

## Penguatan Kapasitas Perangkat Desa dalam Fungsi Pembinaan dan Pengawasan Kelembagaan BUMDes melalui Pendekatan Partisipatif

Siti Syahsudarmi<sup>1</sup>; M. Yusuf Daeng<sup>2</sup>

Universitas Lancang Kuning Pekanbaru Riau

\*Corresponding author

E-mail: [sitisyahsudarmi@unilak.ac.id](mailto:sitisyahsudarmi@unilak.ac.id)\*

### Article History:

Received:

Revised:

Accepted:

**Abstract:** *Strengthening the role of village officials in the development and supervision of village-owned enterprises (BUMDes) is a crucial aspect in realizing transparent, accountable, and sustainable village economic management. However, in practice, this function is often carried out administratively and is not supported by adequate institutional evaluation instruments. This community service activity aims to enhance the capacity of the village apparatus of Sawah Village, Kampar Utara Sub-district, in performing their institutional development and oversight functions for the BUMDes “Maju Bersama Sawah” through a participatory training approach and the development of institutional monitoring instruments. The method used is a collaborative participatory approach based on the principles of Participatory Learning and Action (PLA), with activity stages including problem identification, training, workshop on instrument development, and participatory evaluation. The results of the activity show an increase in the village apparatus' understanding of their strategic role, as well as the development of institutional evaluation documents that can be used to strengthen accountability and coordination among stakeholders. The conclusion of this activity affirms that a participatory training approach is effective in building awareness and evaluative skills among village officials. Therefore, replication of this model is recommended as a strategy for empowering village economic institutions in the long term.*

### Keywords:

*Village-owned enterprises, village apparatus, institutional oversight, participatory training, village governance*

## Pendahuluan

Penguatan ekonomi desa melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu strategi nasional untuk mewujudkan kemandirian

desa. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan kewenangan penuh kepada desa untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya melalui kelembagaan ekonomi yang berbasis partisipasi dan potensi lokal. BUMDes hadir sebagai bentuk konkret dari kebijakan tersebut, dengan harapan mampu menjadi motor penggerak aktivitas ekonomi desa yang berkelanjutan. Namun dalam implementasinya, tidak sedikit BUMDes yang menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam aspek pengelolaan kelembagaan dan sumber daya manusia. Tantangan tersebut kerap kali menghambat pencapaian tujuan besar BUMDes sebagai pilar pembangunan ekonomi local.

BUMDes “Maju Bersama Sawah” di Desa Sawah, Kecamatan Kampar Utara, Kabupaten Kampar Provinsi Riau Indonesia, telah menjalankan beberapa unit usaha seperti toko alat tulis kantor (ATK), pangkalan LPG, layanan Pertamina BBM, pupuk pertanian, dan jasa keuangan Brilink. Keberadaan unit usaha tersebut menunjukkan bahwa BUMDes ini memiliki potensi yang besar untuk berkembang. Namun demikian, observasi lapangan menunjukkan bahwa keberhasilan usaha belum diikuti dengan penguatan kelembagaan secara memadai. Struktur organisasi belum sepenuhnya terdokumentasi, koordinasi antara pengurus dan perangkat desa tidak berjalan secara sistematis, serta tidak tersedia instrumen pembinaan dan evaluasi kelembagaan yang dapat digunakan sebagai dasar pengawasan. Padahal, perangkat desa memiliki peran penting sebagai pembina dan pengawas dalam tata kelola BUMDes, sebagaimana diamanatkan dalam Permendesa Nomor 4 Tahun 2015.

Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara potensi kelembagaan yang dimiliki dengan praktik aktual di lapangan. Salah satu persoalan mendasar adalah lemahnya pelibatan perangkat desa dalam proses pembinaan kelembagaan secara aktif. Fungsi pengawasan yang seharusnya dijalankan oleh perangkat desa cenderung bersifat normatif dan administratif semata, belum menyentuh aspek strategis seperti evaluasi kinerja kelembagaan dan penguatan sistem transparansi internal. Hal ini diperparah oleh tidak adanya forum evaluasi yang reguler antara perangkat desa dan pengurus BUMDes, serta belum adanya indikator kinerja yang menjadi rujukan dalam pelaporan dan pengambilan keputusan.

