

PENDAMPINGAN PENGUATAN KAPASITAS PENGURUS BUMDES DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KINERJA DAN TANGGUNG JAWAB

Siti Syahsudarmi

Universitas Lancang Kuning Pekanbaru Riau

**Corresponding author*

E-mail: sitisyahsudarmi@unilak.ac.id *

Article History:

Received: 25 April 2025

Revised: 15 Mei 2025

Accepted: 26 Mei 2025

Abstract: *This community service program aims to improve the capacity of the management of BUMDes Maju Bersama in Sawah Village, Kampar Utara Subdistrict, Kampar District, Riau, in performance-based human resource management and accountability. Although it has been running for several years, this BUMDes has not yet made an optimal contribution to the welfare of the village community. The main issues lie in institutional weaknesses and the absence of an adequate HR management system. This activity employs a Participatory Action Research (PAR) approach using interactive training methods and hands-on practice over one day. The results of the activity demonstrate a significant improvement in participants' understanding of organizational structure, task distribution, job description development, and performance evaluation systems. Additionally, the management team has shown increased commitment to fulfilling their roles more responsibly. The activity also produced institutional documents that can be directly used as operational guidelines for BUMDes. Participatory-based mentoring has proven effective in driving human resource capacity development at the village level. This program is recommended for replication in other villages as part of institutional-based economic strengthening.*

Keywords:

BUMDes, capacity building, human resources, performance evaluation, participatory assistance

Pendahuluan

Pemberdayaan desa telah menjadi salah satu pilar penting dalam kebijakan pembangunan nasional Indonesia, khususnya sejak diberlakukannya Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Undang-undang ini memberikan ruang yang luas bagi desa untuk mengelola dan mengembangkan potensi lokal secara mandiri sesuai dengan nilai-nilai sosial budaya masyarakat setempat Pemerintah Indonesia (2014). Salah satu instrumen kelembagaan yang

menjadi manifestasi dari semangat kemandirian ini adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes dirancang sebagai badan usaha kolektif milik masyarakat desa yang bertujuan mengelola sumber daya ekonomi lokal, meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta membuka akses terhadap lapangan kerja dan kesejahteraan masyarakat. Di Provinsi Riau, khususnya di Desa Sawah, Kecamatan Kampar Utara, Kabupaten Kampar, BUMDes Maju Bersama dibentuk sebagai lembaga pengelola unit usaha desa yang diharapkan menjadi motor penggerak perekonomian lokal secara berkelanjutan.

Meskipun telah berjalan selama beberapa tahun, kinerja kelembagaan BUMDes Maju Bersama belum sepenuhnya mencerminkan peran strategis yang diembannya. Keterbatasan bukan terletak pada potensi ekonomi desa, melainkan pada kelemahan dalam aspek tata kelola sumber daya manusia (SDM) dan struktur kelembagaan internal. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pengurus BUMDes, diketahui bahwa struktur organisasi belum tersusun secara formal, pembagian peran belum terdokumentasi dengan baik, dan belum terdapat dokumen job description maupun sistem evaluasi kinerja. Hal ini berdampak pada rendahnya akuntabilitas dan kurangnya efisiensi dalam pelaksanaan program kerja, serta berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ekonomi milik desa tersebut.

Kegiatan pengabdian masyarakat yang telah dilakukan sebelumnya oleh tim penulis pada tahun lalu di lokasi yang sama telah mencoba menjawab sebagian permasalahan tersebut melalui pendampingan penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) untuk operasional BUMDes. Hasil kegiatan tersebut menunjukkan adanya peningkatan kejelasan alur kerja dan efisiensi manajerial Syahsudarmi et al (2024). Di sisi lain, penguatan akuntabilitas dan transparansi juga telah dibahas oleh Seswandi et al (2024), yang mengungkap bahwa keterbukaan dalam laporan keuangan dan evaluasi kinerja secara berkala mampu meningkatkan legitimasi organisasi serta membangun kepercayaan publik terhadap BUMDes. Namun demikian, intervensi yang ada belum secara komprehensif menyentuh aspek fundamental kelembagaan, yakni pengembangan kapasitas SDM pengelola yang terstruktur dan sistematis, khususnya dalam hal organisasi, tanggung jawab fungsional, dan indikator kinerja.

