

## **TRANSFORMASI AWAL BUMDES: PENDAMPINGAN TATA KELOLA PADA TAHAP *ORGANIZATION INFANT* DI KABUPATEN BONE**

**Andi Patimbangi<sup>1</sup>, Rahma Hidayati Darwis<sup>2</sup>,**

<sup>1,2</sup>) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Bone, Bone, Sulawesi Selatan, Indonesia

Koresponden penulis : [andipatimbangi85@gmail.com](mailto:andipatimbangi85@gmail.com)

### **Abstract**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) play a strategic role in driving village economic growth. However, BUMDes in the early stages of development often referred to as infant organizations frequently face serious institutional and governance challenges. This community service initiative aims to enhance the management capacity of two BUMDes in Bone Regency that fall into this category, through a mentoring program based on Participatory Action Research (PAR). The PAR approach was utilized to actively involve managers in all stages of the activity, from problem identification and planning to the implementation of solutions. The intervention focused on improving basic governance, such as financial recording, organizational structure, and business potential development. The results of the mentoring showed an increase in turnover of 16.7% for the first BUMDes and 14.6% for the second BUMDes. Furthermore, there was an increase in managerial understanding scores from 2.2 to 3.1 and bookkeeping capabilities from 1.9 to 2.8. Despite facing time and budget constraints, this activity successfully established an important initial foundation for strengthening BUMDes institutional capacity. To ensure the sustainability of the impact, further mentoring programs that are more intensive, collaborative, and long-term are required.

**Keywords:** *BUMDes, mentoring, infant organizations, governance, Participatory Action Research (PAR)*

### **Abstrak**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi desa. Namun, BUMDes yang berada pada tahap awal perkembangan dikenal sebagai *organization infant* sering menghadapi tantangan serius dalam aspek kelembagaan dan tata kelola. Kegiatan pengabdian ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengelolaan dua BUMDes di Kabupaten Bone yang masuk dalam kategori tersebut, melalui program pendampingan berbasis *Participatory Action Research* (PAR). Pendekatan PAR digunakan untuk melibatkan pengelola secara aktif dalam seluruh tahapan kegiatan, mulai dari identifikasi permasalahan, perencanaan, hingga implementasi solusi. Fokus intervensi diarahkan pada perbaikan tata kelola dasar, seperti pencatatan keuangan, struktur organisasi, dan pengembangan potensi usaha. Hasil pendampingan menunjukkan adanya peningkatan omzet pada BUMDes pertama sebesar 16,7% dan pada BUMDes kedua sebesar 14,6%. Selain itu, terjadi peningkatan skor pemahaman manajerial dari 2,2 menjadi 3,1 dan kemampuan pembukuan dari 1,9 menjadi 2,8. Meskipun dihadapkan pada keterbatasan waktu dan anggaran, kegiatan ini berhasil

membentuk fondasi awal yang penting bagi penguatan kelembagaan BUMDes. Untuk memastikan keberlanjutan dampak, diperlukan program pendampingan lanjutan yang lebih intensif, kolaboratif, dan berjangka panjang.

**Kata Kunci:** *BUMDes, pendampingan, organization infant, tata kelola, Participatory Action Research*

## A. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMdes) telah menjadi bagian yang sangat penting dalam membantu perekonomian masyarakat desa apabila terkelola dengan baik. Oleh karena itu, pemerintah dalam UU RI nomor 22 tahun 1999 yang kembali diperbaharui dengan UU RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan kembali diperkuat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa serta Permendes, tentang pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi No. 4 Tahun 2015 telah mendorong keberadaan badan usaha milik desa untuk setiap desa. Tentu dorongan ini diikuti harapan agar keberadaan BumDes dapat berkontribusi dalam mengelola potensi-potensi desa, dan mengembangkan produktivitas serta investasi perekonomian desa yang pada akhirnya berimplikasi terhadap peningkatan pendapatan asli desa dan juga kesejahteraan masyarakat desa. Eksistensi dari berbagai asset desa yang tidak terkelola dengan baik serta SDA dan SDM serta masyarakatnya, menjadi modal utama dalam mengelola BumDes terutama dalam peningkatan dan pemberdayaan ekonomi masyarakat pedesaan.

Pengelolaan BUMDes dapat dilakukan dengan mengacu pada prinsip gotong royong, partisipatif, dan juga emansipasi, karena prinsip tersebut diindikasikan akan mampu meningkatkan ekonomi masyarakat pedesaan. Namun untuk mewujudkan BUMDes sebagai lokomotif ekonomi masyarakat dibutuhkan pengelolaan yang baik dan juga kemitraan, baik masyarakat, pemerintah maupun instansi pendidikan. Pada tahun 2023 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bone telah mengambil peran dalam pengembangan BUMDes dengan membangun perjanjian kerjasama dalam bentuk BUMDes binaan untuk 11 BUMDes yang berada di Kabupaten Bone dan pendiriannya rata-rata relatif masih baru. Salah satu tujuan keterlibatan instansi pendidikan seperti FEBI IAIN Bone adalah agar dapat berkontribusi dalam menganalisis permasalahan-permasalahan yang dihadapi BUMDes dan melakukan pendampingan yang bersifat kemitraan dalam rangka peningkatan pengelolaannya. Sebagai infant organisasi atau organisasi yang relatif baru, eksistensi BUMDes tentu masih sangat rentan atau inersia. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Aldrich dan Fiol (Zainur, dkk., 2020) bahwa tahap awal didirikannya sebuah organisasi merupakan suatu fase yang paling kritis dan memiliki tingkat kegagalan paling tinggi dalam sebuah siklus hidup organisasi. Biasanya kegagalan yang tinggi disebabkan banyak factor antara lain organisasi tersebut belum memiliki struktur yang formal untuk bertransformasi dalam menghasilkan nilai tambah dan secara umum proses kerja dilakukan dengan coba-coba.

Berdasarkan hasil dari studi pendahuluan yang dilakukan pada tahun 2023 diperoleh berbagai permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh BUMdes mitra antara lain belum memiliki data mengenai asset BUMDes, pelaporan dan pencatatan keuangan yang masih manual, penyedia modal yang masih terbatas, belum memiliki jam kerja yang paten atau relative masih bersifat kondisional, inovasi-inovasi usaha masih minim bahkan kebanyakan hanya usaha simpan pinjam yang tidak berkontribusi signifikan, program

BUMdes yang dicanangkan seperti pertanian, desa wisata, peternakan juga belum mampu diwujudkan. Permasalahan-permasalahan tersebut tentu sangat membutuhkan solusi, oleh karena itu perlu ada proses penetapan masalah yang urgen sebagai dasar dalam merumuskan program-program yang solutif.

Hasil analisis, menggambarkan beberapa indikasi awal munculnya berbagai permasalahan dalam pengelolaan BUMdes seperti pemahaman mengenai system tata rerja, standar operasional prosedur dan aktivitas berbisnis masih sangat minim, belum mampu melihat potensi kerja sama dan kemitraan, penyusunan laporan keuangan dan juga pembukuan yang dilakukan seadanya, serta belum ada pemetaan kompetensi SDM, serta penyusunan deskripsi kerja dalam organisasi BUMdes yang menjadi mitra. Fokus pengabdian adalah 1) bagaimana meningkatkan pengelolaan BUMdes agar dapat menjadi lokomotif peningkatan ekonomi masyarakat desa?; 2) bagaimana strategi yang digunakan dalam meningkatkan pengelolaan BUMdes agar dapat menjadi lokomotif peningkatan ekonomi masyarakat desa?; 3) bagaimana proses dan hasil kegiatan pendampingan pengelolaan BUMdes sebagai lokomotif peningkatan ekonomi masyarakat desa?

Selanjutnya, tiga hal pokok analisis strategi pengebdian yang dilakukan yakni analisis masalah, analisis tujuan dan analisis strategi program

#### 1. Analisis masalah

BUMdes yang diharapkan menjadi pelopor perekonomian pedesaan tampaknya masih mengalami kesulitan dalam menentukan arah jalan sampai pada penentuan pengelola yang memiliki kapabilitas dalam mengelola BUMdes secara professional. Maka sangat wajar dari BUMdes-BUMdes yang terdapat di Kabupaten Bone, tidak sedikit yang mengalami kesulitan mengelola hingga akhirnya mangkrak. Hasil analisis menunjukkan bahwa yang menjadi akar masalah sehingga pengelolaan BUMdes tidak mampu mendorong perekonomian masyarakat desa adalah sumber daya manusia yang masih minim pengetahuan. Dampak dari minimnya pengetahuan pengelola BUMdes, memunculkan berbagai permasalahan seperti tidak memahami data dan bahkan tidak memiliki asset BUMdes, pencatatan dan pembukuan seadanya padahal berbagai aplikasi dapat digunakan untuk memudahkan pencatatan, melakukan usaha-usaha dalam bentuk coba-coba tanpa perencanaan yang pada akhirnya pengelola bingung, aktivitas BUMdes tidak berkembang dan tidak sedikit mengalami mangkrak

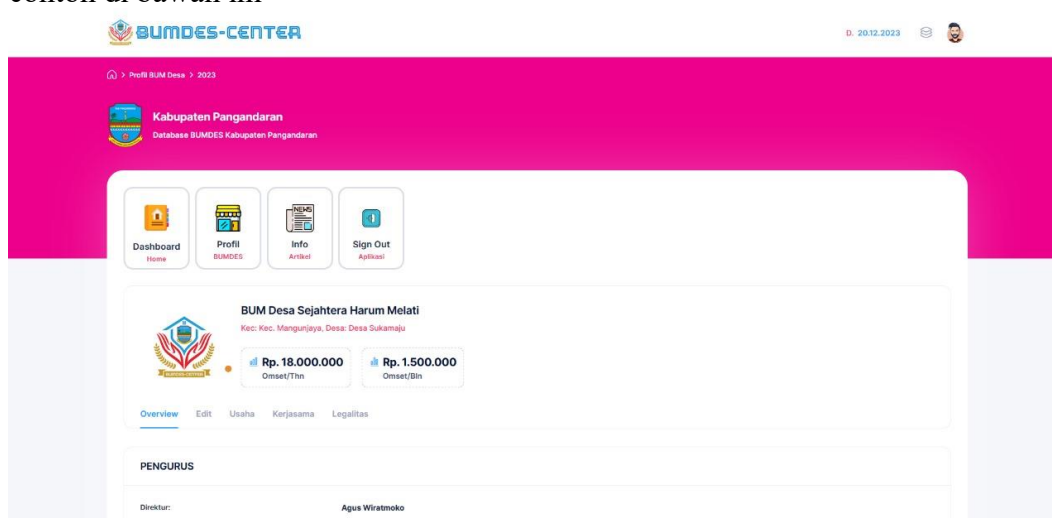
#### 2. Analisis Tujuan

Berdasarkan analisis masalah, maka diperlukan suatu tindakan yang dapat memberikan solusi terhadap akar masalah yang dihadapi pengelola BUMdes. Dari analisis masalah tergambar bahwa akar masalah yang menyebabkan BUMdes di Kabupaten Bone tidak bisa berkembang bahkan mangkrak adalah sumber daya manusianya yang masih minim terhadap pengetahuan pengelolaan. Maka salah satu cara penyelesaian masalah tersebut dengan melakukan pendampingan berbasis kemitraan yang melibatkan unsur pemerintah, masyarakat dan juga akademisi. Mitra-mitra tersebut mengambil peran berdasarkan kapasitas dan kewenangan masing-masing. Pendampingan ini dapat berupa pemetaan atau *mapping*, evaluasi serta pengkategorisasian BUMDes berdasarkan potensi desa. Target yang diharapkan melalui pendampingan adalah BUMdes memiliki SDM yang handal sehingga memiliki kemampuan pengelolaan yang baik untuk dapat bekerja dalam meningkatkan pengelolaan BUMdes sehingga tujuan menjadikan BUMdes sebagai lokomotif perekonomian desa dapat diwujudkan.

#### 3. Analisis strategi program

Berbagai permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes mitra yang disebabkan karena pengetahuan SDM yang masih minim antara lain belum memiliki data mengenai asset BUMDes, pelaporan dan pencatatan keuangan yang masih manual, penyedia modal yang masih terbatas, belum memiliki jam kerja yang paten atau relative masih bersifat kondisional, inovasi-inovasi usaha masih minim bahkan kebanyakan hanya usaha simpan pinjam yang tidak berkontribusi signifikan, program-program BUMDes yang dicanangkan tidak sesuai dengan harapan pengelola. Strategi yang dilakukan sebagai salah bentuk solusi adalah pendampingan dengan melibatkan berbagai pihak seperti pihak dari pemerintah, masyarakat, akademisi (pakar). Namun sebelum merancang program dilakukan analisis masalah yang prioritas yang membutuhkan solusi cepat. Misalnya permasalahannya adalah, belum ada pembagian tugas yang jelas, terutama untuk operasional aktivitas usaha, maka program yang dicanangkan adalah dilakukan pemetaan kompetensi SDM dalam organisasi BUMDes melalui Analisis Jabatan dan Penyusunan deskripsi kerja. Luaran yan dicapai dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah peningkatan pemahaman masyarakat desa dan aparat desa serta pengelola BUMDes di Kecamatan Sibulue Kabupaten Bone terkait dengan keberadaan BUMDes juga diharapkan masyarakat memahami pentingnya BUMDes sebagai lokomotif perekonomian desa, serta jenis-jenis usaha yang dapat dikelola oleh desa, permasalahan yang sering ditemui dan solusinya, hingga cara pengelolaan BUMDes.

Berdasarkan beberapa kajian terdahulu, diperoleh gambaran bahwa sebagian besar masalah yang dihadapi dalam pengelolaan BUMDes kelihatannya memiliki kesamaan untuk setiap daerah. Oleh karena itu, beberapa strategi pendampingan diadaptasi dari kegiatan PkM sebelumnya yang dianggap masih relevan untuk menyelesaikan masalah pengelolaan BUMDes. Namun dalam kegiatan PkM dilakukan lebih focus pada BUMDes yang masih pada kategori *organization infant* atau organisasi dalam tahap awal pengembangan yang memiliki kerentanan atau inersia. Dalam program pengabdian yang dilakukan, beberapa hal yang juga dikembangkan seperti pendampingan dalam pembuatan database dan laporan berbasis aplikasi web sehingga bisa lebih transparan dan akuntabel serta memiliki aksesibilitas yang mudah terjangkau seperti contoh di bawah ini



Kesesuaian antara lingkungan dengan organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja yang baik dan hal ini akan berdampak pada dorongan untuk berekspansi dalam usaha dalam rangka peningkatan pendapatan. Selain itu memabangun kemitraan dengan berbagai kalangan sangat penting untuk menyehatkan organisasi, namun, perlu diperhatikan bahwa tingkat ketergantungan suatu organisasi pada organisasi lainnya juga ditentukan oleh beberapa hal antara lain 1) seberapa urgen sumber daya tersebut, 2) adanya potensi terjadi kelangkaan sumber daya yang diakibatkan oleh ketersediaan dan tingkat penggunaan, dan 3) keberadaan alternatif serta kosentrasi kepemilikan sumber daya. Faktor-faktor tersebut menyebabkan ketidak pastian sumber daya yang semakin tinggi, yang pada akhirnya sangat berpotensi memberikan dampak terhadap keberlanjutan suatu organisasi. Pola ketergantungan ini bisa saja tidak hanya ditemukan antar organisasi, namun juga dapat ditemukan pada internal organisasi seperti ketergantungan antar bagian. Apabila terjadi ketidaksetaran serta terdapat differensiasi dalam mengelola organisasi, maka akan meningkatkan kompleksitas, sehingga sangat dibutuhkan koordinasi dalam upaya meminimalisir ketidakpastian atau kompleksitas yang terjadi.

Upaya dalam mengurangi ketidakpastian terhadap lingkungan dapat dilakukan oleh pemimpin organisasi melalui langkah-langkah sebagai berikut: 1) *merger* atau integrasi vertikal, 2) *join venture* atau hubungan kerja lain, 3) komisaris, 4) tindakan Politik, 5) pergantian pimpinan (Pfeffer and Salancik, 1978). Dalam teori ketergantungan sumber daya yang pernah dikemukakan oleh Davis dan Cobb pada tahun 2009 bahwa ketergantungan sumber daya meliputi 3 aspek yakni 1) keterkaitan dengan masalah-masalah social, 2) startegi organisasi dalam mewujudkan tujuan dan menjadi organisasi mandiri, serta 3) kekuatan tentang tindakan organisasi terkait dalam hubungan secara internal maupun eksternal. Untuk organisasi yang berada pada kategori *organization infant* atau organisasi yang relatif masih baru, akan berada pada fase menghadapi apa yang dikatakan dengan Singh dan Lumsden sebagai *liability of newness* yakni organisasi harus mempersiapkan diri untuk bersaing dengan organisasi yang sudah ada sebelumnya. Dilain sisi, organisasi baru diharuskan untuk melakukan adaptasi internal dan eksternal organisasi. Adaptasi internal organisasi antara lain membangun kerjasama masing-masing individu dan diharapkan juga dapat membangun mutual sosialisasi, dan secara bersamaan organisasi baru juga disegerakan untuk membangun kerja sama dengan berbagai pihak eksternal organisasi. Kerawanan munculnya kegagalan dalam organisasi baru seperti BUMdes yang baru tahap pengembangan, dapat diakibatkan karena tidak memiliki daya tarik bisnis yang dijalankan. Kondisi ini dapat berakibat pada kegagalan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutannya.

Apabila mampu memanfaatkan potensi, sebenarnya setiap desa pada hakikatnya mempunyai beberapa keunggulan yang dapat dimunculkan pada beberapa sektor tertentu. Oleh karena itu, sangat perlu mempersiapkan SDM untuk bisa berkinerja dengan baik membangun kerjasama dan kolaborasi khususnya pemerintah desa dan masyarakat untuk bersama-sama memberikan perhatian terhadap potensi-potensi keunggulan desa. Bahkan dalam Permendes Nomor: 22 tahun 2016 mengenai penetapan prioritas penggunaan dana desa Tahun 2017, diketahui bahwa melalui penggunaan dana desa dalam mendukung pengembangan usaha ekonomi Desa, maka terdapat tiga aspek penting penggunaan dana desa untuk pengembangan BUMDes, yaitu: 1) masalah permodalan; 2) Pelatihan keterampilan dan kewirausahaan; dan 3) Pengembangan Alat dan Sarana Produksi. Hal ini membutuhkan peranan Pemda dalam memonitoring kondisi pada setiap daerah dan

menjadi fasilitator untuk mengembangkan sumber daya perekonomian masyarakat pedesaan. Begitupun peran pemerintahan Desa sangat diperlukan dalam upaya pengembangan sumber daya ekonomi masyarakat Desa.

## **B. METODE PENGABDIAN**

Kegiatan pengabdian yang dilakukan adalah kegiatan berbasis masalah, sehingga salah satu metode pengabdian yang cocok adalah metode *Participatory Action Research* (PAR). Tujuan menggunakan metode tersebut, agar seluruh elemen BUMdes dapat berpartisipasi aktif secara optimal dan terlibat dalam kegiatan pendampingan untuk bersama-sama mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi dan memetakan permasalahan prioritas untuk merumuskan strategi dan program pendampingan, disamping adanya proses transfer pengetahuan dalam implementasi solusi tersebut.

Pelaksanaan kegiatan PkM berbasis pendampingan yang dilakukan dibagi menjadi dua tahapan yakni tahapan persiapan dan tahapan pelaksanaan. Berikut uraian dari kedua tahapan tersebut:

### **1. Tahap persiapan**

Pada tahap ini, Prosedur kerja yang dilakukan terdiri dari 3 (tiga) langkah yakni mengorganisir gagasan, mengorganisir masalah dan menyusun strategi gerakan. Dalam mengorganisir gagasan, hasil-hasil dialog dengan pengelola BUMdes mitra dianalisis sebagai dasar untuk melakukan perencanaan pemecahan masalah. Setelah matrik ranking masalah ditetapkan bersama, maka langkah selanjutnya adalah merencanakan bersama upaya pemecahan masalah. Dalam tahap perencanaan ini, ide dan gagasan dari yang dikembangkan dari hasil diskusi diinventarisir terlebih dahulu, untuk kemudian diputuskan bersama-sama gagasan yang paling prioritas. Sedangkan pada langkah kedua yakni mengorganisir masalah, peneliti mempertimbangan sumber daya dan potensi sesuai dengan langkah pemecahan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Untuk langkah ketiga yakni menyusun strategi gerakan pendampingan, bersama dengan pengelola BUMdes mitra menentukan langkah-langkah sistematis, menentukan pihak yang terlibat (stakeholders), dan merumuskan kemungkinan keberhasilan dan kegagalan program yang direncanakan serta mencari jalan keluar apabila terdapat kendala yang menghalangi keberhasilan program.

### **2. Tahap pelaksanaan**

Tahap ini adalah tahap implementasi program yang telah direncanakan melalui kegiatan pendampingan, dimana seluruh elemen BUMdes mitra beserta SDM yang digunakan diberikan pelatihan dengan didampingi oleh para ahli pada bidang yang relevan dengan masalah yang diselesaikan. Kegiatan pelatihan dan pendampingan pengelolaan BUMdes dilaksanakan dalam empat program sebagai rangkaian proses pengelolaan bagi organisasi baru yaitu dengan dimulai 1) menyiapkan sistem dan prosedur, 2) menyusun perencanaan kerja, 3) meningkatkan kompetensi sumber daya manusia BUMdes 4) melakukan pemantauan atau memonitoring.

<b>Program</b>	<b>Target program</b>	<b>waktu pelaksanaan</b>	<b>PIC</b>	<b>Kebutuhan alat dan bahan</b>	<b>Biaya kegiatan</b>	<b>Asumsi keberhasilan</b>
Penyusunan inventarisir asset atau Neraca Bumdes dan data pengalihan asset dan pembukuan	tersedianya data asset BUMdes yang terinventarisir dengan baik	bulan juli 2024	ketua dan anggota peneliti	ruang pelatihan yang representatif dan Data-data asset serta perangkat computer	Dikondisikan	dikatakan berhasil apabila sudah tersedia data asset yang terinventarisir dengan baik dan pembukuan yang baik
Pemetaan kompetensi SDM dalam organisasi BUMdes (ANJAB)	terciptanya profesionalisme kerja	bulan juli 2024	ketua dan anggota peneliti	ruang pelatihan yang representatif dan Perangkat computer	Dikondisikan	dikatakan berhasil apabila setiap pengelola telah menempati posisi sesuai keahliannya
Penyusunan deskripsi kerja	Kejelasan tugas dan fungsi setiap pengelola agar dapat bekerja secara profesional	bulan juli 2024	ketua dan anggota peneliti	ruang pelatihan yang representatif	Dikondisikan	dikatakan berhasil apabila setiap unsur-unsur dalam BUMdes telah jelas tugas dan fungsinya
Ekspansi usaha melalui pemanfaatan potensi unggulan	Adanya ekspansi usaha melalui potensi-potensi unggulan BUMdes tidak hanya terbatas pada simpan pinjam	bulan juli 2024	ketua dan anggota peneliti	ruang pelatihan yang representatif	Dikondisikan	dikatakan berhasil apabila pengelola BUMdes telah melakukan inovasi-inovasi usaha melalui pemanfaatan potensi unggulan desa
Pelatihan pembuatan database dan laporan keuangan berbasis digital	tersedianya aplikasi digital yang dapat digunakan dalam pencatatan laporan keuangan	bulan juli 2024	ketua dan anggota peneliti	ruang pelatihan yang representatif	Dikondisikan	dikatakan berhasil apabila telah memiliki dan menggunakan aplikasi digital dalam pelaporan keuangan

Available online at <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/jcs>  
JCS-Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Vol. 4, No. 1 Tahun 2026, Hal. 295-308

## B. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil

#### a. Kondisi Awal (*Baseline*)

Kegiatan pengabdian ini difokuskan pada dua Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang berlokasi di Kecamatan Sibulue, Kabupaten Bone. Pemilihan kedua BUMDes ini dilakukan berdasarkan kategori *organization infant*, yaitu organisasi yang masih dalam tahap awal perkembangan, dengan karakteristik permasalahan yang dinilai cukup representatif. BUMDes pertama didirikan pada tahun 2022 dengan modal awal sebesar Rp15.000.000 yang bersumber dari dana desa. BUMDes ini dikelola oleh lima orang dengan latar belakang pendidikan terakhir Sekolah Menengah Atas (SMA). Hingga saat ini, usaha yang dijalankan hanya terbatas pada unit simpan pinjam dengan omzet bulanan sekitar Rp1.800.000. Permasalahan utama yang dihadapi mencakup belum adanya inventarisasi aset yang jelas, pencatatan keuangan yang masih dilakukan secara manual menggunakan buku tulis, serta belum tersusunnya struktur organisasi dan deskripsi kerja yang terdefinisi dengan baik.

Sementara itu, BUMDes kedua telah berdiri sejak tahun 2021 dengan modal awal Rp20.000.000 yang juga berasal dari dana desa. BUMDes ini memiliki enam orang pengelola dengan latar belakang pendidikan beragam, mulai dari SMA hingga Sarjana (S1). Mereka mengelola dua jenis usaha, yakni unit simpan pinjam dan warung sembako, dengan omzet bulanan sekitar Rp2.400.000. Meskipun telah memiliki beberapa aset, proses inventarisasi belum dilakukan secara sistematis. Pencatatan keuangan menggunakan aplikasi sederhana, namun belum dilakukan secara konsisten. Struktur organisasi telah ada, tetapi masih terdapat tumpang tindih dalam pembagian tugas dan tanggung jawab di antara para pengelola.

Berdasarkan hasil asesmen awal melalui kuesioner yang diisi oleh 11 orang pengelola dari kedua BUMDes, diperoleh data baseline sebagai berikut: tingkat pemahaman terhadap manajemen BUMDes memperoleh skor rata-rata 2,2 dari skala 5; kemampuan dalam pembukuan berada pada skor rata-rata 1,9; pengetahuan mengenai diversifikasi usaha memperoleh skor 2,1; dan kemampuan penggunaan teknologi mendapatkan skor rata-rata 2,3. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua BUMDes masih membutuhkan pendampingan intensif dalam aspek manajerial, administratif, dan teknologis guna meningkatkan kapasitas kelembagaan dan keberlanjutan usaha.

#### b. Proses Pelaksanaan

Kegiatan pendampingan dilaksanakan selama 3 bulan (Juli-September 2024) melalui tahapan sebagai berikut:

Tabel 2. Jadwal Pelaksanaan Kegiatan

Bulan	Kegiatan	Target	Peserta
Juli 2024	Workshop Inventarisir Asset dan Pembukuan Dasar	Pemahaman konsep asset dan pembukuan sederhana	11 orang pengelola
Agustus 2024	Pelatihan Penyusunan Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas	Kejelasan peran dan tanggung jawab	11 orang pengelola + 2 kepala desa
September 2024	Pendampingan Identifikasi Potensi Usaha dan Sistem Pencatatan	Identifikasi peluang usaha baru	11 orang pengelola

### c. Dokumentasi Kegiatan

Setiap tahapan dalam kegiatan pendampingan ini didokumentasikan secara sistematis melalui foto kegiatan, daftar presensi peserta, serta catatan evaluasi harian yang disusun oleh tim pendamping. Pendekatan yang digunakan adalah metode *Participatory Action Research* (PAR), di mana pengelola BUMDes dilibatkan secara aktif dalam seluruh proses, mulai dari identifikasi permasalahan, perencanaan solusi, hingga implementasi program. Keterlibatan langsung ini tidak hanya memperkuat rasa kepemilikan atas perubahan, tetapi juga meningkatkan kapasitas mereka dalam menghadapi tantangan kelembagaan secara mandiri.



Bentuk Kegiatan Pendampingan

### d. Capaian Kegiatan

Capaian kegiatan terbagi menjadi dua, yaitu capaian kuantitatif dan capaian kualitatif, yang menunjukkan perkembangan signifikan dalam aspek kelembagaan, administratif, dan pengembangan usaha.

#### *Capaian Kuantitatif*

Pada BUMDes pertama, pendampingan berhasil mendorong pengelola untuk melakukan inventarisasi aset secara lengkap dengan total nilai mencapai Rp23.500.000, termasuk modal awal, piutang, dan aset fisik. Omzet bulanan meningkat dari Rp1.800.000 menjadi Rp2.100.000 dalam dua bulan (peningkatan sebesar 16,7%). Selain itu, telah diidentifikasi dua potensi usaha baru, yaitu budidaya ikan lele dan kerajinan anyaman, sebagai langkah awal diversifikasi usaha. Jumlah anggota unit simpan pinjam juga mengalami peningkatan dari 28 menjadi 35 orang, dan pencatatan keuangan mulai dilakukan secara lebih terstruktur menggunakan format manual yang sederhana. Sementara itu, BUMDes kedua mencatat inventarisasi aset senilai Rp41.200.000. Omzet bulanan meningkat dari Rp2.400.000 menjadi Rp2.750.000 atau sekitar 14,6%. Satu potensi usaha baru berhasil diidentifikasi, yakni pengolahan kerupuk ikan, meskipun masih dalam tahap perencanaan. Jumlah anggota simpan pinjam bertambah dari 42 menjadi 48 orang, dan sistem pencatatan keuangan diperbaiki dengan menggunakan format yang lebih konsisten. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia juga tercermin dalam data asesmen pasca-pendampingan. Pemahaman tentang manajemen BUMDes meningkat dari skor rata-rata 2,2 menjadi 3,1; kemampuan pembukuan dari 1,9 menjadi 2,8; pengetahuan tentang diversifikasi usaha dari 2,1 menjadi 3,0; dan kemampuan penggunaan teknologi dari 2,3 menjadi 2,7.

#### *Capaian Kualitatif*

Secara kualitatif, terjadi perubahan sikap dan perilaku positif di kalangan pengelola BUMDes. Mereka mulai menunjukkan kesadaran akan pentingnya pencatatan yang tertib dan mulai memahami perlunya struktur organisasi yang jelas. Terdapat pula

peningkatan antusiasme dalam menggali peluang usaha baru, meskipun pendampingan lanjutan masih dibutuhkan untuk penguatan lebih lanjut.

Dalam aspek peningkatan keterampilan, para pengelola telah mampu menyusun format laporan keuangan sederhana, meski masih memerlukan pendampingan dalam penerapannya. Mereka juga mulai menunjukkan kemampuan dasar dalam mengidentifikasi potensi usaha desa serta memahami pentingnya pembagian tugas yang terstruktur. Dari sisi penguatan kelembagaan, telah tersusun draft struktur organisasi yang lebih jelas, lengkap dengan pembagian tugas dasar. Kesepakatan terkait jadwal rapat rutin bulanan juga berhasil dibentuk, sebagai bentuk penguatan komunikasi dan koordinasi internal. Meskipun masih perlu ditingkatkan, komunikasi antar pengelola menunjukkan perkembangan ke arah yang lebih baik.

#### e. **Luaran Kegiatan**

Kegiatan pendampingan menghasilkan beberapa luaran yang terbagi menjadi luaran wajib dan luaran tambahan. *Luaran wajib* meliputi publikasi media dengan artikel yang dimuat di media online lokal berjudul "*IAIN Bone Dampingi BUMDes Tingkatkan Tata Kelola Organisasi*". Selain itu, disusun pula video dokumentasi berdurasi delapan menit yang menggambarkan proses pendampingan dari awal hingga akhir. Poster digital kegiatan juga telah dibuat dan disebarakan melalui media sosial Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Bone. Sebagai bentuk kontribusi ilmiah, kegiatan ini dituangkan dalam bentuk artikel jurnal yang sedang dalam proses publikasi. *Luaran tambahan* mencakup penyusunan modul sederhana berjudul "*Panduan Dasar Pengelolaan BUMDes*", sebanyak 20 eksemplar, yang diberikan kepada kedua mitra BUMDes. Selain itu, dibuat pula template pembukuan manual yang dapat digunakan untuk mencatat transaksi harian secara sederhana namun terstruktur. Draft struktur organisasi BUMDes juga disusun sebagai acuan yang dapat diadaptasi sesuai kebutuhan masing-masing lembaga.

### 2. Pembahasan

#### a. Analisis Perubahan

Perbandingan kondisi sebelum dan sesudah kegiatan menunjukkan perubahan yang cukup signifikan meski dalam skala terbatas. Peningkatan omzet BUMDes "Berkah Mandiri" sebesar 16,7% dan BUMDes "Harapan Jaya" sebesar 14,6% dalam periode 2 bulan menunjukkan dampak positif meski belum optimal karena keterbatasan waktu pendampingan. Faktor utama yang mempengaruhi perubahan adalah peningkatan kesadaran pengelola tentang pentingnya tata kelola yang baik. Hal ini terlihat dari peningkatan skor pemahaman manajemen dari 2,2 menjadi 3,1 serta kemampuan pembukuan dari 1,9 menjadi 2,8. Meski peningkatan belum mencapai level yang diharapkan, namun fondasi untuk pengembangan lebih lanjut telah terbentuk. Inventarisir asset yang berhasil dilakukan memberikan gambaran jelas tentang kondisi keuangan BUMDes. Hal ini penting sebagai dasar untuk perencanaan pengembangan usaha di masa mendatang. Identifikasi potensi usaha baru juga memberikan arah yang lebih jelas meski implementasinya memerlukan waktu dan pendampingan lebih lanjut.

#### b. Kaitan dengan Tujuan Pengabdian

Kegiatan pendampingan ini telah mencapai sebagian dari tujuan yang ditetapkan dalam pendahuluan. Tujuan pertama yaitu meningkatkan pengelolaan BUMDes agar dapat menjadi lokomotif peningkatan ekonomi masyarakat desa tercapai secara parsial melalui peningkatan omzet yang moderat dan identifikasi potensi usaha baru. Tujuan kedua terkait strategi peningkatan pengelolaan telah terwujud melalui implementasi

Available online at <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/jcs>

JCS-Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Vol. 4, No. 1 Tahun 2026, Hal. 295-308

pendekatan PAR, meski dengan intensitas yang terbatas karena keterbatasan waktu dan anggaran. Strategi ini cukup efektif dalam mengidentifikasi masalah prioritas dan memberikan solusi dasar yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Tujuan ketiga mengenai proses dan hasil pendampingan telah terdokumentasi dengan baik melalui tahapan sistematis yang dilakukan selama 3 bulan dengan hasil yang terukur, meski masih memerlukan tindak lanjut untuk mencapai hasil yang optimal.



Hasil Pengabdian dalam bentuk Workshop

#### c. Keterkaitan dengan Teori dan Kajian Pustaka

Hasil kegiatan ini mendukung teori ketergantungan sumber daya (Resource Dependence Theory) yang dikemukakan oleh Pfeffer dan Salancik (1978). Meski peningkatan pengelolaan sumber daya manusia dan asset BUMDes masih dalam tahap awal, namun fondasi untuk mengurangi ketidakpastian organisasi telah mulai terbentuk. Konsep organization infant yang dikemukakan oleh Singh dan Lumsden (1990) sangat relevan dengan kondisi BUMDes mitra. Tahap awal pengembangan organisasi yang rentan terhadap kegagalan (liability of newness) mulai dapat diatasi melalui pendampingan dasar untuk membangun struktur formal, meski masih memerlukan penguatan berkelanjutan.

Implementasi prinsip gotong royong, partisipatif, dan emansipasi dalam pengelolaan BUMDes melalui pendekatan PAR menunjukkan hasil yang positif meski terbatas. Hal ini sejalan dengan temuan Hamilton dan Shergill (1992) bahwa kesesuaian antara strategi organisasi dengan lingkungannya berpengaruh terhadap kinerja, meski dalam konteks ini masih dalam tahap awal pengembangan.

#### d. Hambatan dan Solusi Selama Kegiatan

Selama pelaksanaan program pendampingan, terdapat beberapa hambatan yang dihadapi di lapangan. Meskipun demikian, upaya solutif telah dilakukan secara adaptif agar kegiatan tetap berjalan efektif dan mencapai tujuan yang ditetapkan. Pertama, **keterbatasan waktu pendampingan** menjadi tantangan utama. Durasi tiga bulan dinilai belum cukup untuk memberikan dampak perubahan yang optimal, terutama dalam hal penguatan kelembagaan dan transformasi pola pikir pengelola. Untuk mengatasi hal ini, tim pendamping memfokuskan kegiatan pada aspek-aspek fundamental seperti pencatatan keuangan, struktur organisasi dasar, dan identifikasi potensi usaha. Selain itu, disusun pula panduan sederhana yang dapat dijadikan acuan bagi pengelola dalam melanjutkan pengembangan secara mandiri pasca-pendampingan.

Kedua, **keterbatasan anggaran program** juga mempengaruhi intensitas dan variasi kegiatan yang bisa dilakukan. Dengan alokasi dana yang terbatas, beberapa kegiatan seperti pelatihan intensif lanjutan dan penyediaan perangkat teknologi tidak dapat direalisasikan secara optimal. Solusi yang diterapkan adalah dengan

mengoptimalkan potensi sumber daya lokal, seperti narasumber dari pemerintah desa atau pelaku usaha lokal, serta menjalin kerja sama dengan pemerintah desa untuk mendukung keberlanjutan kegiatan melalui alokasi dana desa.

Ketiga, **tingkat pendidikan pengelola yang relatif rendah** juga menjadi hambatan dalam penyampaian materi dan pelaksanaan pelatihan. Sebagian besar pengelola hanya memiliki latar belakang pendidikan SMA, sehingga pendekatan yang digunakan perlu disesuaikan. Tim pendamping mengatasi hal ini dengan menyederhanakan materi, menggunakan bahasa yang mudah dipahami, serta memberikan contoh-contoh konkret yang kontekstual dan relevan dengan kondisi desa. Keempat, **resistensi terhadap perubahan** juga sempat muncul dari sebagian pengelola, terutama terkait kebiasaan kerja yang sudah mengakar dan enggan untuk diganti. Untuk mengatasi hal ini, pendekatan persuasif diterapkan melalui dialog personal dan pemberian contoh langsung manfaat perubahan yang telah dilakukan di BUMDes lain. Selain itu, penguatan motivasi dilakukan dengan menekankan pentingnya tata kelola profesional untuk keberlanjutan usaha. Kelima, **keterbatasan akses dan infrastruktur teknologi** menjadi tantangan logistik yang cukup signifikan. Lokasi yang cukup jauh dan belum optimalnya infrastruktur digital menyebabkan keterbatasan dalam penggunaan teknologi sebagai alat bantu pengelolaan. Oleh karena itu, tim pendamping menyesuaikan metode pelatihan dengan kondisi lokal, seperti penggunaan alat bantu manual dan modul cetak, serta membatasi penggunaan aplikasi digital hanya pada aspek yang benar-benar dibutuhkan dan mudah dioperasikan.

#### e. Implikasi dan Keberlanjutan Program

Secara umum, program pendampingan ini memberikan dampak positif dalam jangka pendek. Peningkatan kapasitas dasar pengelolaan BUMDes, baik dari segi administrasi maupun penguatan struktur organisasi, telah membentuk fondasi awal yang baik untuk pengembangan lebih lanjut. Kesadaran akan pentingnya pencatatan keuangan, pembagian tugas, dan pencarian peluang usaha baru mulai terbentuk di kalangan pengelola. Namun demikian, tantangan keberlanjutan masih menjadi isu yang perlu diperhatikan. Keterbatasan waktu dan anggaran membuat proses transformasi belum sepenuhnya selesai. Oleh karena itu, dibutuhkan komitmen yang kuat dari pemerintah desa dan pengelola BUMDes untuk melanjutkan upaya peningkatan kapasitas secara mandiri. Kegiatan lanjutan seperti pelatihan intensif, monitoring berkala, dan program mentoring jangka panjang sangat dianjurkan untuk memperkuat hasil yang telah dicapai.

Lebih jauh, model pendampingan sederhana yang dikembangkan dalam kegiatan ini memiliki potensi untuk direplikasi pada BUMDes lain, terutama yang berada dalam kategori *organization infant* dengan permasalahan serupa. Namun, replikasi ini tetap perlu disesuaikan dengan karakteristik lokal dan didukung oleh program yang lebih intensif serta berkelanjutan. Oleh karena itu, sinergi antara lembaga pendidikan tinggi, pemerintah desa, dan pelaku usaha lokal menjadi kunci dalam memperkuat keberlanjutan dan dampak jangka panjang dari program sejenis.

#### d. Rekomendasi dan Tindak Lanjut

Berdasarkan hasil pelaksanaan program dan evaluasi terhadap hambatan serta capaian yang diperoleh, terdapat beberapa rekomendasi tindak lanjut yang perlu dipertimbangkan untuk memperkuat dampak dan keberlanjutan program pendampingan BUMDes ke depan. Pertama, disarankan adanya perpanjangan durasi pendampingan dengan waktu minimal 6 hingga 12 bulan. Durasi ini dinilai lebih ideal untuk membangun sistem kelembagaan yang lebih matang serta mengawal implementasi perubahan secara

berkelanjutan. Kedua, perlu dilakukan peningkatan alokasi anggaran guna mendukung pelaksanaan program yang lebih komprehensif. Anggaran yang memadai akan memungkinkan penyelenggaraan pelatihan lanjutan, penyediaan alat pendukung pengelolaan usaha, serta peningkatan kualitas modul dan metode pembelajaran.

Ketiga, untuk memperkuat jejaring dan pertukaran praktik baik, direkomendasikan pembentukan forum koordinasi BUMDes di tingkat kecamatan. Forum ini dapat menjadi wadah komunikasi, berbagi pengalaman, serta memperkuat kolaborasi antar BUMDes, baik dalam aspek manajerial, pengembangan usaha, maupun pemecahan masalah. Keempat, kerja sama lintas sektor perlu diperluas, terutama dengan instansi pemerintah, perguruan tinggi, lembaga keuangan, dan sektor swasta. Kolaborasi ini penting untuk memperkaya sumber daya, memperluas akses pasar, serta menciptakan program pendampingan berkelanjutan yang lebih sistematis. Kelima, disarankan dilakukannya **monitoring dan evaluasi secara berkala**, minimal setiap tiga bulan. Langkah ini diperlukan untuk menilai perkembangan, mengidentifikasi kendala baru, serta menyesuaikan strategi pendampingan agar tetap relevan dan efektif dalam mendukung pertumbuhan BUMDes secara berkelanjutan.

### C. KESIMPULAN

Kegiatan pendampingan pengelolaan BUMDes dalam kategori organization infant di Kabupaten Bone telah berhasil memberikan dampak positif meski dalam skala terbatas. Peningkatan omzet BUMDes "Berkah Mandiri" sebesar 16,7% dan BUMDes "Harapan Jaya" sebesar 14,6% dalam periode 2 bulan menunjukkan potensi yang baik untuk pengembangan lebih lanjut. Pendekatan *Participatory Action Research* (PAR) cukup efektif dalam mengidentifikasi masalah prioritas dan memberikan solusi dasar, meski keterbatasan waktu dan anggaran membatasi pencapaian hasil yang optimal. Program berhasil mencapai target dalam aspek inventarisir asset, peningkatan pemahaman dasar tentang manajemen, dan identifikasi potensi usaha baru. Keterbatasan waktu pendampingan (3 bulan) dan anggaran program menjadi kendala utama dalam mencapai perubahan yang lebih signifikan. Namun, fondasi yang telah dibangun memberikan peluang yang baik untuk pengembangan berkelanjutan dengan dukungan program lanjutan yang lebih komprehensif. Rekomendasi untuk keberlanjutan program meliputi perpanjangan durasi pendampingan, peningkatan anggaran, pembentukan forum koordinasi BUMDes, dan monitoring berkala. Model pendampingan ini dapat dijadikan rujukan untuk BUMDes lain dengan penyesuaian karakteristik lokal dan peningkatan intensitas program.

### D. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dinas Perindustrian Kabupaten Bone atas dukungan fasilitas dan sponsor yang diberikan dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian ini. Apresiasi dan ucapan terima kasih juga disampaikan kepada para pemateri pakar yang telah membagikan ilmu, keahlian, serta bimbingannya selama program pendampingan berlangsung. Dukungan dari berbagai pihak tersebut telah berkontribusi besar terhadap keberhasilan peningkatan kapasitas tata kelola BUMDes di Kabupaten Bone.

Available online at <https://jurnal.iain-bone.ac.id/index.php/jcs>

JCS-Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Vol. 4, No. 1 Tahun 2026, Hal. 295-308

## DAFTAR PUSTAKA

1. Budi Utomo. (2023). Pendampingan Manajemen Keuangan Bagi BUMDes Desa Guwo Kecamatan Wonosegoro, Kabupaten Boyolali. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat* P- ISSN 2716-3652 E-ISSN 2723-1003 Vol. 4, No. 2, Mei, 2023, pp. 194 – 198
2. Hamilton, R.T. dan Shergill, G.S. (1992). The Relationship Between Strategy Structure Fit and Financial Performance in New Zealand: Evident of Generality and Validity with Enhanced Control. *Journal of Management Studies*. 29. P. 95-113
3. Muhammad Yamin. (2021). PkM Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dengan Model T-BUNDES sebagai upaya Pengembangan Potensi Desa di Desa Campagaya Kabupaten Takalar. Seminar Nasional Hasil Pengabdian. ISBN 978-623-387-015-3
4. Singh, J.V., dan dan Lumsden C.J. (1990). Theory and Research in Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology* .16. 161-195
5. Umami Kalsum & Fitantina. (2022). Pendampingan tata kelola BUMdes Maju Bersama Desa Sungai Rengit Kabupaten Banyuasin. (JTEB) *Jurnal Terapan Ekonomi dan Bisnis* Vol.2 No.1. 2022. Maret ISSN: 2808-2796 <https://doi.org/10.2426/10.24269>