Beberapa studi menunjukkan bahwa kelemahan kelembagaan dan lemahnya tata kelola masih menjadi tantangan besar dalam pengelolaan BUMDes di berbagai daerah. Susilowati et al. (2021) dalam penelitiannya di Desa Kenteng menemukan bahwa ketidakjelasan struktur kelembagaan dan absennya dokumen SOP menjadi penyebab utama tingginya pergantian pengurus dan lemahnya kesinambungan program kerja. Widiastuti et al. (2022) juga mencatat bahwa lemahnya sistem akuntansi di BUMDes Mekaring Pono Potorono berdampak pada ketidakjelasan pelaporan dan kesulitan dalam evaluasi kinerja kelembagaan. Lebih lanjut, Widodo et al. (2023) dalam kegiatan pengabdian di Desa Tanjung Dayang membuktikan bahwa pelatihan strategis bagi perangkat desa dan pengurus mampu memperkuat peran kelembagaan, meningkatkan koordinasi, dan memperjelas pembagian peran dalam pengelolaan BUMDes.

Namun demikian, pendekatan-pendekatan sebelumnya cenderung menekankan pelatihan teknis dan administratif, bukan pada penguatan peran perangkat desa sebagai fasilitator evaluasi kelembagaan. Inilah celah riset yang coba dijawab oleh kegiatan ini. Pendekatan kegiatan yang ditawarkan bersifat partisipatif, menempatkan perangkat desa sebagai aktor aktif dalam pembinaan kelembagaan melalui penyusunan dan implementasi instrumen monitoring kinerja. Kebaruan dari pendekatan ini terletak pada pelibatan perangkat desa bukan hanya sebagai penerima pelatihan, melainkan sebagai inisiator pembenahan tata kelola kelembagaan berbasis konteks lokal desa.

Urgensi kegiatan ini semakin tinggi seiring meningkatnya volume dana desa dan kompleksitas unit usaha BUMDes yang dikelola. Tanpa penguatan fungsi pembinaan dan pengawasan dari perangkat desa, keberlanjutan usaha BUMDes akan menghadapi risiko stagnasi dan menurunnya kepercayaan masyarakat. Oleh karena itu, kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas perangkat desa dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan kelembagaan secara sistematis, transparan, dan akuntabel, melalui pelatihan dan pendampingan berbasis instrumen monitoring kelembagaan yang kontekstual.

## Metode

Pengabdian masyarakat ini dilaksanakan menggunakan pendekatan partisipatif kolaboratif, dengan melibatkan perangkat desa sebagai subjek aktif dalam proses pelatihan, diskusi, dan perancangan alat evaluasi kelembagaan BUMDes. Model pendekatan ini sejalan dengan prinsip Participatory Learning and Action (PLA), yang menekankan pentingnya keterlibatan langsung peserta dalam setiap proses pengembangan kapasitas, sehingga menghasilkan pembelajaran yang kontekstual dan berkelanjutan (Pretty, 1995). Metode ini juga memperhatikan prinsip andragogi, yaitu pembelajaran orang dewasa yang menekankan pengalaman dan interaksi sebagai sumber utama pengetahuan Kurnianingsih et al., (2022).