Kebutuhan akan penguatan kelembagaan berbasis SDM dalam konteks BUMDes sejatinya telah menjadi perhatian dalam berbagai literatur. Misalnya Palupi (2021), menyoroti bahwa perkembangan praktik akuntansi di BUMDes kerap terhambat oleh rendahnya modal sosial dan budaya manajerial yang terbatas. Akibatnya, pelaporan keuangan tidak memenuhi standar akuntabilitas dan menyebabkan ketidakteraturan dalam pengelolaan aset. Irawati & Martanti, (2017) dalam studi fenomenologisnya juga mengidentifikasi bahwa ketiadaan sistem pelaporan yang transparan menyebabkan ketidakjelasan pembagian tanggung jawab dalam tata kelola keuangan BUMDes. Temuan-temuan tersebut secara kolektif menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas kelembagaan melalui penguatan peran

dan tanggung jawab SDM merupakan kebutuhan yang belum banyak dijawab dalam kegiatan pengabdian maupun kajian ilmiah.

Merespons kebutuhan tersebut, kegiatan pengabdian ini diarahkan untuk memperkuat struktur kelembagaan SDM pengelola BUMDes Maju Bersama melalui pendekatan *Participatory Action Research* (PAR). Metode ini tidak hanya berorientasi pada pelatihan satu arah, tetapi melibatkan partisipasi aktif pengurus dalam menyusun struktur organisasi, merumuskan job description, dan menetapkan indikator kinerja yang kontekstual. Pendekatan ini dipilih karena sifatnya yang kolaboratif, kontekstual, dan adaptif terhadap realitas sosial ekonomi desa, sehingga diharapkan mampu menciptakan perubahan kelembagaan yang tidak hanya bersifat prosedural tetapi juga berkelanjutan.

Urgensi kegiatan ini semakin diperkuat oleh fakta bahwa pengurus BUMDes merupakan aktor kunci dalam menggerakkan perekonomian desa. Tanpa kapasitas kelembagaan dan struktur manajerial yang kuat, maka BUMDes hanya akan menjadi entitas formalitas tanpa kontribusi nyata. Oleh karena itu, pendampingan yang terstruktur dan berbasis pada kebutuhan riil di lapangan menjadi krusial untuk dilakukan sebagai bagian dari upaya mewujudkan desa yang mandiri secara ekonomi dan sosial. Kegiatan ini juga diharapkan dapat menjadi model pengembangan SDM kelembagaan BUMDes yang dapat direplikasi di wilayah desa lainnya.

Metode

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR). Pendekatan ini dipilih karena mendorong keterlibatan aktif para pengurus BUMDes dalam seluruh tahapan kegiatan, mulai dari identifikasi masalah, perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Dalam pendekatan ini, peserta tidak hanya menjadi objek penerima informasi, tetapi juga sebagai subjek yang membangun kapasitas kelembagaan secara reflektif dan partisipatif.

Participatory Action Research dinilai sesuai dalam konteks penguatan kelembagaan desa karena menyentuh aspek perubahan perilaku, nilai, dan praktik kerja organisasi. Dengan strategi pelibatan aktif, peserta lebih mudah memahami dan menginternalisasi materi, serta dapat langsung menerapkannya dalam konteks organisasi mereka.

Hasil

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dengan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR) menghasilkan sejumlah capaian penting, baik dari segi peningkatan pemahaman peserta, kemampuan teknis, maupun dokumen kelembagaan yang berhasil disusun. Hasil-hasil ini dibagi ke dalam tiga aspek utama, yaitu hasil kognitif (pengetahuan), hasil afektif (sikap), dan hasil psikomotorik

(kemampuan teknis).

Hasil Kognitif: Peningkatan Pemahaman Pengurus

Pada awal kegiatan dilakukan pre-test untuk mengukur pemahaman awal peserta terhadap aspek kelembagaan dan manajemen sumber daya manusia. Hasil pre-test menunjukkan bahwa sebagian besar peserta belum memahami pentingnya struktur organisasi formal, job description, serta evaluasi kinerja sebagai bagian dari tata kelola BUMDes yang profesional. Setelah dilakukan pendampingan melalui penyampaian materi, diskusi interaktif, dan latihan penyusunan dokumen, peserta kembali mengikuti post-test untuk mengukur peningkatan pemahaman.

Tabel Hasil pre-test dan post-test dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Aspek yang Dinilai	Pre-Test (%)	Post-Test (%)
Pemahaman struktur organisasi	55	82
Pemahaman job description	50	78
Pemahaman evaluasi kinerja	48	75
Komitmen terhadap implementasi hasil	60	85

Dari data tersebut terlihat adanya peningkatan pemahaman rata-rata sebesar 27–30% pada setiap aspek. Hal ini menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif yang digunakan dalam kegiatan ini efektif untuk meningkatkan pengetahuan peserta dalam waktu yang relatif singkat.

