

ASSESSING SUCCESS FACTORS OF SOCIAL BUSINESS PERFORMANCE

Rusdianto¹, Annisa Fithria², Ibnu Abbas³

^{1,2,3} Universitas Ahmad Dahlan
rusdianto@act.uad.ac.id

INFO ARTIKEL

Histori Artikel :

Tgl. Masuk : 21-04-25

Tgl. Diterima : 19-08-25

Tersedia Online : 30-09-25

Keywords:

Village-Owned Enterprises, social business, dynamic capability, case study, organizational capability

ABSTRAK/ABSTRACT

This study aims to analyze the factors influencing the success of Village-Owned Enterprises (BUMDes) as a form of social business practice in Indonesia. Drawing on the theoretical framework of dynamic capability, the study highlights the importance of an organization's ability to sense opportunities, seize them strategically, and transform its institutional structure to remain resilient in a dynamic environment. A qualitative research method was employed, utilizing an exploratory case study approach on two leading BUMDes in the Special Region of Yogyakarta. Data were collected through in-depth interviews, limited observations, and document analysis, and were examined using an interactive analysis model. The findings reveal that BUMDes' success is driven by visionary leadership, adaptability to external dynamics, the enhancement of human resource capacity, transparent financial management, and ecosystem support through collaboration and digital technology. These findings reinforce the relevance of dynamic capability theory in explaining the performance of community-based social enterprises in developing countries and provide both theoretical and practical contributions to the development of policies and strategies for strengthening village economic institutions.

PENDAHULUAN

Tren perkembangan bisnis sosial telah menarik perhatian yang semakin besar dari berbagai pihak, termasuk media, otoritas publik, dan investor (Battilana & Lee, 2014). Bisnis sosial adalah bentuk usaha yang menyeimbangkan antara tujuan sosial dan sasaran finansial, berada di antara bisnis yang berorientasi pada keuntungan maksimal dan sektor nirlaba. Yunus *et al.*, (2010) memperkenalkan konsep bisnis sosial sebagai pendekatan alternatif yang lebih berkelanjutan bagi para filantropis dalam menyalurkan dana mereka. Alih-alih memberikan donasi satu kali yang bersifat konsumtif, para dermawan dapat

menanamkan modal pada usaha yang layak secara finansial dan mampu menghasilkan manfaat sosial secara berkelanjutan. Keuntungan yang diperoleh dari bisnis sosial tidak dibagikan kepada pemilik, melainkan diinvestasikan kembali ke dalam usaha tersebut. Dengan demikian, model ini memungkinkan terciptanya dampak sosial positif yang terus berkembang seiring pertumbuhan bisnis.

Meskipun bisnis sosial semakin mendapatkan perhatian (Nicholls, 2010) dan dianggap mampu memberikan solusi atas persoalan sosial (Dacin *et al.*, 2011), tidak semua inisiatif bisnis sosial berhasil mencapai dampak yang diharapkan (Battilana & Lee, 2014). Hal ini

menimbulkan pertanyaan penting mengenai faktor-faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilan sebuah bisnis sosial. Memahami determinan kesuksesan ini menjadi krusial, mengingat kompleksitas model bisnis sosial yang tidak hanya menargetkan keuntungan finansial, tetapi juga dampak sosial yang berkelanjutan (Ebrahim *et al.*, 2014). Oleh karena itu, kajian terhadap faktor-faktor yang mendukung keberhasilan bisnis sosial diperlukan untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam, baik bagi praktisi, pembuat kebijakan, maupun akademisi.

Di Indonesia, konsep bisnis sosial mulai berkembang dalam satu dekade terakhir seiring meningkatnya kesadaran terhadap kewirausahaan sosial dan upaya pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan. Berbagai inisiatif bisnis sosial muncul dalam berbagai sektor seperti pendidikan, lingkungan, pemberdayaan perempuan, dan ekonomi kreatif. Namun demikian, sebagian besar dari inisiatif tersebut masih menghadapi tantangan keberlanjutan, baik dari sisi manajemen organisasi, pendanaan, maupun pengukuran dampak sosial (British Council, 2018). Dalam konteks ini, memahami faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi keberhasilan bisnis sosial di Indonesia menjadi semakin relevan untuk memastikan kontribusinya terhadap pembangunan inklusif dan berkelanjutan.

Isu keberhasilan bisnis sosial telah menjadi salah satu fokus dalam berbagai penelitian baik dari perspektif manajerial, sosial, maupun kelembagaan. Berbagai penelitian pada bisnis sosial mulai meningkat sejak adanya anjuran para akademisi untuk secara serius mengkaji bisnis sosial yang diyakini dapat menjadi solusi masalah sosial (W. K. Smith *et al.*, 2013). Bisnis sosial mengkombinasikan efisiensi, inovasi, dan sumber daya untuk mendukung misi sosial (Battilana & Lee, 2014). Smith *et al.*, (2013) menemukan adanya 5 isu dalam pengembangan bisnis sosial, yaitu pada proses pembentukan, proses organising, isu kepemilikan, proses learning. Dalam mengeksplor isu tersebut, berbagai penelitian telah dilakukan,

diantaranya dari persepektif teori institusional (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2010; dan Tracey *et al.*, 2011), perspektif identitas organisasi (Moss *et al.*, 2011; dan Ashforth & Reingen, 2014), perspektif stakeholder theory (Cooney, 2012; Haigh & Hoffman, 2012; Kania & Kramer, 2011), dan persepektif paradox theory (Jay, 2013; dan Smith *et al.*, 2013).

Liu *et al.*, (2014) menemukan ada 3 (tiga) arus utama penelitian bisnis sosial, pertama penekanan pada konsep dan praktek, kedua bisnis model, dan ketiga dampak pada kinerja bisnis. Pada aspek kinerja, beberapa peneliti mendasarkan pengaruh kemampuan organizational (Brooks, 2008), dan pada perilaku (Liu *et al.*, 2012) pada kinerja bisnis sosial. Perilaku merujuk pada bagaimana bisnis sosial seharusnya berinteraksi dengan pelanggan, kompetitor, teknologi, dan berbagai faktor eksternal untuk mengoptimalkan pilihan strateginya. Beberapa penelitian tentang kinerja bisnis sosial masih dilakukan secara parsial, seperti kemampuan fund-raising (Miller *et al.*, 2012), kemampuan networking (Smith & Stevens, 2010), kolaborasi (Lumpkin & Dess, 1996). Belum adanya kesepakatan terkait faktor-faktor tersebut, sehingga perlunya faktor yang terintegrasi yang dapat memengaruhi kinerja bisnis sosial (Nguyen to Quyen & Cheah, 2023). Nguyen to Quyen & Cheah, (2023) menemukan ada 3 (tiga) faktor yang dapat memengaruhi kinerja bisnis sosial, yaitu faktor individu (Kim *et al.*, 2019; Shakeel *et al.*, 2020), faktor organisasi (Farmer *et al.*, 2016), dan faktor institusi (Beisland *et al.*, 2021; Estrin *et al.*, 2013).

Sejalan dengan tren tersebut, dalam beberapa tahun terakhir penelitian bisnis sosial mulai menekankan pentingnya kapasitas organisasi dalam beradaptasi dan bertahan di tengah lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Pendekatan *dynamic capability* mulai digunakan untuk menjelaskan bagaimana bisnis sosial mampu membangun, memodifikasi, dan mengintegrasikan berbagai kompetensi internal guna merespons perubahan eksternal (Lee & Chandra, 2020; Ince & Hahn, 2020).

Namun, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada konteks negara maju, sementara pemahaman tentang bagaimana konsep ini bekerja dalam lingkungan bisnis sosial di negara berkembang masih terbatas.

Kurangnya perhatian terhadap konteks lokal seperti ini menunjukkan perlunya studi yang lebih mendalam. Di Indonesia, misalnya, keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai bentuk bisnis sosial berbasis komunitas telah berkembang pesat sebagai respons terhadap agenda pembangunan desa. BUMDes memiliki karakteristik unik: beroperasi dalam lingkungan sosial yang kompleks, membawa misi sosial-ekonomi, namun juga dituntut untuk mandiri secara finansial. Dinamika ini menjadikan BUMDes sebagai subjek yang relevan untuk dikaji melalui perspektif *dynamic capability*, terutama dalam melihat bagaimana mereka membangun kemampuan adaptif dalam menghadapi tantangan lokal, baik dari sisi kapasitas kepemimpinan, struktur kelembagaan desa, maupun dukungan ekosistem. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis determinan keberhasilan BUMDes melalui kerangka *dynamic capability*, sekaligus memberikan kontribusi pada literatur bisnis sosial dalam konteks negara berkembang.

KERANGKA TEORITIS DAN KAJIAN PUSTAKA

TEORI SOCIAL ENTERPRISE

Konsep social enterprise berkembang sebagai respons terhadap kegagalan pasar dan keterbatasan pemerintah dalam mengatasi berbagai persoalan sosial secara efektif. *Social enterprise* tidak hanya hadir sebagai inisiatif berbasis komunitas, tetapi telah berkembang menjadi bentuk kewirausahaan berkelanjutan yang memadukan tujuan sosial dan ekonomi dalam satu model bisnis (Kim *et al.*, 2019) Dalam konteks ini, *Social enterprise* adalah bentuk organisasi hibrida yang berupaya menyeimbangkan praktik bisnis dengan misi sosial,

meskipun masih adanya perdebatan dalam literatur (Mikołajczak, 2020). Pendekatan ini relevan dalam memahami dinamika kelembagaan seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang secara karakteristik dan fungsi mengusung misi ganda yakni tujuan ekonomi sekaligus sosial di tingkat komunitas desa. BUMDes dirancang untuk menggerakkan ekonomi lokal dan memberdayakan masyarakat secara simultan, sehingga dapat dipahami sebagai bentuk praktik *social enterprise* dalam konteks pedesaan Indonesia.

Quyên & Cheah, (2023) menekankan bahwa performa perusahaan sosial tidak cukup dinilai dari pencapaian ekonomi semata, melainkan juga dari kontribusinya terhadap penciptaan nilai sosial yang lebih luas, yang mereka sebut sebagai "*total wealth*". Indikator sosial ini mencakup aspek pemberdayaan masyarakat, penguatan komunitas, hingga kontribusi terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan. Penelitian mereka juga menggarisbawahi pentingnya dua dimensi utama dalam perilaku perusahaan sosial, yaitu orientasi kewirausahaan dan orientasi sosial, yang secara bersama-sama memengaruhi keberhasilan organisasi. Lebih lanjut, Pendekatan *causation* dapat membantu *social enterprise* dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk mencapai kinerja keuangan dan sosial secara bersamaan, terutama dalam konteks negara berkembang di mana sumber daya sangat terbatas (Cheah *et al.*, 2023; Sarasvathy, 2001). Sejalan dengan semakin luasnya perhatian akademik terhadap bidang ini, penelitian terkini mulai menelaah peran faktor eksternal, seperti norma institusional, kebijakan negara, dan konteks budaya lokal, dalam memengaruhi dinamika operasional *social enterprise* (Battilana & Dorado, 2010; Pache & Santos, 2010; dan Tracey *et al.*, (2011). Hal yang sama juga berlaku bagi BUMDes, yang sangat dipengaruhi oleh regulasi pemerintah desa, dukungan pendampingan, dan tingkat kohesi sosial masyarakat dalam menjalankan roda usahanya.

TEORI DYNAMIC CAPABILITY

Teori *dynamic capability* pertama kali diperkenalkan oleh Teece *et al.*, (1997) dan dikembangkan lebih lanjut oleh (Teece, 2007). Teori ini menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan secara strategis melalui penciptaan, pengembangan, dan transformasi sumber daya dan kompetensi organisasi secara berkelanjutan. Dalam pendekatannya, *dynamic capability* dipandang sebagai kumpulan proses manajerial yang memungkinkan organisasi untuk *sense* (mendeteksi peluang dan ancaman), *seize* (memanfaatkan peluang tersebut), dan *transform* atau *reconfigure* (melakukan penyesuaian organisasi) agar tetap kompetitif dan relevan dalam lingkungan yang dinamis.

Penerapan konsep *dynamic capability* menjadi penting, terutama bagi organisasi seperti BUMDes yang menghadapi tantangan perubahan pasar, teknologi, dan kebijakan secara simultan. BUMDes beroperasi dalam ekosistem yang kompleks dan terus berubah baik dari sisi regulasi, dinamika pasar lokal, keterlibatan masyarakat, maupun perkembangan teknologi. Kemampuan BUMDes untuk mendeteksi peluang baru (misalnya potensi komoditas lokal atau pariwisata desa), menangkap dan mengeksekusi peluang tersebut menjadi model bisnis yang berkelanjutan, serta menyesuaikan struktur dan sumber dayanya agar tetap adaptif, mencerminkan aplikasi nyata dari teori *dynamic capability*.

Breznik & Robert, (2014) mendefinisikan *dynamic capabilities* sebagai kapasitas organisasi untuk menciptakan, mengembangkan, dan mengubah basis sumber daya berwujud maupun tidak berwujud. Teece, (2007) menguraikan tiga dimensi utama yang membentuk *dynamic capability*: *Sensing* – kemampuan untuk mengenali peluang dan ancaman baru melalui pembelajaran dan eksplorasi pasar, teknologi, serta kebutuhan konsumen; *Seizing* – kapasitas organisasi untuk merespons peluang yang telah teridentifikasi dengan mengembangkan model bisnis baru, produk, atau layanan yang relevan; dan

Transforming/Reconfiguring – kemampuan untuk merestrukturisasi aset dan sumber daya, baik secara teknis maupun kelembagaan, agar organisasi tetap adaptif terhadap perubahan. Setiap dimensi ini ditopang oleh *microfoundations* atau mikroproses, seperti sistem pembelajaran organisasi, pengambilan keputusan strategis, desain struktural (Vézina *et al.*, 2019) insentif, dan pengelolaan pengetahuan.

Vezina *et al.*, (2019) menekankan bahwa kemampuan dinamis tidak hanya melibatkan proses struktural, tetapi juga pada aspek kognitif, budaya, dan partisipatif organisasi. Misalnya, *sensing* dapat muncul dari proses partisipatif dan dialog internal, bukan hanya dari sistem analitis formal. Sementara itu, *seizing* berkaitan erat dengan desain tim lintas-disiplin dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. *Transforming* melibatkan pembentukan tata kelola baru, pengelolaan spesialisasi bersama (*co-specialization*), serta pemanfaatan jaringan eksternal untuk mendorong inovasi. Di sisi lain, Sumiyana *et al.*, (2024) menyebutkan bahwa pengembangan *dynamic capability* tidak bisa dilepaskan dari konteks institusional, nilai organisasi, dan motivasi individual. Tanpa adanya budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi, proses pembentukan kemampuan dinamis dapat terhambat atau bersifat semu (*pseudo capabilities*). Oleh karena itu, teori ini menekankan pentingnya integrasi antara sumber daya, struktur organisasi, dan proses adaptif untuk mendorong perubahan yang berkelanjutan.

PERAN KAPABILITAS DINAMIS DALAM KEBERHASILAN WIRAUSAHA SOSIAL

Selain faktor psikologis, lingkungan, dan kepemimpinan, keberhasilan wirausaha sosial juga dipengaruhi oleh kapabilitas dinamis (*dynamic capability*) yang dimiliki oleh pelaku sosial. Kapabilitas dinamis merujuk pada kemampuan organisasi untuk secara sistematis mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal dalam merespons perubahan lingkungan (D. J.

Teece *et al.*, 1997). Dalam konteks wirausaha sosial, dinamika ini tidak hanya mencerminkan kemampuan adaptasi terhadap tuntutan pasar, tetapi juga terhadap misi sosial yang sering kali menimbulkan ketegangan nilai dan orientasi strategis. Menurut Kim *et al.*, (2020), motivasi prososial menjadi fondasi psikologis penting bagi calon wirausaha sosial untuk memulai penciptaan usaha sosial. Motivasi ini memicu proses kognitif yang berorientasi pada makna sosial, penghargaan non-material, dan efikasi diri kewirausahaan sosial yang menjadi penggerak utama dalam tindakan penciptaan organisasi sosial. Proses kognitif tersebut merupakan bentuk dari kapabilitas dinamis pada level individu, yang memungkinkan pelaku untuk menavigasi kompleksitas tujuan sosial dan ekonomi secara bersamaan.

Sementara itu, studi Miller *et al.*, (2012) menegaskan bahwa kompetensi yang dibutuhkan dalam wirausaha sosial jauh lebih kompleks dibandingkan dengan bisnis konvensional. Para pelaku usaha sosial perlu mengembangkan kapabilitas lintas disiplin seperti kepemimpinan etis, manajemen relasi, serta kemampuan berinovasi dalam menghadapi tekanan sosial dan bisnis. Ketidaksiharian antara pelatihan akademik dan kebutuhan praktis sering kali menjadi kendala dalam mengembangkan kapabilitas dinamis yang relevan. Smith *et al.*, (2013) menambahkan bahwa ketegangan antara misi sosial dan tuntutan bisnis (*social-business tensions*) adalah tantangan khas yang dihadapi oleh organisasi sosial. Untuk itu, organisasi sosial memerlukan kapabilitas dinamis dalam mengelola kontradiksi ini melalui pendekatan dualitas strategi, struktur organisasi hibrida, dan tata kelola stakeholder yang kompleks.

Secara sistematis, Quyen & Cheah, (2023) dalam tinjauan literturnya menunjukkan bahwa performa organisasi sosial sangat dipengaruhi oleh perilaku kewirausahaan sosial, yang mencerminkan kapabilitas dinamis seperti *bricolage*, *effectuation*, dan *causation logic*. *Bricolage* mendukung inovasi sosial berbasis sumber daya lokal, *efektuasi* membantu mengatasi keterbatasan

sumber daya, dan logika kausalitas memperkuat orientasi tujuan jangka panjang. Selain itu, institusi eksternal seperti kebijakan pemerintah, norma sosial, dan jaringan komunitas juga berperan sebagai medan interaksi bagi kapabilitas dinamis tersebut untuk berkembang.

Kondisi ini relevan ketika dikaitkan dengan pengelolaan BUMDes di Indonesia, yang merupakan bentuk kewirausahaan sosial berbasis komunitas. BUMDes menghadapi tantangan ganda antara pencapaian tujuan sosial seperti pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kesejahteraan desa dengan keberlanjutan usaha secara ekonomi. Oleh karena itu, kapabilitas dinamis menjadi krusial bagi BUMDes dalam mengenali peluang dari potensi lokal, merancang strategi usaha yang adaptif, dan membangun struktur kelembagaan yang responsif terhadap dinamika regulasi dan pasar. Dengan demikian, pendekatan kapabilitas dinamis memberikan kerangka yang lebih integratif dalam menjelaskan bagaimana wirausaha sosial tidak hanya bertahan, tetapi juga mampu berkembang di tengah kompleksitas tuntutan sosial dan pasar.

BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES)

BUMDes merupakan entitas usaha yang dimiliki dan dikelola oleh desa dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan BUMDes diatur dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024, yang memberikan kewenangan kepada desa untuk mengembangkan usaha berbasis lokal secara profesional dan berkelanjutan (Nuraeni, 2020). Dalam operasionalnya, BUMDes memiliki fleksibilitas untuk bekerja sama dengan berbagai badan usaha guna memperluas akses pasar, meningkatkan daya saing, serta memperkuat ekonomi desa. BUMDes, yang didirikan dengan prinsip “dari desa, oleh desa, dan untuk desa,” berfungsi tidak hanya sebagai instrumen ekonomi, tetapi juga sebagai bentuk bisnis sosial yang bertujuan untuk menciptakan nilai sosial di wilayah pedesaan. Menurut Sofyani *et al.*, (2019), BUMDes tidak

hanya berfokus pada pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga pada peningkatan kualitas hidup masyarakat desa melalui pemberdayaan ekonomi dan pengelolaan sumber daya lokal yang berkelanjutan. Oleh karena itu, BUMDes dapat dianggap sebagai bisnis sosial yang menggabungkan tujuan ekonomi dan sosial dalam upaya mengurangi ketimpangan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di tingkat desa.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus eksploratif, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai bentuk praktik bisnis sosial. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja BUMDes serta menganalisis mekanisme pengaruhnya. Dengan menempatkan bisnis sosial sebagai kerangka konseptual, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana BUMDes membangun kapabilitas dan tata kelola yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pencapaian tujuan sosial.

Objek penelitian ini adalah BUMDes Sambimulyo dan BUMDes Guyub Rukun, dua BUMDes yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Pemilihan kedua BUMDes ini dilakukan secara *purposive sampling* karena keduanya menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan rata-rata BUMDes lainnya. Kinerja positif tersebut tercermin dari pengelolaan usaha yang profesional, keberhasilan dalam pemberdayaan masyarakat, serta keberlanjutan unit usaha yang dijalankan. Oleh karena itu, kedua BUMDes ini dipandang tepat untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mendukung keberhasilan BUMDes sebagai bentuk bisnis sosial di tingkat desa.

Pendekatan studi kasus eksploratif dipilih karena sesuai dengan karakteristik masalah yang bersifat kompleks, kontekstual, dan belum banyak diteliti

secara mendalam. Seperti dijelaskan oleh Stake, (1995), studi kasus bersifat intrinsik ketika peneliti ingin memahami kasus secara spesifik, dan bersifat instrumental ketika kasus digunakan untuk memahami sesuatu yang lebih luas—dalam hal ini adalah praktik bisnis sosial dalam wujud BUMDes. menekankan bahwa studi kasus relevan digunakan ketika pertanyaan penelitian berfokus pada “bagaimana” dan “mengapa”, serta ketika peneliti tidak memiliki kontrol atas peristiwa yang sedang dikaji. Dalam konteks ini, pendekatan studi kasus digunakan untuk menggali proses, keputusan, nilai, dan interaksi sosial yang membentuk keberhasilan BUMDes.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan terhadap informan kunci, seperti direktur, pengelola unit usaha, dan staf operasional BUMDes, yang dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan pengalaman dan peran mereka dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan operasional. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung dinamika aktivitas usaha, pola interaksi sosial, serta proses pengambilan keputusan di lapangan. Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data pendukung seperti laporan keuangan, AD/ART, struktur organisasi, serta dokumen profil usaha.

Dalam proses analisis data, penelitian ini mengacu pada model interaktif yang dikembangkan oleh Miles & Huberman, (1994), yang mencakup tiga komponen utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan menyederhanakan data dari hasil wawancara dan observasi yang relevan dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi tematik dan matriks untuk mengidentifikasi pola atau hubungan antar kategori. Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dan dikonfirmasi melalui proses member checking guna menjaga keabsahan hasil interpretasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Temuan ini selaras dengan teori *dynamic capability* yang dikemukakan oleh Teece, (2007), yaitu bahwa organisasi perlu mengembangkan tiga kemampuan utama: *sensing* (mendeteksi peluang dan ancaman), *seizing* (memanfaatkan peluang), dan *transforming* (menyesuaikan dan membentuk ulang sumber daya dan proses internal). Dari hasil wawancara yang telah dianalisis, ditemukan bahwa kepemimpinan yang visioner menjadi salah satu faktor kunci dalam mengelola BUMDes secara efektif. Pemimpin yang memiliki visi jelas mampu mengarahkan organisasi ke arah pertumbuhan yang berkelanjutan dan tidak terpaku pada satu jenis usaha. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu narasumber, "*Kami selalu mencoba melihat peluang baru dan tidak hanya mengandalkan satu jenis usaha.*" Dengan sikap kepemimpinan seperti ini, BUMDes memiliki fleksibilitas untuk mengembangkan berbagai lini usaha dan tidak bergantung pada satu sumber pendapatan saja. Hal ini mencerminkan kemampuan *sensing*, yaitu kepekaan terhadap dinamika lingkungan dan kemampuan membaca peluang. Dalam konteks ini, pemimpin bukan hanya berperan administratif, melainkan sebagai agen strategis perubahan yang memfasilitasi pertumbuhan organisasi (Battilana & Dorado, 2010; Teece *et al.*, 2016).

Selain kepemimpinan, kemampuan beradaptasi juga menjadi aspek penting dalam menjaga keberlangsungan BUMDes. Adaptasi terhadap perubahan pasar dan kebijakan pemerintah memungkinkan organisasi untuk tetap relevan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Seperti yang diungkapkan oleh salah satu pengelola, "*Kami sering menyesuaikan strategi bisnis agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat.*" Ini menunjukkan bahwa organisasi yang mampu merespons perubahan dengan cepat lebih mungkin mempertahankan relevansi dan inovasi. Dalam teori *dynamic capability*, ini

merupakan proses *seizing*, di mana organisasi mengambil tindakan strategis berdasarkan hasil identifikasi peluang (Liu *et al.*, 2012). BUMDes tidak hanya bergantung pada perencanaan awal, tetapi juga pada kemampuan untuk membaca situasi dan melakukan perubahan strategi sesuai dengan perkembangan yang terjadi.

Kemampuan beradaptasi juga memerlukan dukungan kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang mumpuni. Pengelola yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang cukup akan lebih mampu mengelola usaha dengan efektif. Pengelola menyatakan, "*Kami rutin mengikuti pelatihan agar bisa mengelola usaha dengan lebih profesional.*" Pelatihan yang berkelanjutan mencerminkan adanya proses *transforming*, yaitu proses pembelajaran organisasi yang terus-menerus untuk memperkuat kompetensi internal. Dengan mengikuti pelatihan, pengelola BUMDes dapat meningkatkan pemahaman tentang manajemen usaha, strategi pemasaran, hingga pengelolaan keuangan yang lebih baik. Pelatihan dan pengembangan SDM yang berkelanjutan menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan dalam menciptakan BUMDes yang sukses.

Aspek lain yang berperan besar dalam keberhasilan BUMDes adalah pengelolaan keuangan yang transparan. Sofyani *et al.*, (2019) menekankan bahwa peningkatan kapasitas SDM sangat memengaruhi kinerja BUMDes. Penggunaan sistem digital dalam pencatatan keuangan juga merupakan bentuk transformasi menuju tata kelola yang lebih transparan dan efisien. Seorang narasumber mengatakan, "*Kami menggunakan sistem digital untuk pencatatan, agar lebih mudah diaudit dan tidak ada kebocoran dana.*" Temuan ini sesuai dengan penelitian Sumiyana *et al.*, (2024), yang menyoroti pentingnya perubahan kelembagaan untuk menghindari terbentuknya kapabilitas semu (*pseudo capabilities*). Ini menunjukkan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam keuangan menjadi kunci dalam menjaga kepercayaan baik

dari anggota BUMDes maupun pihak eksternal yang mendukung usaha mereka.

Di luar faktor internal, keberhasilan BUMDes juga ditentukan oleh berbagai faktor eksternal, salah satunya adalah dukungan dari pemerintah dan kolaborasi dengan pihak eksternal yang diyakini berkontribusi terhadap keberhasilan BUMDes. Narasumber mengungkapkan "*Program bantuan modal dari pemerintah sangat membantu kami dalam pengembangan usaha*". Selain itu, kerja sama dengan koperasi dan perusahaan swasta membuka akses pasar yang lebih luas dan memperkuat kapasitas organisasi dalam memanfaatkan sumber daya eksternal. "*Kami bekerja sama dengan koperasi dan perusahaan untuk mendapatkan pasar yang lebih luas*," ungkap narasumber lainnya. Kolaborasi eksternal ini penting untuk memperluas jaringan, mengakses pasar baru, dan mengadopsi praktik terbaik dari mitra yang lebih mapan (Miller *et al.*, 2012; Nicholls, 2010; Battilana & Lee, 2014).

Perkembangan teknologi digital juga memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan BUMDes. Seorang pengelola menyampaikan, "*Kami sudah mulai memasarkan produk melalui media sosial agar bisa menjangkau lebih banyak pembeli*." Penggunaan teknologi informasi dalam pemasaran dan administrasi bisnis memperkuat proses sensing, seizing, dan transforming secara simultan. Teknologi tidak hanya mempercepat adaptasi, tetapi juga memperluas jangkauan layanan dan memperbaiki efisiensi internal (Vézina *et al.*, 2019). Dengan adanya teknologi, BUMDes dapat lebih mudah melakukan pencatatan transaksi, analisis bisnis, dan komunikasi dengan pelanggan.

Dengan memahami berbagai faktor ini, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan BUMDes bergantung pada sinergi antara kepemimpinan yang kuat, adaptasi terhadap perubahan, pengelolaan keuangan yang baik, serta dukungan dari pihak eksternal. Kombinasi antara faktor internal dan eksternal inilah yang memungkinkan BUMDes berkembang secara optimal dan memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat desa.

Tabel 1: Ringkasan Hasil Wawancara

No	Tema	Kutipan Penting	Makna/Kontribusi Dynamic Capability
1	Kepemimpinan Visioner	"Kami selalu mencoba melihat peluang baru dan tidak hanya mengandalkan satu jenis usaha."	Mencerminkan <i>sensing</i> , kepekaan terhadap peluang dan ancaman baru.
2	Pengelolaan Keuangan Transparan	"Kami menggunakan sistem digital agar lebih mudah diaudit dan tidak ada kebocoran dana."	Menunjukkan <i>transforming</i> melalui inovasi tata kelola keuangan.
3	Adaptasi Strategi Bisnis	"Kami sering menyesuaikan strategi agar tetap relevan dengan kebutuhan masyarakat."	Contoh <i>seizing</i> , mengambil tindakan strategis berdasarkan peluang.
4	Pengembangan SDM	"Kami rutin mengikuti pelatihan agar bisa mengelola usaha dengan lebih profesional."	Proses <i>transforming</i> , pembelajaran dan pengembangan kompetensi internal.
5	Dukungan Pemerintah dan Kolaborasi	"Program bantuan modal sangat membantu pengembangan usaha kami."	Faktor eksternal yang mendukung kapabilitas dinamis dan keberlanjutan usaha.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam membangun kapabilitas dinamis yang kuat. Faktor internal seperti kepemimpinan visioner, adaptasi terhadap perubahan, kapasitas SDM, dan tata kelola keuangan yang transparan terbukti memperkuat dimensi sensing, seizing, dan transforming dalam kerangka dynamic capability. Di sisi lain, dukungan eksternal dari pemerintah, mitra swasta, dan pemanfaatan teknologi digital berfungsi sebagai katalisator penting dalam memperluas kapasitas adaptif dan inovatif BUMDes. Kombinasi sinergis antara faktor internal dan eksternal inilah yang memungkinkan BUMDes bertahan, berkembang, dan memberikan manfaat sosial-ekonomi yang berkelanjutan bagi masyarakat desa.

IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penelitian ini mengungkap bahwa keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun kapabilitas dinamis melalui kombinasi faktor internal dan eksternal.

Dari sisi internal, kepemimpinan yang visioner, adaptasi strategis terhadap perubahan pasar dan kebijakan, pengembangan sumber daya manusia, serta tata kelola keuangan yang transparan terbukti menjadi fondasi utama dalam menciptakan organisasi yang tangguh dan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan konsep *dynamic capability* yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk *sense*, *seize*, dan *transform* secara berkelanjutan (Teece, 2007; Vézina *et al.*, 2019).

Kepemimpinan yang mampu mengidentifikasi dan merespons peluang memainkan peran sentral dalam memperkuat dimensi *sensing* dan *seizing* (Battilana & Dorado, 2010). Pemimpin BUMDes yang visioner tidak hanya fokus pada keberlanjutan jangka pendek, tetapi juga mendorong diversifikasi usaha yang adaptif. Adaptasi terhadap perubahan lingkungan juga mencerminkan *entrepreneurial orientation* yang relevan dalam konteks *social enterprise* (Cheah *et al.*, 2023). Kapasitas SDM, yang dibentuk melalui pelatihan dan pembelajaran organisasi, merupakan bentuk investasi jangka panjang yang menopang transformasi institusional (Sofyani *et al.*, 2019; Sumiyana *et al.*, 2024).

Dari sisi eksternal, dukungan pemerintah, kemitraan dengan aktor swasta, dan pemanfaatan teknologi digital berperan sebagai penguat daya saing BUMDes. Kolaborasi dengan pihak eksternal memberi akses pada sumber daya, pengetahuan, dan pasar baru yang memperkuat daya adaptasi organisasi sosial (Miller *et al.*, 2012; Nicholls, 2010). Teknologi informasi, terutama media sosial dan sistem keuangan digital, tidak hanya mendukung transparansi dan efisiensi, tetapi juga mempercepat proses inovasi sosial (Quyen & Cheah, 2023).

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa strategi penguatan BUMDes tidak dapat dilakukan secara sektoral, melainkan membutuhkan pendekatan holistik dan dinamis. Intervensi kebijakan perlu difokuskan pada pembangunan kapasitas kelembagaan secara menyeluruh, mulai dari pelatihan kepemimpinan dan digitalisasi sistem

keuangan, hingga penguatan jejaring kemitraan dan insentif fiskal yang adaptif. Sejalan dengan pandangan Teece *et al.*, (2016), organisasi sosial seperti BUMDes perlu membangun *microfoundations* yang terdiri atas struktur pembelajaran, tata kelola yang fleksibel, serta mekanisme kolaboratif agar mampu berkembang di tengah perubahan yang terus berlangsung.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan dari segi cakupan geografis dan jumlah responden yang masih terbatas, sehingga temuan belum dapat digeneralisasikan ke seluruh wilayah Indonesia. Selain itu, pendekatan kualitatif berbasis wawancara bersifat eksploratif, sehingga belum menjangkau validasi kuantitatif yang lebih luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau campuran dengan melibatkan lebih banyak BUMDes dari berbagai wilayah guna menguji hubungan antar variabel yang ditemukan. Studi komparatif antara BUMDes yang berhasil dan yang tidak juga dapat memberikan wawasan mendalam tentang faktor pembeda utamanya. Selain itu, penting untuk mengeksplorasi peran modal sosial, nilai budaya lokal, dan efektivitas kebijakan desa sebagai faktor tambahan dalam memperkuat kapabilitas dinamis BUMDes.

REFERENCES

- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of Dysfunction: Managing the Dynamics of an Organizational Duality in a Natural Food Cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474–516.
<https://doi.org/10.1177/0001839214537811>
- Miles, M., & Huberman, A. M. (1994). An analytic approach for discovery. In *CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 1304, pp. 89–92).
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). <Battilana, J., & Dorado, S. (2010). AMJ. Building sustainable hybrid org. The case of commercial microfiance org..pdf>. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights

- from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.893615>
- Beisland, L. A., Djan, K. O., Mersland, R., & Randøy, T. (2020). Measuring Social Performance in Social Enterprises: A Global Study of Microfinance Institutions. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 51–71. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04417-z>
- Breznik, L., & Robert, D. H. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2014-0018>
- British Council. (2018). *Developing an Inclusive and Creative Economy The State of Social Enterprise in Indonesia*. 101. file:///C:/Users/user/Downloads/the_state_of_social_enterprise_in_indonesia_british_council_web_final.pdf
- Brooks, A. C. (2008). *Social entrepreneurship*.
- Cheah, J. S. S., Yeoh, Q., & Chandra, Y. (2023). The influence of causation, entrepreneurial and social orientations on social enterprise performance in the nascent ecology of social enterprise. *Social Enterprise Journal*, 19(3), 308–327. <https://doi.org/10.1108/SEJ-11-2022-0102>
- Cooney, K. (2012). Mission control: Examining the institutionalization of new legal forms of social enterprise in different strategic action fields. *Social Enterprises: An Organizational Perspective*, 198–221. https://doi.org/10.1057/9781137035301_10
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203–1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship Across Nations. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37(3), 479–504. <https://doi.org/10.1111/etap.12019>
- Farmer, J., De Cotta, T., McKinnon, K., Barraket, J., Munoz, S.-A., Douglas, H., & Roy, M. J. (2016). Social enterprise and wellbeing in community life. *Social Enterprise Journal*, 12(2), 235–254. <https://doi.org/10.1108/sej-05-2016-0017>
- Haigh, N., & Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations. The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126–134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>
- Ince, I., & Hahn, R. (2020). How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1256–1290. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12487>
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>
- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Chair Written Report 1-23-2018. *Stanford Social Innovation Review*, 35.
- Kim, A., Moon, C. W., Kim, S. K., Koh, Y. S., & Shin, J. (2019). An Empirical Investigation on the Psychological Antecedents of Social Entrepreneurship. *Entrepreneurship Research Journal*, 10(3), 1–18. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0129>
- Lee, E. K. M., & Chandra, Y. (2019). Dynamic and Marketing Capabilities as Predictors of Social Enterprises' Performance. *Voluntas*, 31(3), 587–600. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00155-y>
- Liu, G., Takeda, S., & Ko, W. W. (2012). Strategic Orientation and Social Enterprise Performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 480–501. <https://doi.org/10.1177/0899764012468629>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Academy of Management Review. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Mikolajczak, P. (2020). Social Enterprises' Hybridity in the Concept of Institutional Logics: Evidence from Polish NGOs. *Voluntas*, 31(3), 472–483. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00195-9>

- Miller, T. L., Wesley, C. L., & Williams, D. E. (2012). We thank our Associate Editor, Nelson Phillips, and two anonymous reviewers for their insightful and constructive comments. 349. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 349–370. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0017>
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2010). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(4), 805–830. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00372.x>
- Nicholls, A. (2010). The Legitimacy of Social Entrepreneurship; Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611–633.
- Nuraeni, Y. (2020). Kinerja Seksi Usaha Ekonomi Masyarakat Dalam Pemberdayaan Pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kabupaten Subang. *The World of Business Administration Journal*, 1(1), 93–111. <https://doi.org/10.37950/wbaj.vi.748>
- Pache, A. C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35(3), 455–476. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51142368>
- Quyén, N. T., & Cheah, J. S. S. (2023). Social enterprise performance: A Systematic Review. *Albukhary Social Business Journal*, 4(2), 3–22. <https://doi.org/10.55862/asbjv4i2a001>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevit...: Universiteitsbibliotheek Antwerpen. *The Academy of Management Review*, 4/1/2001, Vol. 26, Issue 2, 26(2), 243–263.
- Shakeel, M., Yaokuang, L., & Gohar, A. (2020). Identifying the Entrepreneurial Success Factors and the Performance of Women-Owned Businesses in Pakistan: The Moderating Role of National Culture. *SAGE Open*, 10(2). <https://doi.org/10.1177/2158244020919520>
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2010). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 575–598. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488405>
- Smith, W. K., Gonin, M., Besharov, M. L., Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2013). Linked references are available on JSTOR for this article : Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442. <https://doi.org/10.5840/beq201>
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2). <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*.
- Sumiyana, S., Susanto, E. A. A., Rahajeng, D. K. K., & Winardi, R. D. (2024). Indonesia's local government internal auditors (LGIAs): reflecting on low motivation in enhancing their dynamic capabilities while being the spearhead of responsible auditing. *Journal of Accounting and Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2022-0159>
- Teece, D. J. (2007). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Business*, 920(October), 1–43. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(March), 77–116. <https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60–80. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>
- Vézina, M., Ben Selma, M., & Malo, M. C. (2019). Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise: A dynamic capabilities approach. *Management Decision*, 57(6), 1399–1414. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0090>

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2–3), 308–325.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.005>