## Hasil

Kegiatan pengabdian yang dilakukan di Desa Sawah memberikan hasil nyata dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik peserta, khususnya perangkat desa yang menjadi sasaran utama program. Pelatihan partisipatif yang dilakukan dalam satu hari penuh ini dirancang untuk tidak hanya mentransfer pengetahuan, tetapi juga membangun keterampilan praktis dan komitmen terhadap fungsi pembinaan serta pengawasan kelembagaan BUMDes. Hasil kegiatan dirinci ke dalam empat bagian berikut:

### **Peningkatan Pengetahuan Perangkat Desa tentang Fungsi Pembinaan dan Pengawasan**

Sebelum kegiatan dimulai, peserta mengikuti pre-test untuk mengukur pemahaman awal terhadap materi yang akan disampaikan, terutama terkait regulasi BUMDes (UU Desa dan Permendes No. 4 Tahun 2015), prinsip good governance, dan peran strategis perangkat desa. Skor rata-rata pre-test peserta adalah 56 dari skala 100. Setelah pelatihan dan workshop, post-test menunjukkan rata-rata skor meningkat menjadi 85, yang mencerminkan peningkatan pengetahuan sebesar 29 poin atau 51,8%.

Peserta yang semula hanya memahami tugas administratif seperti penandatanganan dokumen, menjadi lebih memahami bahwa fungsi pembinaan mencakup: memfasilitasi koordinasi, mengevaluasi struktur organisasi dan SOP, serta menindaklanjuti temuan evaluasi. Hal ini dikonfirmasi dalam sesi diskusi kelompok, di mana para perangkat desa mulai menyusun pertanyaan-pertanyaan kritis terkait tugas pengurus BUMDes, indikator keberhasilan kelembagaan, dan sistem pengambilan keputusan dalam organisasi.

### **Penyusunan Instrumen Evaluasi Kelembagaan**

Dalam sesi workshop, peserta dibagi menjadi tiga kelompok untuk menyusun instrumen monitoring kelembagaan yang kontekstual. Setiap kelompok berhasil merancang alat evaluasi kelembagaan sederhana, meliputi:

- Indikator struktur organisasi: kejelasan pembagian peran, dokumentasi job description, dan keberadaan SOP.
- Indikator dinamika organisasi: frekuensi musyawarah, keterlibatan warga, dan sistem pengambilan keputusan kolektif.
- Indikator akuntabilitas: kesesuaian laporan kegiatan dengan rencana kerja, keterbukaan informasi, serta arsip dokumentasi.

Instrumen tersebut dirumuskan dalam format lembar evaluasi dan akan digunakan setiap triwulan dalam forum bersama. Tim pengabdian kemudian melakukan validasi terhadap instrumen tersebut dengan menyesuaikan dengan prinsip-prinsip good governance desa dan memastikan bahwa indikatornya dapat diukur dan dilaporkan secara periodik.

### **Komitmen Pembentukan Forum Evaluasi Kelembagaan**

Salah satu output penting dari kegiatan ini adalah deklarasi pembentukan Forum Koordinasi Evaluasi Kelembagaan BUMDes. Forum ini disepakati akan beranggotakan Kepala Desa, Sekretaris Desa, Ketua BPD, serta dua orang dari unsur pengurus BUMDes. Forum ini bertugas memfasilitasi:

- Monitoring kinerja kelembagaan secara berkala (setiap 3 bulan)
- Penyusunan laporan evaluasi kelembagaan
- Rekomendasi tindak lanjut untuk penguatan tata kelola

Forum ini akan didorong menjadi bagian integral dari sistem pelaporan dalam musyawarah desa. Hasil kesepakatan ini akan dituangkan dalam surat keputusan Kepala Desa dan menjadi acuan dalam penyusunan dokumen administrasi

kelembagaan.

### **Perubahan Sikap dan Respons Kritis**

Melalui metode *after action review* di akhir kegiatan, terlihat adanya perubahan sikap peserta. Sebelumnya, sebagian perangkat desa menganggap tugas pengawasan sebagai beban administratif tambahan. Namun setelah kegiatan, mayoritas menyatakan pentingnya peran strategis perangkat desa dalam menjamin keberlanjutan kelembagaan BUMDes.