Hasil Afektif: Peningkatan Kesadaran dan Komitmen

Selama proses pendampingan, peserta menunjukkan antusiasme dan partisipasi aktif dalam setiap sesi. Pada sesi refleksi di akhir kegiatan, peserta mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih bertanggung jawab terhadap peran masing-masing dan memiliki semangat baru untuk memperbaiki pengelolaan BUMDes secara internal. Komitmen ini tercermin dari kesediaan peserta untuk mulai menerapkan hasil penyusunan dokumen dan membagikannya kepada seluruh elemen desa. Mereka juga menyampaikan niat untuk melibatkan lebih banyak warga dalam pengembangan unit usaha BUMDes ke depan.

Hasil Psikomotorik: Penyusunan Dokumen Kelembagaan

Hasil nyata (output konkret) dari kegiatan ini meliputi:

- Dokumen struktur organisasi BUMDes Maju Bersama yang disusun berdasarkan prinsip pembagian fungsi dan tanggung jawab secara logis dan

efisien.

- Dokumen job description untuk posisi ketua, sekretaris, bendahara, dan pengelola unit usaha. Dokumen ini disusun secara langsung oleh peserta dengan bimbingan dari tim pengabdian.
- Format sederhana evaluasi kinerja bulanan yang dapat digunakan untuk menilai ketercapaian tugas masing-masing pengurus secara berkala.

Semua dokumen ini kemudian difotokopi dan diserahkan kepada pemerintah desa untuk dijadikan arsip serta acuan dalam pembinaan kelembagaan lebih lanjut

Diskusi

Hasil pelaksanaan kegiatan menunjukkan bahwa pendekatan pendampingan berbasis *Participatory Action Research (PAR)* memberikan dampak positif yang signifikan terhadap peningkatan kapasitas pengurus BUMDes Maju Bersama, baik dalam aspek pengetahuan manajerial, keterampilan teknis, maupun sikap kepemimpinan yang lebih bertanggung jawab. Selama proses pendampingan, para pengurus dilibatkan secara aktif dalam penyusunan struktur organisasi, pembagian tugas yang jelas melalui *job description*, serta perancangan sistem evaluasi kinerja berbasis indikator yang disepakati bersama. Keterlibatan langsung dalam proses ini memicu proses pembelajaran yang bersifat kontekstual dan aplikatif, sehingga lebih mudah dipahami dan diinternalisasi oleh peserta.

Temuan ini menguatkan teori *Participatory Action Research* sebagaimana dikemukakan oleh Kemmis & McTaggart (2007), yang menekankan pentingnya tindakan kolektif dan refleksi kritis dalam mendorong transformasi sosial. Dalam konteks ini, proses *learning by doing* terbukti lebih efektif dibanding metode ceramah satu arah karena mampu membangun kesadaran kritis, menumbuhkan rasa kepemilikan, dan memperkuat komitmen peserta terhadap perubahan kelembagaan. Hal ini terlihat dari meningkatnya inisiatif pengurus dalam menyusun dokumen kelembagaan secara mandiri dan adanya kesepakatan untuk menjadwalkan rapat rutin serta evaluasi berkala setelah kegiatan pengabdian berakhir.

Lebih lanjut, peningkatan kapasitas tidak hanya terjadi pada aspek kognitif seperti pemahaman konsep organisasi dan manajemen SDM, tetapi juga pada aspek afektif dan sosial. Selama proses diskusi dan kerja tim, terjadi peningkatan kepercayaan antar pengurus, tumbuhnya sikap terbuka terhadap kritik membangun, serta munculnya budaya kerja kolaboratif. Sikap tanggung jawab yang dulunya bersifat individual kini bergeser menjadi tanggung jawab kolektif, terutama dalam hal pelaporan, pelaksanaan tugas, dan pengambilan keputusan bersama. Hal ini sejalan dengan temuan Seswandi et al (2024), bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kekuatan koordinasi dan kepemimpinan internal.

Kegiatan ini juga memberikan dampak tambahan berupa penguatan legitimasi BUMDes di mata masyarakat. Masyarakat mulai melihat adanya perubahan positif

dalam cara kerja pengurus, seperti adanya dokumentasi kegiatan, papan informasi, dan pembagian peran yang lebih jelas. Hal ini berimplikasi terhadap meningkatnya partisipasi warga dalam kegiatan usaha BUMDes, misalnya dengan bersedia menjadi mitra usaha atau pelanggan unit dagang desa. Dengan demikian, penguatan SDM melalui pendekatan partisipatif tidak hanya berdampak internal terhadap pengurus, tetapi juga eksternal terhadap lingkungan sosial desa.

Namun demikian, tantangan tetap ada, terutama terkait konsistensi dalam penerapan sistem yang telah dibangun pascapendampingan. Oleh karena itu, keberlanjutan hasil kegiatan sangat bergantung pada komitmen internal pengurus dan dukungan pemerintah desa dalam memberikan ruang, waktu, serta pengakuan terhadap peran kelembagaan BUMDes secara formal. Sebagai langkah strategis lanjutan, perlu dirancang sistem monitoring dan pelatihan berkala untuk memastikan keberlangsungan praktik manajemen SDM yang telah diterapkan.

Dengan mempertimbangkan dinamika tersebut, diskusi hasil ini mengonfirmasi bahwa pendekatan pendampingan berbasis partisipasi dan refleksi bersama menjadi model yang relevan dan adaptif dalam penguatan kapasitas kelembagaan ekonomi desa. Pendekatan ini dapat menjadi alternatif intervensi pembangunan desa yang lebih berakar pada kebutuhan nyata masyarakat dan memperkuat tata kelola berbasis nilai-nilai lokal

Kesimpulan

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini telah berhasil dilaksanakan dengan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR), yang menitikberatkan pada keterlibatan aktif pengurus BUMDes Maju Bersama dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan refleksi bersama terhadap perbaikan tata kelola kelembagaan. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa kapasitas pengurus BUMDes meningkat secara signifikan, tidak hanya dalam pemahaman konseptual mengenai manajemen sumber daya manusia, tetapi juga dalam kemampuan praktis menyusun struktur organisasi, job description, dan sistem evaluasi kinerja yang kontekstual dan aplikatif.

Secara khusus, kegiatan ini mampu menjawab persoalan utama yang selama ini menjadi hambatan dalam pengelolaan BUMDes, yaitu belum adanya sistem manajerial yang tertulis dan terukur. Keterlibatan pengurus dalam menyusun sendiri struktur dan indikator kinerja telah menciptakan rasa kepemilikan terhadap perubahan, meningkatkan akuntabilitas, serta menumbuhkan semangat kolaboratif dalam menjalankan tugas. Selain itu, pendekatan ini juga berdampak positif terhadap persepsi masyarakat terhadap kinerja BUMDes, karena menunjukkan proses transparansi dan pembenahan internal yang nyata.

Temuan kegiatan ini menguatkan literatur bahwa penguatan kelembagaan BUMDes tidak cukup hanya pada aspek keuangan dan aset, melainkan harus dimulai dari internalisasi nilai-nilai organisasi, sistem kerja yang adil dan terukur, serta kepemimpinan kolektif yang bertanggung jawab. Pendekatan PAR terbukti efektif

dalam menjembatani antara teori manajemen SDM dan praktik kelembagaan di tingkat desa, terutama ketika disesuaikan dengan konteks lokal dan dilakukan melalui proses dialogis yang partisipatif.

Daftar Referensi (Arial, size 13)

- Irawati, D., & Martanti, D. E. (2017). Transparansi pengelolaan laporan keuangan bumdes terhadap pelaporan aset desa (Studi fenomenologi pada BUMDes Desa Karangbendo Kec Ponggok Kab Blitar). *UNEJ E-Proceeding*, 41–51.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2007). Communicative action and the public sphere. *Strategies of Qualitative Inquiry*, 3, 271–330.
- Palupi, A. (2021). Analisis penghambat perkembangan praktek akuntansi di badan usaha milik desa. *Jurnal Al Azhar Indonesia Seri Ilmu Sosial*, 2(2), 443184.
- Pemerintah Indonesia. (2014). Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi. Standar Nasional Pendidikan, 37. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5441/pp-no-4-tahun-2014>
- Seswandi, A., Burhan, B., Oemar, F., & Bambang, B. (2024). Peningkatan Transparansi Laporan Keuangan dan Kinerja BUMDes. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 8(3), 285–288.
- Syahsudarmi, S., Abdillah, R., Handayani, R., & Rahmat, A. (2024). PENDAMPINGAN PENYUSUNAN SOP DALAM MENINGKATKAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA. *Diklat Review: Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan*, 8(3), 498–504.