingnya kewirausahaan hijau, penguatan tata kelola BUMDes, dan penggunaan BMC Berkelanjutan sebagai alat untuk mentransformasikan bisnis eksisting menjadi bisnis berkelanjutan. Pelatihan luring meningkatkan keterampilan peserta dalam penyusunan BMC Berkelanjutan yang dapat diaplikasikan dalam bisnis mereka.

Berdasarkan observasi selama sesi pelatihan, program PkM berhasil meningkatkan kesadaran peserta mengenai kewirausahaan hijau yang ditunjukkan dengan partisipasi aktif peserta, terutama pada sesi tanya jawab. Sesi tanya jawab berlangsung sangat interaktif. Peserta aktif bertanya tentang pembiayaan usaha hijau, strategi pemasaran produk ramah lingkungan, hingga cara membangun merek usaha desa yang mengedepankan keberlanjutan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Kepala Desa Sukasenang yang menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang

terlibat. Kegiatan ini dipandang sebagai titik awal perubahan desa menuju arah yang lebih mandiri dan berkelanjutan sebagaimana dilansir dari materi siaran pers pasca pelatihan¹.

"Kami sangat berterima kasih kepada UT dan BUMDes Sehati atas kolaborasi ini. Harapannya, inisiatif ini mampu melahirkan wirausaha lokal yang tidak hanya kreatif dan inovatif, tetapi juga peduli lingkungan" (Pikiran Rakyat, 2025)

"Dengan terlaksananya kegiatan ini, Desa Sukasenang menegaskan komitmennya menjadi desa yang adaptif terhadap tantangan masa depan, serta menjadi contoh bagaimana kolaborasi lintas sektor dapat mengakselerasi pembangunan berkelanjutan di tingkat akar rumput". (Pikiran Rakyat, 2025)

Kegiatan PkM berjalan dengan baik berkat kolaborasi seluruh pihak yang terkait, yaitu tim PkM, jajaran pemerintah desa, pengurus BUMDes Sehati, komunitas pendamping UMKM Kota Garut, para penggerak UMKM setempat, dan dukungan pendanaan dari LPPM Universitas Terbuka. Namun demikian, terdapat beberapa keterbatasan dalam merealisasikan kegiatan agar berjalan secara optimal. Pertama, jarak lokasi PkM yang relatif cukup jauh yang mengurangi intensitas pendampingan. Kedua, peran penggerak UMKM setempat belum optimal, sehingga mengurangi efektivitas pelaksanaan pendampingan. Keterbatasan tersebut menjadi dasar evaluasi untuk menyempurnakan kelanjutan program PkM ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kegiatan PkM ini menunjukkan bahwa pendekatan hibrida (daring dan luring) yang dipadukan dengan pendampingan *Business Model Canvas* efektif untuk memperkuat pemahaman kewirausahaan hijau, membangun kesadaran lingkungan dalam konteks usaha desa, dan menghasilkan luaran keterampilan awal berupa rancangan model bisnis yang lebih terstruktur pada peserta. Untuk menjaga keberlanjutan dampak, program perlu ditindaklanjuti melalui pendampingan berkala dan pengintegrasian agenda kewirausahaan hijau ke program kerja BUMDes dan perencanaan desa, sehingga perubahan tidak berhenti pada fase pelatihan saja (Hariniati dkk., 2024; Prasetya dkk., 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, A. S. K., Prasetyo, N. D., Rifan, M., & Habsari, H. T. (2024). Motion Sickness: Holding the Acupressure Point of Village-Owned Business Entities on the Wheel of "Good Corporate Governance." *Brawijaya Law Journal*, 11(1), 48-71.
<https://doi.org/10.21776/ub.blj.2024.011.01.03>
- Dhewanto, W., Ratnaningtyas, S., Permatasari, A., Anggadwita, G., & Prasetyo, E. A. (2020). Rural Entrepreneurship: Towards Collaborative Participative Models for Economic

¹ Sumber Artikel berjudul " Universitas Terbuka dan BUMDes Sehati Dorong *Greenpreneurship* di Desa Sukasenang ", selengkapnya dengan link: <https://kabargarut.pikiran-rakyat.com/kabar-garut/pr-3219383739/universitas-terbuka-dan-bumdes-sehati-dorong-greenpreneurship-di-desa-sukasenang?page=3>

- Sustainability. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 705–724. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(48\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(48))
- Fawaid, A., & Fatmala, E. (2020). Home industri sebagai pemberdayaan usaha mikro dalam meningkatkan financial revenues masyarakat. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 14(1), 112–128. <https://doi.org/10.35931/aq.v14i1.342>
- Febrina, R., Marta, A., Amin, R. M., Hadi, S., Ferlan, M., & Mento, M. E. (2025). Green Policy-Based Sustainable Development Through the Development of Village-Owned Enterprises (BUMDes). *E3S Web of Conferences*, 611, 03003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202561103003>
- Geraldina, I., Andriyansah, Safitri, J., Auliq, M. A., Latif, A. S., & Nugraha, A. Y. (2023). Implementasi model bisnis pesantren berbasis digital dengan metode Canvas. *Amaliah: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 7(1), 98–103.
- Geraldina, I., Wihadanto, A., Hizryan, F., Rahmamita, D., Suharmawan, W., & Agustina, A. (2025). Optimalisasi tata kelola BUMDes untuk mendukung greenpreneurship di Desa Sukasenang: Sebuah pengabdian kepada masyarakat. *Seminar Terbuka Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Terbuka*, 943–950.
- Hadi, S. (2024). Sustainability and Strategy for Development of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) Concept for Coastal Communities Through Triple Bottom Line and Interpretative Structural Modeling. *Journal of Global Innovations in Agricultural Sciences*, 1059–1069. <https://doi.org/10.22194/jgias/24.1394>
- Hariniati, W., Mardiani, L., & Nabila, L. (2024). Application of Social Environmental Accounting in Village-Owned Business Enterprises to Realize Green Accounting. *BIO Web of Conferences*, 148, 02030. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202414802030>
- Hidayah, U., & Prima, S. R. (2023). The Distribution Levels and Factors Influencing Successful Development of VOE in Trenggalek Regency-Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 171–179. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180118>
- Ikram, A. A. D. W., Salam, M., AT, M. R., & Muhammad, S. (2025). Employing Structural Equation Modeling to Examine the Determinants of Work Motivation and Performance Management in BUMDES: In Search of Key Driver Factors in Promoting Sustainable Rural Development Strategies. *Sustainability*, 17(15), 6855. <https://doi.org/10.3390/su17156855>
- Kania, I., Anggadwita, G., & Alamanda, D. T. (2021). A New Approach to Stimulate Rural Entrepreneurship Through Village-Owned Enterprises in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 15(3), 432–450. <https://doi.org/10.1108/jec-07-2020-0137>
- Kusmulyono, M. S., Dhewanto, W., & Hariadi, M. F. (2023). Determinant Factors of Village-Owned Enterprise Best Practice in Indonesia. *AGRARIS: Journal of Agribusiness and Rural Development Research*, 9(1), 15–29. <https://doi.org/10.18196/agraris.v9i1.104>
- Muku, I. D. M. K., Sudiarta, I. G. P., Nitiasih, P. K., & Warpala, I. W. S. (2025). Entrepreneurship Training Model Based on Sad Kerthi Loka Bali Perspective. *Journal of Ecohumanism*, 4(1). <https://doi.org/10.62754/joe.v4i1.5899>
- Muttaqin, M. Z., Reba, Y. A., & Mahbobor Rahman, K. M. M. R. (2025). Implementation of Village-Owned Enterprises Within the Grindle Framework. *Jurnal Pengabdian Hukum Indonesia (Indonesian Journal of Legal Community Engagement) JPHI*, 8(1), 193–222. <https://doi.org/10.15294/jphi.v8i1.28946>
- Nurhasan, J. A., & Munawar, A. H. (2020). Efektivitas peran BUMDes terhadap peningkatan pendapatan masyarakat di Desa Panjalu. *ANTARADHIN: Jurnal Ekonomi Syariah Kontemporer*, 1(2), 89–99.
- Nursetiawan, I., Yuliani, D., Prabowo, F. H. E., & Sobari, M. (2024). Pelatihan manajemen BUMDes berbasis sosiokultural masyarakat lokal di Desa Sukamaju. *Warta LPM*, 27(1), 21–32. <https://doi.org/10.23917/warta.v27i1.2863>

- Prasetya, B. P., Moeljadi, N., Wijayanti, R., & Aisjah, S. (2023). Innovation Capacity and Social Capital as Mediators of Relationships in Integrated Quality Management With Sustainable Performance of Village-Owned Enterprises in Klaten District, Central Java, Indonesia. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 454–468. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1198>
- Pikiran Rakyat. (2025). *Universitas Terbuka dan BUMDes Sehati dorong greenpreneurship di Desa Sukasenang*. <https://kabargarut.pikiran-rakyat.com/kabar-garut/pr-3219383739/universitas-terbuka-dan-bumdes-sehati-dorong-greenpreneurship-di-desa-sukasenang>
- PURNOMO, S., RAHAYU, E. S., RIANI, A. L., SUMINAH, S., & UDIN, U. (2020). Empowerment Model for Sustainable Tourism Village in an Emerging Country. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 261–270. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.261>
- Rahmayani, D., Yuliani, R., Kistanti, N. R., Marpaung, G. N., Supriyadi, A., & Nuurfauzi, M. (2022). Peningkatan kapabilitas *green economy* dalam pengembangan desa wisata sebagai upaya mewujudkan pembangunan berkelanjutan. *Kumawula: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 171–178. <https://doi.org/10.24198/kumawula.v5i1.36289>
- Rivai, A., Nasrullah, N., Hasanuddin, H., Chrisstin, V., Fitrina, F., & Haryono, D. (2024). Institutional Capacity Development (Capacity Building) of Village-Owned Business Enterprises in Tambayoli Village, Soyo Jaya Sub District, North Morowali District, Indonesia. *Qubahan Academic Journal*, 4(3), 364–372. <https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a913>
- Setyorini, C. T., Susilowati, D., Sukardi, P., Warsidi, W., Julialevi, K. O., Janah, M., Kemalasari, R. Y., & Dewi, A. D. W. K. (2023). The Strategy of Promoting Effective Management and Accountability in Village-Owned Enterprises Through Governance. *Corporate and Business Strategy Review*, 4(4), 108–120. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i4art11>
- Sumarto, S., Martitah, M., Kristiono, N., Hidayat, A., & Putra, T. I. (2024). Unlocking Village Potential: Empowering Tanuharjo Officials to Boost Revenue Through Village-Owned Enterprises. *Jurnal Pengabdian Hukum Indonesia (Indonesian Journal of Legal Community Engagement) JPHI*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.15294/jphi.v7i1.12697>
- Tarlani, T., Dariah, A. R., & Rani, A. M. (2022). Transforming Rural Economy Through Community-Based Tourism With Village-Owned Enterprise (BUMDES, Badan Usaha Milik Desa)—A Case Study: Cibiru Wetan, Pagerwangi and Cipamekar Villages, Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(5), 1535–1542. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170517>
- Widiastuti, H., Utami, E. R., Wulandari, E., & Kiranti, D. S. P. (2025). Accountability, Transparency, Social Innovation and Performance: A Village-Owned Enterprise Perspective in an Emerging Country. *Social Enterprise Journal*, 22(1), 188–218. <https://doi.org/10.1108/sej-08-2024-0139>
- Yasni, H., Mutia Basri, Y., Nurmayanti, P., & Rianti, Y. (2023). The Effect of Social Capital and Transformational Leadership on the Performance of Rural Enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 214–225. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.17)
- Yaya, R., Suryanto, R., Abubakar, Y. A., Kasim, N., Raimi, L., & Irfana, S. S. (2022). Innovation-Based Diversification Strategies and the Survival of Emerging Economy Village-Owned Enterprises (VOEs) in the COVID-19 Recession. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 16(2), 339–365. <https://doi.org/10.1108/jeee-06-2021-0213>