Beberapa peserta menyampaikan rencana untuk meninjau ulang dokumen kelembagaan, memperbaiki sistem pelaporan, dan menyusun agenda pembinaan. Salah satu peserta bahkan menyarankan agar indikator yang telah dirumuskan digunakan sebagai dasar insentif atau penghargaan bagi pengurus BUMDes yang menunjukkan kinerja baik secara kelembagaan, bukan hanya dari sisi keuangan

### **Diskusi**

Hasil kegiatan pengabdian menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif dalam pelatihan dan penyusunan instrumen monitoring kelembagaan mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kapasitas perangkat desa, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan kelembagaan BUMDes. Temuan ini mengonfirmasi sejumlah teori dan temuan penelitian sebelumnya mengenai efektivitas pendekatan pembelajaran berbasis partisipasi dalam konteks pembangunan kelembagaan desa.

### **Pendekatan Partisipatif dan Relevansinya terhadap Pembinaan Kelembagaan**

Penggunaan pendekatan partisipatif dalam kegiatan ini terbukti efektif membangun kesadaran kritis perangkat desa atas peran strategis mereka dalam penguatan tata kelola BUMDes. Hal ini sejalan dengan pandangan Pretty (1995) dalam model *Participatory Learning and Action (PLA)*, yang menyebutkan bahwa partisipasi aktif mampu mendorong transformasi pengetahuan menjadi tindakan konkret. Dalam konteks ini, pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai media transfer pengetahuan, tetapi juga sebagai forum pengembangan sikap reflektif dan kolaboratif yang mendukung keberlanjutan kelembagaan.

Selain itu, pendekatan partisipatif mendorong perangkat desa untuk menyusun instrumen evaluasi secara kontekstual. Proses ini tidak hanya meningkatkan pemahaman teknis peserta, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan (*ownership*) terhadap sistem pengawasan yang dibangun. Hal ini penting untuk menciptakan keberlanjutan praktik pengawasan dan mencegah ketergantungan pada fasilitator eksternal.

### **Penguatan Fungsi Pembinaan dan Akuntabilitas Kelembagaan**

Peran perangkat desa sebagai pembina dan pengawas kelembagaan

sebagaimana diatur dalam Permendes No. 4 Tahun 2015 masih sering diartikan secara sempit sebagai tugas administratif. Melalui kegiatan ini, dimensi strategis dari fungsi tersebut — seperti evaluasi kelembagaan, validasi kinerja organisasi, dan penilaian keberlanjutan — mulai dipahami dan diinternalisasi oleh peserta. Proses ini memperkuat temuan Susilowati et al. (2021) yang menyatakan bahwa kelembagaan BUMDes yang kuat sangat ditentukan oleh adanya sistem monitoring internal yang fungsional dan terintegrasi dalam struktur pemerintahan desa.

Pembentukan Forum Evaluasi Kelembagaan sebagai hasil nyata dari kegiatan ini juga memperkuat asumsi bahwa keberhasilan pengawasan kelembagaan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan regulasi, tetapi juga oleh inisiatif lokal dan kelembagaan informal yang terstruktur. Widiastuti et al. (2022) dalam penelitiannya tentang pengelolaan kelembagaan BUMDes menekankan bahwa aspek keberlanjutan sangat dipengaruhi oleh komitmen lintas aktor, bukan semata-mata oleh struktur formal.

### **Tantangan Implementasi dan Strategi Keberlanjutan**

Meskipun kegiatan ini menunjukkan hasil positif, beberapa tantangan tetap perlu dicermati. Salah satunya adalah keberlanjutan forum koordinasi dan konsistensi pelaksanaan evaluasi kelembagaan. Tanpa dukungan kebijakan desa seperti SK Kepala Desa dan alokasi waktu dalam agenda musyawarah rutin, forum ini berisiko menjadi tidak aktif dalam jangka menengah.

Oleh karena itu, penting untuk melakukan penguatan kelembagaan lanjutan dalam bentuk pengarusutamaan fungsi pembinaan dan pengawasan kelembagaan dalam RPJM Desa dan RKP Desa. Selain itu, pengembangan sistem insentif non-finansial bagi perangkat desa dan pengurus yang aktif dalam proses pembinaan juga layak dipertimbangkan untuk mendorong motivasi dan keberlanjutan.

### **Kontribusi Ilmiah dan Praktis**

Kontribusi kegiatan ini tidak hanya pada aspek praktis di tingkat desa, tetapi juga memberi masukan penting pada literatur tentang penguatan kelembagaan BUMDes. Jika selama ini penelitian banyak berfokus pada aspek keuangan dan manajemen unit usaha, kegiatan ini memperluas cakupan dengan menekankan pada fungsi-fungsi pendukung kelembagaan yang sering terabaikan namun sangat vital. Widodo et al. (2023) menyatakan bahwa keberhasilan program pengembangan BUMDes sangat ditentukan oleh *interpersonal leadership* dari perangkat desa, bukan hanya kapasitas teknis pengurus.

### **Kesimpulan**

Kegiatan pengabdian masyarakat yang dilakukan di Desa Sawah, Kecamatan Kampar Utara, menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif dalam pelatihan dan

pendampingan mampu meningkatkan kapasitas perangkat desa dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan kelembagaan BUMDes secara lebih sistematis dan akuntabel. Hasil pelatihan dan workshop yang melibatkan perangkat desa secara aktif dalam penyusunan instrumen evaluasi kelembagaan membuktikan bahwa proses yang kolaboratif mampu menginternalisasi peran mereka sebagai pembina dan pengawas, bukan hanya sebagai pelaksana administratif.

Kegiatan ini berhasil membangun kesadaran perangkat desa terhadap pentingnya sistem evaluasi kelembagaan yang terstruktur, transparan, dan kontekstual. Terbentuknya forum koordinasi kelembagaan, tersusunnya format laporan pengawasan, dan meningkatnya pemahaman perangkat desa terhadap indikator evaluasi menunjukkan adanya perubahan signifikan baik secara kognitif maupun struktural. Temuan ini menguatkan premis bahwa keberhasilan kelembagaan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh kinerja pengurus, tetapi juga oleh keberfungsian peran perangkat desa dalam pembinaan yang bersifat strategis dan berkelanjutan

## Daftar Referensi

- Kurnianingsih, F., Samin, R., Akhyary, E., Valentina, A., Putri, R. A., & Mahadiansar, M. (2022). *Pembinaan penguatan kapasitas kelembagaan perangkat desa di daerah pesisir*. Labkomsos FISIP UMRAH. <https://books.google.co.id/books?id=uqetEAAAQBAJ>
- Pretty, J. N. (1995). Participatory learning for sustainable agriculture. *World Development*, 23(8), 1247–1263. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00046-F](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0305-750X(95)00046-F)
- Sugiyono, D. (2010). Metode penelitian kuantitatif dan R&D. *Bandung: Alfabeta*, 33.
- Suhaedi, W., & Rakhmawati, I. (2023). ANALISIS PERAN PERANGKAT DESA DALAM AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN DESA DI DESA LUNE KECAMATAN PAJO KABUPATEN DOMPU. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(1), 1–10.
- Susilowati, N., Anisykurlillah, I., Asrodi, M., Mahmud, A., Rahmawati, E., & Ananda, D. S. (2021). Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Arto Desa Kenteng. *Jurnal Abdimas*, 25(2), 175–180.
- Widiastuti, H., Yuniarto, A., & Rahmawati, E. (2022). Evaluasi tata kelola keuangan dan sistem akuntansi di bumdes mekaring pono potoro. *Jati Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 5(2), 131–143.
- Widodo, S., Saptawan, A., Purnama, D. H., Ismail, R. G., & Priyanto, L. (2023). Pendampingan Manajemen Strategis Pada Perangkat Desa dan Pengelola BUMDes Desa Tanjung Dayang. *I-Com: Indonesian Community Journal*, 3(4), 1635–1644.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2020). *Profil Desa dan Kelurahan (Prodeskel)*.
- Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes.