



MENGELOLA **SDM** INOVATIF DI BUMDES

STRATEGI DARI MODAL
YANG TIDAK KASAT MATA

Ahmad, S.M., M.M.

Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.

Prof. Dr. Sri Indah Nikensari, M.Si.

BUKU REFERENSI

MENGELOLA SDM

INOVATIF DI BUMDES

STRATEGI DARI MODAL YANG

TIDAK KASAT MATA

Ahmad, S.M., M.M.

Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.

Prof. Dr. Sri Indah Nikensari, M.Si.



MENGELOLA SDM INOVATIF DI BUMDES

STRATEGI DARI MODAL YANG TIDAK KASAT MATA

Ditulis oleh:

Ahmad, S.M., M.M.
Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.
Prof. Dr. Sri Indah Nikensari, M.Si.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978-634-7305-90-9
IV + 205 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Oktober 2025

Desain Cover dan Tata Letak:
Melvin Mirsal

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp: 081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: <https://mediapenerbitindonesia.com>
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024



KATA PENGANTAR

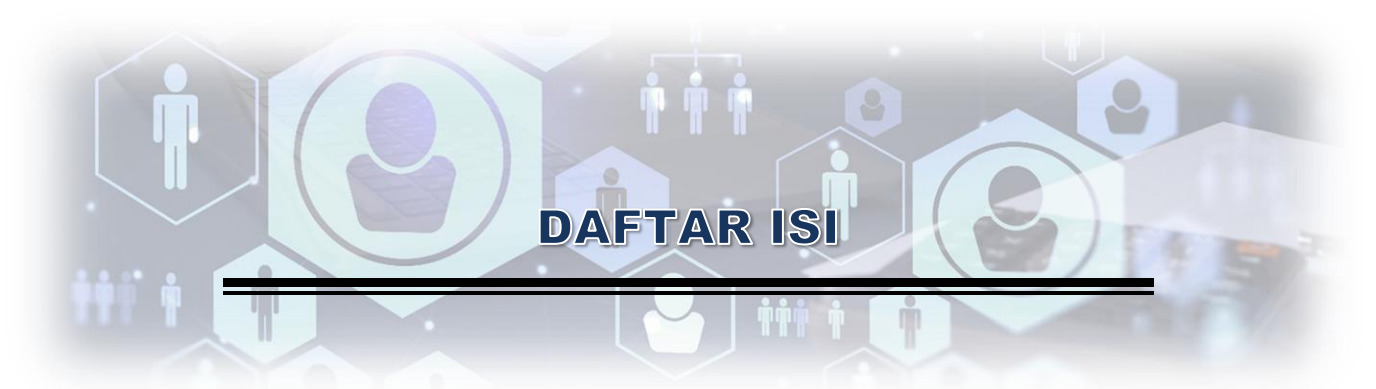
Lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa membuka ruang bagi BUMDes untuk menjadi instrumen utama dalam meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat desa. Namun, perjalanan BUMDes tidak selalu mulus. Banyak di antaranya stagnan atau bahkan berhenti beroperasi akibat lemahnya pengelolaan sumber daya manusia. Oleh sebab itu, diperlukan paradigma baru dalam mengelola SDM BUMDes, tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis, tetapi juga pada modal tidak kasat mata seperti *intellectual capital*, *social capital*, *knowledge management*, dan budaya inovasi.

Buku referensi ini membahas strategi pengelolaan SDM inovatif di BUMDes dengan menekankan peran modal tidak kasat mata seperti *intellectual capital*, *social capital*, dan *knowledge management*. Buku referensi ini membahas peran BUMDes dalam SDGs Desa, tantangan dan dinamika pengelolaan, hingga studi kasus keberhasilan dan kegagalan. Selain itu, buku referensi ini juga membahas strategi penguatan SDM melalui pelatihan, kolaborasi, dan digitalisasi, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola dan pembuat kebijakan untuk mewujudkan BUMDes yang mandiri, inovatif, dan berkelanjutan.

Semoga buku referensi ini dapat memberikan manfaat nyata bagi para pengelola BUMDes, pemerintah desa, akademisi, maupun masyarakat luas yang peduli terhadap pembangunan desa.

Salam Hangat

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Manfaat Buku.....	4
C. Sistematika Buku	7
BAB II BUMDES SEBAGAI PILAR EKONOMI DESA.....	9
A. Peran BUMDes sebagai Pilar Ekonomi SDGs Desa	9
B. Dinamika BUMDes di Indonesia	20
C. Tantangan Pengelolaan SDM BUMDes	27
D. Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan BUMDes	35
BAB III MODAL YANG TIDAK KASAT MATA DALAM BUMDES	41
A. Konsep <i>Intellectual Capital</i> (Modal Intelektual)	41
B. Konsep <i>Social Capital</i> (Modal Sosial).....	45
C. Hubungan Modal Intelektual dan Sosial dengan Inovasi	48
D. Pentingnya Modal Tidak Kasat Mata di Desa	52
BAB IV KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM BUMDES.....	59
A. Pengertian dan Ruang Lingkup <i>Knowledge Management</i>	59
B. Proses Akuisisi dan Penyimpanan Pengetahuan.....	66
C. Pemanfaatan Pengetahuan untuk Inovasi	73
D. Hambatan dan Strategi Pengelolaan Pengetahuan.....	80
BAB V KNOWLEDGE SHARING DAN BUDAYA INOVASI	87
A. Pentingnya Berbagi Pengetahuan di Organisasi Desa	87
B. Tacit Knowledge vs Explicit Knowledge.....	94
C. Faktor Pendorong dan Penghambat <i>Knowledge Sharing</i>	101
D. Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi	106

BAB VI KINERJA INOVATIF SDM BUMDES.....	115
A. Definisi dan Dimensi Innovative Performance	115
B. Indikator Kinerja Inovatif Karyawan.....	122
C. Peran Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja	128
D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi SDM	135
 BAB VII STRATEGI PENGUATAN SDM INOVATIF DI BUMDES.....	 143
A. Pengembangan <i>Human Capital</i> melalui Pelatihan dan Pendidikan	143
B. Memperkuat <i>Relational Capital</i> melalui Kolaborasi dan Jaringan	150
C. Digitalisasi dan Adopsi Teknologi dalam BUMDes	157
D. Model Integratif Pengelolaan Modal untuk Inovasi.....	164
 BAB VIII REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI PRAKTIS.....	 173
A. Implikasi Teoritis untuk Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia	173
B. Rekomendasi Praktis untuk Pengelola BUMDes.....	177
C. Rekomendasi untuk Pemerintah dan Pembuat Kebijakan ..	180
D. Arah Masa Depan Pengelolaan SDM Inovatif di BUMDes.....	183
 DAFTAR PUSTAKA.....	 189
GLOSARIUM	193
INDEKS	195
BIOGRAFI PENULIS.....	200
SINOPSIS	205



BAB I

PENDAHULUAN

Pembangunan desa di Indonesia menempatkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai instrumen penting dalam mendorong kemandirian dan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan potensi lokal. Namun, keberhasilan BUMDes tidak hanya bergantung pada modal finansial, melainkan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang inovatif dan adaptif. Buku ini hadir untuk menyoroti peran modal intelektual, modal sosial, manajemen pengetahuan, serta budaya inovasi sebagai strategi penguatan SDM BUMDes, dengan tujuan mendukung pencapaian desa mandiri dan berkelanjutan sesuai agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa.

A. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi berbasis komunitas di Indonesia. Lahir dari amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes diharapkan mampu menjadi motor penggerak perekonomian desa dengan memanfaatkan potensi lokal yang dimiliki oleh masyarakat. Hingga tahun 2025, tercatat lebih dari 61.263 BUMDes tersebar di 32 provinsi di Indonesia (Kemendesa PDTT, 2025). Angka ini mencerminkan komitmen pemerintah untuk menjadikan BUMDes sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Namun demikian, kuantitas yang besar tidak otomatis sejalan dengan kualitas pengelolaan, terutama dalam aspek sumber daya manusia (SDM).

Salah satu tantangan mendasar yang dihadapi BUMDes adalah rendahnya kapasitas inovatif SDM yang mengelola unit usaha. Di berbagai daerah, kinerja BUMDes masih beragam. Sebagian berhasil menjadi pionir dalam pengembangan pariwisata, pengelolaan air bersih, hingga perdagangan hasil bumi; namun tidak sedikit pula yang stagnan, bahkan mati suri (Dinas PMD Lebak, 2025). Perbedaan kinerja ini sangat

erat kaitannya dengan kualitas pengelolaan SDM. Ketika sumber daya manusia tidak memiliki kemampuan untuk membaca peluang, mengelola aset, dan mengembangkan inovasi, maka BUMDes berpotensi mengalami kebuntuan usaha. Hal inilah yang menjadikan pengelolaan SDM sebagai isu utama dalam keberlanjutan BUMDes.

Rendahnya inovasi dalam pengelolaan BUMDes sering disebabkan oleh pola pikir tradisional yang masih dominan di kalangan karyawan. Banyak pengelola masih menjalankan tugas secara prosedural tanpa keberanian melakukan terobosan baru. Di sisi lain, masih terbatasnya pelatihan dan pendampingan bagi SDM BUMDes memperparah keadaan (Setini et al., 2020). Padahal, tantangan ekonomi desa semakin kompleks, terlebih dengan adanya persaingan usaha dan penetrasi digitalisasi. Kondisi ini menuntut adanya sumber daya manusia yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga daya inovatif yang tinggi.

Pada konteks inilah, konsep modal yang tidak kasat mata seperti *intellectual capital* dan *social capital* menjadi relevan. *Intellectual capital* mencakup kompetensi, keterampilan, pengetahuan, serta pengalaman yang dimiliki individu maupun organisasi (Sharma & Sharma, 2024). Sementara itu, *social capital* menitikberatkan pada jaringan, hubungan sosial, kepercayaan, dan norma yang mendukung kerja sama (Trivedi & Srivastava, 2024). Kedua modal ini, meski tidak terlihat secara fisik, justru menjadi fondasi penting dalam mendorong kinerja inovatif SDM (Giampaoli et al., 2024).

Aspek *knowledge management* dan *knowledge sharing* juga menjadi faktor penentu keberhasilan pengelolaan SDM inovatif di BUMDes. *Knowledge management* menekankan pentingnya penciptaan, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi (Migdadi, 2022). Tanpa pengelolaan pengetahuan yang baik, potensi inovasi seringkali hilang begitu saja karena tidak terdokumentasikan atau tidak diwariskan ke generasi berikutnya. Di sisi lain, *knowledge sharing* mengacu pada proses berbagi pengalaman, ide, dan wawasan antarindividu dalam organisasi. Budaya berbagi pengetahuan inilah yang dapat mempercepat difusi inovasi di lingkungan BUMDes (Setini et al., 2020).

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak BUMDes menghadapi persoalan serupa dalam aspek SDM. Berdasarkan data dari Kabupaten Lebak, rata-rata kinerja inovatif karyawan BUMDes masih

berada di bawah skor optimal. Indikator seperti jumlah ide baru, kemampuan adopsi teknologi, problem solving, serta adaptasi terhadap perubahan masih tergolong rendah (Dinas PMD Lebak, 2025). Hal ini menandakan bahwa pengelolaan SDM di BUMDes belum sepenuhnya mampu menciptakan iklim inovatif yang berkelanjutan.

Pentingnya pengelolaan SDM inovatif semakin mendesak ketika dikaitkan dengan agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa. BUMDes memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung pencapaian 18 tujuan SDGs Desa, mulai dari pengentasan kemiskinan, penyediaan pekerjaan layak, hingga pengembangan ekonomi kreatif berbasis potensi lokal (Budi Ambarini et al., 2023). Namun, tanpa adanya SDM yang kompeten dan inovatif, kontribusi ini sulit diwujudkan. Dengan kata lain, kualitas SDM menjadi titik krusial yang menentukan sejauh mana BUMDes mampu berperan sebagai pilar pembangunan desa.

Dinamika global juga menuntut BUMDes untuk beradaptasi dengan cepat. Transformasi digital, perubahan tren pariwisata, serta meningkatnya kompetisi pasar desa membuat inovasi bukan lagi pilihan, melainkan keharusan (Fulgence et al., 2023). Dalam era digital, misalnya, pengelolaan BUMDes tidak cukup hanya mengandalkan metode konvensional. Diperlukan kemampuan untuk memanfaatkan teknologi informasi, seperti pemasaran digital, sistem manajemen berbasis data, hingga penggunaan aplikasi keuangan desa. Semua ini kembali kepada kapasitas SDM dalam beradaptasi dan mengembangkan keterampilan baru.

Meskipun tantangan besar dihadapi, terdapat pula banyak contoh sukses yang menunjukkan bagaimana pengelolaan SDM inovatif mampu mengubah wajah BUMDes. BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Klaten, berhasil meningkatkan pendapatan hingga miliaran rupiah per tahun berkat strategi penguatan SDM dalam mengelola pariwisata air (Kompasiana, 2024). Keberhasilan lain ditunjukkan oleh BUMDes Panggung Lestari di Yogyakarta, yang mengembangkan ekowisata berkelanjutan dengan mengintegrasikan pelatihan hospitality dan pemasaran digital bagi karyawan (Desago.id, 2024). Contoh-contoh ini menegaskan bahwa investasi pada SDM berbanding lurus dengan keberlanjutan usaha.

Dengan memperkuat pengelolaan SDM berbasis *intellectual capital*, *social capital*, *knowledge management*, dan *knowledge sharing*, BUMDes dapat menciptakan ekosistem organisasi yang inovatif (Al-

Omoush et al., 2024). Ekosistem ini akan memungkinkan karyawan untuk tidak hanya bekerja secara efisien, tetapi juga menghasilkan ide-ide baru yang meningkatkan daya saing usaha. Pada akhirnya, BUMDes yang mampu mengelola SDM inovatif akan menjadi motor penggerak pembangunan desa yang berkelanjutan, sesuai dengan cita-cita Undang-Undang Desa dan agenda SDGs Desa.

B. Manfaat Buku

Buku referensi ini hadir dengan sejumlah manfaat yang dapat dirasakan oleh berbagai kalangan, baik praktisi pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pemerintah desa, akademisi, mahasiswa, peneliti, hingga masyarakat luas yang peduli terhadap pembangunan ekonomi berbasis desa. Keberadaan BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang dimiliki dan dikelola oleh desa telah menjadi instrumen penting dalam mewujudkan kemandirian desa, terutama sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Namun, perjalanan BUMDes di berbagai daerah menunjukkan adanya tantangan serius terkait pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Inovasi sering terhambat karena kapasitas SDM yang terbatas, kurangnya pengetahuan manajerial, minimnya budaya berbagi pengalaman, hingga lemahnya jejaring sosial. Pada titik inilah, buku ini memberi manfaat penting, yaitu menawarkan perspektif baru dalam melihat peran modal tidak kasat mata (*intellectual capital* dan *social capital*) sebagai penopang keberhasilan pengelolaan BUMDes.

1. Manfaat buku ini terletak pada kontribusinya sebagai referensi akademis. Bagi mahasiswa dan peneliti di bidang manajemen, ekonomi pembangunan, maupun studi pedesaan, buku ini memberikan kerangka teoritis sekaligus empiris mengenai bagaimana modal intelektual dan modal sosial berpengaruh terhadap kinerja inovatif SDM. Buku ini menggabungkan konsep-konsep manajemen modern seperti *knowledge management*, *knowledge sharing*, dan *intellectual capital* dengan realitas sosial-ekonomi desa di Indonesia. Dengan demikian, buku ini memperkaya literatur tentang manajemen desa yang masih relatif terbatas, sekaligus membuka ruang penelitian lanjutan mengenai strategi penguatan kapasitas SDM BUMDes.

2. Buku ini bermanfaat sebagai panduan praktis bagi pengelola BUMDes. Banyak pengelola yang menghadapi persoalan serupa, mulai dari keterbatasan manajemen keuangan, rendahnya literasi digital, hingga tantangan dalam membangun partisipasi masyarakat. Buku ini memberikan solusi strategis berupa model penguatan SDM inovatif yang mencakup pelatihan, pendidikan, kolaborasi dengan berbagai pihak, hingga pemanfaatan teknologi digital. Contoh-contoh studi kasus keberhasilan dan kegagalan BUMDes yang diuraikan dalam buku ini dapat menjadi bahan pembelajaran nyata bagi pengelola untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama dan meniru praktik baik yang sudah terbukti berhasil.
3. Manfaat yang tak kalah penting adalah memberikan rujukan bagi pemerintah desa dan pembuat kebijakan. BUMDes bukan hanya lembaga bisnis, melainkan juga instrumen pembangunan yang berkontribusi terhadap pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa. Buku ini menawarkan rekomendasi kebijakan untuk memperkuat peran BUMDes, mulai dari peningkatan kapasitas SDM, mekanisme tata kelola yang transparan, hingga strategi kolaborasi multi-pihak dengan pemerintah daerah, swasta, maupun perguruan tinggi. Bagi pembuat kebijakan, buku ini dapat menjadi referensi dalam merumuskan program pendampingan BUMDes yang lebih tepat sasaran, sehingga investasi dalam pembangunan desa benar-benar memberikan dampak nyata.
4. Buku ini juga memberikan manfaat bagi masyarakat desa. Dengan membaca buku ini, masyarakat dapat memahami bahwa keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh modal finansial yang diberikan pemerintah, tetapi juga oleh keterlibatan masyarakat itu sendiri. Buku ini mengajarkan bahwa modal sosial berupa kepercayaan, solidaritas, norma, dan jaringan sosial adalah kunci utama keberlanjutan BUMDes. Ketika masyarakat merasa memiliki BUMDes, maka partisipasinya dalam bentuk tenaga kerja, ide, maupun konsumsi produk BUMDes akan semakin kuat. Dengan demikian, buku ini dapat menjadi sarana untuk membangun kesadaran kolektif masyarakat bahwa BUMDes adalah milik bersama yang harus dikelola secara partisipatif.
5. Buku ini memberi manfaat dari sisi pemberdayaan ekonomi desa berbasis inovasi. Dalam era digitalisasi dan kompetisi global, desa tidak bisa hanya mengandalkan cara-cara tradisional dalam

mengelola ekonomi. Buku ini menunjukkan bahwa inovasi adalah kunci daya saing. Dengan mengelola SDM inovatif, BUMDes dapat melahirkan produk dan jasa baru, memanfaatkan teknologi digital untuk memperluas pasar, serta menciptakan nilai tambah dari potensi lokal yang ada. Hal ini tidak hanya meningkatkan pendapatan BUMDes, tetapi juga membuka lapangan kerja baru, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan memperkuat kemandirian desa.

6. Buku ini bermanfaat dalam memberikan inspirasi dan motivasi. Melalui kisah sukses BUMDes seperti Tirta Mandiri di Klaten atau Panggung Lestari di Yogyakarta, buku ini menunjukkan bahwa dengan strategi penguatan SDM yang tepat, sebuah desa kecil pun bisa menorehkan prestasi besar di tingkat nasional. Cerita-cerita inspiratif ini dapat memotivasi para pengelola BUMDes di daerah lain untuk berani berinovasi, keluar dari zona nyaman, dan mengembangkan unit usaha sesuai dengan potensi lokal masing-masing.
7. Buku ini juga penting sebagai alat advokasi untuk memperjuangkan pentingnya penguatan SDM desa. Selama ini, banyak program pembangunan desa hanya menitikberatkan pada pembangunan fisik atau pemberian modal finansial. Padahal, tanpa SDM yang inovatif, modal fisik maupun finansial tidak akan memberikan dampak maksimal. Buku ini dengan tegas menekankan bahwa pembangunan desa harus dimulai dari pembangunan manusia, karena manusialah yang menjadi motor penggerak segala bentuk perubahan.

Manfaat utama dari buku ini adalah memberikan kontribusi nyata bagi pencapaian desa mandiri dan berkelanjutan. Melalui kombinasi teori, praktik, studi kasus, dan rekomendasi kebijakan, buku ini mengajak semua pihak untuk melihat SDM inovatif sebagai aset terpenting dalam pengelolaan BUMDes. Dengan modal intelektual yang kuat, modal sosial yang kokoh, serta budaya berbagi pengetahuan yang hidup, BUMDes dapat menjadi pilar pembangunan ekonomi desa yang inklusif dan berkeadilan. Oleh karena itu, buku ini tidak hanya bermanfaat sebagai referensi bacaan, tetapi juga sebagai panduan aksi bagi siapa pun yang ingin melihat desa-desa di Indonesia tumbuh lebih maju, mandiri, dan berdaya saing dalam menghadapi tantangan masa depan.

C. Sistematika Buku

Buku referensi ini disusun dalam delapan bab yang saling berkesinambungan untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang strategi pengelolaan SDM inovatif di BUMDes. Sistematika buku adalah sebagai berikut:

Bab I – Pendahuluan

Bab ini membahas latar belakang pentingnya pengelolaan SDM di BUMDes, manfaat buku, serta sistematika penulisan. Disajikan pula konteks keberadaan BUMDes sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa dan urgensi penguatan SDM inovatif.

Bab II – BUMDes sebagai Pilar Ekonomi Desa

Bab ini membahas peran strategis BUMDes dalam mendukung pencapaian SDGs Desa, dinamika perkembangannya di Indonesia, tantangan pengelolaan SDM, serta studi kasus keberhasilan dan kegagalan BUMDes.

Bab III – Modal yang Tidak Kasat Mata dalam BUMDes

Bab ini memperkenalkan konsep modal intelektual (*intellectual capital*) dan modal sosial (*social capital*), hubungan keduanya dengan inovasi, serta pentingnya modal tidak kasat mata dalam pembangunan desa.

Bab IV – *Knowledge Management* dalam BUMDes

Bab ini menjelaskan pengertian, ruang lingkup, serta proses akuisisi, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan. Selain itu, dibahas pula hambatan dan strategi dalam penerapan *knowledge management* di BUMDes.

Bab V – *Knowledge Sharing* dan Budaya Inovasi

Bab ini menekankan pentingnya berbagi pengetahuan dalam organisasi desa, membedakan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, serta membahas faktor pendorong dan penghambat *knowledge sharing*. Ulasan juga diberikan terkait bagaimana membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi.

Bab VI – Kinerja Inovatif SDM BUMDes

Bab ini membahas definisi dan dimensi kinerja inovatif, indikator penilaiannya, serta peran kepemimpinan dan lingkungan kerja. Dibahas pula faktor-faktor yang memengaruhi inovasi SDM di BUMDes.

Bab VII – Strategi Penguatan SDM Inovatif di BUMDes

Bab ini membahas strategi konkret untuk memperkuat SDM inovatif, mulai dari pengembangan *human capital* melalui pendidikan dan pelatihan, memperkuat relational capital melalui kolaborasi, hingga digitalisasi dan adopsi teknologi. Model integratif pengelolaan modal juga ditawarkan sebagai kerangka penguatan inovasi.

Bab VIII – Rekomendasi dan Implementasi Praktis

Bab terakhir merumuskan implikasi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen desa, memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola BUMDes, serta menyajikan saran untuk pemerintah dan pembuat kebijakan. Pada bagian akhir, diulas pula arah masa depan pengelolaan SDM inovatif di BUMDes.



BAB II

BUMDES SEBAGAI PILAR EKONOMI DESA

Sebagai lembaga ekonomi desa yang lahir dari amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, BUMDes memiliki peran strategis dalam memperkuat perekonomian lokal sekaligus mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa. Keberadaannya tidak hanya menjadi motor penggerak usaha produktif berbasis potensi lokal, tetapi juga instrumen pemberdayaan masyarakat dan penguatan kelembagaan desa. Bab ini membahas peran BUMDes sebagai pilar ekonomi desa, dinamika perkembangannya di Indonesia, tantangan pengelolaan sumber daya manusia, serta studi kasus keberhasilan dan kegagalan yang dapat menjadi pembelajaran bagi pengembangan BUMDes yang berkelanjutan.

A. Peran BUMDes sebagai Pilar Ekonomi SDGs Desa

Pembangunan desa dalam kerangka *Sustainable Development Goals* (SDGs) menempatkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan sebagai satu kesatuan yang saling terkait. Dalam konteks ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) hadir sebagai instrumen kelembagaan yang berperan strategis dalam memperkuat perekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta menciptakan kemandirian desa. Sejak diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, BUMDes menjadi motor penggerak transformasi ekonomi desa dengan memanfaatkan potensi lokal secara berkelanjutan.

1. BUMDes sebagai Motor Penggerak Ekonomi Lokal

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki posisi yang sangat strategis sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi lokal karena keberadaannya langsung berakar pada potensi dan kebutuhan masyarakat desa. Dalam kerangka pembangunan nasional, desa bukan

sekadar wilayah administratif, melainkan ruang kehidupan sosial-ekonomi yang menyimpan sumber daya melimpah, baik berupa lahan pertanian, hasil perikanan, potensi pariwisata, maupun keterampilan masyarakat. Namun, selama bertahun-tahun potensi ini sering tidak tergarap optimal karena keterbatasan akses pasar, lemahnya kelembagaan ekonomi, serta minimnya dukungan manajemen usaha. BUMDes kemudian hadir untuk menjawab persoalan tersebut dengan memberikan wadah kelembagaan yang sah secara hukum sekaligus dikelola secara kolektif oleh masyarakat. Peran utama BUMDes adalah mengelola unit-unit usaha yang berbasis pada potensi lokal desa, sehingga aktivitas ekonomi tidak hanya berputar di desa, tetapi juga memberikan manfaat langsung bagi warganya.

Dengan pengembangan usaha di berbagai sektor, BUMDes dapat menjalankan peran ganda: sebagai lembaga bisnis yang mencetak keuntungan sekaligus sebagai agen pembangunan sosial. Di sektor pertanian, misalnya, BUMDes dapat mendirikan toko tani yang menyediakan bibit, pupuk, atau alat pertanian dengan harga terjangkau sekaligus membeli hasil panen petani dengan harga yang adil. Hal ini membantu petani mengurangi ketergantungan pada tengkulak, memperkuat posisi tawarnya di pasar, serta menciptakan rantai pasok yang lebih sehat. Di sektor perikanan, BUMDes mampu mengelola tambak, menyediakan pakan, dan menghubungkan nelayan dengan pasar modern. Sementara itu, di sektor pariwisata, banyak BUMDes yang berhasil mengelola destinasi lokal seperti wisata alam, wisata budaya, dan ekowisata sehingga mampu menarik wisatawan, membuka lapangan kerja baru, serta menumbuhkan ekonomi kreatif masyarakat. Tidak hanya itu, BUMDes juga dapat mengelola perdagangan hasil bumi, jasa transportasi, hingga layanan keuangan mikro berupa simpan pinjam atau pembiayaan usaha kecil, yang semuanya bertujuan meningkatkan perputaran ekonomi desa.

Peran BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi lokal tidak hanya dilihat dari unit usaha yang dikelola, tetapi juga dari kemampuannya menciptakan multiplier effect bagi masyarakat. Ketika BUMDes tumbuh, maka tercipta lapangan kerja baru bagi pemuda desa yang sebelumnya menganggur atau memilih merantau ke kota. Keberadaan BUMDes juga meningkatkan pendapatan asli desa (PADes) yang kemudian dapat digunakan kembali untuk pembangunan infrastruktur, layanan sosial, maupun program pemberdayaan

masyarakat. Selain itu, BUMDes memperluas akses pasar bagi produk-produk desa melalui jaringan distribusi modern dan digital, sehingga produk lokal tidak hanya berputar di desa, tetapi mampu menembus pasar regional maupun nasional. Dengan demikian, BUMDes menciptakan siklus pembangunan ekonomi yang mandiri dan berkelanjutan.

Kontribusi BUMDes ini sejalan dengan *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa, khususnya tujuan ke-8, yaitu Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi. BUMDes secara nyata menyediakan lapangan kerja, mendorong pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah, serta memperkuat inklusivitas ekonomi di desa. Ekonomi desa tidak lagi bergantung pada transfer dana pemerintah semata, melainkan berkembang melalui usaha produktif yang dikelola secara profesional. Inilah wujud nyata dari ekonomi inklusif di mana pertumbuhan tidak hanya dinikmati oleh sebagian kecil elit desa, tetapi juga dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat.

Agar benar-benar berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi lokal, BUMDes membutuhkan strategi pengelolaan yang berbasis pada kebutuhan riil masyarakat, tata kelola yang transparan, serta dukungan sumber daya manusia yang inovatif. Banyak contoh menunjukkan bahwa BUMDes yang berhasil adalah yang mampu membaca potensi lokal, mengelola usaha sesuai dengan karakteristik desa, melibatkan masyarakat secara aktif, serta berani berinovasi. Dengan penguatan pada aspek tersebut, BUMDes tidak hanya menjadi lembaga ekonomi biasa, tetapi juga lokomotif pembangunan desa menuju kemandirian dan keberlanjutan.

2. BUMDes sebagai Instrumen Pencapaian SDGs Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah menjadi instrumen strategis dalam mendorong pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs) Desa. Keberadaannya bukan hanya untuk menggerakkan usaha ekonomi berbasis potensi lokal, tetapi juga memperkuat dimensi sosial dan lingkungan desa. Hal ini sesuai dengan arah kebijakan dalam Permendesa PDTT No. 13 Tahun 2020 tentang SDGs Desa dan diperkuat kembali oleh Permendesa PDTT No. 6 Tahun 2023, yang menegaskan integrasi SDGs ke dalam perencanaan pembangunan desa (Kemendesa PDTT, 2020; 2023).

Pada Tujuan 1: Tanpa Kemiskinan, BUMDes berperan melalui penyaluran kredit mikro, pembukaan usaha produktif, serta distribusi keuntungan untuk pemberdayaan rumah tangga miskin. Penelitian terbaru menunjukkan adanya korelasi positif antara keberadaan BUMDes dengan peningkatan Indeks Desa Membangun (IDM) dan hasil-hasil pembangunan desa (Putra dkk., 2023). Hal ini sejalan dengan temuan World Bank (2024) yang menekankan pentingnya penguatan kelembagaan desa, termasuk BUMDes, dalam meningkatkan kualitas belanja desa dan memperluas layanan publik dasar. Dengan demikian, BUMDes berfungsi sebagai pilar ekonomi sekaligus instrumen pengentasan kemiskinan.

Pada Tujuan 2: Tanpa Kelaparan, BUMDes mendukung pertanian berkelanjutan melalui penyediaan sarana produksi, akses pasar, hingga penguatan rantai pasok pangan lokal. Misalnya, BUMDes dapat menjadi offtaker hasil pertanian dengan harga adil, sehingga petani terhindar dari praktik tengkulak. Data PODES 2024 (BPS, 2024) menunjukkan banyak desa memiliki potensi pertanian dan infrastruktur dasar yang dapat dioptimalkan oleh BUMDes untuk memperkuat ketahanan pangan lokal. Dengan memperpendek rantai distribusi, BUMDes bukan hanya menjaga ketersediaan pangan, tetapi juga menstabilkan harga di tingkat desa.

Kontribusi terhadap Tujuan 5: Kesenjangan Gender terlihat dari pelibatan perempuan dalam unit usaha BUMDes, seperti koperasi simpan pinjam, usaha kuliner, hingga kerajinan tangan. Keterlibatan ini meningkatkan partisipasi ekonomi perempuan sekaligus memperkuat inklusivitas sosial. Penelitian Putra dkk. (2023) menekankan bahwa tata kelola BUMDes yang inklusif, terutama dalam memberikan ruang bagi kelompok perempuan, menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya memberdayakan perempuan, tetapi juga menjadikannya sebagai motor penggerak ekonomi keluarga dan komunitas.

Pada Tujuan 7: Energi Bersih dan Terjangkau, beberapa BUMDes mulai mengelola energi terbarukan, seperti listrik tenaga surya, biogas, dan pengolahan sampah menjadi energi. Model ini tidak hanya memenuhi kebutuhan energi desa secara murah dan ramah lingkungan, tetapi juga membuka peluang usaha baru. Studi CELIOS (2024) mengenai pembiayaan energi terbarukan berbasis komunitas menegaskan bahwa BUMDes sangat potensial menjadi operator karena

dekat dengan masyarakat dan memiliki mandat kelembagaan untuk menjalankan usaha. Temuan serupa juga diuraikan oleh Kementerian ESDM (2021) yang membahas pentingnya model bisnis berkelanjutan agar aset energi desa tidak mangkrak.

Kontribusi BUMDes terhadap hampir seluruh dimensi SDGs Desa dapat dilihat melalui tiga jalur utama:

- a. Penciptaan nilai ekonomi inklusif lewat usaha produktif dan akses pasar
- b. Penguatan modal sosial dan tata kelola inklusif yang membuka ruang partisipasi bagi perempuan dan kelompok rentan
- c. Transisi hijau di tingkat lokal melalui energi terbarukan dan pengelolaan sumber daya berbasis keberlanjutan.

Seperti ditegaskan oleh Permendesa PDTT (2020; 2023), pembangunan desa memang harus berorientasi pada pencapaian SDGs, dan BUMDes terbukti menjadi salah satu motor terdepan dalam upaya tersebut. Oleh karena itu, BUMDes bukan hanya entitas bisnis desa, tetapi juga agen perubahan sosial, ekonomi, dan lingkungan yang mendorong tercapainya pembangunan desa berkelanjutan.

3. BUMDes sebagai Pilar Kemandirian Desa

Konsep desa mandiri dalam kerangka *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa mengacu pada kemampuan desa untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya secara otonom, berkelanjutan, dan berkeadilan. Desa mandiri bukan berarti menutup diri dari dukungan eksternal, tetapi memiliki kapasitas internal yang kuat untuk mengelola sumber daya, merencanakan pembangunan, serta memberikan layanan dasar bagi warganya. Dalam konteks ini, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menjadi salah satu pilar utama yang mendorong terciptanya kemandirian tersebut. Melalui unit-unit usaha berbasis potensi lokal, BUMDes tidak hanya berperan sebagai mesin ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen pemberdayaan masyarakat, penguatan kelembagaan, serta agen transformasi sosial desa.

- a. Kemandirian finansial menjadi dimensi penting desa mandiri. Selama ini, sebagian besar desa masih sangat bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat dan daerah, terutama melalui Dana Desa. Ketergantungan ini seringkali menimbulkan kerentanan, karena keberlanjutan program desa sangat ditentukan oleh besaran transfer fiskal tahunan. BUMDes hadir untuk

mengurangi ketergantungan tersebut dengan menciptakan sumber pendapatan alternatif melalui keuntungan usaha. Unit usaha BUMDes, seperti simpan pinjam, perdagangan hasil pertanian, pariwisata desa, atau energi terbarukan, mampu menghasilkan laba yang kemudian disalurkan kembali ke kas desa sebagai Pendapatan Asli Desa (PADes). Dengan demikian, pembangunan desa dapat terus berjalan meskipun terjadi fluktuasi atau keterlambatan transfer dana dari pusat. Model ini sekaligus mendorong desa lebih mandiri secara finansial serta mampu mendanai program prioritasnya sendiri.

- b. Kemandirian sumber daya manusia (SDM) menjadi aspek krusial dalam mewujudkan desa mandiri. SDM desa yang berkualitas akan mampu mengelola potensi lokal secara inovatif, adaptif, dan berdaya saing. BUMDes berperan dalam meningkatkan kapasitas masyarakat melalui berbagai program, seperti pelatihan kewirausahaan, manajemen usaha, literasi keuangan, hingga digitalisasi ekonomi desa. Dengan adanya pelatihan dan pendampingan, masyarakat tidak hanya menjadi pekerja, tetapi juga mampu menciptakan usaha baru yang terhubung dengan rantai nilai BUMDes. Di era transformasi digital, banyak BUMDes mulai mendorong masyarakat untuk memanfaatkan platform e-commerce, digital marketing, dan layanan keuangan digital sebagai sarana memperluas pasar. Hal ini sejalan dengan tujuan SDGs Desa dalam menciptakan pekerjaan layak, pertumbuhan ekonomi inklusif, sekaligus mengurangi kesenjangan antarwilayah.
- c. Kemandirian kelembagaan menjadi pondasi penting desa mandiri. Kelembagaan desa yang kuat ditandai oleh tata kelola yang transparan, partisipatif, dan akuntabel. BUMDes dalam hal ini tidak hanya berperan sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai model kelembagaan ekonomi desa yang harus dikelola secara profesional. Melibatkan masyarakat dalam musyawarah perencanaan usaha, menyusun laporan keuangan secara terbuka, serta memastikan distribusi keuntungan yang adil menjadi praktik baik tata kelola yang sesuai dengan SDGs Desa Tujuan 16: Institusi yang Kuat. Dengan kelembagaan yang sehat, kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes meningkat, sehingga partisipasi warga juga semakin besar. Partisipasi ini menciptakan

siklus positif antara kepercayaan, akuntabilitas, dan keberlanjutan usaha.

Dengan mengintegrasikan kemandirian finansial, SDM, dan kelembagaan, BUMDes secara nyata mewujudkan desa mandiri yang berdaya saing. Desa mandiri bukan sekadar terbebas dari ketergantungan fiskal, tetapi mampu berdiri di atas kekuatan modal sosial, modal intelektual, serta inovasi ekonomi lokal. Konsep ini memperkuat arah pembangunan desa berkelanjutan sebagaimana tercantum dalam SDGs Desa, sekaligus membuktikan bahwa desa dapat menjadi subjek pembangunan, bukan hanya objek kebijakan. Oleh karena itu, penguatan BUMDes sebagai pilar desa mandiri merupakan langkah strategis dalam mempercepat terwujudnya desa-desa yang tangguh, inklusif, dan berkelanjutan di Indonesia.

4. BUMDes sebagai Penguat Kolaborasi Multi-Pihak

Keberhasilan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak hanya ditentukan oleh kapasitas internal desa, tetapi juga oleh kemampuannya membangun jejaring dengan berbagai pemangku kepentingan. Dalam kerangka *Sustainable Development Goals* (SDGs) Tujuan 17: Kemitraan untuk Mencapai Tujuan, kolaborasi multi-pihak menjadi kunci penting agar desa dapat memperluas akses modal, teknologi, pengetahuan, dan pasar. BUMDes berperan sebagai jembatan yang menghubungkan desa dengan pemerintah, sektor swasta, perguruan tinggi, serta masyarakat luas. Dengan skema ini, BUMDes tidak lagi berjalan sendiri, tetapi tumbuh sebagai lembaga yang mampu memanfaatkan dukungan eksternal sekaligus menggerakkan potensi lokal.

- a. Kemitraan dengan pemerintah sangat penting karena pemerintah pusat maupun daerah memiliki peran sebagai fasilitator kebijakan dan penyedia dukungan regulasi maupun pendanaan. BUMDes dapat memperoleh akses ke berbagai program pemberdayaan, bantuan modal, serta pendampingan teknis yang difasilitasi kementerian atau dinas terkait. Selain itu, regulasi terbaru dalam Permendesa PDTT No. 6 Tahun 2023 menekankan pentingnya integrasi SDGs Desa dalam pembangunan, sehingga BUMDes didorong menjadi mitra strategis pemerintah dalam pencapaian target-target tersebut. Melalui kemitraan ini,

BUMDes tidak hanya mengelola usaha, tetapi juga berperan aktif dalam agenda pembangunan desa yang lebih luas.

- b. Kemitraan dengan sektor swasta membuka peluang inovasi usaha yang lebih besar. Banyak perusahaan menjalankan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) di pedesaan, baik berupa pembangunan infrastruktur, pendanaan usaha, maupun transfer teknologi. Jika dikelola dengan baik, kolaborasi ini dapat menghasilkan unit usaha BUMDes yang berdaya saing tinggi. Misalnya, kemitraan dalam bidang agroindustri atau pariwisata desa yang didukung perusahaan mampu memberikan nilai tambah pada produk lokal sekaligus memperluas jaringan pemasaran. Skema bisnis bersama seperti public-private partnership juga memungkinkan BUMDes mendapatkan alih teknologi produksi, standar kualitas, dan akses pasar yang lebih luas.
- c. Kemitraan dengan perguruan tinggi memberikan kontribusi signifikan pada aspek riset, teknologi tepat guna, dan pendampingan kelembagaan. Perguruan tinggi melalui program pengabdian masyarakat dapat membantu BUMDes dalam pengembangan inovasi produk, digitalisasi manajemen, serta peningkatan kapasitas SDM. Kolaborasi ini juga mendorong transfer ilmu pengetahuan ke desa sehingga masyarakat tidak hanya menjadi objek pembangunan, tetapi subjek yang berdaya. Beberapa contoh menunjukkan bahwa pendampingan akademisi mampu meningkatkan efisiensi usaha BUMDes, seperti penerapan teknologi pengolahan pangan lokal, sistem informasi manajemen, hingga pemasaran digital berbasis e-commerce.
- d. BUMDes perlu membangun kemitraan yang erat dengan masyarakat desa sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa usaha. Partisipasi masyarakat memastikan keberlanjutan usaha karena terlibat langsung dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan. Keterlibatan ini membangun rasa memiliki (*sense of belonging*), memperkuat kepercayaan, serta memastikan distribusi manfaat ekonomi yang lebih adil. Dengan demikian, masyarakat bukan sekadar konsumen, tetapi mitra aktif yang menjaga keberlangsungan usaha BUMDes.

Dengan skema kolaborasi multi-pihak ini, BUMDes mampu menjadi simpul penghubung antara desa dan dunia luar. Kemitraan

dengan pemerintah memberi legitimasi dan dukungan kebijakan; dengan sektor swasta menghadirkan inovasi, teknologi, dan akses pasar; dengan perguruan tinggi menyumbang riset dan pendampingan; sementara dengan masyarakat memastikan keberlanjutan sosial dan ekonomi. Semua ini sejalan dengan semangat SDGs Tujuan 17, yang menekankan pentingnya kolaborasi lintas aktor untuk mencapai pembangunan berkelanjutan.

5. Tantangan dan Strategi Optimalisasi

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) telah memberikan dampak signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi dan kemandirian desa. Namun, dalam praktiknya, BUMDes menghadapi berbagai tantangan yang dapat menghambat kinerjanya sebagai motor penggerak pembangunan lokal. Tantangan utama meliputi keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya manajemen usaha, keterbatasan akses modal, serta risiko tumpang tindih regulasi antaraturan pemerintah. Jika tidak segera diatasi, kendala ini berpotensi menurunkan kepercayaan masyarakat, menghambat inovasi, serta melemahkan kontribusi BUMDes terhadap pencapaian SDGs Desa. Oleh karena itu, diperlukan strategi optimalisasi yang terarah dan berkelanjutan.

Salah satu tantangan mendasar adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang profesional. Banyak pengelola BUMDes yang masih minim pengalaman dalam manajemen usaha, pencatatan keuangan, maupun strategi pemasaran. Hal ini berdampak pada lemahnya daya saing usaha dan seringkali menyebabkan kegagalan unit bisnis yang dijalankan. Untuk mengatasi hal ini, strategi yang dapat ditempuh adalah penguatan kapasitas SDM melalui program pelatihan manajemen bisnis, literasi digital, dan kewirausahaan. Pelatihan ini bisa dilakukan melalui kerja sama dengan pemerintah daerah, perguruan tinggi, maupun lembaga pelatihan swasta. Dengan SDM yang terampil dan inovatif, BUMDes akan lebih siap menghadapi dinamika pasar yang kompetitif.

Tantangan berikutnya adalah lemahnya manajemen usaha yang ditandai dengan perencanaan bisnis yang kurang matang, pengelolaan keuangan yang tidak transparan, serta minimnya evaluasi terhadap unit usaha yang berjalan. BUMDes yang hanya mengandalkan insting tanpa didukung perencanaan berbasis data seringkali terjebak pada usaha yang tidak berkelanjutan. Salah satu strategi optimalisasi adalah diversifikasi

unit usaha, agar BUMDes tidak bergantung pada satu sektor semata. Misalnya, selain mengelola sektor pertanian, BUMDes juga dapat mengembangkan usaha pariwisata, perdagangan, atau jasa keuangan mikro. Diversifikasi ini akan mengurangi risiko kerugian ketika salah satu sektor mengalami penurunan, sekaligus memperluas peluang pendapatan.

Keterbatasan akses modal juga menjadi kendala serius bagi banyak BUMDes. Tidak semua BUMDes memiliki kemampuan keuangan yang memadai untuk mengembangkan unit usaha. Dukungan modal dari pemerintah seringkali terbatas dan belum mencukupi kebutuhan operasional maupun ekspansi usaha. Untuk itu, BUMDes perlu menjalin kemitraan dengan sektor swasta melalui program CSR, menjajaki akses pembiayaan ke lembaga perbankan, maupun memanfaatkan skema pendanaan inovatif seperti crowdfunding desa. Dengan dukungan modal yang kuat, BUMDes memiliki ruang lebih luas untuk mengembangkan usaha produktif dan inovatif.

Risiko tumpang tindih regulasi juga menjadi tantangan. Berbagai aturan terkait pengelolaan BUMDes kadang tidak sinkron, sehingga menimbulkan kebingungan bagi pengelola di lapangan. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan harmonisasi regulasi serta pendampingan yang jelas dari pemerintah, agar BUMDes memiliki arah yang pasti dalam menjalankan usahanya. Strategi lain yang penting adalah digitalisasi BUMDes. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan BUMDes memperluas jangkauan pasar melalui platform e-commerce, mengelola sistem keuangan digital secara transparan, serta memanfaatkan media sosial untuk promosi produk. Digitalisasi juga mendukung pencatatan keuangan yang lebih akuntabel sehingga memudahkan evaluasi dan laporan pertanggungjawaban.

Transparansi dan akuntabilitas tata kelola menjadi kunci untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat. BUMDes yang dikelola secara terbuka misalnya dengan laporan keuangan yang dipublikasikan rutin, mekanisme partisipasi warga dalam musyawarah, serta distribusi keuntungan yang adil akan mendapatkan dukungan masyarakat lebih besar. Kepercayaan ini menjadi modal sosial penting yang memastikan keberlanjutan usaha BUMDes dalam jangka panjang. Dengan mengatasi tantangan melalui strategi-strategi tersebut, BUMDes dapat bertransformasi menjadi lembaga ekonomi desa yang lebih profesional, inklusif, dan berdaya saing. Optimalisasi BUMDes bukan hanya soal

memperbaiki manajemen usaha, tetapi juga menciptakan sistem kelembagaan yang kokoh, SDM yang inovatif, serta jejaring kemitraan yang luas. Semua ini akan memperkuat peran BUMDes sebagai motor penggerak kemandirian desa dan pencapaian pembangunan berkelanjutan.

6. BUMDes sebagai Pilar Ekonomi Berkelanjutan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran vital dalam membangun ekonomi desa yang inklusif, berkeadilan, dan berkelanjutan. BUMDes tidak hanya hadir sebagai lembaga usaha yang mengutamakan keuntungan finansial, melainkan juga sebagai instrumen pembangunan sosial yang mampu menyatukan kepentingan ekonomi masyarakat dengan agenda pembangunan desa yang lebih luas. Kontribusinya mencakup berbagai dimensi, mulai dari penciptaan lapangan kerja, pemberdayaan masyarakat miskin, penguatan peran perempuan, hingga pelestarian lingkungan melalui praktik usaha ramah lingkungan. Dengan fungsi yang berlapis tersebut, BUMDes benar-benar menjadi pilar penting bagi tercapainya *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa.

Keberhasilan BUMDes memang tidak semata diukur dari besarnya laba yang diperoleh atau jumlah unit usaha yang dikembangkan. Lebih dari itu, ukuran keberhasilan harus dilihat dari seberapa besar dampaknya terhadap pengurangan ketimpangan sosial di desa, peningkatan kualitas hidup masyarakat, dan keberlanjutan ekosistem lokal. Misalnya, BUMDes yang mampu memberikan akses permodalan bagi petani kecil, atau membuka peluang usaha bagi kelompok perempuan dan pemuda desa, sesungguhnya sedang menurunkan kesenjangan ekonomi sekaligus memperkuat kohesi sosial. Di sisi lain, ketika BUMDes mengelola energi terbarukan, sistem pengelolaan sampah, atau wisata berbasis lingkungan, juga berkontribusi dalam menjaga kelestarian alam yang menjadi sumber kehidupan desa.

Konsep ini sejalan dengan SDGs Desa, yang menekankan keterpaduan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. BUMDes berperan pada banyak tujuan, mulai dari pengentasan kemiskinan (Tujuan 1), penciptaan pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi (Tujuan 8), kesetaraan gender (Tujuan 5), hingga kemitraan untuk pembangunan (Tujuan 17). Artinya, BUMDes tidak bisa dipandang hanya sebagai entitas bisnis, tetapi juga sebagai agen transformasi sosial

yang menjembatani kepentingan masyarakat dengan arah pembangunan berkelanjutan.

Keberadaan BUMDes juga memperkuat kemandirian desa. Dengan mengelola potensi lokal secara optimal, desa tidak sepenuhnya bergantung pada dana transfer dari pemerintah pusat, melainkan mampu membiayai sebagian kebutuhan pembangunan melalui pendapatan asli desa (PADes) yang dihasilkan. Kemandirian finansial ini mendorong desa untuk lebih percaya diri menentukan prioritas pembangunan sesuai kebutuhan warganya. Selain itu, BUMDes juga menjadi wadah penguatan kapasitas sumber daya manusia, baik melalui pelatihan, kolaborasi dengan perguruan tinggi, maupun digitalisasi ekonomi desa. Semua ini memperkuat fondasi desa mandiri sebagaimana digariskan dalam kerangka SDGs Desa.

Peran besar BUMDes tersebut hanya bisa terwujud jika dikelola dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat. BUMDes yang dikelola secara profesional, terbuka, dan melibatkan masyarakat dalam setiap proses pengambilan keputusan akan mendapatkan dukungan luas dari warga. Sebaliknya, BUMDes yang tidak transparan berisiko kehilangan kepercayaan masyarakat dan gagal menjalankan misinya. Oleh karena itu, tata kelola yang sehat menjadi syarat utama agar BUMDes tetap relevan dan berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat ditegaskan bahwa BUMDes bukan hanya instrumen ekonomi, tetapi juga pilar pembangunan berkelanjutan di desa. Ia menghubungkan potensi lokal dengan peluang global, mengintegrasikan kepentingan ekonomi dengan sosial-lingkungan, serta mengubah paradigma pembangunan desa dari yang berbasis bantuan menjadi berbasis kemandirian. Ke depan, peran BUMDes perlu terus diperkuat agar benar-benar menjadi lokomotif pembangunan desa yang inklusif, adil, dan berkelanjutan sesuai cita-cita SDGs Desa.

B. Dinamika BUMDes di Indonesia

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan inovasi kelembagaan ekonomi yang lahir dari amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Keberadaannya bertujuan memperkuat kemandirian ekonomi desa, mengelola potensi lokal, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, perjalanan BUMDes di Indonesia tidak selalu berjalan mulus. Terdapat dinamika yang kompleks, mulai

dari aspek regulasi, tata kelola, sumber daya manusia, hingga tantangan adaptasi terhadap perubahan sosial, ekonomi, dan teknologi. Dinamika ini penting dikaji karena menunjukkan bagaimana BUMDes berkembang sebagai instrumen pembangunan desa yang berbasis partisipasi masyarakat.

1. Latar Belakang Perkembangan BUMDes

Secara historis, gagasan tentang lembaga ekonomi desa sudah ada jauh sebelum istilah BUMDes digunakan secara resmi. Berbagai upaya seperti koperasi, lumbung desa, dan unit usaha kecil pernah dijalankan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Namun, lembaga-lembaga tersebut umumnya terfragmentasi, tidak terintegrasi dengan pemerintahan desa, serta terkendala keterbatasan modal dan lemahnya tata kelola (Universitas Wira Buana, 2023). Perubahan signifikan terjadi setelah diberlakukannya Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014, yang memberikan dasar hukum bagi desa untuk mendirikan BUMDes melalui Peraturan Desa. Hal ini menandai transformasi kelembagaan ekonomi desa ke arah yang lebih formal, terstruktur, dan terintegrasi dengan pemerintah desa (Wikipedia, 2024).

Sejak 2015, jumlah BUMDes menunjukkan peningkatan pesat. Data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mencatat hingga akhir 2022 terdapat 60.417 BUMDes, naik dari 57.288 pada tahun 2021. Dari jumlah tersebut, 47.807 BUMDes telah aktif menjalankan usaha dengan total unit usaha mencapai 156.851, yang mampu menyerap tenaga kerja hingga 255.177 orang (Kontan, 2023). Tren ini terus berlanjut, dengan target penambahan sekitar 2.425 BUMDes baru pada tahun berikutnya, sejalan dengan agenda pemerintah memperkuat daya saing desa bahkan hingga ke level ekspor (Kontan, 2023).

Terdapat dorongan kuat agar BUMDes dikelola lebih inovatif dan profesional. Kementerian Desa menekankan pentingnya kepala desa dan pengelola BUMDes untuk berinovasi dalam model usaha, digitalisasi, dan tata kelola agar BUMDes dapat benar-benar menjadi pilar ekonomi desa yang berkelanjutan (Antara News, 2023). Dengan demikian, lahirnya BUMDes bukan sekadar kelanjutan dari lembaga ekonomi desa tradisional, melainkan sebuah pembaruan kelembagaan yang didukung kerangka hukum, kebijakan nasional, serta partisipasi masyarakat desa dalam pembangunan ekonomi lokal.

2. Dinamika Regulasi dan Kebijakan

Salah satu dinamika utama dalam perkembangan BUMDes di Indonesia terletak pada aspek regulasi. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa secara tegas memberikan mandat bagi desa untuk membentuk BUMDes sebagai instrumen penguatan ekonomi lokal. Namun, implementasi ketentuan ini sangat bergantung pada regulasi turunan. Misalnya, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa dan berbagai Peraturan Menteri Desa PDTT memberikan detail teknis mengenai pendirian, tata kelola, hingga status hukum BUMDes. Perubahan regulasi yang cukup sering menimbulkan beragam interpretasi di tingkat desa, khususnya terkait dengan mekanisme pendirian, status badan hukum, serta tata kelola keuangan (Kemendesa PDTT, 2021).

Tantangan lain muncul dari aspek kebijakan fiskal. Dalam banyak kasus, BUMDes didirikan setelah adanya transfer dana desa, sehingga sering kali diperlakukan hanya sebagai “proyek wajib” administratif tanpa melalui analisis kelayakan usaha atau kesiapan masyarakat (Sutoro, 2022). Hal ini mengakibatkan sejumlah BUMDes berdiri secara formal di atas kertas, tetapi tidak memiliki aktivitas ekonomi yang signifikan. Fenomena ini sejalan dengan kritik bahwa sebagian BUMDes masih sekadar “formalitas” dalam laporan pertanggungjawaban penggunaan dana desa (Widjaja, 2023).

Meskipun demikian, dinamika positif juga muncul dari pengakuan BUMDes sebagai badan hukum. Pengakuan ini memberi legitimasi lebih kuat sehingga BUMDes dapat menjalin kerja sama dengan pihak ketiga, mengakses pembiayaan dari lembaga keuangan, serta memperluas jaringan usaha ke tingkat regional maupun nasional (Antara News, 2023). Hal ini membuka peluang besar bagi BUMDes untuk bertransformasi dari sekadar unit usaha desa menjadi entitas ekonomi yang lebih profesional, berdaya saing, dan berkelanjutan. Dengan demikian, aspek regulasi dan kebijakan fiskal menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan BUMDes. Regulasi yang jelas, konsisten, serta disertai dengan dukungan fiskal yang tepat dapat mendorong BUMDes berkembang sebagai motor penggerak ekonomi desa.

3. Dinamika Tata Kelola dan Sumber Daya Manusia

BUMDes dirancang sebagai lembaga ekonomi desa yang berlandaskan prinsip partisipatif, di mana masyarakat menjadi aktor utama dalam perencanaan dan pengelolaannya. Namun, dalam praktiknya, prinsip ini seringkali sulit terwujud karena berbagai problem tata kelola. Pertama, kurangnya transparansi dan akuntabilitas menyebabkan terjadinya konflik internal antara pengurus, pemerintah desa, dan masyarakat. Situasi ini umumnya terkait dengan pengelolaan keuangan yang belum sepenuhnya terbuka dan sistem pelaporan yang lemah (Arifin, 2022).

Kedua, dominasi kepala desa atau elite lokal sering kali membuat BUMDes tidak benar-benar mencerminkan kepemilikan bersama. Akibatnya, muncul ketimpangan dalam pengambilan keputusan yang dapat menurunkan tingkat partisipasi masyarakat (Putra, 2021). Ketiga, keterbatasan kapasitas manajerial pengurus, khususnya dalam hal akuntansi, manajemen risiko, dan strategi pengembangan usaha, juga menjadi hambatan besar dalam menjadikan BUMDes sebagai badan usaha yang berkelanjutan (Kemendesa PDTT, 2023).

Dinamika sumber daya manusia ini memiliki implikasi langsung terhadap daya saing BUMDes. Sebagian besar pengurus berasal dari masyarakat desa yang minim pengalaman dalam pengelolaan bisnis profesional, sehingga BUMDes sering kesulitan bertahan ketika harus bersaing di pasar yang lebih luas (Suyanto, 2023). Namun, di sisi lain terdapat pula contoh keberhasilan. Beberapa BUMDes telah berhasil mengatasi keterbatasan tersebut dengan cara merekrut tenaga profesional muda desa, mengintegrasikan teknologi digital dalam sistem keuangan dan pemasaran, serta menerapkan prinsip tata kelola modern berbasis *good governance* (Antara News, 2023). Dengan demikian, keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh tata kelola dan pengelolaan sumber daya manusia. Jika transparansi, profesionalisme, dan partisipasi dapat diwujudkan, maka BUMDes berpotensi berkembang menjadi pilar utama penguatan ekonomi desa.

4. Dinamika Ekonomi: Antara Keberhasilan dan Kegagalan

Secara ekonomi, keberadaan BUMDes di Indonesia mencerminkan dinamika yang kompleks dan beragam. Beberapa BUMDes mampu menjadi motor penggerak ekonomi lokal bahkan diakui secara nasional berkat inovasi dan pengelolaan yang profesional.

Contoh paling menonjol adalah BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Jawa Tengah, yang berhasil mengembangkan wisata air Umbul Ponggok menjadi destinasi unggulan dengan pendapatan miliaran rupiah per tahun. Keberhasilan ini tidak hanya lahir dari pemanfaatan potensi lokal, tetapi juga karena adanya sinergi kuat antara inovasi manajemen, dukungan penuh masyarakat, serta tata kelola yang transparan dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Banyak BUMDes yang justru mengalami stagnasi bahkan hingga bubar. Faktor penyebabnya beragam, mulai dari lemahnya studi kelayakan usaha sebelum pendirian, ketergantungan pada dana desa tanpa strategi reinvestasi yang matang, hingga ketidakmampuan bersaing dengan pelaku usaha swasta atau koperasi yang lebih mapan. Rendahnya partisipasi masyarakat dalam pengembangan usaha juga turut memperburuk kondisi tersebut, sehingga BUMDes gagal berfungsi sebagai lembaga ekonomi yang benar-benar berbasis komunitas.

Kesenjangan ini menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan BUMDes tidak bisa dilepaskan dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kapasitas manajerial, keterampilan pengelola, dan tingkat partisipasi masyarakat. Sementara itu, faktor eksternal meliputi akses terhadap pasar, dukungan kebijakan pemerintah, serta keterlibatan mitra strategis dalam memperkuat daya saing BUMDes. Dengan kata lain, BUMDes hanya akan berfungsi optimal jika mampu memadukan potensi lokal dengan strategi pengelolaan yang inovatif, didukung oleh regulasi yang kondusif serta kemitraan yang saling menguntungkan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia dan tata kelola yang baik menjadi kunci agar BUMDes dapat tumbuh sebagai pilar ekonomi desa yang berkelanjutan.

5. Dinamika Sosial dan Budaya

Dinamika sosial menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam menentukan keberhasilan BUMDes. Sebagai lembaga ekonomi desa, BUMDes sering kali menjadi arena kontestasi kepentingan antar kelompok masyarakat. Konflik horizontal bisa muncul ketika keuntungan yang dihasilkan tidak didistribusikan secara adil atau hanya dinikmati oleh kelompok tertentu. Ketidaktransparanan pengelolaan juga dapat memicu ketidakpercayaan, bahkan menurunkan partisipasi masyarakat. Sebaliknya, ketika BUMDes dikelola dengan prinsip akuntabilitas dan partisipasi, ia mampu memperkuat solidaritas sosial,

meningkatkan rasa memiliki masyarakat terhadap aset desa, serta mendorong keterlibatan kolektif dalam menjaga keberlanjutan usaha. Dengan demikian, BUMDes dapat berfungsi bukan hanya sebagai institusi ekonomi, tetapi juga sebagai wadah penguatan kohesi sosial.

Dinamika budaya juga turut membentuk wajah BUMDes di berbagai daerah. Banyak desa yang mengembangkan usaha BUMDes berbasis kearifan lokal, seperti wisata budaya, kerajinan tangan tradisional, hingga kuliner khas desa. Model ini tidak hanya memberikan nilai tambah secara ekonomi, tetapi juga memperkuat identitas dan kebanggaan masyarakat terhadap warisan budayanya. Namun, tantangan muncul ketika nilai-nilai lokal bertemu dengan praktik bisnis modern. Misalnya, perbedaan pandangan mengenai pembagian keuntungan, pemanfaatan sumber daya alam, atau masuknya investasi eksternal yang dianggap menggeser nilai budaya setempat. Oleh karena itu, keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan budaya menjadi kunci bagi keberlanjutan BUMDes. Jika ketiga dimensi ini dapat dikelola secara harmonis, BUMDes tidak hanya akan berperan sebagai motor ekonomi desa, tetapi juga sebagai penjaga nilai-nilai sosial dan budaya yang memperkuat fondasi pembangunan berbasis komunitas.

6. Dinamika Digitalisasi BUMDes

Di era digital, BUMDes menghadapi realitas baru yang penuh dengan tantangan sekaligus peluang. Pemanfaatan teknologi digital membuka ruang bagi BUMDes untuk memperluas jangkauan pasar, meningkatkan efisiensi pengelolaan, serta memperkuat daya saing produk lokal. Banyak BUMDes yang kini mulai menggunakan platform digital untuk pemasaran produk unggulan desa, promosi destinasi wisata, hingga layanan keuangan berbasis teknologi. Langkah ini menjadi penting agar BUMDes tidak tertinggal dalam arus transformasi ekonomi yang semakin terhubung secara global. Digitalisasi dengan demikian menjadi faktor kunci bagi keberlanjutan dan pertumbuhan usaha BUMDes di masa depan.

Transformasi digital juga menghadirkan sejumlah kendala serius. Tidak semua desa memiliki infrastruktur internet yang memadai, sehingga menghambat akses terhadap platform digital. Rendahnya literasi digital masyarakat desa menjadi hambatan lain, karena sebagian besar pengelola maupun warga belum terbiasa menggunakan teknologi sebagai sarana pengembangan usaha. Selain itu, keterbatasan modal untuk memperoleh perangkat teknologi modern juga membuat sebagian

BUMDes kesulitan mengikuti tren digitalisasi. Akibatnya, hanya sebagian kecil BUMDes yang benar-benar mampu mengoptimalkan potensi teknologi digital dalam pengelolaan bisnis.

Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes dalam menghadapi era digital tidak bisa dilepaskan dari dukungan ekosistem yang lebih luas. Pemerintah perlu memperkuat infrastruktur digital di desa, memberikan pelatihan literasi teknologi, dan menciptakan regulasi yang mendorong kolaborasi dengan sektor swasta maupun perguruan tinggi. Sementara itu, keterlibatan mitra strategis dapat membantu BUMDes mengakses pengetahuan, teknologi, serta jaringan pasar yang lebih besar. Dengan sinergi tersebut, digitalisasi bukan hanya menjadi peluang, tetapi juga jalan menuju kemandirian ekonomi desa berbasis inovasi.

7. Prospek dan Tantangan ke Depan

Melihat dinamika BUMDes di Indonesia, masa depan lembaga ini menyimpan prospek yang cukup menjanjikan, sekaligus tantangan besar yang harus dihadapi. Dari sisi prospek, penguatan regulasi melalui Undang-Undang Desa, Peraturan Menteri Desa, dan berbagai kebijakan turunan telah memberikan dasar hukum yang kokoh bagi pengembangan BUMDes. Selain itu, semakin terbukanya ruang kolaborasi dengan pemerintah, sektor swasta, lembaga keuangan, dan perguruan tinggi memungkinkan BUMDes untuk mengakses modal, teknologi, serta jaringan pasar yang lebih luas. Kesadaran desa untuk mandiri juga semakin meningkat, seiring dengan dorongan masyarakat agar desa tidak hanya bergantung pada dana transfer pusat, melainkan mampu mengelola potensi lokal secara berkelanjutan. Jika faktor-faktor ini dikelola dengan baik, BUMDes berpeluang besar menjadi pilar utama ekonomi desa sekaligus motor penggerak pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa, seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan lapangan kerja, dan pelestarian lingkungan.

Perjalanan menuju prospek cerah tersebut tidak tanpa tantangan. Banyak BUMDes yang masih terjebak pada formalitas administratif, sekadar memenuhi persyaratan pembentukan tanpa memiliki strategi bisnis yang jelas. Masalah tata kelola seperti rendahnya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat juga masih sering muncul. Kapasitas sumber daya manusia menjadi isu krusial, mengingat pengurus BUMDes sering kali belum memiliki pengalaman manajerial maupun

keterampilan kewirausahaan yang memadai. Pemanfaatan teknologi digital pun masih terbatas, terutama karena keterbatasan infrastruktur dan literasi digital di desa.

Tantangan mendasar terletak pada bagaimana BUMDes dapat menyeimbangkan orientasi bisnis dengan kepentingan sosial. BUMDes harus mampu menjadi wadah ekonomi yang berorientasi pada kesejahteraan bersama, bukan hanya menguntungkan segelintir pihak. Oleh karena itu, masa depan BUMDes sangat bergantung pada kemampuan desa untuk membangun tata kelola yang transparan, memperkuat kapasitas SDM, serta menciptakan model bisnis yang inklusif dan adaptif terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, BUMDes akan benar-benar menjadi instrumen transformasi desa menuju kemandirian dan keberlanjutan.

C. Tantangan Pengelolaan SDM BUMDes

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dirancang sebagai motor penggerak perekonomian desa, wadah pemberdayaan masyarakat, serta instrumen untuk mewujudkan desa mandiri. Namun, keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada sumber daya manusia (SDM) yang mengelolanya. SDM menjadi faktor penentu karena bukan hanya pelaksana teknis usaha, tetapi juga pengambil keputusan strategis, pengelola tata kelola organisasi, serta fasilitator partisipasi masyarakat. Dalam praktiknya, pengelolaan SDM BUMDes menghadapi banyak tantangan, mulai dari rendahnya kapasitas manajerial, keterbatasan literasi keuangan dan digital, hingga persoalan akuntabilitas dan konflik kepentingan. Tantangan-tantangan ini perlu dipahami secara mendalam agar dapat ditemukan strategi yang tepat untuk memperkuat peran SDM BUMDes sebagai pilar pengembangan ekonomi desa.

1. Keterbatasan Kapasitas Manajerial dan Profesionalisme

Salah satu tantangan paling mendasar dalam pengelolaan BUMDes adalah keterbatasan kapasitas manajerial. Banyak pengelola yang ditunjuk berasal dari masyarakat desa dengan semangat tinggi untuk membangun ekonomi lokal, namun belum memiliki pengalaman maupun keterampilan yang memadai dalam menjalankan usaha. Akibatnya, berbagai aspek penting dalam pengelolaan bisnis sering terabaikan. Mulai dari perencanaan usaha yang kurang matang,

penyusunan laporan keuangan yang tidak sistematis, hingga analisis risiko dan strategi pemasaran yang lemah. Kondisi ini membuat sebagian besar BUMDes berjalan dengan pola coba-coba, sehingga rentan terhadap kegagalan usaha.

BUMDes sejatinya memiliki dua orientasi besar: profit dan pelayanan publik. BUMDes yang berorientasi pada profit menuntut adanya manajemen profesional layaknya perusahaan swasta, dengan sistem keuangan yang transparan, strategi pemasaran yang tepat, serta inovasi produk yang berkelanjutan. Di sisi lain, BUMDes yang berorientasi pada pelayanan publik memerlukan tata kelola yang efisien, transparan, dan mengutamakan keberlanjutan demi kemanfaatan masyarakat luas. Sayangnya, perbedaan orientasi ini seringkali tidak dipahami dengan baik oleh para pengelola, sehingga terjadi kebingungan dalam menentukan prioritas kegiatan. Ada yang terjebak pada pencarian keuntungan semata tanpa memperhatikan dampak sosial, atau sebaliknya terlalu fokus pada pelayanan tanpa mempertimbangkan keberlangsungan usaha.

Rendahnya profesionalisme dalam manajemen juga berimplikasi pada daya saing BUMDes. Di tengah persaingan dengan pelaku usaha swasta dan koperasi yang lebih berpengalaman, BUMDes kerap kesulitan menempatkan diri sebagai pemain yang kompetitif. Hal ini memperkuat urgensi peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan manajemen, pendampingan bisnis, serta kolaborasi dengan pihak eksternal. Dengan begitu, BUMDes dapat keluar dari jebakan manajemen tradisional menuju tata kelola yang lebih profesional, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

2. Rendahnya Literasi Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan salah satu aspek vital dalam keberlangsungan organisasi bisnis, termasuk BUMDes. Namun, tantangan besar yang sering dihadapi adalah rendahnya literasi keuangan para pengelola. Banyak BUMDes belum memiliki sistem akuntansi yang rapi dan terstandarisasi. Laporan keuangan sering tidak disusun secara periodik, sementara pencatatan transaksi masih dilakukan secara manual dengan cara sederhana. Hal ini membuat alur keuangan sulit dilacak secara jelas dan akurat.

Kondisi tersebut berdampak langsung pada kemampuan BUMDes dalam mengevaluasi kinerja usaha. Tanpa laporan keuangan

yang memadai, sulit bagi pengurus untuk mengetahui apakah usaha yang dijalankan benar-benar menguntungkan atau justru merugi. Kesulitan dalam menghitung laba-rugi juga berimplikasi pada lemahnya perencanaan investasi maupun pengambilan keputusan strategis. BUMDes pun cenderung berjalan tanpa arah bisnis yang jelas, sehingga rentan mengalami stagnasi.

Kelemahan dalam literasi keuangan berimbas pada rendahnya akuntabilitas pengelolaan BUMDes. Laporan keuangan yang tidak transparan memicu munculnya kecurigaan masyarakat terhadap pengurus. Tidak jarang hal ini berkembang menjadi konflik sosial, terutama ketika keuntungan usaha tidak terlihat hasilnya bagi masyarakat desa. Kepercayaan publik terhadap BUMDes pun menurun, padahal kepercayaan merupakan modal sosial penting bagi keberlanjutan lembaga ini.

Peningkatan kapasitas literasi keuangan menjadi kebutuhan mendesak. Pengurus BUMDes perlu dibekali pelatihan akuntansi sederhana, pemanfaatan teknologi pencatatan digital, serta pendampingan dari pihak profesional. Dengan sistem keuangan yang transparan dan akuntabel, BUMDes tidak hanya mampu mengelola usaha dengan lebih baik, tetapi juga memperkuat legitimasi sosialnya sebagai lembaga ekonomi milik bersama.

3. Minimnya Literasi Digital dan Inovasi Teknologi

Di era digitalisasi, pengelolaan usaha BUMDes tidak bisa dilepaskan dari pemanfaatan teknologi sebagai instrumen utama dalam meningkatkan daya saing. Digitalisasi memungkinkan BUMDes untuk mengakses pasar yang lebih luas, mempercepat transaksi, dan mengelola usaha dengan lebih efisien. Berbagai peluang terbuka, mulai dari sistem pembayaran digital yang memudahkan konsumen, promosi melalui media sosial yang mampu menjangkau pasar lintas daerah, hingga pemasaran produk lewat e-commerce yang dapat membawa produk lokal ke pasar nasional bahkan internasional. Jika dikelola dengan baik, transformasi digital dapat menjadi motor penggerak yang signifikan bagi penguatan ekonomi desa.

Realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar pengelola BUMDes masih memiliki literasi digital yang rendah. Banyak yang kesulitan memanfaatkan platform digital untuk pemasaran, belum terbiasa menggunakan aplikasi akuntansi digital untuk pencatatan

keuangan, dan masih menghadapi keterbatasan jaringan internet di wilayah pedesaan. Hambatan ini membuat potensi digitalisasi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal, sehingga sebagian BUMDes tertinggal dalam persaingan dengan pelaku usaha swasta atau koperasi yang lebih adaptif terhadap teknologi.

Kondisi ini menegaskan bahwa digitalisasi BUMDes membutuhkan dukungan ekosistem yang lebih komprehensif. Penguatan infrastruktur internet desa harus berjalan beriringan dengan peningkatan literasi digital masyarakat. Pelatihan penggunaan aplikasi digital, strategi pemasaran online, hingga manajemen usaha berbasis teknologi perlu diberikan secara berkelanjutan. Kolaborasi dengan pemerintah, swasta, dan perguruan tinggi juga sangat penting agar BUMDes tidak hanya mampu mengadopsi teknologi, tetapi juga mengembangkannya sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan desa. Dengan langkah tersebut, digitalisasi akan benar-benar menjadi peluang besar untuk membawa BUMDes naik kelas dan meningkatkan kontribusinya terhadap perekonomian nasional.

4. Konflik Kepentingan dan Tata Kelola yang Lemah

BUMDes pada dasarnya dirancang untuk menjadi lembaga ekonomi desa yang dikelola dengan prinsip partisipatif, transparan, dan akuntabel. Prinsip-prinsip ini penting agar BUMDes benar-benar mencerminkan kepentingan bersama dan mampu membangun kepercayaan masyarakat. Namun, dalam praktiknya, tata kelola BUMDes sering kali diwarnai oleh dinamika kepentingan yang justru melemahkan peran lembaga tersebut.

Salah satu masalah yang kerap muncul adalah dominasi elite lokal dalam struktur pengurus BUMDes. Pemilihan pengelola seringkali tidak berlandaskan kompetensi atau profesionalisme, melainkan kedekatan personal dengan kepala desa atau perangkat desa. Hal ini menyebabkan posisi strategis di BUMDes ditempati oleh orang-orang yang tidak memiliki kapasitas manajerial maupun pengalaman bisnis yang memadai. Akibatnya, kualitas pengelolaan usaha menjadi rendah.

Kurangnya transparansi dalam proses pengambilan keputusan juga menjadi persoalan serius. Banyak kebijakan strategis yang diputuskan tanpa melibatkan masyarakat desa sebagai pemilik sah BUMDes. Situasi ini menimbulkan kecurigaan, bahkan memperlemah rasa memiliki masyarakat terhadap lembaga tersebut. Tidak jarang

muncul konflik akibat distribusi keuntungan yang tidak jelas. Dana yang seharusnya digunakan untuk memperkuat usaha sering kali dialihkan untuk kepentingan kelompok tertentu, sehingga menimbulkan kesenjangan dan rasa ketidakadilan.

Jika kondisi ini dibiarkan, legitimasi BUMDes di mata masyarakat akan melemah. Padahal, kepercayaan publik merupakan modal sosial utama yang menentukan keberlanjutan usaha. Tanpa dukungan dan partisipasi masyarakat, BUMDes akan kesulitan berkembang, bahkan berpotensi stagnan atau bubar. Oleh karena itu, penguatan tata kelola dengan menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi masyarakat menjadi agenda penting. Dengan tata kelola yang baik, BUMDes dapat kembali memperoleh legitimasi dan benar-benar menjadi lembaga ekonomi desa yang inklusif, berkelanjutan, serta berpihak pada kepentingan bersama.

5. Kurangnya Partisipasi dan Motivasi Masyarakat

Sumber daya manusia (SDM) dalam BUMDes sesungguhnya tidak hanya mencakup pengurus inti, tetapi juga masyarakat desa secara keseluruhan sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa BUMDes. Partisipasi masyarakat menjadi faktor kunci yang menentukan keberlanjutan lembaga ini. Sayangnya, tantangan besar yang sering muncul adalah rendahnya keterlibatan warga. Banyak masyarakat masih menganggap BUMDes sebagai lembaga milik pemerintah desa, bukan sebagai badan usaha bersama yang dibangun untuk kepentingan kolektif. Persepsi ini membuat BUMDes kehilangan dukungan yang semestinya menjadi modal sosial utamanya.

Rendahnya motivasi masyarakat untuk terlibat dalam pengelolaan BUMDes dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, minimnya sosialisasi tentang manfaat BUMDes membuat warga kurang memahami fungsi, tujuan, dan peluang ekonomi yang bisa didapatkan. Kedua, rendahnya kepercayaan terhadap pengurus akibat tata kelola yang kurang transparan mendorong sikap apatis masyarakat. Ketiga, masih ada anggapan bahwa keuntungan BUMDes hanya dinikmati oleh segelintir orang, sehingga warga tidak melihat urgensi untuk ikut terlibat.

Partisipasi masyarakat merupakan elemen vital yang menentukan keberhasilan BUMDes. Dukungan warga tidak hanya dibutuhkan sebagai pelanggan produk atau jasa BUMDes, tetapi juga sebagai tenaga kerja, investor lokal, dan penggerak solidaritas sosial. Dengan adanya

partisipasi aktif, BUMDes akan memiliki pasar internal yang kuat, modal sosial yang kokoh, serta tenaga kerja yang siap mendukung pengembangan usaha. Oleh karena itu, upaya membangun kesadaran masyarakat perlu menjadi prioritas. Sosialisasi yang berkesinambungan, transparansi pengelolaan, serta distribusi manfaat yang adil dapat menjadi langkah strategis untuk memperkuat partisipasi. Jika masyarakat merasa memiliki dan merasakan manfaat nyata dari keberadaan BUMDes, maka dukungan kolektif akan tumbuh, dan BUMDes dapat berkembang menjadi pilar ekonomi desa yang inklusif dan berkelanjutan.

6. Ketergantungan pada Dana Desa

BUMDes pada umumnya didirikan dengan modal awal yang bersumber dari Dana Desa. Meskipun hal ini memberikan landasan penting bagi keberlangsungan awal usaha, ketergantungan yang berlebihan justru menghadirkan tantangan tersendiri dalam pengelolaan SDM. Banyak pengelola terbiasa dengan pola “subsidi” sehingga membentuk mentalitas ketergantungan. Kondisi ini membuatnya kurang terlatih dalam membangun jiwa kewirausahaan yang tangguh, yang sejatinya sangat dibutuhkan untuk menjaga keberlanjutan usaha.

Dampak dari pola pikir tersebut terlihat jelas dalam operasional BUMDes. Banyak pengelola belum terbiasa mencari peluang usaha yang inovatif, belum mampu mengakses sumber pendanaan alternatif di luar Dana Desa, dan kurang berani mengambil risiko bisnis yang terukur. Ketika aliran Dana Desa berkurang atau berhenti, BUMDes menjadi kesulitan untuk bertahan karena tidak memiliki strategi kemandirian usaha. Hal ini menunjukkan bahwa persoalan utama bukan sekadar keterbatasan modal, melainkan mindset SDM yang belum sepenuhnya entrepreneurial.

Perubahan pola pikir dari ketergantungan menuju kemandirian menjadi agenda mendesak dalam pengelolaan SDM BUMDes. Pengelola perlu dilatih untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan, termasuk kemampuan membaca peluang pasar, merancang model bisnis yang berkelanjutan, mengelola risiko, serta menjalin kemitraan strategis dengan pihak luar. Selain itu, keberanian untuk berinovasi dalam memanfaatkan potensi lokal harus terus ditumbuhkan. Dengan mentalitas mandiri dan kreatif, BUMDes tidak hanya akan mampu

bertahan tanpa subsidi, tetapi juga bertransformasi menjadi lembaga ekonomi desa yang kuat, inovatif, dan berkelanjutan.

7. Tantangan Adaptasi terhadap Perubahan Sosial dan Ekonomi

BUMDes tidak berdiri di ruang hampa, melainkan beroperasi dalam dinamika sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat desa yang terus berubah. Hal ini menuntut pengelola SDM BUMDes untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar mampu menjaga keberlanjutan usaha. Tanpa kapasitas adaptif, BUMDes berisiko stagnan atau bahkan gulung tikar ketika menghadapi perubahan yang signifikan.

Salah satu perubahan yang perlu direspons adalah pergeseran pola konsumsi masyarakat dari offline ke online. Masyarakat kini semakin terbiasa berbelanja melalui platform digital, sehingga BUMDes perlu memanfaatkan teknologi pemasaran daring agar produk desa tetap relevan di pasar. Jika pengelola tidak mampu mengadopsi digitalisasi, peluang usaha akan hilang, dan BUMDes tertinggal dari pelaku bisnis yang lebih modern.

Migrasi tenaga kerja dari desa ke kota juga menjadi tantangan serius. Arus urbanisasi mengurangi jumlah tenaga kerja produktif di desa, sehingga BUMDes sering kekurangan SDM yang terampil dan kreatif. Kondisi ini menuntut pengelola untuk lebih cermat dalam mengelola potensi sumber daya manusia yang tersisa, sekaligus berupaya memberdayakan kelompok yang masih berada di desa, seperti perempuan dan pemuda, agar dapat berperan dalam kegiatan ekonomi BUMDes.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah perubahan regulasi. BUMDes merupakan lembaga yang sangat terkait dengan kebijakan pemerintah, sehingga setiap perubahan aturan baik dalam hal pendanaan, mekanisme pelaporan, maupun orientasi program akan berdampak langsung pada pengelolaan. Jika pengelola tidak responsif terhadap perubahan kebijakan, akan kesulitan menyesuaikan strategi bisnis. Dengan demikian, adaptivitas menjadi kompetensi kunci bagi pengelola BUMDes. Perlu memiliki keterampilan membaca tren, berani melakukan inovasi, serta tanggap terhadap dinamika sosial-ekonomi desa dan regulasi pemerintah. Hanya dengan cara itu, BUMDes dapat bertahan sekaligus berkembang di tengah perubahan zaman.

8. Strategi Mengatasi Tantangan SDM BUMDes

Untuk menjawab berbagai tantangan yang dihadapi BUMDes, diperlukan strategi penguatan SDM yang menyeluruh dan berkelanjutan. Strategi ini bukan hanya menyentuh aspek teknis, tetapi juga menyangkut perubahan pola pikir, tata kelola, serta partisipasi masyarakat.

- a. Pelatihan dan pendidikan berkelanjutan menjadi fondasi utama. Pengurus BUMDes perlu mendapatkan pembekalan dalam manajemen usaha, akuntansi, literasi digital, hingga kewirausahaan. Kolaborasi dengan perguruan tinggi maupun lembaga pelatihan sangat penting untuk memastikan transfer ilmu dan praktik terbaik.
- b. Rekrutmen berbasis kompetensi harus diterapkan. Pemilihan pengurus tidak boleh semata-mata karena kedekatan politik atau sosial, melainkan berdasarkan kapasitas, integritas, dan pengalaman. Dengan demikian, BUMDes memiliki tim pengelola yang profesional dan mampu menghadapi persaingan bisnis.
- c. Transparansi dan akuntabilitas wajib diperkuat melalui mekanisme laporan keuangan terbuka, yang bisa diakses masyarakat. Audit internal maupun eksternal secara berkala perlu dilakukan agar kepercayaan publik tetap terjaga.
- d. Peningkatan partisipasi masyarakat harus menjadi prioritas. Sosialisasi mengenai manfaat BUMDes perlu dilakukan secara konsisten, disertai dengan skema bagi hasil yang jelas dan adil. Pelibatan kelompok pemuda dan perempuan juga penting untuk memperkuat basis dukungan serta mendorong inovasi usaha.
- e. Digitalisasi pengelolaan menjadi langkah strategis agar BUMDes tidak tertinggal. Penggunaan aplikasi keuangan sederhana, pemasaran melalui e-commerce, serta pelatihan literasi digital bagi pengurus dan masyarakat akan membuka peluang pasar yang lebih luas.
- f. Penguatan mentalitas kewirausahaan menjadi kunci. Pengurus BUMDes harus memiliki visi bisnis jangka panjang, berani mengambil risiko terukur, serta tidak bergantung sepenuhnya pada dana desa. Upaya ini dapat didukung dengan menggali akses pembiayaan alternatif seperti koperasi, perbankan, CSR, maupun crowdfunding.

Dengan strategi tersebut, BUMDes diharapkan mampu keluar dari berbagai keterbatasan yang ada, memperkuat legitimasi sosial, serta berkembang sebagai pilar ekonomi desa yang mandiri, inovatif, dan berkelanjutan.

D. Studi Kasus Keberhasilan dan Kegagalan BUMDes

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia menghadirkan peluang besar bagi desa untuk mengelola potensi lokal, memperkuat ekonomi masyarakat, dan mendorong tercapainya kemandirian desa. Namun, dalam praktiknya, BUMDes tidak selalu berjalan sukses. Ada yang berhasil menjadi motor penggerak ekonomi lokal dan menjadi contoh nasional, namun ada pula yang gagal berkembang bahkan berhenti beroperasi. Studi kasus keberhasilan dan kegagalan BUMDes penting dikaji agar dapat memberikan pembelajaran berharga mengenai faktor-faktor penentu kesuksesan dan penyebab kegagalan.

1. Studi Kasus Keberhasilan BUMDes

a. BUMDes Tirta Mandiri (Desa Ponggok, Klaten, Jawa Tengah)

BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Jawa Tengah, sering disebut sebagai contoh sukses pengelolaan BUMDes di Indonesia. Desa yang sebelumnya identik dengan kemiskinan dan tingginya urbanisasi ini berhasil bangkit melalui pengelolaan wisata air Umbul Ponggok. Keberhasilan tersebut tidak datang secara instan, melainkan berkat strategi yang tepat dan komitmen kuat dalam pengelolaan. Strategi kunci yang diterapkan antara lain inovasi dalam pengelolaan wisata, pemanfaatan potensi lokal berupa sumber mata air, serta penerapan manajemen yang lebih profesional. BUMDes Tirta Mandiri mampu menghadirkan konsep wisata yang unik dengan snorkeling dan foto bawah air, sehingga menarik wisatawan dari berbagai daerah.

Dari sisi hasil, pendapatan yang diperoleh mencapai miliaran rupiah per tahun. Lebih dari itu, BUMDes ini menciptakan lapangan kerja baru bagi warga desa dan mengalokasikan keuntungan untuk program sosial, seperti beasiswa pendidikan, bantuan kesehatan, hingga pembangunan infrastruktur desa.

Pelajaran penting dari kisah Tirta Mandiri adalah bahwa keberhasilan BUMDes sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner, keterlibatan aktif masyarakat, serta kemampuan membaca peluang usaha yang sesuai dengan potensi lokal. Dengan kombinasi tersebut, BUMDes dapat benar-benar menjadi motor penggerak kemandirian ekonomi desa.

b. BUMDes Panggung Lestari (Bantul, Yogyakarta)

BUMDes Panggung Lestari merupakan salah satu contoh sukses bagaimana BUMDes mampu mengintegrasikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang. Awalnya, BUMDes ini berfokus pada pengelolaan sampah rumah tangga melalui konsep bank sampah. Seiring berjalannya waktu, inovasi terus dilakukan dengan mengembangkan energi terbarukan berupa biogas serta usaha kerajinan berbasis daur ulang.

Strategi kunci keberhasilan BUMDes Panggung Lestari terletak pada penerapan prinsip keberlanjutan dan pemberdayaan masyarakat. Pengelolaan sampah tidak hanya diarahkan untuk menciptakan lingkungan yang lebih bersih, tetapi juga membuka peluang ekonomi baru bagi warga. Masyarakat dilibatkan aktif dalam pemilahan sampah, pengolahan biogas, hingga produksi kerajinan, sehingga tercipta rasa memiliki sekaligus menumbuhkan kemandirian.

Dari sisi hasil, dampak positif yang dihasilkan cukup signifikan. Desa menjadi lebih bersih dan sehat, masyarakat memperoleh penghasilan tambahan dari pengelolaan sampah, serta tersedia sumber energi alternatif yang ramah lingkungan. Selain meningkatkan kesejahteraan, program ini juga mendukung terciptanya desa berkelanjutan.

Pelajaran penting dari BUMDes Panggung Lestari adalah bahwa BUMDes tidak hanya berfungsi sebagai penggerak ekonomi, tetapi juga sebagai agen pembangunan sosial dan lingkungan. Dengan pendekatan berbasis keberlanjutan, BUMDes mampu berkontribusi langsung pada pencapaian SDGs Desa, khususnya dalam bidang ekonomi sirkular, energi bersih, dan pengelolaan lingkungan hidup.

c. BUMDes Mekar Jaya (Pandeglang, Banten)

BUMDes Mekar Jaya merupakan contoh keberhasilan BUMDes dalam sektor pertanian dengan mengembangkan model usaha

terpadu. Melalui pendirian toko tani, penyediaan bibit unggul, pupuk, serta fasilitas pemasaran hasil panen, BUMDes ini berhasil membangun rantai pasok pertanian yang terintegrasi. Pendekatan ini tidak hanya memudahkan petani dalam memperoleh kebutuhan produksi, tetapi juga memberikan kepastian pasar bagi hasil panennya.

Strategi kunci keberhasilan BUMDes Mekar Jaya adalah membangun sistem yang menghubungkan hulu hingga hilir pertanian secara menyeluruh. Dengan adanya dukungan toko tani, petani tidak lagi bergantung pada tengkulak untuk membeli sarana produksi maupun menjual hasil panen. BUMDes berperan sebagai penyeimbang pasar, sehingga petani mendapatkan harga yang lebih adil dan transparan.

Hasil yang dicapai cukup nyata. Pendapatan petani meningkat karena adanya efisiensi biaya produksi dan harga jual yang lebih menguntungkan. Desa pun memperoleh tambahan pendapatan dari aktivitas perdagangan dan pengelolaan usaha, sementara ekonomi lokal tumbuh lebih dinamis. Pelajaran dari BUMDes Mekar Jaya adalah bahwa BUMDes dapat menjadi instrumen penting dalam memperkuat posisi tawar petani sekaligus mengurangi ketergantungan pada tengkulak. Dengan pengelolaan profesional dan visi jangka panjang, BUMDes berpotensi menjadi motor penggerak pembangunan ekonomi berbasis pertanian di pedesaan.

2. Studi Kasus Kegagalan BUMDes

a. BUMDes yang Tidak Beroperasi

Berdasarkan hasil penelitian, banyak BUMDes hanya berdiri secara administratif sebagai respon atas instruksi pemerintah desa atau regulasi, tanpa aktivitas usaha yang berjalan. Kondisi ini umumnya disebabkan oleh minimnya kajian kelayakan usaha, pengurus yang dipilih tanpa mempertimbangkan kompetensi, serta tidak adanya partisipasi masyarakat dalam perencanaan. Akibatnya, BUMDes hanya ada di atas kertas tanpa memberikan dampak nyata bagi masyarakat desa. Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes tidak cukup dengan pendirian formal, tetapi harus ditopang oleh perencanaan matang, SDM kompeten, dan keterlibatan aktif masyarakat.

b. BUMDes dengan Unit Usaha yang Tidak Tepat

Beberapa BUMDes gagal karena memilih unit usaha yang tidak sesuai dengan potensi lokal maupun kebutuhan pasar. Misalnya, mendirikan usaha perdagangan yang bersaing langsung dengan toko-toko milik warga, sehingga menimbulkan resistensi masyarakat. Akibatnya, usaha tidak berkembang dan memicu konflik sosial.

c. BUMDes yang Gagal karena Tata Kelola Lemah

Kegagalan BUMDes juga banyak dipicu oleh lemahnya tata kelola. Salah satu persoalan utama adalah pengurus yang tidak profesional, sehingga laporan keuangan tidak disusun secara transparan dan akuntabel. Selain itu, konflik kepentingan sering terjadi ketika keuntungan hanya dinikmati oleh kelompok tertentu, bukan untuk kepentingan bersama. Lebih parah lagi, praktik korupsi dan penyalahgunaan dana kerap ditemukan, yang berujung pada menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes. Jika kondisi ini dibiarkan, BUMDes tidak akan berkelanjutan dan pada akhirnya berhenti beroperasi, meskipun sebelumnya memiliki potensi usaha yang menjanjikan.

3. Analisis Perbandingan Keberhasilan dan Kegagalan

Jika ditinjau secara komparatif, keberhasilan dan kegagalan BUMDes memiliki pola yang cukup jelas. Pertama, aspek kepemimpinan dan tata kelola menjadi penentu utama. BUMDes yang sukses biasanya dipimpin oleh figur visioner yang mampu menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Sebaliknya, kegagalan kerap terjadi karena pengurus dipilih tanpa mempertimbangkan kompetensi, minim akuntabilitas, bahkan terjebak konflik kepentingan. Kedua, partisipasi masyarakat juga sangat krusial. Keberhasilan tercapai ketika masyarakat dilibatkan sejak tahap perencanaan hingga pengelolaan, sehingga muncul rasa memiliki. Sebaliknya, kegagalan terjadi ketika warga tidak diajak berpartisipasi, bahkan memandang BUMDes sebagai pesaing.

Faktor berikutnya adalah pemilihan usaha. BUMDes yang berhasil biasanya mampu membaca potensi lokal dan menghubungkannya dengan kebutuhan pasar, sedangkan kegagalan muncul karena usaha dipilih asal-asalan, hanya meniru desa lain tanpa kajian kelayakan. Keempat, inovasi dan pemanfaatan teknologi menjadi

pembeda penting. BUMDes yang adaptif terhadap digitalisasi mampu memperluas promosi dan pemasaran, sementara yang gagal cenderung stagnan, hanya mengandalkan dana desa tanpa strategi pengembangan berkelanjutan.

Perbedaan juga tampak pada dampak sosial-ekonomi. Keberhasilan BUMDes ditandai dengan peningkatan kesejahteraan warga, terciptanya lapangan kerja, serta kontribusi terhadap lingkungan. Sebaliknya, kegagalan justru menimbulkan konflik internal, menurunkan kepercayaan masyarakat, dan tidak memberi manfaat nyata. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan BUMDes bukan semata soal modal, tetapi hasil sinergi kepemimpinan, partisipasi, pemilihan usaha yang tepat, serta inovasi berkelanjutan.

4. Pelajaran yang Dapat Dipetik

Dari berbagai studi kasus, dapat ditarik pelajaran bahwa keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Kompetensi, integritas, dan visi pengurus menjadi fondasi utama bagi berkembangnya usaha desa. Selain itu, pendirian BUMDes tidak boleh hanya sekadar mengikuti instruksi atau formalitas administratif, melainkan harus diawali dengan analisis potensi lokal dan kebutuhan nyata masyarakat. Hal ini memastikan usaha yang dijalankan relevan, berkelanjutan, dan memiliki pasar.

Partisipasi masyarakat juga menjadi faktor penentu. Ketika warga merasa memiliki, tidak hanya mendukung dalam bentuk konsumsi produk, tetapi juga terlibat aktif dalam pengawasan dan pengelolaan. Sebaliknya, jika BUMDes dikelola secara eksklusif, potensi konflik dan kegagalan lebih besar. Tata kelola yang baik pun harus dijaga melalui transparansi, akuntabilitas, dan mekanisme pelaporan yang jelas. Hal ini penting untuk menjaga legitimasi dan membangun kepercayaan publik.

Di era digital, inovasi dan adaptasi teknologi tidak bisa diabaikan. BUMDes yang mampu memanfaatkan platform digital untuk pemasaran, transaksi keuangan, maupun pengelolaan internal akan lebih mudah bersaing dan memperluas jangkauan pasar. Dengan demikian, pelajaran utama dari keberhasilan dan kegagalan BUMDes adalah bahwa keberlanjutan hanya bisa dicapai jika pengelolaan dilakukan secara profesional, partisipatif, transparan, dan inovatif.

BAB III

MODAL YANG TIDAK KASAT MATA DALAM BUMDES

Keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh modal finansial atau aset fisik, tetapi juga oleh modal yang tidak kasat mata seperti modal intelektual dan modal sosial. Kedua aspek ini mencakup pengetahuan, keterampilan, jaringan, serta kepercayaan yang menjadi fondasi lahirnya inovasi dan daya saing BUMDes. Bab ini membahas konsep *intellectual capital*, *social capital*, hubungan keduanya dengan inovasi, serta pentingnya modal tidak kasat mata dalam mendukung pembangunan dan keberlanjutan BUMDes.

A. Konsep *Intellectual Capital* (Modal Intelektual)

Untuk mengelola BUMDes, salah satu tantangan terbesar bukan hanya soal modal finansial, tetapi juga kemampuan untuk mengoptimalkan modal yang tidak kasat mata (*intangible assets*). Di antara berbagai bentuk modal tak berwujud, *Intellectual Capital* (IC) atau modal intelektual menempati posisi sangat penting. Konsep ini menekankan bahwa pengetahuan, keterampilan, kreativitas, jaringan sosial, dan sistem organisasi merupakan sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. BUMDes yang hanya mengandalkan dana desa tanpa mengembangkan modal intelektual berisiko stagnan dan gagal bersaing. Sebaliknya, BUMDes yang mampu membangun dan mengelola modal intelektual dapat menghadirkan inovasi, meningkatkan efisiensi, serta memperkuat keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, memahami konsep *intellectual capital* dalam konteks BUMDes sangatlah penting.

1. Definisi *Intellectual Capital*

Intellectual capital merupakan salah satu konsep penting dalam kajian manajemen modern yang menekankan pada peran aset tak berwujud dalam menciptakan nilai organisasi. Secara umum, *intellectual capital* dipahami sebagai kumpulan pengetahuan, pengalaman, keterampilan, sistem, serta relasi sosial yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung keunggulan kompetitif suatu entitas. Dengan demikian, *intellectual capital* tidak hanya berfokus pada kemampuan individu, tetapi juga mencakup struktur organisasi dan jaringan eksternal yang terlibat dalam proses penciptaan nilai.

Menurut Edvinsson & Malone (1997), *intellectual capital* adalah pengetahuan, informasi, pengalaman, serta keterampilan yang digunakan untuk menciptakan kekayaan. Definisi ini menekankan bahwa pengetahuan bukan hanya sekadar aset, melainkan faktor strategis dalam menghasilkan nilai ekonomi. Sementara itu, Stewart (1997) mengemukakan bahwa *intellectual capital* merupakan bahan intelektual berupa informasi, pengetahuan, pengalaman, dan teknologi yang memiliki potensi untuk menciptakan nilai tambah. Artinya, *intellectual capital* memiliki sifat produktif yang dapat mendorong inovasi dan efisiensi organisasi.

Bontis (1998) menegaskan bahwa *intellectual capital* adalah modal tak berwujud yang terdiri dari tiga elemen utama, yaitu modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*), dan modal relasional (*relational capital*). Modal manusia terkait dengan kompetensi, kreativitas, serta keterampilan individu. Modal struktural mencakup sistem, proses, dan budaya organisasi yang mendukung penciptaan nilai, sedangkan modal relasional berkaitan dengan hubungan organisasi dengan pihak eksternal, seperti pelanggan, pemasok, dan mitra kerja.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* merupakan aset strategis yang tidak berwujud, tetapi memiliki dampak besar terhadap keberlangsungan dan daya saing organisasi. Perannya sangat vital dalam menciptakan inovasi, meningkatkan efisiensi, serta membangun hubungan berkelanjutan dengan berbagai pihak.

2. Komponen *Intellectual Capital*

Pada literatur manajemen modern, *intellectual capital* biasanya dibagi menjadi tiga komponen utama:

a. *Human Capital* (Modal Manusia)

Human capital mencakup pengetahuan, keterampilan, kreativitas, inovasi, dan pengalaman yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Dalam konteks BUMDes, *human capital* mencakup:

- 1) Kapasitas pengurus dan karyawan dalam mengelola usaha.
- 2) Kreativitas masyarakat dalam menghasilkan produk atau jasa.
- 3) Kemampuan inovasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar.

Contoh: BUMDes yang berhasil mengembangkan wisata desa karena memiliki SDM kreatif dalam membuat paket wisata, melatih pemandu lokal, serta mengelola promosi digital.

b. *Structural Capital* (Modal Struktural)

Structural capital adalah aset tak berwujud yang melekat pada sistem organisasi, meliputi prosedur kerja, budaya organisasi, teknologi, dan hak kekayaan intelektual. Dalam BUMDes, *structural capital* berarti adanya:

- 1) Sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel.
- 2) Mekanisme administrasi keuangan yang rapi.
- 3) Pemanfaatan teknologi informasi untuk manajemen usaha.

Contoh: BUMDes yang memiliki sistem pembukuan digital dan SOP pelayanan pelanggan lebih mudah berkembang karena memiliki struktur pendukung yang kuat.

c. *Relational Capital* (Modal Relasional)

Relational capital adalah nilai yang dihasilkan dari hubungan eksternal organisasi dengan mitra, pelanggan, pemerintah, maupun pihak swasta. Dalam konteks BUMDes, *relational capital* mencakup:

- 1) Kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes.
- 2) Kemitraan dengan sektor swasta atau lembaga keuangan.
- 3) Jaringan pemasaran produk lokal.

Contoh: BUMDes yang menjalin kerjasama dengan e-commerce untuk menjual produk UMKM desa akan lebih berdaya saing dibanding yang hanya mengandalkan pasar lokal.

5. *Intellectual Capital* dalam Konteks BUMDes

Konsep *intellectual capital* memiliki relevansi yang sangat kuat dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Hal ini karena BUMDes umumnya menghadapi keterbatasan modal finansial. Banyak BUMDes hanya mengandalkan dana desa sebagai sumber utama pendanaan, sehingga tanpa dukungan modal intelektual seperti kualitas sumber daya manusia (SDM), sistem manajemen yang baik, serta jejaring sosial yang luas, dana tersebut berpotensi habis tanpa menghasilkan nilai tambah. Dengan memanfaatkan *intellectual capital*, BUMDes dapat mengoptimalkan sumber daya terbatas untuk menghasilkan inovasi dan keberlanjutan usaha.

BUMDes beroperasi dalam lingkungan desa yang memiliki keunikan tersendiri. Kearifan lokal, potensi alam, serta budaya masyarakat merupakan aset tak berwujud yang dapat dikelola menjadi sumber keunggulan kompetitif. Kreativitas dan inovasi menjadi kunci dalam mengolah potensi tersebut, misalnya melalui pengembangan produk lokal, pariwisata berbasis budaya, atau pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan. Dengan demikian, *intellectual capital* memungkinkan BUMDes untuk membangun keunggulan yang tidak mudah ditiru oleh pihak luar.

Intellectual capital memiliki kontribusi langsung terhadap pencapaian pembangunan berkelanjutan di desa. Melalui peningkatan kapasitas SDM, BUMDes mendukung SDGs Desa khususnya pada aspek pendidikan (SDGs 4). Penciptaan lapangan kerja dan usaha produktif berhubungan dengan SDGs 8 tentang pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Sementara itu, inovasi dalam pengelolaan potensi desa sejalan dengan SDGs 9 mengenai industri, inovasi, dan infrastruktur. Dengan fondasi *intellectual capital*, BUMDes tidak hanya mampu bertahan dalam jangka pendek, tetapi juga memiliki peluang untuk berkembang secara berkelanjutan dan memberikan manfaat sosial maupun ekonomi bagi masyarakat desa.

6. Peran *Intellectual Capital* dalam Keberhasilan BUMDes

Intellectual capital berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja BUMDes, terutama dalam menghadapi tantangan persaingan dan keterbatasan modal finansial. Salah satu kontribusi utamanya adalah mendorong terciptanya kinerja inovatif. Dengan

mengoptimalkan pengetahuan, kreativitas, dan keterampilan yang dimiliki pengurus maupun karyawan, BUMDes dapat menghadirkan produk atau layanan baru. Contohnya, pengembangan desa wisata yang memadukan kearifan budaya lokal dengan teknologi digital, sehingga mampu menarik lebih banyak pengunjung sekaligus meningkatkan pendapatan masyarakat.

Intellectual capital juga memperkuat daya saing BUMDes. Keunggulan tidak hanya terbatas di tingkat lokal, melainkan bisa diperluas hingga ke pasar regional maupun nasional. Melalui strategi branding desa, pemanfaatan e-commerce, serta sertifikasi produk, BUMDes dapat membangun citra positif dan meningkatkan nilai jual produk desa. Hal ini memberikan peluang bagi produk-produk lokal untuk bersaing dengan produk dari daerah lain secara lebih kompetitif.

Efisiensi organisasi juga menjadi dampak penting dari penerapan *intellectual capital*, khususnya melalui modal struktural (*structural capital*). Dengan kelembagaan yang kuat, sistem administrasi yang rapi, serta tata kelola keuangan yang transparan, BUMDes mampu memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Efisiensi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap keberadaan BUMDes.

Relational capital memberikan peluang bagi BUMDes untuk memperluas jejaring dan kemitraan. Kolaborasi dengan pemerintah, sektor swasta, maupun akademisi membuka akses yang lebih luas terhadap sumber daya, teknologi, modal, dan pasar. Sinergi tersebut menjadi kunci agar BUMDes mampu berkembang secara berkelanjutan, menciptakan nilai tambah, serta berkontribusi dalam pembangunan desa. Dengan demikian, *intellectual capital* dapat dipandang sebagai fondasi strategis untuk mewujudkan BUMDes yang inovatif, kompetitif, efisien, dan kolaboratif.

B. Konsep *Social Capital* (Modal Sosial)

Pembangunan desa tidak hanya bergantung pada ketersediaan modal finansial dan sumber daya alam, tetapi juga pada modal sosial (*social capital*) yang ada dalam masyarakat. Modal sosial sering disebut sebagai “modal yang tidak kasat mata” karena berupa nilai, norma, jaringan, dan kepercayaan yang melekat dalam hubungan antarindividu maupun kelompok. Dalam konteks BUMDes, modal sosial menjadi

faktor kunci untuk membangun partisipasi, memperkuat legitimasi kelembagaan, dan menciptakan keberlanjutan usaha. Tanpa modal sosial, BUMDes berisiko hanya menjadi institusi formal tanpa dukungan masyarakat. Sebaliknya, dengan modal sosial yang kuat, BUMDes dapat tumbuh menjadi lembaga ekonomi desa yang inklusif, partisipatif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai konsep *social capital* sangat penting untuk mengoptimalkan peran BUMDes sebagai pilar ekonomi desa.

1. Definisi Modal Sosial

Modal sosial merupakan konsep penting dalam ilmu sosial yang menjelaskan bagaimana hubungan antarindividu dalam suatu masyarakat dapat menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi kehidupan bersama. Menurut Bourdieu (1986), modal sosial adalah sumber daya aktual maupun potensial yang terkait dengan kepemilikan jaringan hubungan yang bertahan lama, berbasis pada pengakuan dan kepercayaan. Definisi ini menekankan bahwa jaringan relasi yang stabil memiliki nilai strategis dalam membentuk dukungan sosial dan akses terhadap sumber daya.

Coleman (1990) melihat modal sosial dari sudut pandang yang lebih fungsional, yakni terdiri atas hubungan sosial, norma, dan kepercayaan yang memfasilitasi koordinasi dan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, modal sosial tidak hanya berbentuk jaringan, tetapi juga menyangkut nilai-nilai normatif yang mendorong individu untuk bekerja sama. Sementara itu, Putnam (1993) menegaskan bahwa modal sosial adalah fitur organisasi sosial seperti jaringan, norma, dan kepercayaan yang meningkatkan efisiensi masyarakat melalui koordinasi dan kerja sama. Dalam perspektif Putnam, modal sosial berfungsi sebagai perekat yang memperkuat solidaritas sosial, sehingga masyarakat dapat berfungsi secara lebih efektif dan harmonis.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa modal sosial merupakan kapasitas kolektif masyarakat yang lahir dari interaksi sosial, kepercayaan, dan norma bersama. Modal sosial berperan penting dalam mendukung pembangunan, baik di tingkat komunitas maupun institusi, karena mampu memperkuat kerja sama, meningkatkan partisipasi, serta menciptakan rasa saling percaya. Dengan

modal sosial yang kuat, masyarakat memiliki daya untuk mengatasi tantangan bersama dan mengembangkan potensi secara berkelanjutan.

2. Dimensi Modal Sosial

Pada literatur, modal sosial biasanya dijelaskan melalui tiga dimensi utama:

a. *Trust* (Kepercayaan)

Kepercayaan merupakan inti dari modal sosial. Dalam konteks BUMDes, kepercayaan masyarakat terhadap pengurus dan lembaga menjadi penentu utama keberhasilan. Tanpa kepercayaan, masyarakat enggan berpartisipasi atau menipiskan modal pada BUMDes.

b. *Norms* (Norma)

Norma adalah aturan tidak tertulis yang mengatur perilaku individu dalam masyarakat. Norma gotong royong, kejujuran, dan keadilan menjadi landasan kuat dalam membangun BUMDes yang inklusif. Jika norma ini diabaikan, BUMDes rentan menghadapi konflik internal.

c. *Networks* (Jaringan)

Jaringan sosial memfasilitasi pertukaran informasi, dukungan, dan kolaborasi. Dalam konteks BUMDes, jaringan dapat berupa hubungan antara masyarakat, pemerintah, swasta, hingga perguruan tinggi. Semakin luas jaringan, semakin besar peluang BUMDes untuk mengakses pasar, modal, dan teknologi.

3. Modal Sosial dalam Konteks BUMDes

BUMDes merupakan lembaga ekonomi desa yang berbasis komunitas. Oleh karena itu, keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kekuatan modal sosial di desa. Beberapa peran penting modal sosial dalam BUMDes:

a. Membangun Partisipasi Masyarakat

Keberhasilan BUMDes bergantung pada sejauh mana masyarakat mau terlibat sebagai konsumen, produsen, maupun investor. Modal sosial berupa rasa memiliki (*sense of belonging*) dan kepercayaan memperkuat partisipasi tersebut.

b. Menjaga Legitimasi Lembaga

BUMDes yang dikelola secara transparan dan sesuai norma akan mendapatkan dukungan penuh dari masyarakat. Sebaliknya, jika

pengelolaan tidak akuntabel, kepercayaan masyarakat runtuh dan legitimasi hilang.

c. Mengurangi Biaya Transaksi

Modal sosial yang kuat meminimalkan konflik, meningkatkan kerja sama, dan memperlancar koordinasi. Hal ini membuat BUMDes dapat beroperasi lebih efisien tanpa banyak biaya pengawasan.

d. Mendorong Kolaborasi Multi-Pihak

Relasi sosial yang luas memungkinkan BUMDes menjalin kemitraan dengan pihak eksternal, seperti lembaga keuangan, sektor swasta, dan pemerintah daerah.

4. Jenis Modal Sosial dalam BUMDes

Menurut Putnam, modal sosial dapat dibedakan menjadi tiga bentuk:

a. *Bonding Social Capital* (Ikatan Sosial Internal)

Modal sosial yang muncul dari ikatan kuat antarwarga dalam satu komunitas. Contoh: gotong royong warga desa dalam membangun usaha bersama BUMDes.

b. *Bridging Social Capital* (Jembatan Sosial)

Modal sosial yang menghubungkan kelompok dengan latar belakang berbeda. Misalnya, BUMDes yang menjalin kerjasama dengan komunitas pemuda, kelompok perempuan, maupun UMKM lokal.

c. *Linking Social Capital* (Hubungan Vertikal)

Modal sosial yang terjalin antara masyarakat desa dengan aktor eksternal, seperti pemerintah, perusahaan, dan lembaga donor. BUMDes yang memiliki linking capital kuat dapat lebih mudah memperoleh dukungan regulasi dan akses modal.

Ketiga bentuk modal sosial ini penting bagi BUMDes agar dapat tumbuh secara inklusif, berkelanjutan, dan mampu menghadapi tantangan eksternal.

C. Hubungan Modal Intelektual dan Sosial dengan Inovasi

Inovasi merupakan kunci keberhasilan organisasi modern, termasuk dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Di era kompetisi yang semakin ketat, BUMDes tidak cukup hanya

mengandalkan modal finansial atau sumber daya alam semata. Keunggulan yang berkelanjutan lebih ditentukan oleh modal tidak kasat mata, yaitu modal intelektual (*intellectual capital*) dan modal sosial (*social capital*). Kedua bentuk modal ini memiliki hubungan erat dengan kemampuan organisasi dalam melahirkan inovasi. Modal intelektual menyediakan fondasi berupa pengetahuan, keterampilan, struktur kelembagaan, dan jaringan eksternal. Sementara itu, modal sosial memperkuat kepercayaan, partisipasi, norma kolektif, dan kolaborasi yang diperlukan untuk mengimplementasikan ide-ide baru. Dengan kata lain, inovasi lahir dari interaksi antara kecerdasan manusia (*intellectual*) dan ikatan sosial (*social*) dalam suatu komunitas.

1. Modal Intelektual sebagai Fondasi Inovasi

Modal intelektual merupakan aset pengetahuan yang dimiliki individu maupun organisasi yang menjadi sumber utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Modal ini terdiri atas tiga elemen utama, yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* yang saling mendukung dalam mendorong terciptanya inovasi dan keberlanjutan organisasi.

- a. *Human capital* mencakup kreativitas, keterampilan, serta pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sumber daya manusia yang memiliki literasi digital mampu mengembangkan strategi pemasaran online bagi produk-produk lokal. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas manusia menjadi faktor penentu bagi lahirnya ide-ide baru yang inovatif.
- b. *Structural capital* merujuk pada sistem, prosedur, budaya organisasi, dan teknologi yang tersedia dalam sebuah lembaga. BUMDes yang memiliki tata kelola terstruktur dengan baik, prosedur kerja yang jelas, serta dukungan teknologi akan lebih mudah melakukan diversifikasi usaha. Struktur kelembagaan yang kuat memungkinkan transfer pengetahuan berjalan lancar sehingga inovasi dapat diimplementasikan secara efektif.
- c. *Relational capital* berkaitan dengan jaringan dan hubungan eksternal yang dimiliki organisasi. Kemitraan dengan perguruan tinggi, lembaga riset, maupun sektor swasta dapat memperluas akses ke teknologi, pasar, dan sumber daya. Misalnya, kerja sama BUMDes dengan universitas membuka peluang penerapan

teknologi tepat guna yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa.

Dengan demikian, modal intelektual berfungsi sebagai fondasi bagi tumbuhnya kreativitas, pengembangan ide, dan implementasi inovasi secara berkelanjutan. Keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan daya saing dan memperkuat perekonomian desa sangat bergantung pada sejauh mana modal intelektual ini dimanfaatkan dan dikelola secara optimal.

2. Modal Sosial sebagai Pemicu dan Penggerak Inovasi

Modal sosial menekankan pentingnya kepercayaan (*trust*), norma (*norms*), dan jaringan (*networks*) dalam kehidupan kolektif. Ketiga unsur tersebut menjadi fondasi yang memungkinkan masyarakat bekerja sama secara harmonis dalam menghadapi tantangan maupun mengembangkan peluang baru. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), modal sosial memiliki peran penting dalam mendukung penerimaan serta keberhasilan inovasi.

- a. *Trust* atau kepercayaan menjadi faktor utama agar masyarakat mau menerima gagasan baru yang ditawarkan pengurus BUMDes. Ketika masyarakat percaya pada integritas dan kemampuan pengelola, lebih terbuka terhadap perubahan dan berani mencoba hal-hal baru. Sebaliknya, tanpa adanya kepercayaan, inovasi justru dipersepsikan sebagai ancaman yang dapat menimbulkan resistensi.
- b. *Norms* atau norma sosial, seperti nilai gotong royong dan solidaritas, mendorong partisipasi masyarakat dalam mendukung usaha BUMDes. Norma ini memperkuat ikatan sosial sehingga masyarakat rela terlibat, baik sebagai tenaga kerja, konsumen, maupun pemodal. Norma gotong royong juga mempercepat penyebaran inovasi karena adanya semangat kolektif dalam mengadopsi dan mempraktikkannya.
- c. *Networks* atau jaringan sosial berfungsi sebagai saluran penting untuk memperoleh ide segar, belajar dari pengalaman pihak lain, serta membangun kemitraan strategis. Melalui jaringan yang luas, BUMDes dapat menjalin kerja sama dengan lembaga pemerintah, perguruan tinggi, maupun sektor swasta untuk mengakses sumber daya dan teknologi baru.

Dengan demikian, modal sosial dapat diibaratkan sebagai “mesin penggerak” yang memastikan inovasi tidak hanya tercipta, tetapi juga dapat diterima dan dijalankan secara kolektif. Tanpa kepercayaan, norma, dan jaringan sosial yang kuat, inovasi berpotensi gagal diadopsi oleh masyarakat meskipun secara teknis memiliki nilai manfaat.

3. Hubungan Sinergis Modal Intelektual dan Sosial dalam Menciptakan Inovasi

Modal intelektual dan modal sosial bukanlah dua entitas yang terpisah, melainkan saling melengkapi dalam mendukung lahir dan berkembangnya inovasi. Modal intelektual memberikan basis pengetahuan, keterampilan, dan struktur organisasi, sementara modal sosial menghadirkan kepercayaan, norma, dan jaringan sosial yang memastikan inovasi dapat diterima, dijalankan, dan dipertahankan.

- a. Ide inovasi lahir dari *human capital* yang memiliki pengetahuan teknis dan kreativitas. Namun, pengetahuan saja tidak cukup tanpa adanya dukungan sosial berupa kepercayaan masyarakat. Sebagai contoh, BUMDes yang mengembangkan aplikasi digital penjualan hasil pertanian hanya akan berhasil apabila masyarakat percaya serta bersedia menggunakan layanan tersebut.
- b. Implementasi inovasi memerlukan kombinasi antara structural capital dan norma sosial. Sistem kerja, prosedur, dan tata kelola yang efisien memudahkan pelaksanaan inovasi, sementara norma gotong royong dan solidaritas sosial memastikan masyarakat mendukung serta mematuhi aturan baru yang ditetapkan. Dengan demikian, inovasi dapat berjalan lebih lancar.
- c. Ekspansi pasar menuntut sinergi relational capital dengan jaringan sosial. Relational capital memungkinkan BUMDes menjalin kerja sama dengan pasar modern, platform digital, atau lembaga mitra, sedangkan jaringan sosial antar desa memperluas jangkauan dan mempercepat adopsi inovasi.
- d. Ketahanan inovasi terhadap risiko sangat dipengaruhi oleh keduanya. *Human capital* berperan dalam mengantisipasi kendala teknis, sementara *social capital* memberikan dukungan kolektif ketika inovasi menghadapi tantangan, sehingga keberlanjutan usaha tetap terjaga.

Dengan demikian, modal intelektual dan modal sosial merupakan dua pilar penting yang saling menguatkan. Keduanya membentuk

ekosistem inovasi yang tidak hanya berorientasi pada penciptaan ide, tetapi juga memastikan keberterimaan, keberlanjutan, serta daya saing BUMDes dalam menghadapi perubahan.

D. Pentingnya Modal Tidak Kasat Mata di Desa

Pada diskursus pembangunan desa, pembahasan sering kali berfokus pada modal kasat mata seperti tanah, infrastruktur, modal finansial, maupun sumber daya alam. Padahal, keberhasilan pembangunan desa termasuk dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal fisik tersebut, melainkan juga oleh modal tidak kasat mata (*intangible capital*). Modal ini mencakup modal intelektual (*intellectual capital*), modal sosial (*social capital*), modal budaya, hingga modal kelembagaan. Keberadaan modal tidak kasat mata menjadi penting karena ia bersifat fundamental dalam menciptakan inovasi, memperkuat partisipasi masyarakat, menjaga keberlanjutan usaha, dan membangun daya saing desa di era globalisasi. Desa yang kaya sumber daya alam tetapi miskin modal intelektual dan sosial cenderung kesulitan mengembangkan usahanya. Sebaliknya, desa yang modal fisiknya terbatas tetapi memiliki kekuatan *intangible capital* justru mampu berkembang menjadi desa maju dan mandiri.

1. Konsep Modal Tidak Kasat Mata

Modal tidak kasat mata merujuk pada aset yang tidak memiliki wujud fisik, namun berperan besar dalam menciptakan nilai dan mendukung pembangunan. Aset-aset ini sering kali tersembunyi tetapi sangat menentukan keberhasilan suatu komunitas, termasuk dalam konteks pembangunan desa. Beberapa bentuk utama dari modal tidak kasat mata adalah modal intelektual, modal sosial, modal budaya, dan modal kelembagaan.

- a. Modal intelektual mencakup *human capital*, structural capital, dan relational capital. *Human capital* berupa keterampilan dan pengetahuan masyarakat desa berperan dalam menciptakan inovasi. Structural capital menyediakan sistem dan tata kelola

yang mendukung keberlanjutan usaha, sementara relational capital memperkuat jaringan dengan pihak eksternal.

- b. Modal sosial berisi kepercayaan, norma, dan jaringan sosial yang mengikat masyarakat. Kepercayaan mendorong keterbukaan terhadap inovasi, norma memperkuat solidaritas, dan jaringan sosial memperluas peluang kolaborasi. Modal ini ibarat “mesin penggerak” yang membuat partisipasi masyarakat lebih kuat dan kolektif.
- c. Modal budaya berakar pada nilai, tradisi, serta kearifan lokal yang menjadi identitas desa. Modal budaya tidak hanya berfungsi sebagai warisan, tetapi juga sebagai sumber inovasi. Misalnya, tradisi kerajinan lokal dapat dikembangkan menjadi produk unggulan yang bernilai ekonomi tinggi tanpa kehilangan identitas budaya.
- d. Modal kelembagaan meliputi tata kelola, aturan formal, dan kapasitas organisasi desa. Institusi yang kuat mampu mengatur sumber daya, menciptakan transparansi, dan memberikan legitimasi terhadap berbagai program pembangunan.

Keempat modal tidak kasat mata tersebut saling berinteraksi dan membentuk fondasi yang kokoh bagi pembangunan desa. Dengan mengelola modal intelektual, sosial, budaya, dan kelembagaan secara sinergis, desa dapat mewujudkan pembangunan yang inklusif, berkelanjutan, serta berdaya saing.

2. Peran Modal Tidak Kasat Mata dalam Pembangunan Desa

Pembangunan desa tidak hanya ditopang oleh modal fisik dan finansial, tetapi juga oleh modal tidak kasat mata yang meliputi modal sosial, intelektual, budaya, dan kelembagaan. Keempat modal ini menjadi fondasi penting untuk menciptakan pembangunan yang inklusif, berkelanjutan, serta berbasis partisipasi masyarakat.

- a. Modal sosial berperan dalam mendorong partisipasi masyarakat. Kepercayaan dan norma gotong royong membangun rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap BUMDes. Dengan partisipasi aktif, masyarakat tidak lagi memandang program desa sebagai sekadar “program pemerintah”, melainkan sebagai usaha kolektif. Tanpa adanya partisipasi, banyak program pembangunan gagal mencapai tujuan karena minim dukungan dari warga.

- b. Modal intelektual meningkatkan kapasitas sumber daya manusia desa melalui keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas. Program pelatihan, pendidikan, dan literasi digital menjadi kunci untuk melahirkan inovasi lokal. Misalnya, pemasaran produk pertanian melalui platform digital memungkinkan desa menjangkau pasar yang lebih luas sekaligus meningkatkan pendapatan petani.
- c. Modal budaya berfungsi menjaga identitas dan kearifan lokal. Tradisi, nilai, dan keunikan budaya desa dapat dijadikan basis inovasi pembangunan. Contohnya, desa wisata berbasis budaya lokal mampu menarik wisatawan sekaligus melestarikan warisan budaya. Hal ini memperkuat daya saing desa karena setiap desa memiliki kekhasan yang membedakannya dengan daerah lain.
- d. Modal kelembagaan memperkuat tata kelola dan akuntabilitas. Aturan yang jelas, transparansi keuangan, serta mekanisme akuntabilitas yang baik meningkatkan legitimasi BUMDes. Kelembagaan yang kuat tidak hanya membangun kepercayaan masyarakat, tetapi juga menjamin keberlanjutan usaha desa dalam jangka panjang.

Dengan demikian, pengelolaan sinergis antara modal sosial, intelektual, budaya, dan kelembagaan menjadi kunci keberhasilan pembangunan desa. Modal tidak kasat mata ini memungkinkan desa menghadirkan inovasi yang berakar pada potensi lokal sekaligus memiliki daya saing di tingkat regional maupun nasional.

3. Modal Tidak Kasat Mata sebagai Pendorong Inovasi Desa

Inovasi dalam pembangunan desa tidak semata-mata lahir dari modal finansial atau aset fisik, melainkan dari interaksi berbagai modal tidak kasat mata yang saling melengkapi. Modal intelektual, sosial, budaya, dan kelembagaan menjadi pendorong utama lahirnya gagasan baru sekaligus memastikan keberlanjutan implementasinya.

- a. *Human capital* sebagai bagian dari modal intelektual menyediakan keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas. Misalnya, keterampilan digital memungkinkan generasi muda desa mengembangkan platform e-commerce yang memasarkan produk lokal ke pasar yang lebih luas. Namun, pengetahuan teknis saja tidak cukup tanpa dukungan dari masyarakat.

- b. *Social capital* berperan dalam memastikan adopsi inovasi. Kepercayaan masyarakat kepada pengurus BUMDes membuatnya bersedia menggunakan platform baru atau mendukung usaha desa. Rasa saling percaya dan solidaritas sosial menciptakan partisipasi aktif yang menjadi energi utama bagi keberhasilan inovasi.
- c. *Cultural capital* memberikan konten khas lokal yang memperkuat daya tarik inovasi. Produk kerajinan, hasil pertanian, maupun seni tradisi menjadi identitas yang membedakan desa dari pesaing lain. Dengan memanfaatkan kearifan lokal, desa tidak hanya membangun nilai ekonomi tetapi juga melestarikan warisan budaya.
- d. *Institutional capital* menjamin tata kelola yang baik melalui aturan formal, sistem akuntabilitas, dan dukungan regulasi. Tanpa kelembagaan yang kuat, inovasi berisiko terhenti meskipun memiliki potensi besar.

Contoh nyata sinergi keempat modal ini dapat dilihat pada keberhasilan BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Klaten. Potensi alam berupa sumber mata air hanyalah faktor awal. Keberhasilan sejati terletak pada kepercayaan masyarakat kepada pengurus (*modal sosial*), manajemen profesional yang transparan (*structural capital*), kreativitas SDM dalam mengemas wisata (*human capital*), serta dukungan regulasi kelembagaan (*institutional capital*). Hal ini membuktikan bahwa inovasi desa lahir dari kombinasi modal tidak kasat mata, bukan hanya dari aset fisik.

4. Peran Modal Tidak Kasat Mata terhadap SDGs Desa

Modal tidak kasat mata memiliki peran penting dalam mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) di tingkat desa. Sebagai aset non-fisik yang mencakup modal intelektual, sosial, budaya, dan kelembagaan, keempatnya mampu memperkuat kapasitas desa untuk mencapai pembangunan yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan berdaya saing.

- a. Kontribusi modal sosial terlihat pada pencapaian SDGs 1 (Tanpa Kemiskinan). Melalui semangat gotong royong, solidaritas, dan partisipasi sosial, masyarakat dapat terlibat dalam usaha ekonomi kolektif seperti BUMDes. Dukungan ini membantu menciptakan

lapangan kerja sekaligus memperkuat ketahanan ekonomi keluarga miskin.

- b. Modal intelektual berperan dalam mendukung SDGs 4 (Pendidikan Berkualitas). Peningkatan kapasitas *human capital* melalui pendidikan, pelatihan, dan literasi digital memungkinkan masyarakat desa memperoleh pengetahuan baru. Hal ini tidak hanya memperluas keterampilan individu, tetapi juga menumbuhkan kreativitas dan inovasi sesuai kebutuhan lokal.
- c. Modal intelektual yang dikombinasikan dengan modal sosial mendukung SDGs 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi). Inovasi berbasis pengetahuan, misalnya pemanfaatan teknologi untuk pemasaran produk desa, menciptakan peluang usaha baru yang layak dan berkelanjutan. Dengan keterampilan dan jejaring yang kuat, desa dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi berbasis potensi lokal.
- d. Modal budaya dan modal kelembagaan berperan penting dalam SDGs 11 (Desa Berkelanjutan). Pelestarian budaya lokal serta tata kelola yang baik memastikan pembangunan tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, tetapi juga pada keberlanjutan lingkungan dan identitas desa.

Dengan demikian, modal tidak kasat mata berkontribusi tidak hanya pada peningkatan ekonomi desa, tetapi juga pada pembangunan sosial, budaya, dan lingkungan. Sinergi keempat modal tersebut menjadi kunci bagi desa dalam mengintegrasikan SDGs ke dalam strategi pembangunan lokal.

5. Tantangan Penguatan Modal Tidak Kasat Mata di Desa

Meskipun modal tidak kasat mata memiliki peran strategis dalam pembangunan desa, pengelolaannya masih menghadapi berbagai tantangan. Hambatan-hambatan ini jika tidak diatasi dapat melemahkan efektivitas BUMDes dan memperlambat pencapaian pembangunan berkelanjutan.

- a. Rendahnya literasi dan kapasitas sumber daya manusia menjadi kendala utama. Banyak pengurus BUMDes belum memiliki keterampilan manajerial maupun literasi digital yang memadai. Akibatnya, pengelolaan usaha desa sering tidak profesional dan sulit beradaptasi dengan tuntutan era digital.

- b. Terjadi erosi nilai gotong royong akibat modernisasi dan perubahan gaya hidup. Orientasi yang lebih individualistik menyebabkan partisipasi kolektif menurun, padahal solidaritas sosial merupakan fondasi utama modal sosial desa. Jika nilai ini semakin melemah, program pembangunan berpotensi tidak didukung penuh oleh masyarakat.
- c. Adanya dominasi elite lokal dalam pengelolaan BUMDes menimbulkan masalah akuntabilitas. Ketika hanya kelompok tertentu yang mengendalikan pengambilan keputusan, kepercayaan masyarakat menurun. Hal ini menghambat partisipasi warga dan berpotensi menimbulkan konflik internal.
- d. Kurangnya dokumentasi dan pelestarian kearifan lokal menyebabkan banyak budaya desa tergerus. Tradisi dan pengetahuan lokal yang seharusnya menjadi modal budaya tidak diwariskan secara sistematis, sehingga desa kehilangan identitas dan potensi daya tarik uniknya.
- e. Lemahnya kelembagaan BUMDes juga menjadi masalah serius. Aturan yang tidak jelas, mekanisme akuntabilitas yang lemah, dan minimnya transparansi keuangan membuat BUMDes rentan terhadap penyalahgunaan. Tanpa tata kelola yang kuat, sulit untuk membangun legitimasi dan keberlanjutan.

Dengan demikian, penguatan kapasitas SDM, revitalisasi nilai gotong royong, perbaikan tata kelola kelembagaan, serta pelestarian budaya lokal menjadi langkah strategis untuk mengoptimalkan peran modal tidak kasat mata dalam pembangunan desa.

BAB IV

KNOWLEDGE MANAGEMENT

DALAM BUMDES

Pengelolaan pengetahuan menjadi salah satu kunci penting dalam membangun kapasitas inovatif BUMDes. Pengetahuan yang dimiliki individu maupun organisasi perlu dikelola agar tidak hilang, tetapi dapat diakuisisi, disimpan, dan dimanfaatkan untuk mendukung inovasi usaha desa. Bab ini membahas konsep dan ruang lingkup *knowledge management*, proses pengelolaan pengetahuan, serta hambatan dan strategi penerapannya dalam konteks BUMDes.

A. Pengertian dan Ruang Lingkup *Knowledge Management*

Di era informasi dan digitalisasi, kemampuan suatu organisasi untuk mengelola pengetahuan menjadi faktor kunci dalam mempertahankan daya saing dan keberlanjutan. *Knowledge Management* (KM) atau manajemen pengetahuan bukan sekadar mengumpulkan informasi, melainkan bagaimana organisasi menciptakan, menyimpan, menyebarkan, serta memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), *knowledge management* memiliki peran strategis karena BUMDes beroperasi di lingkungan yang kompleks: berhubungan dengan masyarakat desa, pemerintah, pasar, hingga mitra eksternal. Keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh modal finansial, tetapi juga kemampuan mengelola pengetahuan lokal, pengalaman, kearifan budaya, dan informasi modern agar menjadi dasar pengambilan keputusan yang efektif.

1. Pengertian *Knowledge Management*

Secara konseptual, *knowledge management* (KM) telah menjadi perhatian penting dalam pengembangan organisasi modern, termasuk dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Menurut

Davenport dan Prusak (1998), KM adalah proses menangkap, mendistribusikan, dan secara efektif menggunakan pengetahuan. Definisi ini menekankan pentingnya alur pengetahuan dari individu atau kelompok agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Sementara itu, Nonaka dan Takeuchi (1995) memandang KM sebagai kemampuan organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke seluruh organisasi, serta menggabungkannya dengan pengetahuan yang ada untuk menghasilkan inovasi. Perspektif ini menekankan dimensi kreatif dan dinamis dari KM. Wiig (1997) juga menambahkan bahwa KM merupakan proses sistematis untuk membangun, menyimpan, dan menggunakan pengetahuan agar organisasi dapat bertindak lebih efektif.

Dari ketiga pandangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa KM merupakan sistem pengelolaan pengetahuan baik tacit maupun explicit agar dapat digunakan sebagai sumber daya strategis organisasi. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang melekat dalam diri individu, seperti keterampilan, pengalaman, intuisi, dan nilai. Misalnya, kemampuan petani desa dalam membaca tanda alam untuk memprediksi cuaca. Pengetahuan ini sulit untuk diformalkan, tetapi sangat berharga dalam konteks pengembangan desa. Di sisi lain, *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang terdokumentasi dalam bentuk laporan, standar operasional prosedur (SOP), data penjualan, hingga dokumen kebijakan desa. BUMDes perlu mengintegrasikan tacit dan *explicit knowledge* dalam sistem KM yang terstruktur. Dengan mengelola kedua jenis pengetahuan tersebut, BUMDes dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat daya saing, serta mendorong inovasi dalam pengembangan usaha. Hal ini juga dapat menciptakan keberlanjutan bisnis desa sekaligus meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2. Ruang Lingkup Knowledge Management

Knowledge management (KM) dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki ruang lingkup yang luas dan penting untuk keberlangsungan usaha. KM bukan hanya sekadar mengumpulkan informasi, tetapi juga mencakup penciptaan, penyimpanan, distribusi, hingga pemanfaatan pengetahuan agar dapat menjadi sumber daya strategis bagi pengembangan ekonomi desa.

- a. Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) menjadi aspek fundamental. BUMDes perlu mampu melahirkan pengetahuan

baru melalui inovasi produk maupun layanan, pembelajaran dari pengalaman keberhasilan maupun kegagalan, serta kolaborasi dengan mitra eksternal seperti perguruan tinggi, LSM, dan pemerintah. Misalnya, sebuah BUMDes yang mengembangkan unit usaha wisata desa dapat memanfaatkan kearifan lokal sebagai dasar pengembangan produk wisata. Pengetahuan baru kemudian ditambah melalui pelatihan digital marketing untuk memperluas jangkauan promosi. Proses ini menunjukkan bahwa penciptaan pengetahuan bersifat dinamis dan terus berkembang.

- b. Penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage*) sangat penting agar pengalaman dan informasi berharga tidak hilang. Pengetahuan yang diperoleh dapat disimpan melalui dokumentasi laporan usaha, arsip kontrak kerjasama, hingga database pelanggan dan mitra bisnis. Dengan sistem penyimpanan yang baik, BUMDes memiliki “bank pengetahuan” yang dapat dimanfaatkan kembali saat dibutuhkan. Penyimpanan ini juga membantu menciptakan kontinuitas usaha, terutama ketika terjadi pergantian pengurus.
- c. Distribusi dan transfer pengetahuan (*knowledge sharing*) menjadi kunci agar pengetahuan tidak berhenti pada individu tertentu. BUMDes perlu membangun budaya berbagi pengetahuan, baik secara formal melalui pelatihan internal maupun secara informal lewat forum diskusi desa. Selain itu, transfer pengetahuan antar generasi juga sangat penting, agar pengalaman senior dapat diwariskan kepada generasi muda. BUMDes yang berhasil biasanya memiliki budaya sharing yang kuat sehingga pengetahuan terdistribusi secara merata.
- d. Pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*) adalah tahap akhir yang memastikan pengetahuan benar-benar memberikan dampak nyata. Pengetahuan yang ada dapat digunakan untuk menyusun strategi usaha, mengambil keputusan berbasis data, hingga mengembangkan inovasi sesuai kebutuhan pasar. Sebagai contoh, BUMDes yang mengelola desa wisata dapat memanfaatkan data preferensi wisatawan untuk menambah fasilitas baru, sehingga pelayanan menjadi lebih tepat sasaran dan meningkatkan kepuasan pengunjung.

Ruang lingkup KM dalam BUMDes mencakup siklus penuh pengelolaan pengetahuan, mulai dari penciptaan hingga

pemanfaatannya. Dengan menerapkan KM secara terintegrasi, BUMDes dapat memperkuat daya saing, meningkatkan kinerja, serta mendorong pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

3. Dimensi Ruang Lingkup *Knowledge Management* dalam BUMDes

Ruang lingkup *knowledge management* (KM) dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat dipahami melalui beberapa dimensi yang saling berkaitan. Dimensi ini membantu BUMDes dalam mengelola pengetahuan secara lebih sistematis sehingga dapat menjadi modal strategis bagi pembangunan desa.

- a. Dimensi individu menempatkan manusia sebagai aktor utama dalam pengelolaan pengetahuan. Pengetahuan tacit yang dimiliki masyarakat desa, seperti keterampilan bertani organik, teknik pengolahan hasil pertanian tradisional, hingga kemampuan membaca tanda alam, merupakan aset yang sangat berharga. Jika dikelola dengan baik melalui dokumentasi maupun pelatihan, pengetahuan tersebut dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi BUMDes. Individu bukan hanya sebagai pengelola pengetahuan, tetapi juga sebagai pencipta dan pengguna utama yang memastikan pengetahuan memberikan manfaat nyata.
- b. Dimensi organisasi mencakup BUMDes sebagai wadah kelembagaan yang mengatur tata kelola pengetahuan. Dalam dimensi ini, diperlukan sistem manajemen, prosedur kerja, serta standar operasional prosedur (SOP) agar pengetahuan dapat terdokumentasi dan digunakan kembali secara konsisten. Misalnya, pencatatan laporan keuangan atau dokumentasi pengalaman keberhasilan usaha dapat menjadi pedoman bagi generasi pengurus selanjutnya. Organisasi yang terstruktur dengan baik akan mampu menjaga kesinambungan pengetahuan dan menghindari hilangnya informasi penting.
- c. Dimensi teknologi memberikan dukungan vital dalam penerapan KM. Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan BUMDes untuk menyimpan, mendistribusikan, dan mengakses pengetahuan dengan lebih efisien. Contohnya adalah penggunaan aplikasi pembukuan digital untuk transparansi keuangan, platform e-commerce untuk memperluas pemasaran produk desa,

serta database berbasis cloud untuk penyimpanan data usaha. Teknologi tidak hanya mempercepat aliran informasi, tetapi juga memperluas jangkauan usaha BUMDes hingga ke pasar global.

- d. Dimensi sosial-budaya menekankan pentingnya nilai gotong royong, kebersamaan, dan kearifan lokal desa sebagai modal sosial dalam mendukung KM. Budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing culture*) yang berakar dari nilai tradisional masyarakat desa dapat memperkuat proses transfer pengetahuan antar generasi. Misalnya, forum musyawarah desa tidak hanya menjadi wadah pengambilan keputusan, tetapi juga sarana untuk berbagi pengalaman dan ide baru.

Keempat dimensi ini menunjukkan bahwa KM dalam BUMDes tidak hanya bergantung pada teknologi atau sistem manajerial, tetapi juga pada peran individu dan budaya lokal. Integrasi keempat dimensi tersebut akan memperkuat daya saing BUMDes sekaligus mendukung pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan.

4. Relevansi *Knowledge Management* bagi BUMDes

Knowledge management (KM) memiliki peran yang sangat penting dalam pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sebagai lembaga ekonomi desa, BUMDes tidak hanya mengandalkan modal finansial dan sumber daya alam, tetapi juga memerlukan pengelolaan pengetahuan yang baik agar mampu bertahan dan berkembang. Ada beberapa alasan mengapa KM menjadi krusial dalam konteks BUMDes.

- a. KM dapat mengurangi risiko hilangnya pengetahuan. Banyak BUMDes menghadapi masalah ketika pengetahuan hanya melekat pada individu tertentu, misalnya pada seorang pengurus atau tokoh masyarakat. Jika individu tersebut keluar atau tidak lagi aktif, pengetahuan yang dimilikinya ikut hilang dan sulit direplikasi. Dengan adanya sistem KM, pengetahuan penting dapat terdokumentasi dalam bentuk laporan, manual kerja, maupun database digital, sehingga keberlanjutan usaha tetap terjaga meskipun terjadi pergantian pengurus.
- b. KM meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Basis pengetahuan yang terstruktur memungkinkan BUMDes mengambil keputusan dengan lebih cepat dan tepat. Misalnya, data penjualan tahun sebelumnya dapat dianalisis untuk

merancang strategi pemasaran di tahun berikutnya. Selain itu, dokumentasi pengalaman kegagalan juga membantu BUMDes menghindari kesalahan yang sama, sehingga penggunaan sumber daya menjadi lebih efisien.

- c. KM mendorong lahirnya inovasi. Inovasi dapat tercipta melalui kombinasi pengetahuan lokal (*tacit knowledge*) dengan pengetahuan baru dari luar desa. Contohnya, BUMDes yang mengelola produk pertanian organik dapat menambah nilai produk dengan pengetahuan digital marketing, sehingga produk lebih dikenal luas di pasar regional maupun nasional. Proses inovasi ini akan sulit tercapai tanpa adanya mekanisme pengelolaan pengetahuan yang sistematis.
- d. KM memperkuat daya saing BUMDes. Dalam menghadapi dinamika pasar dan perubahan kebijakan, BUMDes yang mampu mengelola pengetahuan akan lebih adaptif, dapat mengantisipasi tren, menyesuaikan strategi bisnis, serta membangun kemitraan dengan pihak eksternal. Hal ini membuat BUMDes lebih siap bersaing, tidak hanya di tingkat lokal, tetapi juga di pasar yang lebih luas.

Knowledge management memberikan fondasi bagi BUMDes untuk mengurangi risiko, meningkatkan efektivitas, mendorong inovasi, dan memperkuat daya saing. Dengan penerapan KM yang baik, BUMDes dapat lebih berkelanjutan dalam mengelola usaha sekaligus berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

5. Tantangan *Knowledge Management* di BUMDes

Meskipun *knowledge management* (KM) menawarkan banyak manfaat bagi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dalam praktiknya penerapan KM tidaklah mudah. Terdapat sejumlah kendala yang sering dihadapi oleh BUMDes, baik yang bersumber dari aspek sumber daya manusia, budaya organisasi, maupun infrastruktur teknologi.

- a. Rendahnya literasi digital menjadi tantangan utama. Banyak pengurus BUMDes belum terbiasa menggunakan teknologi informasi untuk mengelola data dan pengetahuan. Misalnya, pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual sehingga menyulitkan proses analisis dan pengambilan keputusan. Keterbatasan keterampilan digital juga membuat pengurus

kesulitan memanfaatkan aplikasi pembukuan, e-commerce, maupun sistem database.

- b. Kurangnya budaya berbagi pengetahuan juga menghambat implementasi KM. Sebagian masyarakat desa cenderung menganggap pengalaman dan keterampilan tertentu sebagai rahasia pribadi yang tidak perlu dibagikan. Hal ini membuat pengetahuan tacit sulit diakses oleh orang lain. Padahal, berbagi pengetahuan merupakan salah satu inti dari KM untuk memastikan keberlanjutan pengetahuan antar individu dan generasi. Tanpa adanya budaya berbagi (*knowledge sharing culture*), pengetahuan cenderung terfragmentasi dan tidak termanfaatkan secara optimal.
- c. Dokumentasi yang lemah sering menjadi kendala teknis. Banyak pengetahuan dalam BUMDes yang masih bersifat lisan, sehingga rawan hilang ketika individu yang memilikinya tidak lagi aktif. Misalnya, strategi pemasaran lokal atau teknik produksi tradisional sering kali tidak tertulis, hanya diwariskan dari mulut ke mulut. Kondisi ini menyulitkan regenerasi pengurus, karena pengalaman dan pelajaran berharga tidak terdokumentasi dengan baik untuk dijadikan acuan di masa depan.
- d. Keterbatasan infrastruktur teknologi juga menjadi faktor penghambat. Tidak semua desa memiliki akses internet yang memadai atau perangkat teknologi yang cukup untuk mendukung penerapan KM berbasis digital. Hal ini membuat BUMDes sulit menyimpan data secara terpusat, mengakses pasar online, atau melakukan komunikasi jarak jauh dengan mitra eksternal. Akibatnya, potensi pengembangan usaha berbasis pengetahuan tidak bisa dimaksimalkan.

Dengan adanya berbagai kendala tersebut, penerapan KM di BUMDes membutuhkan strategi yang komprehensif. Upaya peningkatan literasi digital, pembangunan budaya berbagi pengetahuan, penguatan dokumentasi, serta penyediaan infrastruktur teknologi perlu menjadi prioritas. Hanya dengan cara itu, KM dapat diimplementasikan secara efektif untuk memperkuat peran BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa.

B. Proses Akuisisi dan Penyimpanan Pengetahuan

Salah satu inti dari *knowledge management* (manajemen pengetahuan) adalah bagaimana suatu organisasi memperoleh (akuisisi) dan menyimpan pengetahuan agar dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengambilan keputusan, inovasi, serta keberlanjutan usaha. Tanpa proses akuisisi dan penyimpanan pengetahuan yang baik, organisasi akan mengalami kesulitan dalam belajar dari pengalaman, mengembangkan strategi baru, atau menghindari kesalahan yang sama di masa depan. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), proses ini sangat penting. BUMDes beroperasi di tengah dinamika sosial, ekonomi, dan budaya desa. Pengetahuan yang ada tidak hanya berupa data finansial atau laporan usaha, tetapi juga mencakup kearifan lokal, pengalaman masyarakat, pengetahuan teknis, hingga jaringan sosial. Jika pengetahuan ini berhasil diakuisisi dan disimpan dengan baik, BUMDes akan memiliki basis data strategis untuk mengembangkan usaha, menciptakan inovasi, dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

1. Konsep Akuisisi Pengetahuan

Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*) merupakan salah satu tahap penting dalam manajemen pengetahuan. Proses ini merujuk pada upaya organisasi untuk memperoleh pengetahuan baru yang relevan, baik dari sumber internal maupun eksternal, guna mendukung pencapaian tujuan strategis. Bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), akuisisi pengetahuan menjadi kunci untuk meningkatkan kapasitas organisasi, memperluas wawasan usaha, serta memperkuat daya saing di tengah dinamika ekonomi desa.

- a. *Internal acquisition* adalah proses perolehan pengetahuan dari dalam organisasi BUMDes. Pengetahuan ini biasanya bersumber dari pengalaman kerja sehari-hari, hasil evaluasi program, maupun praktik terbaik (*best practices*) yang telah terbukti efektif. Misalnya, pengurus BUMDes dapat belajar dari pengalaman sebelumnya dalam mengelola unit usaha yang kurang berhasil, kemudian memperbaiki strategi di periode berikutnya. Selain itu, hasil rapat, laporan keuangan, atau dokumentasi kegiatan juga dapat menjadi sumber internal yang memperkaya basis pengetahuan organisasi. Internal acquisition

membantu BUMDes untuk melakukan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*) dari pengalamannya sendiri.

- b. *External acquisition* adalah perolehan pengetahuan dari luar organisasi. BUMDes dapat memperolehnya melalui pelatihan yang difasilitasi oleh pemerintah, studi banding ke desa lain yang sudah lebih maju, atau kolaborasi dengan perguruan tinggi, LSM, dan pihak swasta. Akses terhadap literatur, teknologi baru, maupun informasi pasar juga termasuk bagian dari akuisisi eksternal. Misalnya, sebuah BUMDes yang ingin mengembangkan produk pertanian organik dapat mengikuti pelatihan sertifikasi pangan, atau mempelajari tren permintaan konsumen melalui data pasar daring. Melalui akuisisi eksternal, BUMDes mampu memperluas cakrawala pengetahuan di luar batas internalnya.

Proses akuisisi pengetahuan tidak hanya berhenti pada pengumpulan informasi, tetapi juga menuntut adanya integrasi pengetahuan ke dalam sistem organisasi. Pengetahuan yang diperoleh harus diolah, disesuaikan dengan konteks lokal desa, lalu diaplikasikan dalam pengambilan keputusan atau inovasi usaha. Contohnya, BUMDes yang mendapatkan pengetahuan baru tentang *digital marketing* harus menyesuaikan strategi promosi agar sesuai dengan karakteristik produk desa dan target konsumennya. Dengan demikian, akuisisi pengetahuan memberikan dasar bagi BUMDes untuk terus berkembang. Melalui kombinasi internal dan *external acquisition*, BUMDes dapat memperkuat kapasitas organisasi, meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Proses ini menjadikan pengetahuan sebagai aset strategis yang mendukung keberlanjutan usaha dan kesejahteraan masyarakat desa.

2. Proses Akuisisi Pengetahuan dalam BUMDes

Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*) merupakan proses penting dalam manajemen pengetahuan yang memungkinkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memperoleh, menyaring, dan mengintegrasikan pengetahuan baru untuk mendukung pengembangan usaha. Proses ini tidak sekadar mengumpulkan informasi, tetapi juga memastikan pengetahuan yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam konteks BUMDes, proses akuisisi pengetahuan dapat dibagi ke dalam beberapa tahapan.

- a. Identifikasi kebutuhan pengetahuan. BUMDes harus menentukan jenis pengetahuan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja usaha maupun memberdayakan masyarakat. Misalnya, apakah pengurus membutuhkan keterampilan digital marketing untuk menjual produk desa melalui platform daring? Apakah perlu pengetahuan tentang manajemen keuangan modern agar pencatatan lebih transparan? Atau apakah masyarakat membutuhkan keterampilan mengolah hasil pertanian menjadi produk olahan bernilai tambah? Identifikasi kebutuhan ini menjadi dasar bagi langkah akuisisi selanjutnya.
- b. Pengumpulan pengetahuan internal. Pengetahuan internal merupakan sumber yang sering kali terlupakan, padahal sangat berharga. BUMDes dapat mengumpulkannya dari pengalaman sukses maupun kegagalan dalam mengelola unit usaha, wawancara dengan masyarakat mengenai potensi lokal, atau laporan keuangan dan administrasi yang merekam aktivitas usaha. Dengan mendokumentasikan pengalaman dan praktik terbaik (*best practices*), BUMDes dapat membangun basis pengetahuan yang bersumber dari dalam organisasi sendiri.
- c. Pengumpulan pengetahuan eksternal. BUMDes perlu terbuka terhadap pengetahuan baru dari luar organisasi. Sumber eksternal bisa berupa pelatihan yang diselenggarakan pemerintah atau LSM, studi banding ke BUMDes yang lebih maju, serta kerjasama dengan perguruan tinggi untuk riset dan penerapan teknologi tepat guna. Selain itu, kolaborasi dengan sektor swasta dalam hal pemasaran produk juga menjadi bentuk akuisisi pengetahuan eksternal yang strategis. Melalui sumber eksternal ini, BUMDes dapat memperluas wawasan dan mengadopsi inovasi yang sesuai dengan kebutuhan lokal.
- d. Validasi dan integrasi pengetahuan. Tidak semua informasi yang diperoleh relevan, akurat, atau dapat langsung diterapkan. Karena itu, BUMDes perlu melakukan seleksi pengetahuan agar hanya informasi yang benar-benar bermanfaat yang disimpan dan digunakan. Proses validasi ini dapat dilakukan dengan uji coba, diskusi bersama para ahli, atau musyawarah desa. Setelah divalidasi, pengetahuan harus diintegrasikan ke dalam sistem

kerja BUMDes, misalnya melalui SOP, pelatihan internal, atau dokumentasi resmi.

Dengan melalui tahapan ini, akuisisi pengetahuan akan memberikan nilai strategis bagi BUMDes. Pengetahuan yang terkumpul, teruji, dan terintegrasi dapat menjadi modal penting untuk meningkatkan kualitas pengelolaan usaha, memperluas pasar, serta mendorong keberlanjutan ekonomi desa.

3. Konsep Penyimpanan Pengetahuan

Penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage* atau *knowledge retention*) merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen pengetahuan. Proses ini bertujuan untuk mendokumentasikan dan menyimpan pengetahuan agar dapat diakses kembali di masa depan. Tanpa adanya mekanisme penyimpanan yang baik, pengetahuan yang diperoleh akan mudah hilang, terutama ketika individu yang memilikinya meninggalkan organisasi atau terjadi pergantian pengurus. Bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), penyimpanan pengetahuan menjadi kunci untuk memastikan kesinambungan usaha dan mencegah hilangnya pengalaman berharga. Menurut Davenport dan Prusak (1998), penyimpanan pengetahuan mencakup tiga pendekatan utama, yaitu dokumentasi, repositori digital, dan proses sosial.

- a. Dokumentasi merupakan langkah dasar dalam penyimpanan pengetahuan. Pengetahuan yang diperoleh harus dicatat dalam bentuk tertulis sehingga dapat dipelajari kembali. Misalnya, BUMDes dapat menyusun laporan keuangan, manual kerja, catatan pengalaman usaha, hingga panduan operasional standar (SOP). Dokumentasi ini akan menjadi arsip penting bagi pengurus berikutnya agar tidak perlu mengulangi kesalahan yang sama dan dapat melanjutkan praktik terbaik yang sudah ada.
- b. Repositori digital semakin relevan di era teknologi informasi. Dengan memanfaatkan basis data elektronik, pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk file digital, database berbasis cloud, atau aplikasi pembukuan online. BUMDes dapat menggunakan sistem ini untuk menyimpan data pelanggan, kontrak kerja sama, hingga laporan evaluasi. Repositori digital memudahkan akses, mempercepat distribusi informasi, dan mengurangi risiko hilangnya dokumen fisik. Namun, penerapan sistem ini tetap membutuhkan peningkatan literasi digital di kalangan pengurus.

- c. Proses sosial menjadi mekanisme penting dalam menjaga pengetahuan tetap hidup di dalam organisasi. Tidak semua pengetahuan dapat terdokumentasi secara formal, terutama *tacit knowledge* yang bersifat pengalaman, intuisi, dan keterampilan praktis. Oleh karena itu, forum diskusi, pertemuan rutin, musyawarah desa, serta praktik kolektif menjadi sarana untuk mempertahankan pengetahuan tersebut. Misalnya, pengalaman petani lokal dalam membaca tanda alam dapat diwariskan melalui kegiatan pelatihan bersama atau sharing session antar generasi.

Dengan mengintegrasikan ketiga mekanisme ini, BUMDes dapat membangun sistem penyimpanan pengetahuan yang komprehensif. Dokumentasi menjamin keberlangsungan informasi, repositori digital mempercepat akses dan distribusi, sementara proses sosial menjaga agar *tacit knowledge* tidak hilang. Penyimpanan pengetahuan yang baik akan memperkuat kapasitas kelembagaan BUMDes, mendukung pengambilan keputusan yang lebih tepat, serta memastikan keberlanjutan usaha desa.

4. Proses Penyimpanan Pengetahuan dalam BUMDes

Penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage*) merupakan bagian krusial dari manajemen pengetahuan, karena pengetahuan yang tidak disimpan berisiko hilang dan tidak dapat dimanfaatkan kembali. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), penyimpanan pengetahuan harus dilakukan secara sistematis agar pengalaman, data, maupun keterampilan yang ada dapat diwariskan dan diakses oleh generasi berikutnya. Strategi penyimpanan ini dapat dilakukan melalui dokumentasi manual, penyimpanan digital, serta praktik sosial kolektif.

- a. Dokumentasi manual merupakan cara paling mendasar untuk menyimpan pengetahuan. Pengurus BUMDes dapat menyusun arsip laporan keuangan dan administrasi secara rapi agar mudah ditelusuri kembali. Selain itu, pengalaman dalam mengelola usaha, baik keberhasilan maupun tantangan, perlu ditulis sebagai catatan pembelajaran. Misalnya, catatan mengenai kesulitan saat membuka unit usaha baru dapat menjadi referensi agar kesalahan yang sama tidak terulang. Hal yang tidak kalah penting adalah penyusunan panduan operasional standar (SOP) untuk setiap unit

usaha, sehingga semua anggota BUMDes memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan aktivitas bisnis.

- b. Penyimpanan digital menjadi solusi modern yang lebih efisien dan aman. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, BUMDes dapat menggunakan aplikasi pembukuan digital untuk mencatat keuangan secara transparan dan akurat. Selain itu, pembuatan database pelanggan dan mitra bisnis akan memudahkan BUMDes dalam mengelola hubungan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan. Dokumen penting seperti kontrak kerjasama atau laporan tahunan dapat disimpan dalam cloud storage agar dapat diakses kapan saja dan di mana saja oleh pengurus. Sistem ini juga membantu mengurangi risiko kehilangan dokumen fisik akibat kerusakan atau bencana.
- c. Penyimpanan kolektif melalui praktik sosial penting untuk menjaga agar pengetahuan tidak hanya berada di atas kertas atau sistem digital, tetapi juga hidup dalam interaksi sosial. BUMDes dapat membentuk forum *knowledge sharing* antar pengurus dan masyarakat sebagai wadah berbagi pengalaman, ide, dan inovasi. Transfer pengetahuan secara intergenerasi juga perlu dilakukan agar keterampilan lokal, seperti teknik bertani tradisional atau kerajinan khas desa, tidak hilang ditelan zaman. Selain itu, mengarsipkan cerita sukses maupun kegagalan dapat menjadi bahan pembelajaran kolektif bagi seluruh anggota desa.

Dengan mengintegrasikan dokumentasi manual, penyimpanan digital, dan praktik sosial, BUMDes dapat membangun sistem penyimpanan pengetahuan yang komprehensif. Strategi ini tidak hanya menjaga kontinuitas usaha, tetapi juga memperkuat daya saing dan keberlanjutan BUMDes dalam menghadapi tantangan di masa depan.

5. Sinergi Akuisisi dan Penyimpanan dalam Siklus Pengetahuan

Akuisisi dan penyimpanan pengetahuan merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan dalam manajemen pengetahuan. Keduanya harus dipahami sebagai satu kesatuan yang membentuk sebuah siklus berkelanjutan. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), siklus ini penting untuk memastikan bahwa setiap pengetahuan yang diperoleh dapat dimanfaatkan secara maksimal, sekaligus menghasilkan pengetahuan baru bagi pengembangan usaha desa.

Tahap pertama adalah perolehan pengetahuan (*knowledge acquisition*). Pengetahuan dapat diperoleh dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal, misalnya melalui pengalaman sehari-hari, hasil evaluasi usaha, pelatihan, kerjasama dengan mitra, atau studi banding dengan BUMDes lain. Proses akuisisi ini memastikan BUMDes terus memperkaya basis pengetahuan yang dimiliki.

Tahap kedua adalah validasi pengetahuan. Tidak semua pengetahuan yang diperoleh relevan atau sesuai dengan kebutuhan BUMDes. Karena itu, diperlukan proses seleksi untuk menentukan pengetahuan mana yang benar-benar bermanfaat. Validasi dapat dilakukan melalui diskusi antar pengurus, konsultasi dengan ahli, atau uji coba dalam skala kecil sebelum diterapkan lebih luas.

Tahap ketiga adalah penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage*). Setelah divalidasi, pengetahuan perlu disimpan agar tidak hilang. Bentuk penyimpanan bisa berupa dokumentasi tertulis, basis data digital, atau mekanisme sosial seperti forum diskusi. Misalnya, laporan keuangan disimpan dalam arsip tertulis maupun aplikasi digital, sementara pengalaman dan keterampilan masyarakat diwariskan melalui forum musyawarah atau pelatihan internal.

Tahap keempat adalah pemanfaatan pengetahuan. Pengetahuan yang tersimpan harus digunakan untuk menyusun strategi, mengambil keputusan, maupun mengembangkan inovasi usaha. Contohnya, data penjualan dapat digunakan untuk merancang strategi pemasaran baru, atau pengalaman gagal dalam membuka unit usaha tertentu dapat dijadikan acuan agar tidak mengulangi kesalahan serupa.

Tahap kelima adalah penciptaan pengetahuan baru melalui penggunaan. Setiap kali pengetahuan digunakan, hasilnya akan menghasilkan pembelajaran baru, baik berupa keberhasilan maupun kegagalan. Pengetahuan baru ini kemudian kembali masuk ke dalam siklus akuisisi dan penyimpanan, sehingga KM bersifat dinamis dan terus berkembang.

Dengan memahami siklus ini, BUMDes dapat melihat bahwa manajemen pengetahuan bukanlah aktivitas sekali selesai, melainkan proses berkesinambungan. Siklus akuisisi, validasi, penyimpanan, pemanfaatan, dan penciptaan ulang menjadikan pengetahuan sebagai aset strategis yang terus hidup, mendukung keberlanjutan usaha, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

C. Pemanfaatan Pengetahuan untuk Inovasi

Di era globalisasi dan digitalisasi, kemampuan sebuah organisasi untuk berinovasi menjadi faktor penentu keberhasilan jangka panjang. Inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu yang sepenuhnya baru, tetapi juga dapat berupa perbaikan proses, produk, maupun strategi pemasaran yang meningkatkan nilai bagi masyarakat dan pelanggan. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan bahan baku utama dalam proses inovasi. Tanpa pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan, inovasi akan sulit berkembang secara berkelanjutan. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pemanfaatan pengetahuan menjadi sangat krusial. Desa memiliki kekayaan berupa kearifan lokal, pengalaman masyarakat, serta potensi sumber daya alam yang melimpah. Namun, potensi tersebut hanya dapat menghasilkan nilai tambah jika dikelola dengan pendekatan inovatif. Oleh karena itu, *knowledge management* dalam BUMDes bukan sekadar mengumpulkan informasi, tetapi bagaimana informasi dan pengalaman tersebut diproses menjadi inovasi usaha desa yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

1. Hubungan Pengetahuan dan Inovasi

Pengetahuan dan inovasi memiliki hubungan yang erat, bersifat kausal sekaligus siklis. Dalam konteks pengelolaan BUMDes, keduanya merupakan elemen kunci yang menentukan keberlangsungan dan daya saing usaha desa. Tanpa pengelolaan pengetahuan, inovasi akan kehilangan dasar pijakan; sementara tanpa inovasi, pengetahuan yang ada akan menjadi statis dan tidak berkembang.

Pengetahuan merupakan sumber utama inovasi. Kreativitas lahir dari kemampuan individu maupun organisasi dalam mengombinasikan pengetahuan lama dengan pengetahuan baru. Misalnya, keterampilan tradisional masyarakat desa dalam mengolah singkong yang diwariskan secara turun-temurun dapat dipadukan dengan pengetahuan modern mengenai teknik pengemasan, branding, dan pemasaran digital. Hasil dari kombinasi tersebut adalah produk keripik singkong premium yang bukan hanya diminati pasar lokal, tetapi juga mampu menembus pasar modern dan ritel besar. Contoh ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang dimiliki desa dapat menjadi bahan baku utama terciptanya inovasi bernilai ekonomi tinggi.

Inovasi pada gilirannya melahirkan pengetahuan baru. Setiap percobaan inovatif yang dilakukan BUMDes, baik berhasil maupun gagal, akan meninggalkan pengalaman yang memperkaya basis pengetahuan organisasi. Sebagai contoh, BUMDes yang mulai mencoba strategi pemasaran berbasis online akan belajar tentang preferensi konsumen digital, efektivitas promosi media sosial, hingga tantangan dalam mengelola distribusi produk. Semua pembelajaran ini merupakan pengetahuan baru yang sebelumnya tidak dimiliki, dan dapat menjadi rujukan untuk pengambilan keputusan di masa mendatang.

Hubungan pengetahuan dan inovasi bersifat siklis dan berkelanjutan. Prosesnya dapat digambarkan sebagai siklus:

Pengetahuan → Inovasi → Pengetahuan Baru → Inovasi Lanjutan

Pada siklus ini, pengetahuan tidak pernah berhenti di satu titik, tetapi terus berkembang melalui proses inovasi yang melahirkan pengalaman baru. Begitu pula inovasi tidak lahir dari ruang kosong, melainkan selalu berpijak pada pengetahuan yang sudah ada sebelumnya. Dengan memahami hubungan siklis ini, BUMDes dapat membangun strategi pengelolaan pengetahuan yang proaktif. Pengetahuan yang ada harus dikelola dengan baik agar dapat dimanfaatkan sebagai sumber inovasi, sementara hasil inovasi harus didokumentasikan agar menjadi pengetahuan baru yang memperkuat siklus berikutnya. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya mampu bertahan menghadapi tantangan, tetapi juga terus tumbuh dengan menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan bagi masyarakat desa.

2. Bentuk Pemanfaatan Pengetahuan untuk Inovasi di BUMDes

Pemanfaatan pengetahuan dalam BUMDes dapat mendorong lahirnya berbagai bentuk inovasi yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan daya saing, efisiensi, dan keberlanjutan usaha desa. Inovasi tersebut mencakup aspek produk, proses, pemasaran, hingga tata kelola organisasi.

- a. Inovasi produk lahir dari kemampuan mengombinasikan pengetahuan lokal dengan pengetahuan eksternal. Pengetahuan tradisional masyarakat dalam mengolah jamu, misalnya, dapat dimodifikasi dengan standar higienitas modern sehingga menghasilkan jamu kemasan botol yang praktis dan layak dipasarkan ke pasar yang lebih luas. Sementara itu, pemanfaatan teknologi pengolahan pascapanen memungkinkan BUMDes

mengembangkan produk turunan pertanian, seperti keripik pisang, kopi bubuk, atau minyak kelapa. Dengan demikian, produk desa tidak hanya bernilai konsumsi, tetapi juga memiliki nilai tambah ekonomi.

- b. Inovasi proses memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional BUMDes. Penggunaan aplikasi akuntansi digital, misalnya, dapat mempermudah pencatatan transaksi sekaligus meningkatkan transparansi. Di sektor pertanian, pengetahuan mengenai teknologi irigasi sederhana dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas lahan. Selain itu, pemanfaatan energi terbarukan seperti biogas atau panel surya dalam kegiatan usaha juga menghadirkan efisiensi biaya dan mendukung praktik ramah lingkungan.
- c. Inovasi pemasaran memungkinkan produk desa menjangkau pasar yang lebih luas melalui pemanfaatan pengetahuan tentang tren konsumen dan perkembangan teknologi. Strategi pemasaran modern dapat diwujudkan melalui penjualan produk desa di marketplace online, sehingga tidak lagi terbatas pada pasar lokal. Branding produk dengan identitas lokal, seperti “kopi desa X” sebagai ikon daerah, mampu membangun diferensiasi di mata konsumen. Sementara itu, pemanfaatan media sosial membuka ruang promosi yang efektif, terutama dalam menarik minat wisatawan dan memperkenalkan potensi desa secara lebih luas.
- d. Inovasi organisasi dan tata kelola juga penting bagi keberlanjutan BUMDes. Pemanfaatan pengetahuan dapat digunakan untuk menyusun standar operasional prosedur (SOP) berbasis praktik terbaik dari desa lain. Penerapan sistem transparansi melalui aplikasi laporan keuangan membantu meningkatkan akuntabilitas pengurus kepada masyarakat. Selain itu, penerapan model partisipatif dalam musyawarah desa memungkinkan masyarakat terlibat dalam pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan dukungan terhadap pengembangan unit usaha baru.

Dengan mengintegrasikan pengetahuan dalam keempat aspek inovasi ini, BUMDes dapat menjadi motor penggerak ekonomi desa yang berdaya saing, adaptif terhadap perubahan, sekaligus berakar pada kearifan lokal.

3. Sumber Pengetahuan untuk Inovasi

Untuk mengelola BUMDes, pengetahuan merupakan aset strategis yang menentukan kualitas inovasi, daya saing, dan keberlanjutan usaha desa. Secara umum, sumber pengetahuan dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu pengetahuan lokal, pengetahuan eksternal, serta pengetahuan kolektif dari jejaring sosial.

- a. Pengetahuan lokal (*local wisdom*) merupakan kearifan tradisional, budaya, dan praktik turun-temurun yang diwariskan oleh masyarakat desa. Pengetahuan ini biasanya bersifat praktis dan kontekstual, karena lahir dari pengalaman panjang masyarakat dalam mengelola sumber daya alam dan sosial. Misalnya, teknik pertanian organik tanpa pestisida kimia, cara tradisional mengolah hasil bumi menjadi produk olahan sederhana, hingga kesenian atau budaya lokal yang dapat dikembangkan sebagai daya tarik wisata. Pengetahuan lokal menjadi pondasi penting, karena mengandung nilai-nilai kearifan yang sesuai dengan kondisi dan karakter desa.
- b. Pengetahuan eksternal berasal dari pihak di luar desa, seperti pemerintah, akademisi, lembaga swadaya masyarakat (LSM), maupun sektor swasta. Pengetahuan ini biasanya bersifat modern, teknis, atau berbasis teknologi yang dapat melengkapi keterbatasan pengetahuan lokal. Contohnya adalah teknologi pengolahan limbah agar lebih ramah lingkungan, metode pemasaran digital melalui e-commerce, hingga strategi manajemen usaha modern yang meningkatkan efisiensi organisasi BUMDes. Integrasi pengetahuan eksternal membantu BUMDes beradaptasi dengan perkembangan zaman dan menembus pasar yang lebih luas.
- c. Pengetahuan kolektif dari jejaring sosial merujuk pada pengalaman yang diperoleh melalui interaksi dan kerja sama dengan pihak lain, terutama antar desa. Forum diskusi, asosiasi BUMDes, maupun studi banding menjadi sarana penting untuk berbagi praktik terbaik (*best practices*) dan belajar dari keberhasilan maupun kegagalan desa lain. Dengan berbagi pengalaman, desa dapat mempercepat proses belajar tanpa harus mengulang kesalahan yang sama, sekaligus memperkuat kolaborasi antar komunitas desa.

Dengan memadukan ketiga sumber pengetahuan ini, BUMDes dapat mengembangkan strategi yang lebih adaptif: mengakar pada kearifan lokal, terbuka pada modernisasi, serta memperkuat kolaborasi melalui jejaring sosial. Integrasi pengetahuan inilah yang akan membentuk dasar bagi lahirnya inovasi berkelanjutan dalam pembangunan ekonomi desa.

4. Tantangan Pemanfaatan Pengetahuan untuk Inovasi di BUMDes

Meskipun pengetahuan memiliki potensi besar dalam mendorong inovasi desa, terdapat berbagai hambatan yang perlu diatasi agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal. Hambatan ini tidak hanya terkait dengan keterbatasan teknis, tetapi juga faktor budaya, akses, dan tata kelola organisasi.

- a. Rendahnya literasi pengetahuan menjadi kendala utama. Banyak pengurus BUMDes belum terbiasa dengan praktik dokumentasi, riset pasar, atau analisis data. Akibatnya, pengalaman dan informasi yang berharga sering tidak terdokumentasi dengan baik, sehingga sulit untuk digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.
- b. Budaya tradisional yang konservatif membuat sebagian masyarakat enggan mencoba hal baru. Rasa takut gagal dan kecenderungan mempertahankan cara lama seringkali menghambat lahirnya inovasi, meskipun peluang usaha baru tersedia. Sikap ini menyebabkan proses adopsi pengetahuan baru berjalan lambat.
- c. Keterbatasan akses teknologi juga menjadi tantangan besar. Infrastruktur internet yang belum merata di desa-desa menyebabkan pemanfaatan teknologi digital, seperti e-commerce, promosi online, atau aplikasi manajemen, belum maksimal. Padahal teknologi digital sangat penting untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efisiensi usaha.
- d. Kurangnya kolaborasi eksternal membuat BUMDes kehilangan kesempatan untuk memperkaya basis pengetahuannya. BUMDes yang tertutup dan enggan menjalin kerja sama dengan pemerintah, LSM, perguruan tinggi, atau desa lain, cenderung stagnan karena tidak memperoleh perspektif maupun pengetahuan baru.

- e. Ketergantungan pada individu tertentu menimbulkan risiko kehilangan pengetahuan. Pengetahuan yang tersentralisasi pada segelintir pengurus membuat organisasi rentan; ketika individu tersebut keluar atau berganti posisi, pengetahuan yang dimiliki ikut hilang karena tidak terdokumentasi maupun ditransfer secara sistematis.

Dengan memahami hambatan-hambatan tersebut, BUMDes dapat mulai menyusun strategi untuk memperkuat literasi pengetahuan, mendorong budaya inovatif, meningkatkan akses teknologi, memperluas jejaring kolaborasi, serta membangun sistem dokumentasi yang mampu menjaga pengetahuan agar tidak hilang.

5. Strategi Optimalisasi Pemanfaatan Pengetahuan untuk Inovasi

Agar pengetahuan benar-benar menjadi motor penggerak inovasi di BUMDes, diperlukan strategi yang terarah dan berkelanjutan. Strategi ini mencakup aspek budaya, sistem dokumentasi, pemanfaatan teknologi, jejaring eksternal, hingga transfer pengetahuan antar generasi.

- a. Membangun budaya inovatif di desa menjadi fondasi penting. Masyarakat perlu didorong untuk berani mencoba ide-ide baru, tanpa takut gagal. Kegagalan sebaiknya dilihat sebagai bagian dari proses pembelajaran, bukan hambatan. Dengan demikian, desa dapat menciptakan ekosistem yang terbuka terhadap kreativitas dan perubahan.
- b. Memperkuat sistem dokumentasi merupakan langkah kunci agar pengetahuan tidak hilang. Setiap inovasi, baik berhasil maupun gagal, perlu dicatat secara sistematis. BUMDes juga dapat menyusun manual praktik terbaik (*best practice manual*) sebagai referensi yang memudahkan pengurus berikutnya untuk belajar dari pengalaman yang sudah ada.
- c. Pemanfaatan teknologi digital harus dioptimalkan. Aplikasi manajemen pengetahuan, basis data digital, serta media sosial dapat digunakan untuk menyimpan, mengolah, dan menyebarkan informasi. Penyimpanan berbasis cloud juga memastikan aksesibilitas pengetahuan lintas generasi, sehingga keberlanjutan inovasi dapat terjamin.
- d. Kolaborasi dengan mitra eksternal sangat penting untuk memperkaya pengetahuan dan memperluas jaringan. Kerja sama dengan universitas dapat mendukung penelitian dan

pengembangan produk, pemerintah dapat memberikan pelatihan serta pendampingan, sementara sektor swasta dapat membuka akses pemasaran dan distribusi yang lebih luas.

- e. Transfer pengetahuan antar generasi harus dijaga melalui program mentoring. Pengetahuan lokal atau *tacit knowledge* yang dimiliki generasi tua dapat dipadukan dengan *explicit knowledge* berupa teknologi modern, sehingga tercipta inovasi yang relevan sekaligus berakar pada kearifan lokal.

Dengan strategi-strategi tersebut, BUMDes dapat mengoptimalkan pengelolaan pengetahuan untuk menghasilkan inovasi yang berkelanjutan, berbasis kearifan lokal, namun tetap adaptif terhadap perubahan zaman.

6. Studi Kasus Pemanfaatan Pengetahuan untuk Inovasi

Pemanfaatan pengetahuan dalam BUMDes dapat menghasilkan keberhasilan besar, namun juga menyimpan potensi kegagalan jika tidak dikelola dengan baik. Beberapa studi kasus berikut memberikan gambaran nyata mengenai pentingnya peran pengetahuan dalam proses inovasi.

a. Keberhasilan

Salah satu contoh sukses adalah BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Klaten, yang mampu memanfaatkan pengetahuan lokal tentang sumber mata air desa. Pengetahuan tersebut dikombinasikan dengan konsep modern wisata bawah air, sehingga melahirkan inovasi wisata snorkeling di kolam alami. Hasilnya, desa ini berkembang menjadi destinasi wisata terkenal, dengan kontribusi signifikan terhadap peningkatan pendapatan asli desa (PADes) dan kesejahteraan masyarakat.

Contoh keberhasilan lain ditunjukkan oleh BUMDes Panggung Lestari, Bantul, yang berhasil mengembangkan inovasi dalam pengelolaan sampah berbasis masyarakat. Dengan menggabungkan kesadaran lingkungan lokal dan teknologi sederhana, BUMDes ini mampu mengolah sampah menjadi produk kompos dan energi alternatif. Tidak hanya mengurangi permasalahan lingkungan, tetapi juga menciptakan peluang ekonomi baru bagi warga desa.

b. Kegagalan

Ada pula BUMDes yang mengalami kegagalan akibat lemahnya pengelolaan pengetahuan. Misalnya, sebuah BUMDes mencoba mengembangkan usaha peternakan modern tanpa terlebih dahulu mempelajari teknik dasar pemeliharaan. Akibatnya, banyak ternak mati, usaha merugi, dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes menurun. Kasus ini menunjukkan bahwa inovasi yang tidak ditopang oleh akuisisi dan pemanfaatan pengetahuan yang memadai justru dapat menimbulkan risiko besar.

Dari kasus keberhasilan dan kegagalan tersebut dapat dipetik pelajaran penting: pengetahuan adalah fondasi inovasi. Tanpa pengetahuan yang relevan dan terkelola, inovasi berpotensi menjadi spekulasi yang berisiko, bukan solusi yang berkelanjutan.

D. Hambatan dan Strategi Pengelolaan Pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) merupakan salah satu aspek kunci bagi keberhasilan organisasi modern, termasuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Melalui pengelolaan pengetahuan, BUMDes dapat mengakuisisi, menyimpan, mendistribusikan, dan memanfaatkan informasi serta kearifan lokal untuk mendukung inovasi dan pembangunan ekonomi desa. Namun, dalam praktiknya, penerapan *knowledge management* tidak selalu berjalan mulus. Banyak BUMDes menghadapi berbagai hambatan, baik yang bersifat struktural, kultural, maupun teknologis. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan tersebut sekaligus merumuskan strategi yang dapat dilakukan agar pengelolaan pengetahuan berjalan efektif, efisien, dan berkelanjutan.

1. Hambatan dalam Pengelolaan Pengetahuan di BUMDes

Meskipun pengelolaan pengetahuan memiliki potensi besar dalam mendorong inovasi desa, terdapat sejumlah hambatan yang bersifat struktural, teknologi, kultural, maupun eksternal. Hambatan-hambatan ini perlu diidentifikasi agar strategi optimalisasi dapat lebih tepat sasaran.

a. Hambatan Struktural dan Organisasi

Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia (SDM) masih menjadi masalah utama. Banyak pengurus BUMDes belum

memiliki keterampilan manajemen data, literasi digital, maupun tata kelola organisasi yang memadai, sehingga pengetahuan sulit terdokumentasi secara sistematis. Selain itu, belum adanya sistem formal seperti SOP, database, atau mekanisme standar menyebabkan pengetahuan mudah hilang saat terjadi pergantian pengurus. Kondisi ini semakin diperburuk oleh ketergantungan pada individu tertentu, di mana pengetahuan tersentralisasi pada segelintir orang. Jika orang tersebut keluar atau tidak aktif, pengetahuan ikut lenyap.

b. Hambatan Teknologi

Secara teknis, keterbatasan infrastruktur digital juga menjadi kendala. Tidak semua desa memiliki akses internet stabil, perangkat komputer yang memadai, atau aplikasi manajemen pengetahuan. Walaupun fasilitas tersedia, rendahnya literasi teknologi membuat pengurus kurang terbiasa menggunakan perangkat digital untuk mendokumentasikan dan menyebarkan pengetahuan. Akibatnya, peluang pemanfaatan teknologi digital belum optimal.

c. Hambatan Kultural dan Sosial

Dari sisi budaya, masyarakat desa cenderung mengandalkan tradisi lisan dalam menyampaikan informasi. Akibatnya, pengetahuan yang penting sering tidak terdokumentasi dan berpotensi hilang. Selain itu, resistensi terhadap perubahan masih cukup kuat. Sebagian masyarakat atau pengurus bersikap konservatif dan enggan menerima cara baru, termasuk dalam hal pengelolaan pengetahuan. Hambatan lain adalah kurangnya budaya berbagi (*knowledge sharing*), di mana pengetahuan dianggap sebagai milik pribadi, bukan sebagai aset bersama. Hal ini tentu menghambat proses transfer pengetahuan antarpengurus maupun antargenerasi.

d. Hambatan Eksternal

Di luar faktor internal desa, terdapat pula hambatan eksternal. Keterbatasan akses ke sumber pengetahuan membuat banyak BUMDes kesulitan menjalin kerja sama dengan perguruan tinggi, pemerintah, maupun sektor swasta. Padahal, jejaring ini penting untuk memperoleh wawasan dan teknologi baru. Selain itu, perubahan regulasi dari pemerintah yang cukup sering terjadi

justru menyulitkan BUMDes dalam membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang konsisten dan berkelanjutan.

2. Dampak Hambatan terhadap BUMDes

Hambatan-hambatan dalam pengelolaan pengetahuan di BUMDes dapat menimbulkan konsekuensi serius bagi keberlanjutan organisasi.

- a. Terjadi hilangnya pengetahuan penting, terutama keterampilan lokal maupun pengalaman praktis dari usaha yang telah dijalankan. Karena tidak terdokumentasi, pengetahuan tersebut berpotensi lenyap ketika individu yang menguasainya tidak lagi terlibat dalam organisasi.
- b. Hambatan tersebut menyebabkan terhambatnya inovasi. Tanpa adanya aliran pengetahuan baru, BUMDes sulit melakukan pengembangan produk, layanan, maupun model bisnis yang lebih kompetitif. Inovasi menjadi stagnan karena organisasi hanya mengandalkan cara-cara lama yang tidak lagi relevan dengan dinamika pasar.
- c. Kondisi ini berdampak pada rendahnya kinerja organisasi. Keputusan yang diambil tidak berbasis data atau informasi yang memadai, sehingga seringkali tidak efektif dalam menjawab tantangan maupun peluang. Kelemahan ini membuat BUMDes kurang adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha.
- d. Hambatan dalam pengelolaan pengetahuan mengurangi keberlanjutan usaha BUMDes. Ketika terjadi pergantian pengurus, pengetahuan yang tidak tersalurkan membuat kegiatan usaha stagnan, bahkan berisiko berhenti sama sekali. Akibatnya, BUMDes tidak mampu berperan optimal sebagai motor penggerak ekonomi desa.

3. Strategi Pengelolaan Pengetahuan di BUMDes

Untuk mengatasi berbagai hambatan dalam pengelolaan pengetahuan, diperlukan strategi yang terintegrasi dan menyentuh seluruh aspek organisasi, mulai dari struktur internal hingga faktor eksternal.

- a. Strategi Struktural dan Organisasi

Langkah pertama adalah membangun sistem dokumentasi yang standar agar pengetahuan tidak hilang. Hal ini dapat dilakukan

melalui penyusunan SOP untuk setiap unit usaha, pembuatan laporan keuangan serta evaluasi rutin, dan penyimpanan arsip dalam bentuk digital maupun manual. Selain itu, penguatan kapasitas SDM menjadi prioritas, terutama melalui pelatihan manajemen, literasi digital, dan pencatatan keuangan, yang dilengkapi dengan pendampingan berkelanjutan. Untuk memastikan kesinambungan pengetahuan, dibutuhkan mekanisme transfer pengetahuan melalui mentoring antar generasi pengurus serta forum musyawarah desa sebagai sarana berbagi informasi.

b. Strategi Teknologi

Pemanfaatan teknologi digital, meski sederhana, dapat sangat membantu dalam pengelolaan pengetahuan. Misalnya, penggunaan aplikasi akuntansi online untuk pencatatan transaksi, serta pemanfaatan Google Drive atau cloud storage untuk menyimpan dokumen. Peningkatan literasi digital juga penting agar pengurus maupun masyarakat desa mampu menggunakan media sosial, marketplace, maupun aplikasi berbasis data. Lebih lanjut, desa dapat mengembangkan platform lokal, seperti website atau aplikasi sederhana, untuk mendokumentasikan pengetahuan sekaligus mempromosikan produk BUMDes.

c. Strategi Kultural dan Sosial

Penguatan budaya juga berperan krusial. BUMDes perlu membangun budaya berbagi pengetahuan melalui pertemuan rutin yang mendorong kontribusi ide dari setiap individu. Kearifan lokal harus terdokumentasi, baik berupa praktik pertanian tradisional, seni budaya, maupun kerajinan, lalu dipadukan dengan teknologi modern untuk menghasilkan inovasi yang kontekstual. Mindset masyarakat yang resisten terhadap perubahan perlu diubah dengan edukasi tentang pentingnya inovasi serta penyajian contoh nyata dari keberhasilan desa lain sebagai inspirasi.

d. Strategi Eksternal

Penguatan hubungan eksternal juga harus diperhatikan. Kolaborasi dengan universitas dapat menghasilkan riset dan inovasi produk, pemerintah dapat memberikan pelatihan serta akses permodalan, sedangkan sektor swasta dapat mendukung

aspek pemasaran. Selain itu, membangun jejaring antar BUMDes memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan melalui forum komunikasi maupun studi banding. Untuk menghadapi dinamika kebijakan, BUMDes juga perlu meningkatkan pemahaman terhadap regulasi terbaru dan menyesuaikan strategi agar tetap selaras dengan aturan pemerintah.

Dengan pendekatan ini, BUMDes tidak hanya mampu mengatasi hambatan, tetapi juga dapat menciptakan ekosistem pengelolaan pengetahuan yang berkelanjutan dan inovatif.

4. Contoh Praktik Pengelolaan Pengetahuan di BUMDes

a. Keberhasilan

Salah satu contoh nyata keberhasilan pengelolaan pengetahuan dapat dilihat pada BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok, Klaten. BUMDes ini mampu mendokumentasikan pengetahuan lokal mengenai pengelolaan wisata air dan menggabungkannya dengan praktik manajerial modern. Pengetahuan tersebut tidak hanya dituangkan dalam bentuk SOP tertulis, tetapi juga diwariskan melalui pelatihan kepada generasi muda desa. Dengan demikian, pengetahuan tidak berhenti pada satu generasi pengurus, melainkan menjadi aset bersama yang berkelanjutan. Praktik ini menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan yang sistematis dapat menghasilkan kinerja organisasi yang konsisten sekaligus memperkuat daya saing desa.

b. Kegagalan

Ada pula contoh kegagalan yang menunjukkan pentingnya manajemen pengetahuan. Beberapa BUMDes mencoba mengembangkan usaha peternakan, namun hanya satu orang pengurus yang memahami teknis pemeliharaan. Ketika pengurus tersebut tidak lagi aktif, usaha berhenti total karena pengetahuan tidak pernah terdokumentasi maupun ditransfer kepada pengurus lain. Kasus ini menegaskan bahwa ketergantungan pada individu tanpa sistem dokumentasi dan transfer pengetahuan dapat mengancam keberlanjutan usaha desa.

5. Implikasi Strategi Pengelolaan Pengetahuan

a. Bagi BUMDes

Penerapan strategi pengelolaan pengetahuan memberikan dampak positif langsung bagi BUMDes. Pengetahuan yang terdokumentasi dan terdistribusi dengan baik memungkinkan proses operasional berjalan lebih efisien dan efektif. Selain itu, adanya sistem pengelolaan pengetahuan juga meminimalkan risiko kehilangan pengetahuan penting, khususnya saat terjadi pergantian pengurus atau rotasi SDM. Hal ini menjadikan BUMDes lebih adaptif, profesional, dan berdaya saing.

b. Bagi Masyarakat Desa

Strategi ini juga berimplikasi pada pemberdayaan masyarakat desa. Ketika keterampilan dan pengalaman lokal dihargai serta didokumentasikan, masyarakat merasa lebih dihormati dan dilibatkan dalam pembangunan desa. Pengetahuan lokal yang terpelihara menjadi warisan berharga yang dapat dimanfaatkan oleh generasi berikutnya. Dengan demikian, masyarakat tidak hanya menjadi objek pembangunan, tetapi juga aktor penting dalam menggerakkan inovasi desa.

c. Bagi Pembangunan Desa Berkelanjutan

Pada konteks yang lebih luas, pengelolaan pengetahuan berkontribusi terhadap pembangunan desa berkelanjutan. Praktik ini selaras dengan pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa, terutama pada dimensi peningkatan ekonomi lokal, pendidikan, dan keberlanjutan lingkungan. Misalnya, dokumentasi praktik ramah lingkungan dalam pengelolaan sampah atau pertanian organik dapat memperkuat ketahanan desa terhadap tantangan masa depan. Dengan begitu, pengelolaan pengetahuan menjadi pilar penting bagi desa yang mandiri, berdaya saing, dan berkelanjutan.

BAB V

KNOWLEDGE SHARING DAN BUDAYA INOVASI

Keberlanjutan inovasi di BUMDes sangat bergantung pada budaya berbagi pengetahuan antarindividu dalam organisasi. Proses *knowledge sharing* memungkinkan ide, pengalaman, dan wawasan dapat tersebar, sehingga mendorong terciptanya solusi kreatif serta penguatan budaya inovasi. Bab ini membahas pentingnya berbagi pengetahuan, perbedaan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, faktor pendorong maupun penghambat, serta bagaimana membangun budaya organisasi desa yang mendukung inovasi.

A. Pentingnya Berbagi Pengetahuan di Organisasi Desa

Di era pembangunan berbasis pengetahuan, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) telah menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, termasuk organisasi desa dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pengetahuan yang dimiliki individu maupun kelompok tidak akan memberikan nilai maksimal jika hanya tersimpan secara pribadi. Nilai strategis pengetahuan baru akan tercipta ketika informasi, pengalaman, dan keterampilan dibagikan, didiskusikan, serta dimanfaatkan bersama untuk kepentingan kolektif. Bagi organisasi desa, *knowledge sharing* tidak hanya memperkuat kapasitas kelembagaan, tetapi juga mendukung terciptanya budaya inovasi. Dengan pengetahuan yang tersebar merata, desa dapat meningkatkan kemampuan adaptasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan melahirkan solusi kreatif atas berbagai persoalan pembangunan.

1. Konsep *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan proses penting dalam pengelolaan pengetahuan, di mana informasi, keterampilan, dan pengalaman dibagikan antar individu, kelompok, maupun organisasi.

Dalam konteks desa, praktik ini berperan besar dalam memperkuat kapasitas masyarakat serta mendukung keberlanjutan BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi lokal. Proses berbagi pengetahuan dapat berlangsung dalam dua bentuk, yaitu formal dan informal.

Secara formal, *knowledge sharing* dapat dilakukan melalui rapat rutin, musyawarah desa, pelatihan, penyusunan SOP, laporan kegiatan, maupun forum resmi yang melibatkan pemangku kepentingan desa. Melalui jalur ini, pengetahuan terdokumentasi dengan baik dan dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan. Sementara itu, secara informal, *knowledge sharing* hadir dalam bentuk percakapan sehari-hari, diskusi santai, mentoring antar generasi, hingga interaksi sosial berbasis budaya gotong royong. Meski tidak terdokumentasi, bentuk ini sering kali lebih efektif dalam membangun kepercayaan dan memperkuat ikatan sosial.

Pada praktiknya, pengetahuan yang dibagikan dapat berupa *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang melekat pada individu, seperti intuisi, pengalaman, dan kearifan lokal. Contohnya, teknik bertani tradisional atau strategi pemasaran hasil bumi berdasarkan pengalaman. Sementara itu, *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang terdokumentasi, misalnya dokumen peraturan, laporan keuangan, manual kerja, atau catatan hasil evaluasi. Kedua jenis pengetahuan ini memiliki peran saling melengkapi: *tacit knowledge* menyediakan kebijaksanaan praktis, sedangkan *explicit knowledge* memberikan dasar yang sistematis untuk dipelajari dan diterapkan.

Penyatuan antara *tacit* dan *explicit knowledge* dalam organisasi desa sangat penting untuk mendorong inovasi. Misalnya, praktik pertanian organik berbasis kearifan lokal dapat dikembangkan menjadi standar operasional modern yang terdokumentasi, lalu dipromosikan melalui platform digital desa. Dengan cara ini, pengetahuan tidak hanya lestari, tetapi juga dapat meningkatkan daya saing desa di tingkat regional maupun nasional. Lebih jauh, *knowledge sharing* memperkuat kolaborasi antarwarga, meminimalkan risiko hilangnya pengetahuan akibat pergantian pengurus, serta menciptakan ruang pembelajaran bersama. Jika diterapkan secara konsisten, praktik ini akan menjadi fondasi bagi desa untuk membangun sistem ekonomi yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

2. Mengapa Berbagi Pengetahuan Penting bagi Organisasi Desa?

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan memiliki peran strategis dalam memperkuat kapasitas organisasi desa, khususnya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Proses ini tidak hanya menjaga kelestarian pengetahuan lokal, tetapi juga meningkatkan efektivitas organisasi dan mendorong terciptanya inovasi.

- a. *Knowledge sharing* dapat mengurangi risiko hilangnya pengetahuan. Pergantian generasi maupun pengurus desa sering kali menyebabkan keterampilan dan pengalaman berharga tidak tersalurkan. Misalnya, keterampilan tradisional membuat anyaman bambu atau teknik pertanian organik dapat hilang apabila tidak terdokumentasi atau diturunkan. Dengan adanya sistem berbagi pengetahuan, warisan intelektual desa dapat tetap terjaga dan diwariskan kepada generasi berikutnya.
- b. *Knowledge sharing* meningkatkan kapasitas organisasi desa. Setiap pengurus dan anggota masyarakat memperoleh akses terhadap informasi yang sama, sehingga koordinasi menjadi lebih mudah. Pengetahuan yang terdistribusi secara merata memudahkan pengambilan keputusan yang berbasis data dan informasi. Hal ini memperkuat kemampuan lembaga desa, termasuk BUMDes, dalam mencapai tujuan bersama.
- c. *Knowledge sharing* mendorong inovasi. Inovasi lahir dari kombinasi ide, pengalaman, dan perspektif yang berbeda. Ketika pengetahuan tersebar, individu maupun kelompok dapat mengombinasikan gagasan lama dengan wawasan baru untuk menghasilkan solusi kreatif. Contohnya, pengolahan pangan lokal yang berbasis resep tradisional bisa dikombinasikan dengan teknologi pengemasan modern untuk menghasilkan produk dengan nilai jual lebih tinggi di pasar.
- d. *Knowledge sharing* membangun solidaritas dan rasa memiliki. Proses berbagi pengetahuan menciptakan interaksi sosial yang erat di tengah masyarakat. Warga merasa dilibatkan, dihargai, dan berkontribusi nyata terhadap pembangunan desa. Hal ini menumbuhkan rasa kebersamaan sekaligus meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung program-program desa.

- e. *Knowledge sharing* meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Dengan membagikan pengalaman, terutama dari kegagalan yang pernah terjadi, desa dapat menghindari pengulangan kesalahan yang sama. Proses dokumentasi dan pertukaran informasi menjadikan setiap pengalaman, baik keberhasilan maupun kegagalan, sebagai sumber pembelajaran yang berharga.

Knowledge sharing bukan sekadar transfer informasi, tetapi merupakan strategi untuk memperkuat daya saing desa. Melalui praktik ini, desa tidak hanya mampu menjaga pengetahuan lokal, tetapi juga menciptakan inovasi berkelanjutan yang mendukung kesejahteraan masyarakat.

3. Bentuk-bentuk *Knowledge Sharing* di Organisasi Desa

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan di desa dapat dilakukan melalui berbagai mekanisme, baik formal maupun informal, yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik masyarakat desa. Dalam konteks penguatan kapasitas organisasi desa, khususnya BUMDes, terdapat beberapa praktik *knowledge sharing* yang umum digunakan.

- a. Musyawarah desa menjadi forum resmi untuk berbagi informasi, aspirasi, serta mengambil keputusan secara kolektif. Musyawarah tidak hanya menjadi sarana penyampaian kebijakan dari pemerintah desa, tetapi juga wadah mengumpulkan pengetahuan lokal dari berbagai kelompok masyarakat. Proses ini penting karena setiap keputusan pembangunan desa yang diambil memiliki dasar pada pengalaman, kebutuhan, dan potensi lokal.
- b. Forum internal BUMDes seperti rapat pengurus berfungsi sebagai ruang strategis dalam pertukaran pengalaman teknis maupun manajerial. Di forum ini, pengurus dapat membahas strategi pemasaran, evaluasi kinerja unit usaha, serta mencari solusi atas kendala operasional. Pertemuan rutin memungkinkan transfer pengetahuan terjadi secara sistematis, sehingga keberlangsungan usaha dapat lebih terjamin.
- c. Mentoring antar generasi merupakan praktik yang sangat penting dalam menjaga kelestarian pengetahuan. Generasi tua yang memiliki keterampilan tradisional, seperti kerajinan tangan atau

teknik pertanian organik, dapat menularkan keterampilan tersebut kepada generasi muda. Sebaliknya, generasi muda yang memiliki literasi digital lebih baik dapat membantu orang tua dalam pemanfaatan teknologi, seperti penggunaan media sosial untuk promosi produk desa. Dengan demikian, terjadi pertukaran dua arah yang saling memperkuat.

- d. Dokumentasi dan arsip menjadi instrumen penting dalam menjaga pengetahuan agar tidak hilang. Melalui laporan, buku pedoman, arsip kegiatan desa, hingga dokumentasi audiovisual, pengetahuan dapat disimpan dan diakses kembali oleh generasi berikutnya. Praktik ini sekaligus meminimalkan risiko kehilangan pengetahuan ketika terjadi pergantian pengurus atau generasi.
- e. Media digital kini menjadi wadah *knowledge sharing* yang efektif. Platform seperti website desa, media sosial, atau aplikasi komunikasi internal (WhatsApp, Telegram, dll.) mempermudah distribusi informasi secara cepat dan luas. Media digital juga memperluas jangkauan, sehingga pengetahuan desa tidak hanya beredar di lingkup lokal, tetapi juga dapat dipromosikan ke tingkat regional maupun nasional.

Dengan memadukan berbagai mekanisme tersebut, *knowledge sharing* di desa tidak hanya menjaga kelestarian pengetahuan lokal, tetapi juga menciptakan inovasi yang berkelanjutan untuk mendukung pembangunan desa.

4. Faktor yang Mendukung *Knowledge Sharing* di Desa

Proses *knowledge sharing* di desa tidak dapat berjalan optimal tanpa adanya faktor pendukung yang memadai. Beberapa elemen penting berperan sebagai fondasi agar pengetahuan dapat dibagikan secara efektif, baik antarindividu, kelompok, maupun organisasi desa.

- a. Budaya gotong royong menjadi dasar sosial yang sangat kuat. Gotong royong, yang telah lama melekat dalam kehidupan masyarakat desa, tidak hanya berupa kerja sama fisik, tetapi juga melibatkan pertukaran informasi, pengalaman, dan keterampilan. Nilai kebersamaan dan solidaritas ini membuat masyarakat terbiasa saling mendukung, sehingga berbagi pengetahuan dapat berlangsung secara alami. Dalam konteks BUMDes, budaya

gotong royong membantu membangun kepercayaan, yang merupakan prasyarat penting dalam *knowledge sharing*.

- b. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan iklim berbagi pengetahuan yang sehat. Pemimpin desa atau pengurus BUMDes yang komunikatif, terbuka terhadap ide baru, dan mendorong partisipasi masyarakat akan lebih mudah menggerakkan warganya untuk terlibat dalam proses berbagi pengetahuan. Kepemimpinan yang inspiratif dapat menumbuhkan rasa percaya diri masyarakat dalam menyampaikan gagasan maupun pengalaman, sekaligus memfasilitasi aliran pengetahuan antar generasi.
- c. Teknologi informasi memberikan peluang besar dalam memperluas akses pengetahuan. Dengan adanya internet dan perangkat digital, masyarakat desa dapat mengakses informasi global, sekaligus mendistribusikan pengetahuan lokal secara lebih cepat dan luas. Generasi muda, yang umumnya lebih melek teknologi, dapat menjadi penggerak utama dalam memanfaatkan media sosial, website desa, maupun aplikasi komunikasi untuk mendukung *knowledge sharing*. Hal ini membuka ruang inovasi baru, misalnya dalam promosi produk desa atau pelatihan daring.
- d. Insentif dan penghargaan juga menjadi faktor yang mendorong partisipasi masyarakat dalam berbagi pengetahuan. Pemberian apresiasi, baik berupa pengakuan sosial, penghargaan simbolis, maupun insentif materi, dapat memotivasi individu untuk lebih terbuka dalam membagikan pengalaman dan keterampilannya. Sistem penghargaan ini juga membantu menciptakan budaya organisasi yang lebih kolaboratif, sehingga *knowledge sharing* bukan hanya kewajiban, tetapi juga menjadi kebanggaan bagi setiap anggota masyarakat.

Dengan adanya faktor-faktor pendukung tersebut, proses *knowledge sharing* di desa dapat berjalan lebih efektif. Sinergi antara budaya, kepemimpinan, teknologi, dan sistem penghargaan akan memperkuat kapasitas organisasi desa serta mendukung pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan.

5. Hambatan dalam *Knowledge Sharing* di Organisasi Desa

Meskipun *knowledge sharing* sangat penting bagi keberlanjutan pembangunan desa, praktiknya sering menghadapi berbagai hambatan. Faktor sosial, kultural, maupun struktural berperan dalam memperlambat proses berbagi pengetahuan antarindividu maupun antarorganisasi.

- a. Budaya tertutup masih menjadi kendala di sejumlah komunitas desa. Sebagian masyarakat menganggap pengetahuan sebagai “aset pribadi” yang tidak seharusnya dibagikan kepada orang lain. Misalnya, keterampilan bercocok tanam tertentu atau strategi bisnis kecil sering kali dirahasiakan karena dianggap sebagai sumber keunggulan pribadi. Sikap eksklusif ini membuat pengetahuan tidak dapat dimanfaatkan secara kolektif untuk kemajuan desa.
- b. Kurangnya dokumentasi menjadi hambatan serius. Banyak pengetahuan lokal yang disampaikan secara lisan tanpa catatan tertulis. Hal ini membuat pengetahuan mudah hilang ketika generasi tua meninggal atau pengurus organisasi desa berganti. Misalnya, teknik pengelolaan lahan tradisional atau keterampilan kerajinan tangan sering kali tidak terdokumentasi, sehingga sulit diwariskan secara sistematis. Akibatnya, pengetahuan lokal berpotensi punah dan tidak bisa dimanfaatkan untuk mendukung inovasi.
- c. Rendahnya literasi digital juga memperlambat proses *knowledge sharing*. Walaupun akses internet di pedesaan semakin luas, sebagian besar pengurus maupun masyarakat desa masih belum terbiasa memanfaatkan teknologi digital untuk mendokumentasikan dan mendistribusikan pengetahuan. Padahal, media sosial, website desa, atau aplikasi komunikasi dapat menjadi sarana efektif untuk berbagi informasi. Rendahnya keterampilan digital ini menciptakan kesenjangan generasi: kaum muda lebih melek teknologi, sementara generasi tua kesulitan beradaptasi.
- d. Hierarki dan politik desa juga dapat menghambat arus pengetahuan. Struktur sosial yang kaku sering membuat pengetahuan tidak mengalir dari kelompok bawah ke pengambil keputusan. Aspirasi dan pengalaman warga biasa bisa terabaikan jika tidak dianggap penting oleh elite lokal. Selain itu, konflik politik desa juga dapat menimbulkan ketidakpercayaan, sehingga

masyarakat enggan berbagi informasi dengan pihak yang berbeda pandangan.

Hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* di desa bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga terkait erat dengan budaya, kepemimpinan, dan struktur sosial. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang mampu mengatasi hambatan-hambatan ini, seperti membangun budaya berbagi, meningkatkan literasi digital, dan menciptakan kepemimpinan desa yang lebih inklusif.

B. Tacit Knowledge vs Explicit Knowledge

Pada teori *knowledge management*, pengetahuan dibagi menjadi dua bentuk utama, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Pemahaman atas kedua bentuk pengetahuan ini sangat penting karena menentukan bagaimana pengetahuan dikelola, dibagikan, dan dimanfaatkan dalam sebuah organisasi. Bagi organisasi desa dan BUMDes, *tacit* dan *explicit knowledge* merupakan aset tidak kasat mata yang berharga. Desa kaya dengan kearifan lokal (*tacit knowledge*), sekaligus memerlukan sistem dokumentasi modern (*explicit knowledge*) untuk mengelola usaha secara profesional. Menggabungkan keduanya menjadi kekuatan utama dalam menciptakan inovasi dan pembangunan desa yang berkelanjutan.

1. Pengertian *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge merupakan bentuk pengetahuan yang melekat pada individu dan sulit diekspresikan secara formal, baik dalam bentuk tulisan maupun simbol. Pengetahuan ini biasanya diperoleh melalui pengalaman pribadi, intuisi, keterampilan praktis, serta nilai budaya yang diwariskan secara turun-temurun (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam konteks pedesaan, *tacit knowledge* menjadi aset penting karena banyak praktik tradisional yang tidak terdokumentasi, namun sangat efektif dalam kehidupan sehari-hari masyarakat.

Contoh nyata *tacit knowledge* di desa dapat ditemukan pada petani berpengalaman yang mampu menentukan waktu terbaik untuk menanam padi berdasarkan tanda-tanda alam, seperti perubahan arah angin, suara hewan tertentu, atau kondisi tanah. Pengetahuan tersebut bukanlah sesuatu yang didapat dari buku, melainkan hasil akumulasi pengalaman selama bertahun-tahun (Polanyi, 1966). Demikian pula,

pengrajin anyaman bambu sering kali menguasai teknik-teknik tertentu tanpa pernah menuliskannya. Keterampilan tersebut diwariskan melalui praktik langsung dan pengamatan, bukan melalui teori tertulis. Selain itu, sesepuh desa kerap menjadi figur sentral dalam penyelesaian konflik sosial melalui pendekatan kultural yang mengedepankan kearifan lokal.

Karakteristik utama *tacit knowledge* adalah sifatnya yang sangat personal, terkait erat dengan individu yang memilikinya. Pengetahuan ini sulit untuk didokumentasikan karena lebih mudah dipraktikkan daripada dijelaskan secara verbal atau tertulis (Leonard & Sensiper, 1998). Selain itu, *tacit knowledge* sangat dipengaruhi oleh budaya, sehingga sering kali mencerminkan nilai, norma, dan kebiasaan yang berlaku di masyarakat tertentu. Proses pewarisan pengetahuan ini biasanya terjadi melalui interaksi sosial, seperti mentoring, praktik langsung, maupun observasi dalam kehidupan sehari-hari (Nonaka, 2007).

Pada pembangunan desa, *tacit knowledge* berperan penting sebagai modal sosial dan kultural. Misalnya, strategi bertani tradisional yang ramah lingkungan dapat menjadi dasar bagi praktik pertanian berkelanjutan. Namun, salah satu tantangan utama adalah bagaimana mengelola *tacit knowledge* agar tidak hilang seiring dengan perubahan generasi dan modernisasi. Oleh karena itu, diperlukan upaya sistematis untuk mengombinasikan *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge*, misalnya melalui dokumentasi, pelatihan, atau digitalisasi pengetahuan lokal (Dalkir, 2017). Dengan cara ini, kekayaan pengetahuan tradisional desa dapat dilestarikan sekaligus dikembangkan untuk mendukung inovasi dan keberlanjutan.

2. Pengertian *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge adalah pengetahuan yang dapat dikodifikasi, didokumentasikan, serta dibagikan dalam bentuk tulisan, gambar, tabel, atau file digital. Berbeda dengan *tacit knowledge* yang bersifat personal dan sulit diungkapkan, *explicit knowledge* lebih terstruktur sehingga mudah diakses, dipelajari, serta ditransfer dari satu individu ke individu lainnya (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam konteks pedesaan, *explicit knowledge* memiliki peran penting dalam mendukung keberlanjutan pengelolaan sumber daya dan tata kelola organisasi, termasuk BUMDes.

Contoh *explicit knowledge* di desa cukup beragam. Misalnya, laporan keuangan BUMDes yang terdokumentasi secara tertulis dapat

menjadi dasar evaluasi kinerja unit usaha sekaligus meningkatkan transparansi kepada masyarakat. Panduan standar operasional prosedur (SOP) juga merupakan bentuk *explicit knowledge* karena berfungsi sebagai acuan baku dalam mengelola usaha, sehingga meminimalkan kesalahan dan meningkatkan efisiensi kerja (Dalkir, 2017). Selain itu, arsip penelitian mengenai potensi ekonomi desa yang tersimpan dalam dokumen atau file digital dapat dijadikan rujukan untuk pengembangan program pembangunan berbasis potensi lokal. Modul pelatihan budidaya ikan yang dibuat oleh penyuluh perikanan pun termasuk *explicit knowledge* karena disusun secara sistematis agar bisa dipelajari oleh banyak orang.

Karakteristik *explicit knowledge* membuatnya lebih stabil dibandingkan dengan *tacit knowledge*. Karena telah terdokumentasi, pengetahuan ini tidak mudah hilang meskipun terjadi pergantian pengurus atau generasi (Polanyi, 1966). *Explicit knowledge* juga lebih mudah ditransfer melalui mekanisme formal, seperti pelatihan, workshop, ataupun pembelajaran di kelas. Sifatnya yang formal dan sistematis menjadikannya instrumen penting dalam pengambilan keputusan organisasi, khususnya dalam lembaga desa seperti BUMDes yang membutuhkan akuntabilitas dan konsistensi (Leonard & Sensiper, 1998).

Explicit knowledge tidak berdiri sendiri. Dalam praktiknya, *explicit knowledge* perlu dikombinasikan dengan *tacit knowledge* agar lebih efektif. Sebagai contoh, modul pelatihan budidaya ikan mungkin berisi teori dan prosedur teknis, tetapi keberhasilan implementasinya tetap membutuhkan pengalaman praktis dari petani ikan yang telah berpengalaman. Oleh karena itu, integrasi antara *explicit* dan *tacit knowledge* menjadi kunci utama dalam pengelolaan pengetahuan desa yang berkelanjutan (Nonaka, 2007). Dengan demikian, *explicit knowledge* menjadi fondasi penting bagi pembangunan desa karena memfasilitasi dokumentasi, pembelajaran, dan penyebaran informasi. Jika dikelola dengan baik, pengetahuan ini tidak hanya menjaga keberlanjutan organisasi desa, tetapi juga memperkuat daya saing masyarakat dalam menghadapi perubahan sosial dan ekonomi.

3. Perbedaan Tacit dan *Explicit Knowledge*

Aspek	<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
Sifat	Implisit, personal, sulit diekspresikan	Tertulis, terstruktur, mudah dijelaskan
Sumber	Pengalaman individu, intuisi, budaya lokal	Dokumen, arsip, sistem informasi
Transfer	Melalui interaksi, mentoring, praktik	Melalui pelatihan, manual, buku, database
Kelebihan	Kaya makna, fleksibel, unik	Mudah dibagikan, terdokumentasi, terstandar
Kelemahan	Sulit diwariskan, rawan hilang	Bisa kaku, kurang kontekstual
Contoh di Desa	Teknik bercocok tanam tradisional	Laporan keuangan BUMDes, SOP usaha

4. Pentingnya *Tacit Knowledge* di Desa

Tacit knowledge dapat dipahami sebagai bentuk pengetahuan yang melekat pada individu, berupa intuisi, pengalaman, dan keterampilan yang sulit dituliskan atau dikodifikasi. Dalam konteks desa, *tacit knowledge* sering kali dianggap sebagai “harta karun tersembunyi” karena merepresentasikan nilai budaya, pengalaman kolektif, dan kearifan lokal yang telah diwariskan lintas generasi. Keunggulan utamanya adalah mengandung identitas dan ciri khas yang unik, yang tidak dimiliki oleh komunitas lain. Jika pengetahuan ini hilang, desa akan kehilangan bagian penting dari jati dirinya.

Salah satu manfaat utama *tacit knowledge* adalah menjaga kearifan lokal. Misalnya, praktik pertanian tradisional berbasis pengetahuan alam, seperti penentuan musim tanam menggunakan tanda-tanda alam, terbukti ramah lingkungan dan selaras dengan prinsip keberlanjutan. *Tacit knowledge* juga berperan dalam menyelesaikan masalah sosial, seperti mekanisme penyelesaian konflik berbasis adat yang lebih diterima masyarakat karena mengutamakan musyawarah dan harmoni. Selain itu, *tacit knowledge* juga dapat menghasilkan kreativitas, terutama dalam keterampilan kerajinan tangan, seni, dan budaya lokal yang menjadi identitas sekaligus potensi ekonomi desa.

Tacit knowledge memiliki kelemahan mendasar, yakni sulit untuk terdokumentasi. Pengetahuan ini biasanya diturunkan secara lisan atau melalui praktik langsung. Hal ini membuat *tacit knowledge* sangat rawan hilang apabila tidak ditransfer kepada generasi berikutnya. Misalnya, seorang pengrajin anyaman bambu yang memiliki teknik khusus dalam menciptakan motif tradisional bisa saja meninggal tanpa sempat mewariskan keterampilannya kepada generasi muda. Jika hal ini terjadi, hilang pula pengetahuan yang telah terbentuk selama puluhan tahun.

Upaya pelestarian *tacit knowledge* memerlukan mekanisme khusus. Pendekatan seperti mentoring antar generasi, pelibatan generasi muda dalam kegiatan adat, serta penggunaan media digital untuk merekam proses kerja tradisional dapat menjadi solusi. Selain melestarikan kearifan lokal, langkah ini juga membuka peluang komersialisasi berbasis budaya tanpa menghilangkan nilai-nilai aslinya. Dengan demikian, *tacit knowledge* bukan sekadar pengetahuan praktis, tetapi juga sumber daya strategis desa dalam membangun identitas, keberlanjutan, dan daya saing. Pelestarian dan transfer pengetahuan ini menjadi kunci agar desa tidak hanya berkembang secara ekonomi, tetapi juga tetap menjaga kekayaan budayanya.

5. Pentingnya *Explicit Knowledge* di Desa

Explicit knowledge adalah bentuk pengetahuan yang telah terdokumentasi dan mudah dikomunikasikan, misalnya dalam bentuk laporan, arsip, prosedur operasional standar (SOP), maupun manual kerja. Dalam konteks organisasi desa, *explicit knowledge* menjadi fondasi penting bagi terciptanya tata kelola yang profesional, terukur, dan akuntabel. Berbeda dengan *tacit knowledge* yang bersifat personal dan sulit diungkapkan, *explicit knowledge* dapat diakses, dipelajari, dan diwariskan dengan lebih sistematis. Hal ini menjadikannya aset strategis bagi desa dalam membangun keberlanjutan kelembagaan.

Salah satu manfaat utama *explicit knowledge* adalah meningkatkan akuntabilitas. Misalnya, penyusunan laporan keuangan desa yang rapi, transparan, dan sesuai regulasi akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pengurus. Transparansi ini tidak hanya mencerminkan integritas, tetapi juga mengurangi potensi penyalahgunaan anggaran. Selain itu, *explicit knowledge* juga mempermudah transfer pengetahuan, terutama bagi pengurus baru

BUMDes atau lembaga desa lain. Dengan adanya SOP dan pedoman kerja, proses adaptasi berjalan lebih cepat karena informasi dasar telah terdokumentasi dengan baik.

Manfaat berikutnya adalah mendukung pengambilan keputusan. Data dan arsip desa, seperti profil potensi desa, catatan demografis, hingga laporan kegiatan pembangunan, dapat menjadi dasar dalam menyusun kebijakan yang tepat sasaran. Dengan mengacu pada dokumen terdokumentasi, kebijakan desa lebih berbasis pada bukti (*evidence-based policy*) daripada sekadar asumsi. Selain itu, *explicit knowledge* juga berfungsi memperkuat jejaring eksternal. Dokumen resmi, seperti laporan tahunan, proposal program, maupun nota kesepahaman, menjadi instrumen penting ketika desa ingin menjalin kerja sama dengan pemerintah, swasta, atau lembaga donor.

Explicit knowledge juga memiliki tantangan, antara lain risiko dokumentasi yang tidak lengkap, kurang terupdate, atau tidak terarsip dengan baik. Tanpa pengelolaan arsip yang sistematis, pengetahuan yang sudah terdokumentasi bisa sulit diakses kembali ketika dibutuhkan. Oleh karena itu, desa perlu mengembangkan sistem manajemen pengetahuan yang baik, misalnya melalui digitalisasi arsip dan penyusunan basis data terintegrasi. Dengan demikian, *explicit knowledge* berperan sebagai pilar profesionalisme organisasi desa. Melalui dokumentasi yang baik, desa tidak hanya mampu belajar dari pengalaman masa lalu, tetapi juga membangun strategi masa depan yang lebih terarah. Perpaduan antara *tacit knowledge* yang kaya nilai budaya dan *explicit knowledge* yang sistematis akan menciptakan fondasi kuat bagi pembangunan desa berkelanjutan.

6. Hubungan Tacit dan *Explicit Knowledge*

Menurut Nonaka & Takeuchi (1995), penciptaan pengetahuan baru dalam organisasi berlangsung melalui siklus yang dikenal sebagai Model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). Model ini menekankan interaksi dinamis antara *tacit knowledge* (pengetahuan yang tersimpan dalam pengalaman dan intuisi individu) dengan *explicit knowledge* (pengetahuan yang terdokumentasi). Penerapan model ini pada organisasi desa, termasuk BUMDes, dapat menjadi strategi efektif untuk menjaga keseimbangan antara pelestarian kearifan lokal dan penerapan modernisasi.

- a. Tahap pertama, *Socialization* (Tacit → Tacit), terjadi ketika individu berbagi pengalaman melalui interaksi langsung. Misalnya, petani senior mengajarkan teknik pertanian tradisional secara lisan kepada generasi muda melalui praktik lapangan. Proses ini penting untuk menjaga kearifan lokal yang diwariskan dari generasi ke generasi.
- b. Tahap kedua, *Externalization* (Tacit → Explicit), adalah proses mengubah pengalaman atau intuisi individu menjadi bentuk tertulis atau visual. Dalam konteks desa, praktik pengolahan pangan lokal atau teknik kerajinan tangan tradisional dapat didokumentasikan dalam buku panduan, video tutorial, atau arsip desa. Dengan demikian, pengetahuan yang sebelumnya sulit diakses menjadi lebih sistematis dan dapat diwariskan.
- c. Tahap ketiga, *Combination* (Explicit → Explicit), melibatkan penggabungan berbagai dokumen atau informasi menjadi pengetahuan baru. Misalnya, laporan keuangan desa dapat digabungkan dengan data potensi ekonomi lokal untuk menyusun strategi pengembangan BUMDes. Proses ini memperkuat kapasitas desa dalam membuat kebijakan berbasis data dan memperluas jejaring kerja sama eksternal.
- d. Tahap keempat, *Internalization* (Explicit → Tacit), adalah proses di mana pengetahuan terdokumentasi dipelajari dan diinternalisasi menjadi keterampilan pribadi. Contohnya, generasi muda mempelajari SOP pengelolaan usaha BUMDes melalui dokumen tertulis, kemudian mempraktikkannya hingga menjadi kompetensi yang melekat. Proses ini menunjukkan bagaimana *explicit knowledge* dapat kembali menjadi *tacit knowledge* yang memperkuat kapasitas individu maupun organisasi.

Dengan berjalannya siklus SECI, desa tidak hanya mampu melestarikan pengetahuan tradisional, tetapi juga menciptakan pengetahuan baru yang relevan dengan kebutuhan modernisasi. Integrasi tacit dan *explicit knowledge* memungkinkan desa mengembangkan inovasi, memperkuat tata kelola, serta membangun keberlanjutan sosial dan ekonomi.

C. Faktor Pendorong dan Penghambat *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing atau berbagi pengetahuan merupakan proses penting dalam manajemen pengetahuan di organisasi. Melalui *knowledge sharing*, individu saling bertukar informasi, pengalaman, ide, dan keterampilan, sehingga organisasi memiliki kapasitas kolektif untuk menghadapi tantangan dan menciptakan inovasi. Bagi organisasi desa dan BUMDes, praktik berbagi pengetahuan sangat relevan. Desa memiliki banyak sumber *tacit knowledge* (kearifan lokal, keterampilan tradisional, pengalaman sosial) yang perlu dibagikan agar tidak hilang. Selain itu, *explicit knowledge* berupa data, laporan, dan SOP juga harus disebarkan agar pengurus maupun masyarakat desa memiliki pemahaman yang sama. Namun, keberhasilan *knowledge sharing* sangat dipengaruhi oleh faktor pendorong dan penghambat. Dengan memahami kedua sisi ini, organisasi desa dapat memperkuat budaya berbagi sekaligus mengantisipasi hambatan yang ada.

1. Faktor Pendorong *Knowledge Sharing*

Praktik berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dalam organisasi desa tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, dan struktural yang saling berkaitan. Salah satu faktor terkuat adalah budaya gotong royong. Sebagai nilai sosial khas masyarakat desa, gotong royong mendorong individu untuk saling membantu dan bekerja sama dalam berbagai kegiatan kolektif. Nilai ini tidak hanya memperkuat solidaritas, tetapi juga membuka ruang bagi masyarakat untuk berbagi pengalaman dan keterampilan praktis sebagai bagian dari kontribusi sosial.

Kepemimpinan yang inklusif juga berperan penting. Pemimpin desa atau direktur BUMDes yang komunikatif, terbuka terhadap ide baru, serta mendorong partisipasi akan menciptakan iklim yang positif bagi praktik berbagi pengetahuan. Gaya kepemimpinan transformasional sangat dibutuhkan, karena mampu mengurangi rasa takut masyarakat untuk menyampaikan gagasan atau pengalaman, bahkan jika hal tersebut berasal dari kegagalan.

Faktor lain yang berpengaruh adalah kepercayaan (*trust*) antaranggota organisasi. Rasa saling percaya membuat individu lebih berani mengungkapkan pengalaman dan keterampilan. Tanpa adanya *trust*, pengetahuan cenderung ditahan karena ada kekhawatiran akan

kritik atau penyalahgunaan. Oleh karena itu, membangun budaya saling menghargai dan menghormati menjadi landasan penting dalam *knowledge sharing*. Dari sisi infrastruktur, teknologi informasi dan komunikasi menjadi katalis utama. Akses internet, smartphone, media sosial, hingga aplikasi berbasis cloud memungkinkan masyarakat desa berbagi pengetahuan dalam berbagai bentuk, baik teks, gambar, maupun video. Teknologi ini juga memungkinkan arus pengetahuan melintasi batas ruang dan waktu, sehingga memperluas jangkauan berbagi informasi.

Insentif dan apresiasi juga memperkuat partisipasi masyarakat. Penghargaan tidak harus bersifat material, melainkan bisa berupa pengakuan sosial, sertifikat, atau peluang berperan lebih besar dalam pengelolaan BUMDes. Bentuk apresiasi ini dapat meningkatkan motivasi individu untuk aktif berbagi pengetahuan. Faktor berikutnya adalah jaringan dan kolaborasi eksternal. Kerja sama dengan perguruan tinggi, lembaga swadaya masyarakat (LSM), maupun pemerintah daerah menjadi saluran masuknya pengetahuan baru ke desa. Pengetahuan eksternal tersebut kemudian dapat dipelajari, diadaptasi, dan dibagikan kembali di lingkungan internal organisasi desa.

Lingkungan belajar yang kondusif menjadi prasyarat penting. Desa atau BUMDes yang menyediakan ruang rutin untuk musyawarah, pelatihan, dan diskusi akan lebih mudah menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan. Lingkungan belajar ini memastikan bahwa proses *knowledge sharing* berjalan secara berkesinambungan, tidak hanya bergantung pada momentum tertentu. Dengan demikian, kombinasi antara nilai sosial, kepemimpinan, kepercayaan, teknologi, insentif, kolaborasi eksternal, dan lingkungan belajar dapat menjadi pondasi kuat bagi tumbuhnya praktik berbagi pengetahuan di organisasi desa.

2. Faktor Penghambat *Knowledge Sharing*

Meskipun berbagi pengetahuan memiliki potensi besar dalam memperkuat kapasitas organisasi desa, praktik ini sering kali menghadapi sejumlah hambatan. Salah satunya adalah budaya tertutup. Sebagian masyarakat masih menganggap pengetahuan sebagai aset pribadi atau warisan keluarga yang tidak boleh dibagikan ke luar kelompok. Hal ini terutama terlihat pada keterampilan tradisional yang dianggap sebagai rahasia turun-temurun, sehingga pengetahuan sulit menyebar secara luas.

Rendahnya literasi digital dan administrasi juga menjadi kendala nyata. Banyak pengurus BUMDes maupun warga desa yang belum terbiasa menggunakan teknologi digital untuk mengelola dan menyebarkan informasi. Rendahnya literasi administrasi semakin memperburuk keadaan, karena pengetahuan sering hanya disampaikan secara lisan tanpa dokumentasi tertulis yang bisa diwariskan kepada generasi berikutnya.

Faktor lainnya adalah hierarki dan politik desa. Struktur kekuasaan yang kaku membuat aliran pengetahuan sering terhambat, karena warga enggan menyampaikan ide yang berpotensi bertentangan dengan tokoh atau elite desa. Situasi ini menciptakan ketidaknyamanan, sehingga pengetahuan lebih sering ditahan daripada dibagikan. Hambatan serupa juga muncul akibat keterbatasan waktu dan sumber daya. Pengurus desa yang sibuk dengan kegiatan operasional sehari-hari kerap tidak memiliki kesempatan untuk melakukan dokumentasi maupun forum berbagi pengetahuan secara rutin.

Kurangnya sistem formal turut memperlemah praktik *knowledge sharing*. Tanpa adanya SOP, mekanisme resmi, atau platform khusus, proses berbagi pengetahuan hanya bergantung pada inisiatif individu. Akibatnya, transfer pengetahuan berjalan tidak konsisten dan sulit diukur dampaknya bagi organisasi. Hambatan juga muncul dari perbedaan generasi. Generasi tua sering enggan mentransfer *tacit knowledge* karena menganggap generasi muda kurang menghargainya, sementara generasi muda lebih cenderung berbagi pengetahuan berbasis teknologi digital yang kurang diapresiasi oleh generasi tua.

Faktor rasa takut kehilangan posisi. Beberapa individu memilih menahan pengetahuan karena khawatir akan tergantikan jika orang lain menguasai keterampilan atau informasi yang sama. Sikap ini memperkuat kompetisi internal yang tidak sehat dan melemahkan semangat kolaborasi. Dengan demikian, hambatan-hambatan tersebut menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan di organisasi desa tidak hanya membutuhkan dukungan budaya dan teknologi, tetapi juga strategi untuk mengatasi resistensi individu, ketimpangan generasi, serta keterbatasan struktural yang ada.

3. Dampak Faktor Pendorong dan Penghambat

Efektivitas praktik *knowledge sharing* dalam organisasi desa sangat ditentukan oleh keseimbangan antara faktor-faktor pendorong dan

penghambat. Ketika faktor pendorong lebih dominan, organisasi desa memiliki kondisi yang kondusif untuk berbagi pengetahuan, baik tacit maupun explicit. Misalnya, budaya gotong royong, kepemimpinan inklusif, kepercayaan antaranggota, teknologi informasi yang memadai, serta sistem penghargaan dan kolaborasi eksternal akan memfasilitasi aliran informasi, keterampilan, dan pengalaman. Dalam kondisi ini, BUMDes dapat memanfaatkan pengetahuan secara optimal untuk mengambil keputusan berbasis data, mengembangkan inovasi produk atau layanan, serta memperkuat kapasitas kolektif masyarakat. Keberhasilan berbagi pengetahuan akan meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jejaring kerja sama, dan memastikan keberlanjutan organisasi desa.

Apabila faktor penghambat lebih dominan, praktik *knowledge sharing* cenderung terhambat. Budaya tertutup, rendahnya literasi digital dan administrasi, hierarki sosial yang kaku, keterbatasan waktu dan sumber daya, kurangnya sistem formal, perbedaan generasi, serta rasa takut kehilangan posisi akan menghalangi arus pengetahuan. Akibatnya, informasi dan pengalaman cenderung tersentralisasi pada individu tertentu, *tacit knowledge* tidak terdokumentasi, dan *explicit knowledge* tidak tersalurkan secara sistematis. Situasi ini menyebabkan fragmentasi pengetahuan, inovasi terhambat, dan organisasi desa berisiko kehilangan kapasitas kolektif yang menjadi modal strategis dalam menghadapi tantangan ekonomi dan sosial.

Dengan demikian, keberhasilan *knowledge sharing* tidak hanya bergantung pada adanya sistem atau teknologi semata, tetapi juga pada kemampuan organisasi desa untuk memperkuat faktor pendorong sekaligus mengurangi hambatan yang ada. Strategi yang komprehensif meliputi aspek budaya, kepemimpinan, teknologi, sistem formal, dan insentif akan menentukan sejauh mana pengetahuan dapat diakses, dibagikan, dan dimanfaatkan untuk kemajuan desa. Kombinasi faktor ini menjadi indikator kritis bagi kemampuan BUMDes dalam mengelola aset pengetahuan sebagai sumber inovasi, daya saing, dan keberlanjutan organisasi.

4. Strategi Memperkuat Pendorong dan Mengatasi Penghambat

Agar praktik *knowledge sharing* berjalan efektif dalam organisasi desa, diperlukan langkah-langkah strategis yang mencakup aspek

budaya, sumber daya manusia, sistem, kepemimpinan, insentif, dan pengelolaan hambatan sosial-politik.

- a. Organisasi desa perlu menginternalisasi budaya berbagi sebagai nilai fundamental. Pengetahuan harus dipandang sebagai aset bersama, bukan milik pribadi. Dengan menekankan prinsip ini, setiap individu merasa bertanggung jawab untuk menyampaikan pengalaman, keterampilan, dan informasi kepada anggota lain. Budaya berbagi yang kuat juga menumbuhkan solidaritas, meningkatkan partisipasi, dan memperkuat kapasitas kolektif desa.
- b. Meningkatkan kapasitas sumber daya manusia menjadi langkah penting. Pelatihan literasi digital, administrasi, dan manajemen pengetahuan membantu pengurus BUMDes dan masyarakat memanfaatkan teknologi untuk dokumentasi serta berbagi informasi. Program mentoring antar generasi juga penting untuk menjaga *tacit knowledge*, seperti keterampilan pertanian tradisional atau kerajinan lokal, agar tidak hilang ketika generasi tua pensiun atau berpindah tugas.
- c. Membangun sistem dan infrastruktur yang mendukung *knowledge sharing*. Hal ini mencakup penyusunan SOP berbagi pengetahuan, forum rutin, dan dokumentasi resmi. Platform digital sederhana seperti grup WhatsApp, Google Drive, atau website desa mempermudah penyimpanan dan akses informasi secara cepat dan luas. Sistem yang terstruktur membantu memastikan pengetahuan tidak hilang dan dapat digunakan kembali oleh generasi berikutnya.
- d. Menciptakan kepemimpinan yang mendukung praktik berbagi pengetahuan. Kepala desa atau direktur BUMDes harus menjadi teladan dalam berbagi informasi, mendorong keterbukaan, dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan inklusif ini menciptakan iklim organisasi yang aman bagi masyarakat untuk menyampaikan ide dan pengalaman tanpa rasa takut.
- e. Memberikan insentif kepada individu yang aktif berbagi pengetahuan. Bentuk apresiasi bisa berupa pengakuan sosial, sertifikat, atau kesempatan lebih besar dalam pengelolaan BUMDes. Insentif ini memotivasi masyarakat untuk

berpartisipasi dan menegaskan pentingnya kontribusi setiap anggota organisasi.

- f. Mengatasi hambatan sosial dan politik sangat diperlukan. Ruang dialog terbuka dapat mengurangi dominasi elite, sementara pemberdayaan kelompok marginal memastikan pengetahuan dari seluruh lapisan masyarakat terdengar. Strategi ini tidak hanya memperluas akses pengetahuan tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab kolektif.

Dengan penerapan langkah-langkah strategis ini, organisasi desa mampu memaksimalkan aliran pengetahuan, meningkatkan kapasitas inovatif, dan memperkuat keberlanjutan BUMDes. *Knowledge sharing* yang efektif menjadi fondasi bagi pengambilan keputusan yang lebih tepat, pengembangan produk dan layanan yang kreatif, serta penguatan jaringan sosial dan ekonomi desa.

D. Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi

Inovasi merupakan motor penggerak pembangunan, termasuk dalam konteks organisasi desa dan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Namun, inovasi tidak akan lahir begitu saja tanpa adanya budaya organisasi yang mendukung. Budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut oleh anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Dalam organisasi desa, budaya organisasi berperan penting sebagai landasan perilaku kolektif yang memengaruhi cara masyarakat dan pengurus bekerja sama, berbagi pengetahuan, mengambil keputusan, dan merespons perubahan. Budaya organisasi yang sehat akan mendorong munculnya kreativitas, keterbukaan, dan kolaborasi semua hal yang menjadi prasyarat lahirnya inovasi.

1. Konsep Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, dan praktik yang membimbing perilaku anggota dalam sebuah organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga level yang saling terkait, yakni artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar. Ketiga level ini membentuk identitas organisasi sekaligus memengaruhi cara anggota berinteraksi, mengambil keputusan, dan menghadapi perubahan.

Level pertama adalah artefak, yang mencakup semua simbol, struktur, dan perilaku yang tampak atau dapat diamati secara langsung. Dalam konteks organisasi desa atau BUMDes, artefak bisa berupa rapat rutin, dokumen resmi, prosedur standar, hingga tradisi musyawarah. Artefak ini mudah terlihat, tetapi untuk memahami makna yang mendasarinya, diperlukan interpretasi lebih mendalam karena tidak selalu mencerminkan nilai atau asumsi yang dianut secara mendasar.

Level kedua adalah nilai yang dianut, yaitu prinsip, keyakinan, dan norma yang secara eksplisit disepakati oleh anggota organisasi. Contohnya adalah nilai gotong royong, keterbukaan, akuntabilitas, atau kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat desa. Nilai ini berfungsi sebagai panduan dalam pengambilan keputusan dan interaksi antaranggota, serta menjadi dasar bagi terbentuknya praktik organisasi yang konsisten. Nilai yang dianut ini dapat disosialisasikan melalui pelatihan, peraturan internal, atau kegiatan rutin yang menekankan perilaku yang diharapkan.

Level ketiga adalah asumsi dasar, yaitu keyakinan tak tertulis yang dianggap benar oleh anggota organisasi dan membentuk pola pikir kolektif. Asumsi ini sulit diubah karena sudah menjadi bagian dari cara berpikir dan persepsi anggota terhadap realitas. Contoh asumsi dasar di desa bisa berupa keyakinan bahwa “desa harus mandiri” atau “pengetahuan adalah aset bersama”. Asumsi dasar ini memengaruhi cara anggota menilai situasi, membuat keputusan, dan merespons perubahan atau inovasi.

Agar budaya organisasi dapat mendorong perkembangan, ketiga level ini harus diarahkan pada nilai yang mendukung kreativitas, keberanian mengambil risiko, keterbukaan terhadap ide baru, serta penghargaan terhadap pembelajaran. Dengan demikian, organisasi tidak hanya menjaga stabilitas, tetapi juga mampu beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Budaya yang kuat sekaligus fleksibel menjadi modal penting bagi desa atau BUMDes dalam menghadapi tantangan pembangunan dan dinamika sosial-ekonomi.

2. Karakteristik Budaya Organisasi yang Mendukung Inovasi

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam mendorong inovasi, karena inovasi tidak hanya muncul dari ide individu, tetapi juga dari interaksi sosial, nilai, dan praktik kolektif dalam organisasi (Schein,

2010). Organisasi yang mendukung inovasi biasanya menunjukkan beberapa karakteristik utama yang saling terkait.

- a. Keterbukaan (*openness*) menjadi fondasi penting. Anggota organisasi bebas mengemukakan ide, menyampaikan kritik, atau menawarkan solusi tanpa takut disalahkan. Dalam konteks BUMDes, keterbukaan berarti memberi ruang bagi masyarakat untuk menyampaikan aspirasi terkait usaha desa, sehingga ide-ide lokal dapat diintegrasikan dalam pengembangan unit usaha (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- b. Kolaborasi mendorong pertukaran ide, pengalaman, dan keterampilan antarindividu maupun kelompok. Budaya kerja sama ini memfasilitasi pembentukan inovasi melalui interaksi yang intensif, baik antar-pengurus maupun antara pengurus dan masyarakat. Tanpa kolaborasi, ide-ide baru cenderung sulit diwujudkan karena keterbatasan perspektif atau sumber daya (Leonard & Sensiper, 1998).
- c. Toleransi terhadap risiko dan kegagalan penting agar anggota berani mencoba hal baru. Organisasi inovatif tidak menghukum kesalahan, melainkan menjadikannya bahan pembelajaran. Pendekatan ini meningkatkan keberanian pengurus dan masyarakat untuk bereksperimen dengan strategi baru dalam pengelolaan BUMDes atau kegiatan pembangunan desa.
- d. Orientasi pembelajaran menekankan pentingnya pengetahuan baru. Organisasi yang inovatif mendukung pelatihan, benchmarking, studi banding, dan dokumentasi agar pengetahuan baru terus masuk dan dapat diterapkan. Orientasi ini membantu organisasi menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan sosial-ekonomi dan teknologi (Dalkir, 2017).
- e. Kepemimpinan transformasional menjadi penggerak budaya inovasi. Pemimpin yang inspiratif memberi motivasi, mendorong perubahan positif, serta menjadi role model bagi anggota. Kepemimpinan ini membuka jalan bagi terciptanya ide-ide baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.
- f. Kepercayaan dan solidaritas memungkinkan individu berbagi ide dan pengalaman tanpa ragu. Solidaritas yang kuat mempercepat penerimaan inovasi dalam komunitas, sekaligus memperkuat kohesi sosial.

- g. Orientasi pada keberlanjutan memastikan inovasi tidak hanya mengejar keuntungan jangka pendek, tetapi juga mempertimbangkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan. Pendekatan ini relevan bagi desa yang ingin membangun unit usaha atau program pembangunan yang berkelanjutan (Senge, 2006).

Dengan karakteristik tersebut, budaya organisasi menjadi faktor utama dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi. Dalam konteks BUMDes, budaya yang inovatif memungkinkan pengurus dan masyarakat bersama-sama mengembangkan potensi lokal, meningkatkan kualitas layanan, dan memperkuat daya saing desa.

3. Peran Budaya Organisasi dalam Mendorong Inovasi

Budaya organisasi berperan strategis dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi. Budaya yang kuat membentuk pola pikir, perilaku, dan interaksi antaranggota, sehingga organisasi mampu menumbuhkan ide-ide baru, menerapkan perubahan, dan meningkatkan kinerja (Schein, 2010). Dalam konteks desa atau BUMDes, budaya organisasi yang mendukung inovasi berfungsi dalam beberapa aspek penting.

- a. Sebagai fondasi nilai. Nilai-nilai organisasi seperti gotong royong, keterbukaan, dan akuntabilitas menjadi landasan moral dan etika bagi pengurus serta masyarakat. Nilai-nilai ini mendorong keberanian untuk mencoba hal baru dan mengambil risiko yang terukur, karena anggota merasa didukung oleh prinsip-prinsip bersama yang diakui secara kolektif (Nonaka & Takeuchi, 1995). Misalnya, pengurus BUMDes yang percaya pada prinsip keterbukaan lebih berani mengusulkan inovasi dalam pengelolaan unit usaha.
- b. Sebagai mekanisme sosialisasi. Budaya organisasi menyosialisasikan cara berpikir dan bekerja inovatif kepada anggota baru. Jika budaya terbuka, kolaboratif, dan toleran terhadap risiko sudah tertanam, pengurus atau anggota baru akan lebih mudah menyesuaikan diri dan mengikuti pola kerja inovatif. Proses sosialisasi ini penting agar budaya inovasi tidak hanya menjadi konsep, tetapi juga tercermin dalam praktik sehari-hari (Leonard & Sensiper, 1998).

- c. Sebagai pendorong *knowledge sharing*. Budaya berbagi pengetahuan membuat ide-ide baru lebih cepat lahir, karena informasi dan pengalaman tidak tersimpan pada individu saja, melainkan menjadi aset kolektif. Dalam BUMDes, misalnya, pengetahuan mengenai manajemen keuangan, pemasaran, atau teknik produksi dapat dibagikan melalui pelatihan internal, mentoring, atau dokumentasi digital, sehingga inovasi dapat diterapkan lebih efektif (Dalkir, 2017).
- d. Sebagai sistem penghargaan. Budaya organisasi yang menghargai kreativitas dan kontribusi individu akan memotivasi anggota untuk terus menciptakan ide baru. Penghargaan bisa berupa pengakuan formal maupun informal, seperti pujian, promosi, atau kesempatan untuk memimpin proyek inovatif. Sistem ini memperkuat perilaku inovatif dan membangun komitmen anggota terhadap tujuan organisasi.

Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sekadar identitas atau simbol, tetapi merupakan pendorong utama terciptanya inovasi. Dalam konteks desa, budaya yang mendukung nilai, sosialisasi, *knowledge sharing*, dan penghargaan memungkinkan BUMDes dan masyarakat untuk lebih adaptif, kreatif, dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan sosial, ekonomi, dan teknologi. Budaya inovatif menjadi modal sosial sekaligus strategis bagi pembangunan desa yang berdaya saing.

4. Hambatan Budaya terhadap Inovasi

Budaya organisasi desa memiliki potensi besar dalam mendorong inovasi, tetapi dalam praktiknya sering muncul hambatan budaya yang menghalangi terciptanya lingkungan inovatif. Hambatan-hambatan ini berkaitan dengan pola pikir, struktur sosial, dan praktik yang telah mengakar di masyarakat, sehingga sulit diubah tanpa upaya sistematis (Schein, 2010).

- a. Budaya hierarkis menjadi salah satu penghalang utama. Dalam budaya ini, keputusan organisasi didominasi oleh elite desa, sementara ide atau masukan dari anggota lain, termasuk masyarakat biasa, sering diabaikan. Akibatnya, potensi kreativitas dari anggota yang lebih rendah dalam struktur organisasi tidak tersalurkan, sehingga inovasi sulit lahir (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- b. Budaya tertutup membuat kritik atau gagasan baru dianggap mengganggu stabilitas organisasi. Anggota yang ingin menyampaikan ide atau memperbaiki praktik lama kerap menghadapi resistensi. Kondisi ini menimbulkan rasa takut untuk berinovasi, karena setiap upaya perubahan dianggap mengancam status quo.
- c. Budaya takut gagal menimbulkan sikap avers terhadap risiko. Kesalahan atau kegagalan dipandang sebagai aib, bukan sebagai kesempatan untuk belajar dan beradaptasi. Padahal, inovasi memerlukan keberanian untuk bereksperimen dan mengambil risiko yang diperhitungkan. Budaya yang menghukum kesalahan justru membatasi lahirnya ide-ide baru dan pengembangan praktik yang lebih efektif (Leonard & Sensiper, 1998).
- d. Budaya pasif membuat masyarakat terbiasa menerima kebijakan tanpa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Ketergantungan pada keputusan pihak pengurus atau elite mengurangi partisipasi aktif masyarakat dalam mengemukakan solusi kreatif. Dampaknya, potensi inovasi dari tingkat komunitas tidak termanfaatkan secara optimal.
- e. Ketidakpercayaan antaranggota melemahkan mekanisme berbagi pengetahuan. Rendahnya tingkat kepercayaan membuat individu enggan membagikan ide, pengalaman, atau informasi yang dapat mendorong inovasi. Pengetahuan tetap tersimpan secara individual, sehingga organisasi kehilangan aset intelektual kolektif yang dapat digunakan untuk perbaikan dan pengembangan (Dalkir, 2017).

Mengatasi hambatan-hambatan budaya ini memerlukan strategi yang holistik, seperti membangun kepemimpinan transformasional, menumbuhkan budaya keterbukaan, meningkatkan partisipasi anggota, dan menciptakan mekanisme penghargaan terhadap kreativitas dan keberanian mengambil risiko. Dengan demikian, organisasi desa dapat bergerak menuju inovasi berkelanjutan, di mana ide-ide baru lahir, pengetahuan dibagikan, dan praktek organisasi terus diperbaiki demi keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan.

5. Strategi Membangun Budaya Organisasi yang Inovatif

Budaya organisasi yang mendukung inovasi tidak terbentuk secara otomatis, melainkan memerlukan strategi yang terencana dan

konsisten. Dalam konteks desa dan BUMDes, strategi-strategi ini penting untuk menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru lahir, diuji, dan diterapkan secara berkelanjutan (Schein, 2010).

- a. Kepemimpinan inklusif menjadi kunci utama. Pemimpin desa atau direktur BUMDes perlu menampilkan gaya kepemimpinan terbuka, mendengarkan aspirasi anggota, dan memberi ruang bagi kreativitas masyarakat. Kepemimpinan yang inklusif meningkatkan partisipasi anggota serta mendorong munculnya gagasan baru dari berbagai lapisan masyarakat (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- b. Sistem apresiasi harus diterapkan untuk menghargai kontribusi individu maupun kelompok. Penghargaan tidak harus bersifat materiil; pengakuan formal atau pujian publik juga efektif meningkatkan motivasi untuk berinovasi. Dengan apresiasi yang konsisten, anggota organisasi terdorong untuk terus mencoba hal baru meskipun hasilnya belum sempurna (Leonard & Sensiper, 1998).
- c. Menciptakan ruang dialog melalui forum rutin, seperti musyawarah desa atau rapat BUMDes, memungkinkan ide-ide masyarakat tersalurkan. Ide-ide tersebut perlu dicatat, dibahas, dan diuji kelayakannya agar menjadi dasar pengembangan inovasi yang nyata. Ruang dialog ini sekaligus menanamkan budaya berbagi pengetahuan dan kolaborasi.
- d. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan kapasitas anggota untuk berinovasi. Program pelatihan kewirausahaan, teknologi digital, manajemen usaha, atau teknik produksi lokal dapat membuka wawasan baru, sehingga masyarakat lebih berani mencoba praktik baru dan memanfaatkan peluang.
- e. Dokumentasi dan transfer pengetahuan penting agar pengalaman inovatif baik keberhasilan maupun kegagalan menjadi aset kolektif. Dokumentasi mempermudah pembelajaran, mencegah kesalahan yang sama, dan menjadi referensi untuk inovasi selanjutnya (Dalkir, 2017).
- f. Membangun lingkungan percaya memastikan anggota tidak takut mengemukakan ide. Kepercayaan antaranggota mendorong kolaborasi, berbagi pengalaman, dan pemecahan masalah secara kreatif.

- g. integrasi kearifan lokal dan pengetahuan modern memperkuat budaya inovasi desa. Kearifan lokal dijadikan dasar pengembangan usaha yang dipadukan dengan pengetahuan modern, sehingga inovasi relevan dengan kondisi setempat sekaligus meningkatkan daya saing ekonomi.

Dengan strategi-strategi ini, budaya organisasi di desa tidak hanya menjaga stabilitas sosial, tetapi juga menjadi motor penggerak inovasi berkelanjutan, yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan memperkuat daya saing desa.

BAB VI

KINERJA INOVATIF SDM BUMDES

Kinerja inovatif sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan BUMDes dalam menghadapi persaingan dan memanfaatkan peluang pembangunan desa. Melalui kinerja inovatif, SDM mampu menciptakan ide baru, mengadopsi teknologi, dan beradaptasi dengan perubahan. Bab ini membahas definisi dan dimensi kinerja inovatif, indikator penilaiannya, serta peran kepemimpinan, lingkungan kerja, dan faktor lain yang memengaruhi inovasi SDM di BUMDes.

A. Definisi dan Dimensi Innovative Performance

Kinerja inovatif (*innovative performance*) menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur keberhasilan sumber daya manusia (SDM) di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam konteks persaingan ekonomi desa yang semakin kompleks, kinerja yang hanya bersifat operasional tidak lagi cukup. SDM BUMDes dituntut untuk tidak hanya bekerja secara rutin, tetapi juga mampu menciptakan pembaruan, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan menghasilkan ide-ide kreatif yang dapat memperkuat daya saing usaha desa. Inovasi yang dilakukan SDM BUMDes bukan sekadar menghasilkan produk baru, melainkan juga mencakup perbaikan proses kerja, pelayanan kepada masyarakat, strategi pemasaran, hingga model bisnis yang lebih berkelanjutan. Oleh karena itu, memahami definisi dan dimensi *innovative performance* menjadi penting sebagai dasar dalam merancang strategi pengembangan SDM yang adaptif dan kreatif.

1. Definisi *Innovative Performance*

Secara umum, *innovative performance* dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan individu maupun organisasi dalam menghasilkan, mengimplementasikan, dan menyebarluaskan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah. Konsep ini menekankan bahwa inovasi tidak

hanya sebatas kreativitas atau gagasan, tetapi juga kemampuan untuk mengeksekusi dan mewujudkan ide sehingga berdampak nyata pada kinerja organisasi (Janssen, 2000). Dalam konteks organisasi, *innovative performance* sering dijadikan indikator penting untuk menilai daya saing dan keberlanjutan usaha, karena kemampuan menciptakan dan mengelola ide-ide baru dapat menjadi pembeda dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan kompetitif (Scott & Bruce, 1994).

Menurut Janssen (2000), kinerja inovatif merupakan proses tiga tahap, yaitu:

- a. *Idea generation*, yaitu kemampuan individu atau organisasi untuk menghasilkan gagasan baru yang relevan dan kreatif
- b. *Idea promotion*, yakni upaya mempromosikan dan mendapatkan dukungan dari pihak terkait agar ide tersebut diterima dan dipertimbangkan untuk dijalankan
- c. *Idea realization*, yaitu implementasi ide sehingga menjadi inovasi yang nyata dan memberikan manfaat.

Ketiga tahap ini saling terkait, karena gagasan yang tidak didukung atau tidak diimplementasikan tidak akan memberikan dampak pada kinerja organisasi. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), konsep *innovative performance* dapat diterjemahkan menjadi kemampuan sumber daya manusia untuk mengenali peluang dan tantangan di lingkungan desa, mengonversi ide menjadi rencana bisnis yang konkret, serta mengimplementasikan inovasi yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan usaha desa. Misalnya, inovasi dalam pengelolaan produk unggulan desa, penerapan teknologi informasi untuk pemasaran, atau pengembangan jasa wisata lokal, semuanya merupakan bentuk implementasi inovasi yang meningkatkan nilai tambah bagi desa (Suryana, 2018).

Innovative performance bukan hanya soal kreativitas semata, tetapi juga terkait dengan kemampuan eksekusi yang menghasilkan manfaat nyata bagi organisasi. Kinerja inovatif yang baik di BUMDes dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses pasar, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam pembangunan ekonomi desa. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kapabilitas inovatif SDM merupakan strategi penting dalam menciptakan organisasi desa yang adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

2. Pentingnya *Innovative Performance* dalam BUMDes

Kinerja inovatif menjadi aspek penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di BUMDes karena berperan langsung dalam meningkatkan daya saing, efisiensi, relevansi, dan keberlanjutan organisasi.

- a. Menghadapi persaingan pasar menjadi alasan utama. Produk dan layanan desa saat ini tidak hanya bersaing di tingkat lokal, tetapi juga di pasar nasional bahkan global. Tanpa inovasi, BUMDes berisiko kalah bersaing karena produk yang monoton atau kurang menarik bagi konsumen. Oleh karena itu, kemampuan SDM untuk menghasilkan ide baru, mempromosikannya, dan mewujudkannya menjadi krusial agar BUMDes mampu menciptakan produk yang unik, memiliki nilai tambah, dan diminati pasar (Janssen, 2000).
- b. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas juga menjadi faktor penting. Inovasi dalam proses kerja, teknologi, maupun manajemen internal BUMDes dapat menekan biaya produksi, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan output secara keseluruhan. Sebagai contoh, penggunaan sistem digital untuk pencatatan penjualan atau distribusi produk dapat meminimalkan kesalahan administrasi dan meningkatkan transparansi. Hal ini sejalan dengan temuan Scott dan Bruce (1994) yang menekankan bahwa kinerja inovatif tidak hanya berkaitan dengan gagasan baru, tetapi juga eksekusi yang memberikan hasil nyata.
- c. Menjawab kebutuhan masyarakat merupakan aspek strategis lainnya. Desa memiliki karakteristik sosial dan ekonomi yang khas, sehingga inovasi harus relevan dengan kebutuhan warga. Misalnya, BUMDes dapat mengembangkan layanan simpan-pinjam mikro yang lebih fleksibel, produk pangan olahan berbasis lokal, atau paket wisata budaya yang menonjolkan kearifan lokal. Dengan pendekatan inovatif, SDM BUMDes dapat merancang produk dan layanan yang lebih tepat sasaran, meningkatkan kepuasan masyarakat, sekaligus mendorong partisipasi warga dalam pembangunan desa (Suryana, 2018).
- d. Mendukung keberlanjutan usaha desa menjadi alasan strategis terakhir. BUMDes yang hanya bergantung pada satu unit usaha sangat rentan terhadap fluktuasi pasar atau risiko gagal usaha. Melalui inovasi, BUMDes dapat melakukan diversifikasi produk atau jasa sehingga lebih tangguh terhadap perubahan lingkungan

eksternal. Diversifikasi ini tidak hanya menambah sumber pendapatan, tetapi juga memperkuat posisi organisasi sebagai pilar pembangunan ekonomi desa.

Dengan demikian, kinerja inovatif di BUMDes tidak hanya penting sebagai indikator kreativitas, tetapi juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan daya saing, efisiensi, relevansi terhadap masyarakat, dan keberlanjutan usaha desa. Peningkatan kapasitas inovatif SDM BUMDes menjadi kunci dalam menciptakan organisasi desa yang adaptif, produktif, dan berkelanjutan.

3. Dimensi *Innovative Performance*

Literatur manajemen inovasi menekankan bahwa *innovative performance* memiliki beberapa dimensi utama yang saling terkait dalam menciptakan nilai bagi organisasi. Dalam konteks SDM BUMDes, dimensi-dimensi ini dapat dikelompokkan menjadi enam aspek penting yang membantu pengembangan kapasitas inovatif desa (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994).

- a. *Idea Generation* (Penciptaan Ide) merupakan tahap awal di mana muncul gagasan baru yang relevan dan kreatif. SDM BUMDes dituntut mampu melihat peluang bisnis dari potensi lokal, seperti sumber daya alam, budaya, dan pariwisata, serta mengamati tren pasar dan kebutuhan masyarakat. Contohnya, muncul gagasan untuk mengolah singkong lokal menjadi keripik dengan kemasan modern yang dapat dipasarkan secara daring, menunjukkan kemampuan inovatif dalam menciptakan produk bernilai tambah (Amabile, 1996).
- b. *Idea Promotion* (Promosi Ide) menekankan kemampuan meyakinkan pihak lain mengenai manfaat ide tersebut. SDM BUMDes perlu membangun dukungan dari rekan kerja, masyarakat, dan pemerintah desa agar ide mendapat persetujuan serta sumber daya yang diperlukan. Misalnya, pengurus BUMDes mempresentasikan rencana usaha baru kepada Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan masyarakat untuk memperoleh persetujuan dan modal awal (Janssen, 2000).
- c. *Idea Realization* (Implementasi Ide) berkaitan dengan kemampuan mewujudkan ide menjadi kenyataan. SDM BUMDes harus memiliki keterampilan manajerial, teknis, dan keberanian mengeksekusi gagasan. Contoh implementasinya

adalah pengembangan unit usaha wisata desa, mulai dari penyediaan infrastruktur, pelatihan pemandu, hingga strategi promosi digital yang efektif (Scott & Bruce, 1994).

- d. *Learning and Adaptation* (Pembelajaran dan Adaptasi) menekankan pentingnya kemampuan belajar dari pengalaman, termasuk kegagalan, dan menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan. Misalnya, jika usaha toko desa kurang diminati, pengurus dapat mempelajari penyebab kegagalan dan mengalihkan strategi ke layanan berbasis kebutuhan harian masyarakat (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- e. *Collaboration and Knowledge Sharing* (Kolaborasi dan Berbagi Pengetahuan) menjadi kunci karena inovasi jarang tercipta secara individual. Kolaborasi antar anggota organisasi, masyarakat, serta mitra eksternal mempercepat proses inovasi. Contoh konkret adalah kerjasama BUMDes dengan perguruan tinggi dalam pengolahan produk pertanian menjadi bernilai tambah (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- f. *Impact and Value Creation* (Dampak dan Nilai Tambah) menekankan bahwa inovasi sukses jika memberikan manfaat nyata, baik secara ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Misalnya, unit usaha air minum desa tidak hanya meningkatkan pendapatan BUMDes, tetapi juga memastikan akses air bersih bagi masyarakat, menunjukkan penciptaan nilai berkelanjutan.

Dengan memahami keenam dimensi ini, BUMDes dapat mengembangkan SDM yang inovatif, adaptif, dan mampu menciptakan dampak positif bagi masyarakat serta keberlanjutan usaha desa.

4. Indikator Pengukuran *Innovative Performance*

Untuk memastikan kinerja inovatif SDM BUMDes dapat diukur secara objektif, diperlukan indikator yang jelas dan relevan dengan tujuan organisasi. Indikator ini berfungsi sebagai alat evaluasi untuk menilai sejauh mana ide-ide baru dapat dihasilkan, diimplementasikan, serta memberikan manfaat nyata bagi masyarakat dan keberlanjutan usaha desa (Janssen, 2000).

- a. Jumlah ide baru yang dihasilkan oleh anggota organisasi menjadi indikator dasar. Semakin banyak ide kreatif yang muncul, semakin tinggi potensi inovasi dalam organisasi. Indikator ini mencerminkan kemampuan SDM BUMDes dalam melihat

peluang dari potensi lokal, seperti sumber daya alam, budaya, dan pariwisata, serta menyesuaikannya dengan kebutuhan pasar (Amabile, 1996).

- b. Tingkat implementasi ide menjadi ukuran penting. Ide yang tidak diwujudkan menjadi program atau produk nyata tidak akan memberikan dampak. Oleh karena itu, jumlah ide yang berhasil dijalankan menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja inovatif, sekaligus menunjukkan kemampuan eksekusi SDM (Scott & Bruce, 1994).
- c. Kecepatan adaptasi terhadap perubahan pasar atau kebijakan juga penting. Desa merupakan lingkungan yang dinamis; SDM BUMDes harus mampu menyesuaikan strategi dan operasional sesuai perkembangan ekonomi, regulasi, maupun kebutuhan masyarakat. Kecepatan adaptasi ini menunjukkan fleksibilitas dan kesiapan organisasi dalam menghadapi tantangan eksternal (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- d. Jumlah kolaborasi eksternal menjadi indikator penting lainnya. Inovasi jarang terjadi secara individual, sehingga kerja sama dengan universitas, LSM, atau pihak swasta dapat memperkaya ide, teknologi, dan sumber daya. Kolaborasi ini mempercepat proses inovasi dan memperluas dampak positif bagi masyarakat
- e. Dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan menjadi indikator keberhasilan jangka panjang. Dampak ekonomi dapat diukur melalui peningkatan pendapatan BUMDes. Dampak sosial terlihat dari meningkatnya partisipasi masyarakat, terciptanya lapangan kerja, dan peningkatan kesejahteraan warga. Dampak lingkungan mencakup inovasi ramah lingkungan yang mendukung keberlanjutan desa, misalnya pengelolaan limbah, penggunaan energi terbarukan, atau praktik pertanian berkelanjutan (Suryana, 2018).

Dengan indikator-indikator tersebut, BUMDes dapat menilai kinerja inovatif SDM secara komprehensif, mulai dari munculnya ide hingga tercapainya manfaat nyata. Pengukuran yang sistematis ini penting untuk mendorong budaya inovasi, memperkuat kapabilitas SDM, serta memastikan keberlanjutan dan daya saing usaha desa.

5. Tantangan dalam Meningkatkan *Innovative Performance* SDM BUMDes

Meskipun penerapan kinerja inovatif sangat penting bagi pengembangan BUMDes, dalam praktiknya masih terdapat sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan. Tantangan ini sering menjadi hambatan bagi SDM BUMDes untuk menghasilkan, mempromosikan, dan mewujudkan ide inovatif secara optimal (Janssen, 2000).

- a. Keterbatasan kapasitas SDM menjadi masalah utama. Sebagian pengurus BUMDes masih minim pengalaman manajerial dan keterampilan inovatif, sehingga sulit untuk mengidentifikasi peluang baru, merancang strategi, atau mengeksekusi ide secara efektif. Hal ini menunjukkan perlunya program pelatihan, mentoring, dan peningkatan literasi digital serta manajerial bagi pengurus desa (Amabile, 1996).
- b. Resistensi terhadap perubahan juga menjadi kendala signifikan. Beberapa anggota masyarakat atau pengurus cenderung menolak ide baru karena terbiasa dengan pola kerja lama atau takut mengambil risiko. Fenomena ini menghambat proses promosi ide dan implementasi inovasi, sehingga pengembangan BUMDes menjadi lambat. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang baik, keterlibatan masyarakat, dan pendekatan partisipatif sangat diperlukan untuk mengatasi resistensi (Scott & Bruce, 1994).
- c. Kurangnya dukungan finansial menjadi hambatan praktis. Inovasi membutuhkan modal untuk pengembangan produk, pelatihan SDM, maupun promosi pasar. Sementara itu, dana desa yang tersedia terbatas, sehingga pengurus BUMDes harus cerdas dalam merencanakan alokasi anggaran dan mencari sumber pendanaan alternatif, misalnya melalui kemitraan dengan pihak swasta atau lembaga donor (Suryana, 2018).
- d. Hambatan budaya juga mempengaruhi kinerja inovatif. Budaya hierarkis di desa kadang menghambat munculnya ide dari generasi muda, karena merasa kurang berani menyampaikan gagasan atau takut dianggap tidak sopan. Untuk mengatasi hal ini, perlu dibangun budaya organisasi yang inklusif dan menghargai kontribusi semua anggota, tanpa memandang usia atau status sosial (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- e. Minimnya akses teknologi menjadi kendala tersendiri dalam eksplorasi ide baru. Keterbatasan infrastruktur digital membatasi kemampuan SDM BUMDes dalam mengakses informasi, berinovasi secara online, maupun memasarkan produk digital.

Peningkatan akses teknologi dan literasi digital menjadi langkah penting untuk mendorong inovasi yang lebih efektif dan relevan dengan pasar modern.

Dengan memahami tantangan-tantangan ini, BUMDes dapat merancang strategi yang lebih terarah untuk meningkatkan kinerja inovatif SDM, termasuk melalui pelatihan, dukungan keuangan, pembaruan budaya organisasi, dan peningkatan akses teknologi. Pendekatan ini akan membantu BUMDes menjadi lebih adaptif, kreatif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

B. Indikator Kinerja Inovatif Karyawan

Kinerja inovatif karyawan menjadi salah satu pilar penting bagi keberhasilan organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam era perubahan cepat, organisasi yang hanya mengandalkan rutinitas tanpa inovasi akan tertinggal. Oleh karena itu, kinerja inovatif tidak sekadar diukur dari seberapa baik karyawan menjalankan tugas harian, tetapi juga dari kemampuan menghasilkan, mengimplementasikan, dan menyebarkan ide-ide baru yang memberi nilai tambah bagi organisasi. BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat sangat bergantung pada kualitas SDM. Pengurus, staf, dan bahkan anggota masyarakat yang terlibat dalam kegiatan usaha desa perlu menunjukkan kinerja inovatif agar BUMDes tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan. Untuk itu, diperlukan indikator yang jelas sebagai tolok ukur kinerja inovatif.

1. Pentingnya Indikator Kinerja Inovatif

Menetapkan indikator kinerja inovatif bagi SDM BUMDes memiliki berbagai manfaat strategis yang mendukung pengembangan organisasi secara menyeluruh. Indikator ini berfungsi sebagai tolok ukur objektif untuk menilai sejauh mana ide-ide baru dapat dihasilkan, diimplementasikan, dan memberikan dampak nyata bagi masyarakat serta keberlanjutan usaha desa (Janssen, 2000).

- a. Indikator berperan sebagai alat evaluasi. Dengan adanya ukuran yang jelas, BUMDes dapat memantau kontribusi masing-masing anggota dalam inovasi, baik dari sisi jumlah ide, kualitas gagasan, maupun keberhasilan implementasi. Hal ini memungkinkan pengurus untuk menilai kekuatan dan kelemahan

SDM dalam menciptakan nilai tambah melalui inovasi (Scott & Bruce, 1994).

- b. Indikator kinerja inovatif berfungsi sebagai dasar pengambilan keputusan. Data yang dihasilkan melalui pengukuran inovasi dapat digunakan untuk menentukan promosi, penghargaan, atau program pelatihan yang sesuai. Dengan demikian, manajemen BUMDes dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kemampuan inovatif anggota organisasi (Amabile, 1996).
- c. Indikator juga berperan sebagai pemacu motivasi. Ketika SDM BUMDes melihat bahwa kontribusi inovatif diakui dan diukur secara transparan, terdorong untuk terus berpikir kreatif, mengajukan ide baru, dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan usaha desa. Motivasi ini penting untuk menumbuhkan budaya inovasi yang berkelanjutan (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- d. Indikator kinerja inovatif menjadi panduan strategi organisasi. Dengan mengetahui area inovasi yang berhasil atau perlu diperbaiki, BUMDes dapat merancang kebijakan pengembangan SDM berbasis inovasi, seperti pelatihan teknis, mentoring, atau kolaborasi dengan pihak eksternal. Hal ini membantu organisasi merumuskan strategi jangka panjang yang adaptif dan relevan dengan kebutuhan masyarakat dan pasar (Suryana, 2018).

Tanpa indikator yang jelas, inovasi cenderung menjadi jargon tanpa arah pengukuran yang konkret. Ide-ide kreatif mungkin muncul, tetapi tanpa evaluasi dan tindak lanjut yang sistematis, dampak inovasi terhadap kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan BUMDes akan sulit terukur. Oleh karena itu, penetapan indikator kinerja inovatif menjadi langkah strategis untuk membangun SDM yang kreatif, produktif, dan berorientasi hasil.

2. Kerangka Indikator Kinerja Inovatif

Menurut berbagai literatur manajemen inovasi, kinerja inovatif karyawan dapat diukur melalui tiga tahap utama, yaitu penciptaan ide (*idea generation*), promosi ide (*idea promotion*), dan implementasi ide (*idea realization*) (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; De Jong & Den Hartog, 2010). Tahap-tahap ini mencerminkan proses inovatif yang dimulai dari munculnya gagasan baru, upaya untuk mendapatkan

dukungan dan sumber daya, hingga realisasi ide menjadi produk, layanan, atau proses yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pada konteks BUMDes, indikator kinerja inovatif perlu diperluas menjadi dimensi yang lebih operasional agar dapat menilai kontribusi SDM secara komprehensif.

- a. Dimensi pertama adalah kreativitas dan penciptaan ide baru, yang menekankan kemampuan SDM untuk melihat peluang dari potensi lokal, tren pasar, dan kebutuhan masyarakat. Contohnya, gagasan untuk mengolah hasil pertanian lokal menjadi produk olahan bernilai tambah yang dapat dijual secara daring menunjukkan kreativitas yang aplikatif (Amabile, 1996).
- b. Dimensi kedua adalah proaktif dalam mencari solusi. SDM BUMDes dituntut tidak hanya menunggu masalah muncul, tetapi juga aktif mengidentifikasi tantangan dan merancang strategi inovatif untuk mengatasinya. Sikap proaktif ini meningkatkan peluang ide untuk diimplementasikan secara efektif.
- c. Dimensi ketiga adalah kemampuan kolaborasi dan berbagi pengetahuan. Inovasi jarang tercipta secara individual, sehingga budaya *knowledge sharing* dan kerja sama dengan anggota organisasi, masyarakat, maupun pihak eksternal menjadi penting. Misalnya, kolaborasi BUMDes dengan perguruan tinggi atau LSM dapat mempercepat pengembangan produk yang lebih bernilai (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- d. Dimensi keempat adalah komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan, yaitu kemampuan SDM untuk belajar dari pengalaman, baik keberhasilan maupun kegagalan, dan menyesuaikan strategi sesuai perubahan lingkungan. Hal ini penting agar inovasi tetap relevan dan adaptif (De Jong & Den Hartog, 2010).
- e. Dimensi kelima adalah keberanian mengambil risiko. Inovasi selalu mengandung ketidakpastian, sehingga SDM perlu memiliki keberanian untuk mencoba ide baru dan menghadapi kemungkinan kegagalan secara konstruktif.
- f. Dimensi keenam adalah dampak nyata dari inovasi terhadap organisasi dan masyarakat, baik berupa peningkatan pendapatan BUMDes, penciptaan lapangan kerja, maupun manfaat sosial dan lingkungan. Keberhasilan inovasi tidak hanya diukur dari jumlah

ide, tetapi dari sejauh mana ide tersebut memberikan nilai tambah yang nyata (Scott & Bruce, 1994).

Dengan menetapkan dimensi-dimensi ini, BUMDes dapat mengembangkan indikator kinerja inovatif SDM yang lebih operasional, objektif, dan relevan dengan konteks desa, sekaligus mendorong terciptanya organisasi yang adaptif, kreatif, dan berkelanjutan.

3. Indikator Kinerja Inovatif Karyawan

Pada pengembangan kinerja inovatif SDM BUMDes, literatur manajemen inovasi menekankan bahwa indikator yang jelas sangat penting untuk mengukur kontribusi kreatif dan implementatif karyawan (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994; De Jong & Den Hartog, 2010). Indikator ini tidak hanya menilai jumlah ide, tetapi juga kualitas, implementasi, dan dampak nyata terhadap organisasi dan masyarakat.

- a. Kreativitas dan penciptaan ide baru menjadi indikator utama. Kreativitas mencakup kemampuan menghasilkan gagasan baru, baik berupa produk, strategi pemasaran, maupun cara kerja lebih efektif. Contohnya, staf toko desa mengusulkan sistem belanja online untuk melayani warga sibuk, atau pengelola wisata desa menawarkan paket wisata tematik berbasis budaya lokal. Pengukuran dapat dilakukan melalui jumlah ide, orisinalitas, dan relevansi ide dengan tujuan BUMDes (Amabile, 1996).
- b. Proaktif dalam mencari solusi menunjukkan karyawan tidak menunggu instruksi, melainkan aktif menghadapi hambatan. Misalnya, petugas unit air minum desa memperbaiki distribusi sebelum muncul keluhan, dan pengurus BUMDes menjalin kerjasama dengan koperasi lain tanpa diminta. Indikator pengukuran meliputi frekuensi inisiatif, kecepatan merespons masalah, dan kontribusi dalam rapat (Scott & Bruce, 1994).
- c. Promosi ide dan kemampuan mempengaruhi menekankan kemampuan karyawan meyakinkan pihak terkait tentang nilai ide. Contohnya, pengurus mempresentasikan ide wisata edukasi kepada kepala desa, atau staf BUMDes meyakinkan masyarakat untuk mengikuti program bank sampah. Indikator diukur dari kualitas presentasi, keberhasilan memperoleh dukungan, dan jumlah ide yang diterima untuk diimplementasikan (Janssen, 2000).

- d. Implementasi ide mengukur sejauh mana gagasan diwujudkan menjadi aksi nyata, misalnya pengolahan singkong menjadi keripik yang dipasarkan online atau penggunaan sistem keuangan digital. Indikator meliputi jumlah ide yang diwujudkan, keberhasilan pelaksanaan, dan efektivitas hasil implementasi (De Jong & Den Hartog, 2010).
- e. Pembelajaran dan adaptasi menunjukkan kemampuan karyawan belajar dari pengalaman dan menyesuaikan diri dengan perubahan pasar, teknologi, atau regulasi. Contoh: staf keuangan belajar aplikasi akuntansi digital, atau pengelola wisata menyesuaikan paket wisata dengan tren media sosial. Indikator pengukuran meliputi jumlah pelatihan, penerapan hasil belajar, dan tingkat adaptasi (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- f. Kolaborasi dan *knowledge sharing* menilai kemampuan bekerja sama dan berbagi informasi, misalnya kolaborasi dengan mahasiswa KKN atau berbagi pengalaman dengan kelompok masyarakat. Indikator meliputi partisipasi dalam tim, frekuensi berbagi pengetahuan, dan kualitas kolaborasi (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- g. Keberanian mengambil risiko penting karena inovasi selalu mengandung ketidakpastian. Contohnya, mencoba produk baru tanpa kepastian pasar atau meluncurkan layanan digital meski infrastruktur terbatas. Indikator pengukuran: jumlah percobaan inovasi, sikap terhadap kegagalan, dan kesiapan mencari solusi (Amabile, 1996).
- h. Dampak dan nilai tambah mengukur hasil nyata inovasi bagi organisasi dan masyarakat. Contohnya, usaha air minum desa meningkatkan pendapatan dan akses air bersih, sedangkan program pengelolaan sampah mengurangi pencemaran sekaligus menciptakan lapangan kerja. Indikator diukur dari pendapatan, lapangan kerja, kepuasan masyarakat, dan keberlanjutan lingkungan (Suryana, 2018).

Dengan menetapkan indikator-indikator ini, BUMDes dapat menilai kinerja inovatif SDM secara komprehensif, mendorong budaya kreatif, dan memastikan manfaat inovasi bagi masyarakat.

4. Metode Pengukuran Indikator

Pengukuran kinerja inovatif karyawan tidak cukup dilakukan secara subjektif, melainkan memerlukan metode yang sistematis dan beragam agar hasilnya objektif dan akurat (Janssen, 2000; De Jong & Den Hartog, 2010). Pengukuran ini penting untuk menilai kontribusi SDM dalam menghasilkan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide inovatif yang memberikan manfaat nyata bagi organisasi dan masyarakat.

- a. Metode pertama adalah penilaian kinerja berbasis kompetensi. Pendekatan ini menilai kemampuan karyawan dalam aspek-aspek seperti kreativitas, proaktivitas, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Contohnya, pengurus BUMDes dinilai berdasarkan kemampuan menciptakan ide baru, proaktif menghadapi masalah, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Penilaian berbasis kompetensi memberikan gambaran holistik mengenai kapasitas inovatif karyawan (Scott & Bruce, 1994).
- b. Survei dan kuesioner dapat digunakan untuk mengukur sikap dan persepsi karyawan terkait inovasi. Misalnya, survei bisa menanyakan sejauh mana karyawan merasa didukung untuk berinovasi, tingkat kenyamanan mengusulkan ide baru, atau persepsi terhadap budaya organisasi yang mendorong kreativitas. Data ini berguna untuk memahami faktor motivasi dan hambatan dalam inovasi (Amabile, 1996).
- c. Penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) memungkinkan pengukuran kuantitatif terhadap kinerja inovatif. Contohnya, KPI dapat mencakup jumlah ide yang diusulkan, tingkat implementasi ide, atau dampak ekonomi dari inovasi seperti peningkatan pendapatan BUMDes. KPI membantu menghubungkan kontribusi inovatif individu dengan hasil nyata bagi organisasi (De Jong & Den Hartog, 2010).
- d. Studi kasus dan dokumentasi dapat mencatat pengalaman nyata karyawan dalam berinovasi. Misalnya, dokumentasi proyek pengolahan produk lokal menjadi keripik atau pengembangan layanan digital dapat menjadi bukti konkret dari kontribusi inovatif. Metode ini juga berguna untuk berbagi praktik terbaik dan pembelajaran internal (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- e. 360-degree feedback melibatkan penilaian dari berbagai pihak, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan masyarakat.

Dalam konteks BUMDes, masyarakat dapat memberikan masukan terhadap inovasi yang diterapkan, sedangkan rekan kerja menilai kolaborasi dan kontribusi ide. Pendekatan ini memberikan perspektif yang lebih luas dan obyektif mengenai kinerja inovatif (Janssen, 2000).

Dengan kombinasi metode ini, BUMDes dapat melakukan pengukuran kinerja inovatif SDM secara komprehensif, menilai tidak hanya kuantitas ide, tetapi juga kualitas, implementasi, dan dampak nyata. Hal ini mendorong budaya inovasi yang berkelanjutan serta meningkatkan efektivitas pengembangan SDM dan keberlanjutan organisasi.

C. Peran Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

Kinerja inovatif sumber daya manusia (SDM) tidak lahir dalam ruang hampa. Ia dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal organisasi, di antaranya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kepemimpinan berfungsi sebagai pengarah, motivator, dan fasilitator yang menciptakan visi inovasi. Sementara lingkungan kerja adalah konteks tempat SDM berinteraksi, berkolaborasi, dan menuangkan kreativitas. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), kepemimpinan dan lingkungan kerja berperan vital. Sebagai organisasi ekonomi berbasis komunitas, BUMDes memiliki tantangan unik: keterbatasan modal, keberagaman kepentingan masyarakat, dan ketergantungan pada partisipasi sosial. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor penentu apakah SDM mampu menampilkan kinerja inovatif atau justru terjebak dalam rutinitas konservatif.

1. Peran Kepemimpinan dalam Kinerja Inovatif

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi agar tujuan bersama dapat tercapai. Dalam konteks inovasi, peran kepemimpinan menjadi sangat strategis karena inovasi memerlukan kombinasi kreativitas, keberanian mengambil risiko, dan koordinasi yang jelas.

- a. Pemimpin sebagai role model inovasi memiliki dampak langsung terhadap perilaku anggota organisasi. Pemimpin yang terbuka

terhadap perubahan, berani mencoba hal baru, dan menghargai ide kreatif akan menjadi teladan bagi anggota tim. Contohnya, direktur BUMDes yang aktif menggunakan metode pemasaran digital mendorong staf lain untuk ikut beradaptasi dengan teknologi dan mengembangkan strategi baru. Sikap ini menanamkan nilai keberanian dan adaptabilitas, yang penting dalam menghadapi dinamika pasar dan kebutuhan masyarakat.

- b. Menyediakan visi dan arah menjadi kunci agar inovasi tidak berjalan tanpa fokus. Pemimpin menetapkan visi strategis yang jelas sehingga ide-ide inovatif dapat diarahkan pada tujuan organisasi. Sebagai contoh, kepala desa yang menetapkan visi BUMDes sebagai pusat agroindustri berbasis produk lokal memastikan bahwa setiap inovasi baik produk baru, proses, maupun pemasaran selaras dengan strategi pembangunan desa. Visi yang jelas membantu anggota organisasi memahami prioritas dan mengoptimalkan sumber daya yang ada.
- c. Memberikan dukungan dan fasilitas sangat penting agar inovasi dapat berkembang. Pemimpin harus menyediakan sarana, anggaran, serta kebijakan yang memungkinkan anggota bereksperimen dan mengimplementasikan ide baru. Tanpa dukungan ini, banyak inovasi potensial tidak pernah terealisasi karena terbentur keterbatasan sumber daya atau prosedur organisasi.
- d. Membangun motivasi dan kepercayaan berkontribusi pada terciptanya lingkungan yang kondusif bagi inovasi. Pemimpin yang menghargai kontribusi anggota, mendengarkan aspirasi, dan menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) membuat individu berani mengemukakan ide, termasuk gagasan yang berisiko gagal. Rasa percaya ini mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan, sehingga inovasi dapat lahir dari proses diskusi dan pembelajaran bersama.
- e. Mengelola risiko dan kegagalan merupakan bagian integral dari kepemimpinan inovatif. Pemimpin yang mampu menempatkan kegagalan sebagai bagian dari pembelajaran akan menumbuhkan budaya eksperimen. Anggota organisasi terdorong untuk mencoba metode baru tanpa takut dihukum, sehingga peluang inovasi meningkat.

Dengan demikian, kepemimpinan yang visioner, suportif, dan berfokus pada pengembangan kapasitas anggota organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan inovasi. Peran pemimpin tidak hanya memengaruhi penciptaan ide, tetapi juga memastikan ide tersebut dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan.

2. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung Inovasi

Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam mendorong inovasi dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Berbagai gaya kepemimpinan memiliki pengaruh berbeda terhadap kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan untuk inovasi.

- a. Kepemimpinan transformasional mendorong perubahan melalui inspirasi, visi yang jelas, dan motivasi untuk berinovasi. Pemimpin transformasional mampu memotivasi pengurus dan masyarakat desa untuk melampaui rutinitas sehari-hari, menciptakan ide-ide baru, serta mengadopsi praktik modern dalam pengelolaan usaha. Contohnya, direktur BUMDes yang menginspirasi timnya untuk menggunakan platform digital dalam pemasaran produk lokal akan menumbuhkan budaya belajar dan adaptasi terhadap teknologi baru.
- b. Kepemimpinan partisipatif menekankan keterlibatan masyarakat desa dan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan. Dengan melibatkan berbagai pihak, keputusan menjadi lebih inklusif, relevan, dan diterima oleh banyak pihak. Partisipasi ini juga memperluas sumber pengetahuan yang digunakan, karena pengalaman dan ide anggota dapat dijadikan dasar strategi inovatif. Misalnya, rapat pengurus BUMDes untuk menentukan jenis produk olahan baru dapat memadukan perspektif petani, pengrajin, dan pemuda desa sehingga inovasi lebih sesuai kebutuhan pasar.
- c. Kepemimpinan inklusif membuka ruang bagi keberagaman ide dari berbagai kelompok, seperti pemuda, perempuan, petani, dan pelaku UMKM. Kepemimpinan yang inklusif memanfaatkan potensi seluruh anggota desa, sehingga *tacit knowledge* dan pengalaman lokal dapat dikombinasikan dengan pengetahuan modern. Gaya kepemimpinan ini menumbuhkan rasa memiliki,

memperkuat kolaborasi, dan mendorong lahirnya inovasi yang berkelanjutan.

- d. Kepemimpinan adaptif menekankan kemampuan menyesuaikan diri dengan dinamika pasar, perubahan regulasi, dan kebutuhan masyarakat. Pemimpin adaptif mampu mengantisipasi perubahan eksternal, mengintegrasikan teknologi baru, serta menyesuaikan strategi usaha. Contohnya, BUMDes yang merespons tren e-commerce dengan cepat mampu memperluas pasar produk desa dan meningkatkan pendapatan. Sebaliknya, BUMDes yang dikelola dengan gaya otoriter cenderung stagnan karena ide dan inovasi hanya berasal dari satu pihak, sementara partisipasi anggota terbatas. Organisasi semacam ini sulit beradaptasi dengan perubahan dan berisiko kehilangan kapasitas kolektif untuk inovasi.

Dengan demikian, kombinasi gaya kepemimpinan transformasional, partisipatif, inklusif, dan adaptif menjadi faktor penentu keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan kinerja inovatif SDM. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mendorong penciptaan ide baru, tetapi juga memfasilitasi transfer pengetahuan, kolaborasi, dan implementasi inovasi yang efektif dan berkelanjutan.

3. Peran Lingkungan Kerja dalam Kinerja Inovatif

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kemampuan organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), untuk berinovasi. Lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga psikologis, sosial, dan sistem kerja. Lingkungan yang mendukung akan mendorong kreativitas, kolaborasi, dan pertukaran pengetahuan yang menjadi sumber inovasi.

- a. Lingkungan fisik memiliki peran praktis dalam memfasilitasi aktivitas inovatif. Kantor yang rapi, akses internet memadai, ruang diskusi, dan fasilitas kerja lainnya memberikan kenyamanan bagi pengurus dan karyawan. Walaupun fasilitas sederhana, penataan yang baik dapat meningkatkan produktivitas ide. Misalnya, ruang pertemuan di BUMDes yang dilengkapi papan tulis, koneksi internet, dan perangkat multimedia dapat mempermudah diskusi strategi pemasaran produk lokal.
- b. Lingkungan psikologis mendukung inovasi melalui terciptanya rasa aman dan bebas dari intimidasi. Kondisi ini memungkinkan

pengurus dan masyarakat untuk menyampaikan ide baru tanpa takut dikritik atau dihukum. Dukungan emosional dan penghargaan terhadap usaha yang berhasil maupun gagal membangun psychological safety, yang penting untuk eksperimen dan kreativitas. Jika anggota organisasi takut mencoba hal baru, potensi inovasi akan terhambat.

- c. Lingkungan sosial memfasilitasi interaksi dan kolaborasi antaranggota organisasi. Hubungan yang baik antarpegawai, rasa saling percaya, dan budaya gotong royong menjadi modal sosial yang memperkuat semangat berbagi pengetahuan. Dalam konteks desa, solidaritas sosial mendorong pertukaran pengalaman, keterampilan, dan informasi lokal yang dapat dijadikan dasar inovasi produk maupun proses usaha. Contohnya, kerja sama antar pengurus dan masyarakat dalam mengembangkan produk olahan pertanian berbasis pengetahuan lokal menunjukkan bagaimana lingkungan sosial mendukung kreativitas.
- d. Sistem kerja yang fleksibel menjadi faktor penentu bagi terciptanya inovasi. Lingkungan kerja yang terlalu birokratis dan kaku cenderung menghambat kreativitas dan inisiatif. Sebaliknya, sistem kerja yang memberi ruang bagi eksperimen, percobaan ide baru, dan pengambilan keputusan partisipatif memungkinkan anggota organisasi mencoba pendekatan yang berbeda. Fleksibilitas ini juga memungkinkan BUMDes menyesuaikan strategi dengan kebutuhan pasar dan dinamika komunitas.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang sehat fisik, psikologis, sosial, dan fleksibel menjadi faktor penting dalam mendorong inovasi di BUMDes. Lingkungan yang mendukung tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat budaya berbagi pengetahuan, kolaborasi, dan keberlanjutan pengembangan usaha berbasis komunitas. Lingkungan kerja yang baik memastikan ide kreatif dapat muncul, diuji, dan diimplementasikan secara efektif.

4. Hubungan Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

Kepemimpinan dan lingkungan kerja memiliki keterkaitan erat dalam memengaruhi kinerja inovatif, khususnya di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Kepemimpinan bertindak sebagai penggerak utama

yang menetapkan arah, memberi motivasi, dan menyediakan dukungan bagi inovasi. Sementara itu, lingkungan kerja merupakan wadah yang menampung dan mempercepat atau memperlambat lahirnya ide kreatif. Pemimpin yang inklusif, partisipatif, dan transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, kolaboratif, dan aman secara psikologis. Anggota organisasi merasa dihargai, percaya diri untuk mengemukakan ide, serta terdorong untuk bereksperimen dengan pendekatan baru. Misalnya, direktur BUMDes yang melibatkan pengurus dan masyarakat dalam merancang produk olahan lokal menciptakan ruang interaksi sosial yang memperkuat pertukaran pengetahuan, baik tacit maupun explicit.

Pemimpin yang otoriter atau tertutup cenderung menimbulkan lingkungan kerja penuh ketakutan. Anggota organisasi enggan mengemukakan gagasan baru karena takut dikritik atau kehilangan posisi. Situasi ini menghambat aliran informasi dan kreativitas, sehingga inovasi sulit muncul. Dengan kata lain, kepemimpinan negatif dapat memperburuk lingkungan kerja, yang pada akhirnya menurunkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan berkembang. Lingkungan kerja yang sehat memperkuat legitimasi kepemimpinan. Ruang fisik yang memadai, fasilitas untuk diskusi dan kolaborasi, serta dukungan psikologis mendorong produktivitas, kreativitas, dan inovasi. Lingkungan sosial yang solid, berbasis gotong royong dan saling percaya, juga memfasilitasi *knowledge sharing* dan transfer pengetahuan antar generasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk misalnya birokratis, kaku, atau minim dukungan dapat melemahkan pengaruh pemimpin, sehingga potensi inovatif SDM tidak dimanfaatkan secara optimal.

Dengan demikian, kepemimpinan dan lingkungan kerja bersifat sinergis. Kepemimpinan menetapkan arah, memberikan motivasi, dan mendorong partisipasi, sedangkan lingkungan kerja menampung ide-ide, mendukung eksperimen, dan mempercepat transformasi pengetahuan menjadi inovasi nyata. Sinergi keduanya menjadi faktor krusial bagi keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan kinerja inovatif, memberdayakan SDM, dan mengembangkan usaha berbasis komunitas.

5. Tantangan dalam Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja di BUMDes

Pada praktiknya, kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mendukung inovasi di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak selalu mudah diwujudkan. Terdapat sejumlah tantangan struktural, sosial, dan psikologis yang kerap menghambat kemampuan organisasi untuk berinovasi secara berkelanjutan.

- a. Dominasi elite desa sering kali membatasi partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan. Keputusan yang hanya dipegang oleh segelintir orang mengurangi arus ide baru dari anggota organisasi atau masyarakat luas. Hal ini menyebabkan potensi inovatif individu tidak tersalurkan dan pengetahuan lokal kurang dimanfaatkan.
- b. Keterbatasan fasilitas fisik dan teknologi menjadi hambatan praktis bagi inovasi. Kantor yang sempit, minim perangkat digital, dan akses internet terbatas mengurangi kemampuan pengurus BUMDes untuk melakukan riset pasar, mendokumentasikan pengalaman, atau mengembangkan produk dan layanan baru. Kurangnya fasilitas juga memengaruhi kenyamanan kerja dan produktivitas pengurus.
- c. Budaya hierarkis di sebagian besar desa menimbulkan hambatan psikologis. Masyarakat atau staf enggan menyampaikan ide atau kritik karena takut bertentangan dengan atasan atau tokoh desa. Sikap ini menghambat arus informasi, mengurangi kreativitas, dan menekan peluang munculnya solusi inovatif dari lapisan organisasi yang lebih bawah.
- d. Rendahnya motivasi menjadi faktor penghambat lain. Karyawan atau pengurus BUMDes yang merasa kontribusi ide dan kerja kerasnya tidak dihargai cenderung tidak termotivasi untuk berinovasi. Tanpa penghargaan atau insentif, partisipasi aktif dalam pengembangan produk, layanan, atau proses usaha menjadi minim.
- e. Konflik internal antaranggota organisasi desa dapat mengganggu kerja sama dan kolaborasi. Perbedaan kepentingan atau perbedaan pandangan strategi usaha menyebabkan komunikasi terhambat dan keputusan inovatif tertunda. Jika konflik tidak dikelola dengan baik, budaya kerja sama dan saling percaya akan

menurun, menghambat terciptanya lingkungan kerja yang kondusif bagi inovasi.

Jika tantangan-tantangan ini tidak diatasi, kinerja inovatif BUMDes akan mandek, pengetahuan tidak dimanfaatkan secara optimal, dan organisasi sulit berkembang. Oleh karena itu, diperlukan strategi terpadu yang mencakup peningkatan kapasitas kepemimpinan, pembangunan lingkungan kerja yang sehat, penguatan motivasi, dan mekanisme resolusi konflik. Sinergi antara kepemimpinan yang inklusif dan lingkungan kerja kondusif menjadi kunci agar BUMDes mampu menghasilkan inovasi yang berkelanjutan, memberdayakan masyarakat, dan meningkatkan daya saing desa.

D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Inovasi SDM

Inovasi merupakan kunci keberlanjutan organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang berperan sebagai motor penggerak ekonomi desa. Keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan modal fisik atau dukungan regulasi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia (SDM) dalam berinovasi. SDM yang inovatif adalah yang mampu menciptakan ide baru, mengadaptasi perubahan, serta mengimplementasikan strategi kreatif untuk meningkatkan daya saing organisasi. Namun, kinerja inovatif SDM tidak terjadi begitu saja. Ada banyak faktor yang memengaruhinya, baik dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi dan sosial. Memahami faktor-faktor ini penting bagi BUMDes agar dapat merancang strategi pengembangan SDM yang sesuai. Penelitian terbaru menegaskan bahwa penerapan *High Performance Work Systems* (HPWS) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan BUMDes, terutama ketika didukung oleh kepemimpinan ambidexterous yang mampu menyeimbangkan eksplorasi ide baru dengan optimalisasi sumber daya yang ada. Konsep employee ambidexterity ini sejalan dengan gagasan kinerja inovatif SDM BUMDes, karena menekankan pentingnya adaptasi dan kreativitas dalam menghadapi dinamika usaha desa (Ahmad, 2025).

1. Faktor Internal yang Mempengaruhi Inovasi SDM

Faktor internal merujuk pada aspek yang melekat pada individu karyawan atau pengurus BUMDes, yang secara langsung memengaruhi kemampuan organisasi untuk berinovasi. Faktor-faktor ini berperan

sebagai sumber utama kreativitas, pengambilan keputusan, dan pengembangan unit usaha baru.

a. Kreativitas Individu

Kreativitas merupakan sumber utama lahirnya ide-ide inovatif. SDM dengan kreativitas tinggi mampu menghasilkan gagasan baru yang segar, menggabungkan pengetahuan lokal dan modern, serta menemukan solusi unik untuk masalah yang dihadapi organisasi. Kreativitas dipengaruhi oleh kemampuan berpikir divergen, keterbukaan terhadap pengalaman, dan keberanian mencoba hal baru. Contohnya, staf BUMDes yang kreatif dapat mengubah produk pertanian lokal menjadi makanan olahan dengan kemasan modern sehingga memiliki nilai jual lebih tinggi di pasar.

b. Motivasi Intrinsik

Motivasi internal, seperti rasa ingin tahu, kepuasan pribadi, atau dorongan untuk memberi manfaat bagi masyarakat, mendorong individu untuk berinovasi lebih konsisten dan berkelanjutan. Individu yang termotivasi intrinsik biasanya tidak hanya mengejar insentif finansial, tetapi juga berfokus pada pencapaian misi organisasi. Misalnya, pengurus BUMDes yang menciptakan unit usaha baru karena ingin memberdayakan masyarakat desa, bukan semata-mata memperoleh keuntungan pribadi.

c. Pengetahuan dan Keterampilan

Basis pengetahuan yang memadai menjadi fondasi penting bagi inovasi. SDM dengan wawasan luas dan keterampilan teknis, baik dalam manajemen, teknologi digital, maupun pemasaran, lebih mampu mengembangkan solusi kreatif. Pelatihan, pengalaman kerja, dan akses terhadap sumber pengetahuan eksternal memperkuat kapasitas inovatif ini. Contohnya, staf yang memiliki keterampilan digital marketing dapat memperluas pasar produk BUMDes melalui platform e-commerce.

d. Keberanian Mengambil Risiko

Inovasi selalu mengandung ketidakpastian. SDM yang berani mengambil risiko, mencoba hal baru, dan belajar dari kegagalan akan lebih cepat menghasilkan inovasi. Contohnya, mencoba membuka unit usaha baru meskipun pasar belum pasti, tetapi dilakukan dengan analisis peluang yang matang.

e. Sikap Terhadap Perubahan

SDM yang terbuka terhadap perubahan lebih mudah menerima dan mengimplementasikan ide-ide baru. Sebaliknya, individu yang kaku dan konservatif cenderung menghambat inovasi. Misalnya, pengurus BUMDes yang bersedia beralih dari pencatatan manual ke sistem akuntansi digital, sehingga proses administrasi menjadi lebih efisien dan transparan.

Faktor internal ini saling berinteraksi dan membentuk kapasitas inovatif individu. Organisasi BUMDes yang mampu mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan potensi internal anggotanya akan lebih unggul dalam menciptakan inovasi yang berkelanjutan, memberdayakan masyarakat, dan meningkatkan daya saing desa.

2. Faktor Organisasional

Faktor organisasional adalah kondisi internal BUMDes yang memengaruhi perilaku inovatif SDM. Faktor-faktor ini berkaitan dengan bagaimana organisasi dirancang, dikelola, dan dijalankan sehingga menciptakan lingkungan yang mendukung lahirnya ide-ide baru.

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan kemampuan inovatif SDM. Pemimpin yang visioner, partisipatif, dan memberikan ruang bagi kreativitas akan mendorong munculnya ide-ide baru. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter cenderung menekan inovasi karena menimbulkan rasa takut untuk menyampaikan gagasan. Contohnya, direktur BUMDes yang terbuka terhadap ide pemuda desa dalam mengembangkan wisata edukasi berhasil menciptakan inovasi yang berdampak besar bagi pendapatan dan reputasi desa.

b. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang mendukung inovasi dicirikan oleh keterbukaan, toleransi terhadap kegagalan, dan penghargaan atas ide baru. Dalam budaya semacam ini, setiap anggota merasa aman untuk mencoba hal baru dan belajar dari kesalahan. Sebaliknya, budaya yang birokratis, konservatif, dan kaku akan menghambat munculnya kreativitas.

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial. Kondisi yang aman, kondusif, dan kolaboratif meningkatkan semangat inovasi karena staf merasa nyaman untuk berinteraksi dan berbagi ide. Lingkungan kerja yang penuh konflik, tekanan, atau intimidasi justru menurunkan motivasi dan kreativitas SDM.

d. Struktur Organisasi

BUMDes dengan struktur organisasi yang fleksibel memungkinkan komunikasi lebih cepat dan transparan antaranggota. Struktur yang terlalu hierarkis menghambat aliran ide karena keputusan terpusat pada segelintir orang, sehingga anggota enggan menyampaikan gagasan baru. Struktur yang ramping dan terbuka memungkinkan inovasi muncul dari berbagai level organisasi.

e. Sistem Apresiasi dan Insentif

Pengakuan terhadap kontribusi inovatif menjadi pendorong penting. Insentif tidak selalu berbentuk materi; penghargaan sosial, sertifikat, peluang berkarier, atau peran aktif dalam pengambilan keputusan juga dapat memotivasi SDM untuk berinovasi. Sistem ini menegaskan bahwa inovasi dihargai dan menjadi bagian dari budaya organisasi.

Faktor organisasional menciptakan kerangka kerja yang memungkinkan potensi inovatif individu berkembang secara maksimal. Kepemimpinan, budaya, lingkungan kerja, struktur, dan sistem apresiasi saling terkait untuk membentuk ekosistem inovasi di BUMDes, sehingga organisasi mampu beradaptasi, berkembang, dan memberikan manfaat bagi masyarakat desa secara berkelanjutan.

3. Faktor Eksternal

Inovasi SDM di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal yang berasal dari lingkungan sekitar. Faktor-faktor ini dapat menjadi pendorong maupun penghambat inovasi tergantung bagaimana organisasi memanfaatkannya.

a. Dukungan Pemerintah

Kebijakan, regulasi, dan program pemerintah baik di tingkat desa maupun pusat memberikan pengaruh signifikan terhadap ruang gerak inovasi BUMDes. Program pendampingan, pelatihan, dan bantuan modal dapat memperkuat kapasitas SDM untuk

berinovasi. Contohnya, pelatihan manajemen usaha yang diselenggarakan pemerintah dapat meningkatkan kemampuan pengurus BUMDes dalam menyusun strategi pemasaran atau mengelola unit usaha baru.

b. Teknologi dan Infrastruktur

Akses terhadap teknologi dan infrastruktur memengaruhi efisiensi dan efektivitas inovasi. Internet yang stabil, transportasi memadai, dan fasilitas publik yang lengkap mendukung pengembangan ide-ide baru. Sebaliknya, keterbatasan infrastruktur dapat membatasi kemampuan SDM BUMDes dalam mengakses informasi, berkomunikasi, maupun memasarkan produk.

c. Persaingan Pasar

Tekanan kompetisi menjadi pendorong kreatifitas. SDM BUMDes yang menghadapi persaingan sehat akan terdorong untuk menemukan cara baru dalam meningkatkan kualitas produk, layanan, dan strategi pemasaran. Contoh: BUMDes yang menjual kerajinan tangan harus mengikuti tren konsumen dan memperbarui desain produk agar tetap kompetitif.

d. Kolaborasi dengan Pihak Eksternal

Kemitraan dengan universitas, LSM, atau perusahaan swasta membuka akses pada pengetahuan dan teknologi baru. Kolaborasi ini dapat memperkaya ide, mempercepat proses inovasi, serta memberikan pengalaman belajar bagi SDM. Misalnya, kolaborasi dengan perguruan tinggi dapat menghasilkan penelitian pengolahan hasil pertanian menjadi produk bernilai tambah.

e. Dinamika Sosial dan Budaya

Konteks sosial dan budaya desa, seperti budaya gotong royong, solidaritas, dan partisipasi masyarakat, menjadi modal sosial yang mendukung inovasi. Interaksi sosial yang kuat mempermudah pertukaran pengetahuan dan ide kreatif. Namun, norma tradisional yang terlalu kaku juga dapat membatasi keberanian SDM untuk mencoba hal baru.

Faktor eksternal berperan sebagai lingkungan yang membentuk peluang dan tantangan bagi inovasi SDM. BUMDes yang mampu memanfaatkan dukungan pemerintah, teknologi, persaingan pasar,

kolaborasi eksternal, serta modal sosial desa akan lebih adaptif, kreatif, dan mampu menghadirkan inovasi yang berkelanjutan.

4. Interaksi Antar Faktor

Inovasi sumber daya manusia (SDM) di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor utama: internal, organisasional, dan eksternal. Namun, faktor-faktor ini tidak bekerja secara terpisah. Interaksi dan sinergi antarfaktor menentukan keberhasilan inovasi dalam organisasi desa.

- a. Faktor Internal mencakup aspek yang melekat pada individu SDM, seperti kreativitas, motivasi intrinsik, pengetahuan, keterampilan, sikap terhadap perubahan, dan keberanian mengambil risiko. Individu yang kreatif dan terbuka terhadap perubahan cenderung menghasilkan ide baru. Misalnya, pengurus BUMDes yang kreatif mampu mengubah produk pertanian lokal menjadi makanan olahan dengan kemasan modern. Namun, kreativitas individu tidak akan optimal jika lingkungan organisasi tidak mendukung.
- b. Faktor Organisasional meliputi kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, struktur organisasi, serta sistem apresiasi dan insentif. Kepemimpinan transformasional yang visioner, inklusif, dan partisipatif dapat memotivasi SDM untuk berinovasi. Lingkungan kerja yang aman, kolaboratif, dan fleksibel memperkuat kreativitas dan semangat mencoba hal baru. Misalnya, direktur BUMDes yang terbuka terhadap ide pemuda desa dalam mengembangkan wisata edukasi berhasil menciptakan inovasi yang berdampak besar karena didukung budaya organisasi yang menghargai gagasan baru.
- c. Faktor Eksternal berasal dari lingkungan di luar organisasi, termasuk dukungan pemerintah, teknologi dan infrastruktur, persaingan pasar, kolaborasi eksternal, serta dinamika sosial dan budaya desa. Program pelatihan dari pemerintah atau kolaborasi dengan universitas dapat memberikan pengetahuan baru yang memperkaya ide inovatif SDM. Namun, manfaat faktor eksternal hanya bisa dimaksimalkan jika SDM memiliki keterampilan memadai dan organisasi mendukung implementasi ide.

Sinergi ketiga faktor ini menjadi kunci. Kreativitas individu (internal) harus ditopang oleh kepemimpinan dan budaya organisasi

(organisasional) serta difasilitasi oleh akses teknologi dan dukungan kebijakan (eksternal). Lingkungan kerja yang sehat meningkatkan motivasi intrinsik SDM, sementara kolaborasi eksternal dan persaingan pasar mendorong eksplorasi ide baru. Sebaliknya, jika salah satu faktor lemah misalnya, SDM kurang terampil atau organisasi bersifat kaku potensi inovasi dapat terhambat. Dengan demikian, inovasi SDM BUMDes merupakan hasil interaksi dinamis antara faktor internal, organisasional, dan eksternal. Pendekatan yang terpadu, yang memperkuat ketiga dimensi tersebut secara simultan, akan menghasilkan kapasitas inovatif yang berkelanjutan dan berdampak pada peningkatan kinerja BUMDes serta kesejahteraan masyarakat desa.



BAB VII

STRATEGI PENGUATAN SDM INOVATIF DI BUMDES

Penguatan sumber daya manusia inovatif menjadi langkah strategis agar BUMDes mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi tantangan ekonomi desa. Upaya ini dapat dilakukan melalui peningkatan kompetensi, penguatan jejaring, serta pemanfaatan teknologi digital untuk mendorong inovasi. Bab ini membahas strategi pengembangan human capital melalui pendidikan dan pelatihan, penguatan relational capital lewat kolaborasi, penerapan digitalisasi, serta model integratif pengelolaan modal untuk mendukung kinerja inovatif BUMDes.

A. Pengembangan *Human Capital* melalui Pelatihan dan Pendidikan

Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai motor penggerak ekonomi desa sangat bergantung pada kualitas *human capital* atau modal manusia yang dimiliki. *Human capital* merujuk pada kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi. Dalam konteks BUMDes, *human capital* tidak hanya dimiliki oleh pengurus inti, melainkan juga staf operasional dan masyarakat desa yang terlibat dalam kegiatan usaha. Seiring meningkatnya dinamika pasar, perkembangan teknologi, serta tuntutan masyarakat, BUMDes dituntut untuk mampu menghadirkan produk, layanan, dan strategi yang inovatif. Hal ini hanya dapat terwujud apabila SDM terus dikembangkan melalui pelatihan dan pendidikan yang sistematis, terarah, dan berkelanjutan. Tanpa upaya tersebut, SDM BUMDes cenderung stagnan, sulit beradaptasi, dan tidak mampu bersaing dengan pelaku usaha lain.

1. Konsep *Human Capital* dalam Konteks BUMDes

Human capital atau modal manusia merupakan bentuk modal tidak kasat mata yang sangat berpengaruh terhadap kemampuan individu dalam menciptakan nilai bagi organisasi. Menurut Becker (1993), investasi dalam pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas dan pendapatan seseorang, yang pada akhirnya memberi dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks BUMDes, *human capital* menjadi faktor strategis dalam pengembangan kapasitas SDM dan peningkatan kinerja organisasi.

Secara spesifik, *human capital* dalam BUMDes dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama: pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

- a. Pengetahuan (*knowledge*) mencakup wawasan mengenai manajemen usaha, pemasaran, keuangan, serta layanan publik yang relevan dengan kebutuhan desa. Pengetahuan ini memungkinkan pengurus BUMDes memahami konteks bisnis, merancang strategi yang tepat, dan mengambil keputusan yang efektif. Misalnya, pengurus yang memahami prinsip pemasaran digital dapat memasarkan produk lokal secara online, sehingga meningkatkan jangkauan pasar dan pendapatan desa.
- b. Keterampilan (*skills*) meliputi kemampuan teknis yang dapat diaplikasikan secara langsung dalam operasional BUMDes. Keterampilan ini mencakup akuntansi, digital marketing, pengelolaan pariwisata, produksi, hingga pelayanan publik. Contohnya, staf yang terampil dalam pengelolaan keuangan dapat memastikan pencatatan transaksi yang akurat, sedangkan keterampilan produksi memungkinkan pengolahan hasil pertanian menjadi produk bernilai tambah yang menarik bagi konsumen. Keterampilan ini menjadi jembatan antara pengetahuan teoritis dan praktik nyata.
- c. Sikap (*attitudes*) mencakup orientasi kerja, etos gotong royong, integritas, dan motivasi untuk berinovasi. Sikap positif ini menjadi penguat bagi pengetahuan dan keterampilan agar dapat diterapkan secara berkelanjutan. Misalnya, pengurus yang memiliki motivasi tinggi untuk berinovasi akan lebih aktif mencari peluang baru, berkolaborasi dengan pihak eksternal, dan belajar dari pengalaman, sehingga inovasi dalam BUMDes dapat terwujud secara nyata.

Ketiga dimensi *human capital* ini saling melengkapi. Pengetahuan tanpa keterampilan praktis tidak akan efektif dalam menghasilkan output nyata, sementara keterampilan tanpa sikap positif berisiko tidak berkelanjutan karena kurangnya motivasi dan integritas. Dengan kombinasi ketiga aspek ini, SDM BUMDes mampu meningkatkan produktivitas, mendorong inovasi, dan memberikan kontribusi signifikan bagi kesejahteraan masyarakat desa. Oleh karena itu, pengembangan *human capital* melalui pelatihan, pendidikan, dan pembinaan sikap profesional menjadi strategi penting bagi BUMDes untuk memastikan keberhasilan jangka panjang dan peningkatan kapasitas organisasi.

2. Pentingnya Pelatihan dan Pendidikan bagi *Human Capital* BUMDes

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan penting dalam meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa. Namun, implementasi BUMDes kerap menghadapi kendala signifikan, terutama terkait kapasitas sumber daya manusia (SDM). Banyak pengurus dan staf masih terbatas kemampuan dalam manajemen organisasi, pemasaran produk, hingga pemanfaatan teknologi. Kondisi ini berpotensi menghambat kinerja dan inovasi BUMDes. Oleh karena itu, pelatihan dan pendidikan menjadi strategi krusial untuk memperkuat kapasitas SDM.

- a. Peningkatan kompetensi teknis. Pelatihan yang terstruktur memungkinkan pengurus BUMDes memahami prinsip manajemen usaha, akuntansi, pemasaran, dan pengelolaan unit usaha secara profesional. Dengan kompetensi teknis yang memadai, pengelola mampu membuat perencanaan yang efektif, mengelola keuangan dengan akurat, serta mengoptimalkan sumber daya yang ada. Misalnya, pelatihan digital marketing membantu pengurus memasarkan produk desa melalui platform e-commerce sehingga pasar lebih luas dan efisien.
- b. Meningkatkan daya adaptasi. Lingkungan bisnis dan teknologi terus berubah, sehingga kemampuan SDM untuk menyesuaikan diri menjadi penting. Pelatihan memberikan pemahaman tentang tren pasar, teknologi baru, dan metode kerja inovatif. SDM yang adaptif dapat merespons perubahan dengan cepat, meminimalkan risiko kegagalan usaha, dan menjaga keberlanjutan BUMDes.

- c. Mendorong inovasi. Pendidikan dan pelatihan membuka wawasan baru bagi SDM, memungkinkan mengombinasikan pengetahuan lokal dengan teknologi modern. Proses ini memunculkan ide-ide kreatif yang dapat diterapkan pada produk, layanan, maupun proses operasional BUMDes. Misalnya, teknik tradisional pengolahan hasil pertanian dapat dipadukan dengan teknologi pengemasan modern untuk menciptakan produk bernilai tambah.
- d. Membangun kepercayaan diri. Pelatihan memberi kesempatan bagi pengurus untuk menguasai keterampilan baru dan praktik terbaik dalam manajemen BUMDes. Kepercayaan diri yang meningkat membuat SDM lebih berani mengambil keputusan, berpartisipasi aktif dalam musyawarah desa, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pengembangan unit usaha.
- e. Mengurangi ketergantungan eksternal. BUMDes yang memiliki SDM terampil dan berpengetahuan luas dapat mengelola usaha secara mandiri, tanpa selalu bergantung pada pendampingan pemerintah atau pihak swasta. Hal ini memperkuat kemandirian desa dalam mengembangkan ekonomi lokal.

Dengan demikian, pelatihan dan pendidikan bukan sekadar transfer pengetahuan, tetapi juga investasi strategis untuk membangun SDM BUMDes yang kompeten, inovatif, dan mandiri, sehingga organisasi desa dapat berkembang secara berkelanjutan.

3. Strategi Pengembangan *Human Capital* Melalui Pelatihan

Pelatihan merupakan bentuk pendidikan nonformal yang fokus pada peningkatan keterampilan praktis dan kemampuan SDM untuk menghadapi tantangan operasional. Dalam konteks BUMDes, pelatihan menjadi instrumen penting untuk meningkatkan kompetensi pengurus dan anggota organisasi, sekaligus mendorong kinerja inovatif.

- a. Pelatihan Manajemen Usaha menjadi fondasi utama. Pengurus BUMDes perlu memahami akuntansi dasar, perencanaan bisnis, manajemen risiko, dan tata kelola organisasi. Kompetensi ini memungkinkan menyusun laporan keuangan yang transparan, membuat perencanaan usaha yang realistis, dan mengelola risiko secara sistematis. Dengan demikian, pelatihan manajemen usaha memperkuat akuntabilitas dan kredibilitas organisasi di mata masyarakat maupun mitra eksternal.

- b. Pelatihan Keterampilan Teknis berfokus pada penguasaan kegiatan operasional sesuai potensi desa. Misalnya, pelatihan produksi olahan pangan, pengelolaan wisata desa, atau agribisnis meningkatkan kemampuan praktis pengurus dan anggota BUMDes. Keterampilan teknis ini menjamin kualitas produk atau layanan, sehingga desa mampu bersaing di pasar lokal maupun regional.
- c. Pelatihan Digital dan Teknologi menjadi semakin krusial di era informasi. Pengurus BUMDes perlu mahir mengelola media sosial, marketplace, aplikasi akuntansi, dan sistem pembayaran digital. Pelatihan ini memungkinkan BUMDes memperluas jaringan pemasaran, mempermudah transaksi, dan meningkatkan efisiensi pengelolaan usaha.
- d. Pelatihan *soft skills* penting untuk memperkuat kemampuan interpersonal dan kepemimpinan. Komunikasi efektif, negosiasi, pelayanan pelanggan, serta keterampilan manajerial memastikan interaksi dengan masyarakat dan mitra bisnis berjalan lancar. Soft skills ini juga mendukung penguatan budaya organisasi yang kolaboratif dan inovatif.
- e. Pelatihan inovasi dan kreativitas memberi ruang bagi SDM untuk berpikir kreatif, melakukan problem solving, dan berani mengambil risiko dalam mengembangkan produk maupun layanan baru. Melalui pendekatan ini, BUMDes dapat menggabungkan kearifan lokal dengan teknologi modern untuk menciptakan inovasi yang bernilai tambah.

Kombinasi berbagai jenis pelatihan tersebut meningkatkan kompetensi teknis, manajerial, dan kreatif pengurus BUMDes. Hasilnya adalah SDM yang lebih adaptif, mandiri, dan mampu mendorong keberlanjutan organisasi desa. Dengan dukungan pelatihan yang sistematis, BUMDes tidak hanya mampu mengoptimalkan potensi desa, tetapi juga menciptakan inovasi yang memberi manfaat luas bagi masyarakat.

4. Strategi Pengembangan *Human Capital* Melalui Pendidikan

Pendidikan formal dan nonformal berperan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di BUMDes. Pendidikan membekali pengurus dan anggota organisasi dengan

pengetahuan, keterampilan, dan wawasan yang mendukung manajemen usaha, inovasi, dan keberlanjutan organisasi.

- a. Pendidikan Formal merupakan jalur utama untuk memperkuat kompetensi teoretis dan analitis. Pengurus atau staf BUMDes didorong untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi, seperti diploma atau sarjana, khususnya di bidang ekonomi, manajemen, atau teknologi pertanian. Dengan pendidikan formal, SDM memperoleh dasar akademik yang kuat, kemampuan berpikir kritis, dan pemahaman tentang praktik bisnis modern. Hal ini meningkatkan profesionalisme pengelolaan BUMDes dan kapasitas untuk mengambil keputusan berbasis data.
- b. Pendidikan Nonformal melengkapi pendidikan formal dengan fokus pada pengembangan keterampilan praktis. Melalui kursus singkat, seminar, workshop, atau pelatihan bersertifikat, pengurus dan anggota BUMDes dapat menguasai teknik produksi, pemasaran, akuntansi, dan pengelolaan digital. Keunggulan pendidikan nonformal adalah fleksibilitas waktu dan relevansi langsung dengan kebutuhan operasional BUMDes.
- c. Pendidikan Berbasis Komunitas memanfaatkan kearifan lokal dan partisipasi masyarakat. Sekolah desa, kelas bisnis komunitas, atau akademi BUMDes memungkinkan masyarakat belajar bersama, bertukar pengalaman, dan mengembangkan keterampilan kolektif. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat kapasitas individu, tetapi juga memperkuat modal sosial, solidaritas, dan budaya berbagi pengetahuan di desa.
- d. Pendidikan Berbasis Teknologi semakin relevan di era digital. Platform e-learning, webinar, kursus online, dan aplikasi pendidikan memungkinkan pengurus dan masyarakat mengakses materi pendidikan kapan saja dan di mana saja, dengan biaya yang relatif lebih rendah. Teknologi memperluas jangkauan pembelajaran, mempermudah transfer pengetahuan, dan mendorong inovasi berbasis digital.

Kombinasi pendidikan formal, nonformal, berbasis komunitas, dan teknologi membangun *human capital* yang adaptif, kreatif, dan kompeten. SDM yang terdidik mampu mengelola usaha BUMDes secara profesional, mengoptimalkan potensi lokal, serta menghasilkan inovasi yang berkelanjutan. Strategi pendidikan ini juga mendukung

pemberdayaan masyarakat, menciptakan kepemimpinan yang visioner, dan memperkuat kapasitas desa menghadapi dinamika ekonomi dan sosial.

5. Hambatan dalam Pengembangan *Human Capital*

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan kunci keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan kapasitas organisasi, inovasi, dan keberlanjutan usaha. Strategi utama yang digunakan meliputi pelatihan praktis, pendidikan formal, nonformal, berbasis komunitas, dan teknologi. Namun, dalam praktiknya, pengembangan SDM menghadapi sejumlah hambatan yang dapat mengurangi efektivitas program pendidikan dan pelatihan.

a. Keterbatasan Anggaran

Salah satu hambatan utama adalah dana yang terbatas. BUMDes sering menghadapi kendala finansial sehingga sulit membiayai pelatihan intensif, sertifikasi, atau akses ke lembaga pendidikan profesional. Keterbatasan anggaran ini membatasi kemampuan pengurus untuk meningkatkan kompetensi teknis maupun manajerial.

b. Rendahnya Motivasi Belajar

Motivasi intrinsik SDM juga memengaruhi keberhasilan pelatihan. Beberapa pengurus merasa keterampilan yang dimiliki sudah cukup untuk menjalankan tugas, sehingga enggan mengikuti pendidikan tambahan. Rendahnya motivasi belajar mengurangi efektivitas transfer pengetahuan dan peluang inovasi.

c. Kurangnya Akses terhadap Lembaga Pelatihan

Desa-desa terpencil memiliki keterbatasan akses ke lembaga pelatihan, perguruan tinggi, atau penyedia kursus nonformal. Faktor geografis ini membatasi kesempatan pengurus untuk memperoleh keterampilan baru, terutama dalam bidang digital, manajemen usaha, dan teknologi pertanian.

d. Budaya Konservatif

Budaya lokal yang konservatif kadang menilai pendidikan tambahan atau inovasi sebagai hal yang kurang penting. Pengurus atau masyarakat yang menganggap pengetahuan tradisional sudah cukup cenderung enggan mengikuti pelatihan baru, sehingga potensi pengembangan SDM tidak maksimal.

e. Keterbatasan Waktu

Operasional BUMDes yang padat membuat pengurus sulit menyediakan waktu untuk mengikuti pelatihan jangka panjang. Banyak kegiatan harian yang menuntut perhatian langsung, sehingga pendidikan formal atau nonformal sering tertunda atau tidak terselesaikan.

Hambatan-hambatan ini menuntut strategi yang adaptif, termasuk: pengembangan modul pelatihan berbasis kebutuhan lokal, pemanfaatan teknologi untuk e-learning, penyediaan insentif, dan dukungan anggaran dari pemerintah atau mitra eksternal. Penanganan hambatan ini sangat penting agar investasi dalam pengembangan SDM dapat meningkatkan kapasitas organisasi, inovasi, dan keberlanjutan BUMDes.

B. Memperkuat *Relational Capital* melalui Kolaborasi dan Jaringan

Pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) inovatif, salah satu aset yang tidak kasat mata namun sangat berpengaruh adalah *relational capital* atau modal relasional. *Relational capital* merujuk pada nilai yang diperoleh dari hubungan sosial, kemitraan, dan jaringan yang dimiliki organisasi dengan berbagai pihak eksternal maupun internal. Bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), *relational capital* menjadi faktor kunci karena keberlanjutan usaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan internal, tetapi juga oleh seberapa kuat hubungan BUMDes dengan masyarakat desa, pemerintah, mitra usaha, lembaga pendidikan, dan pasar. Tanpa jaringan yang solid, BUMDes sulit mengakses sumber daya, pengetahuan, maupun peluang pasar yang lebih luas. Oleh sebab itu, memperkuat *relational capital* melalui kolaborasi dan jaringan merupakan strategi fundamental untuk membangun SDM inovatif yang mampu membawa BUMDes menjadi pilar ekonomi desa sekaligus motor penggerak inovasi lokal.

1. Konsep *Relational Capital*

Relational capital merupakan salah satu dimensi utama dari intellectual capital atau modal intelektual, selain *human capital* (modal manusia) dan *structural capital* (modal struktural). Menurut Bontis (1999), *relational capital* mencakup kualitas hubungan yang terjalin

dengan berbagai pihak eksternal maupun internal, seperti pelanggan, pemasok, mitra kerja, pemerintah, dan komunitas. Hubungan-hubungan ini menghasilkan kepercayaan, reputasi, serta peluang kerjasama yang strategis bagi organisasi. Dalam konteks BUMDes, relational capital menjadi aset penting untuk mendukung inovasi, pengembangan usaha, dan keberlanjutan ekonomi desa. Secara spesifik, relational capital dalam BUMDes dapat dijabarkan ke dalam lima dimensi utama.

- a. Hubungan dengan masyarakat desa. Kepercayaan dan partisipasi warga merupakan fondasi utama bagi keberhasilan BUMDes. Masyarakat yang aktif mendukung program BUMDes akan mempermudah pelaksanaan inovasi, misalnya dalam pengembangan usaha pariwisata atau unit usaha produk lokal.
- b. Hubungan dengan pemerintah desa dan daerah. Relasi ini mencakup dukungan kebijakan, pendanaan, dan pendampingan teknis. Dukungan pemerintah mempermudah BUMDes mendapatkan izin operasional, alokasi dana desa, serta akses terhadap program pembinaan dan pelatihan yang relevan (Suryana, 2018).
- c. Hubungan dengan mitra usaha, baik dari sektor swasta, koperasi, maupun lembaga keuangan. Kemitraan ini memungkinkan BUMDes memperoleh akses modal, teknologi, pasar, dan sumber daya lain yang dapat memperkuat inovasi dan ekspansi usaha. Contohnya, kerjasama dengan koperasi pertanian dapat meningkatkan kualitas bahan baku atau memperluas jaringan distribusi produk.
- d. Hubungan dengan akademisi dan LSM. Relasi ini memungkinkan transfer pengetahuan, teknologi, dan praktik terbaik yang dapat diterapkan di desa. Kolaborasi dengan universitas atau LSM dapat membantu BUMDes dalam riset pasar, pengembangan produk, atau pelatihan SDM yang inovatif (Nonaka & Takeuchi, 1995).
- e. Hubungan dengan pelanggan dan pasar. Kualitas hubungan dengan konsumen menentukan keberhasilan produk dan layanan yang ditawarkan BUMDes. Kepercayaan pelanggan terhadap kualitas produk lokal maupun layanan publik desa akan meningkatkan loyalitas, memperluas pasar, dan mendorong pertumbuhan ekonomi.

Dengan membangun relational capital yang kuat, BUMDes tidak hanya memperkuat jaringan sosial-ekonomi, tetapi juga menciptakan peluang inovasi yang lebih luas dan meningkatkan keberlanjutan usaha desa. Relational capital menjadi modal strategis yang menghubungkan sumber daya internal dengan peluang eksternal, sehingga memberikan nilai tambah jangka panjang bagi masyarakat dan organisasi.

2. Pentingnya Kolaborasi dan Jaringan dalam BUMDes

BUMDes tidak dapat beroperasi secara optimal tanpa dukungan eksternal. Kolaborasi dan jaringan menjadi instrumen penting untuk memperkuat kapasitas organisasi, memperluas akses sumber daya, dan mendorong inovasi. Dalam konteks pembangunan desa, kemitraan strategis ini dapat meningkatkan kinerja BUMDes sekaligus memberi manfaat langsung bagi masyarakat.

a. Mengakses Sumber Daya Baru

Kolaborasi dengan lembaga keuangan, pemerintah, maupun swasta membuka akses permodalan dan sumber daya yang sebelumnya terbatas. Dukungan ini memungkinkan BUMDes untuk mengembangkan unit usaha baru, membeli peralatan, atau meningkatkan kapasitas produksi. Tanpa jaringan yang kuat, BUMDes sulit memperoleh sumber daya yang memadai untuk berkembang.

b. Transfer Pengetahuan dan Teknologi

Kemitraan dengan universitas, LSM, atau konsultan bisnis memungkinkan BUMDes memperoleh pengetahuan dan teknologi terbaru. Contohnya, pelatihan manajemen digital, pengolahan hasil pertanian modern, atau strategi pemasaran online. Transfer pengetahuan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan SDM, tetapi juga memperkuat kapasitas inovatif organisasi.

c. Memperluas Pasar

Jaringan dengan pelaku bisnis, distributor, atau platform digital membantu produk BUMDes menjangkau pasar lebih luas. Produk olahan desa, kerajinan, atau jasa pariwisata dapat dikenal di tingkat regional maupun nasional. Akses pasar yang lebih besar meningkatkan pendapatan BUMDes sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi lokal.

d. Meningkatkan Legitimasi dan Kepercayaan

Kolaborasi dengan pihak eksternal meningkatkan legitimasi BUMDes di mata masyarakat dan pemerintah. Dukungan formal maupun informal memperkuat posisi BUMDes sebagai institusi yang dapat dipercaya dan profesional, sehingga mempermudah pengambilan keputusan, partisipasi masyarakat, serta alokasi sumber daya.

e. Mendorong Inovasi Kolaboratif

Jaringan antaraktor dengan latar belakang berbeda sering menghasilkan ide-ide inovatif. Misalnya, kombinasi pengetahuan lokal dan teknologi modern dapat menciptakan produk atau layanan baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat. Interaksi lintas sektor juga memungkinkan BUMDes belajar dari praktik terbaik desa lain atau organisasi eksternal.

Dengan demikian, kolaborasi dan jaringan bukan sekadar akses tambahan, tetapi strategi penting untuk memperkuat kapasitas, legitimasi, dan daya saing BUMDes. Peningkatan jejaring harus diiringi mekanisme koordinasi, komunikasi efektif, dan kepemimpinan yang mendukung kerja sama berkelanjutan.

3. Strategi Memperkuat Relational Capital

Kolaborasi dengan masyarakat desa merupakan fondasi utama dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Masyarakat tidak hanya berperan sebagai konsumen utama, tetapi juga sebagai pemilik yang menentukan keberlangsungan usaha. Tanpa dukungan aktif, operasional BUMDes akan sulit berjalan. Strategi yang dapat diterapkan antara lain melibatkan masyarakat dalam perencanaan usaha melalui musyawarah desa sehingga setiap keputusan bisnis memiliki basis partisipatif. Selain itu, memberikan ruang partisipasi dalam kegiatan operasional, misalnya sebagai tenaga kerja atau mitra produksi, meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab. Penyediaan manfaat langsung, seperti dividen atau program sosial, semakin memperkuat kepercayaan dan membangun relational capital yang mendorong sense of belonging.

Pemerintah menjadi mitra strategis yang tidak kalah penting. Hubungan yang solid dengan pemerintah desa, kabupaten, hingga pusat membuka akses regulasi, fasilitasi, dan pendanaan. BUMDes dapat mengoptimalkan program pendampingan dan bantuan dana desa serta

menjalin komunikasi aktif dengan dinas terkait untuk memanfaatkan pelatihan dan program pemberdayaan. Lebih jauh, mendorong sinergi antara RPJMDes (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa) dengan rencana bisnis BUMDes memastikan bahwa setiap kegiatan usaha sejalan dengan prioritas pembangunan desa.

Kolaborasi dengan mitra usaha dan sektor swasta juga menjadi kunci penguatan daya saing BUMDes. Jaringan dengan pelaku bisnis lain, koperasi, dan UMKM dapat diwujudkan melalui kemitraan produksi dan distribusi, penyediaan bahan baku dengan harga kompetitif, maupun model joint venture atau kerjasama branding. Hubungan yang terjalin membangun relational capital yang memperluas pasar dan meningkatkan kapasitas bersaing usaha.

BUMDes juga dapat memanfaatkan kemitraan dengan lembaga pendidikan dan LSM untuk meningkatkan kapasitas inovasi. Transfer ilmu dan teknologi dari universitas atau lembaga riset, maupun pendampingan manajerial dari LSM, memungkinkan pengembangan sistem pemasaran digital dan inovasi produk. Contoh konkret adalah kerjasama dengan mahasiswa KKN yang membantu memperluas strategi promosi dan operasional berbasis digital.

Membangun hubungan dengan pasar dan konsumen tidak hanya soal transaksi, tetapi juga membentuk loyalitas jangka panjang. Meningkatkan kualitas pelayanan, memanfaatkan media sosial untuk komunikasi dua arah, serta melakukan survei kepuasan pelanggan dan menindaklanjutinya, menciptakan feedback loop yang memperkuat reputasi dan kepercayaan konsumen. Dengan kolaborasi yang holistik ini, BUMDes tidak hanya tumbuh secara ekonomi, tetapi juga menjadi pilar pemberdayaan masyarakat desa yang berkelanjutan.

4. Faktor Kunci dalam Membangun Relational Capital

Agar kolaborasi dan jaringan yang dibangun oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat berjalan efektif, terdapat beberapa faktor kunci yang harus diperhatikan.

- a. Faktor pertama adalah kepercayaan (*trust*). Hubungan dengan masyarakat, pemerintah, mitra usaha, lembaga pendidikan, maupun konsumen hanya dapat berjalan jika terdapat rasa saling percaya. Kepercayaan ini merupakan fondasi bagi semua bentuk kerjasama dan menjadi perekat hubungan jangka panjang. Tanpa

kepercayaan, setiap upaya kolaboratif rentan gagal atau terhambat oleh kecurigaan dan konflik.

- b. Faktor kedua adalah komunikasi yang transparan. Keterbukaan informasi menjadi sangat penting untuk mencegah salah paham atau ketidakseimbangan informasi yang bisa menimbulkan gesekan. Komunikasi yang jelas, rutin, dan terbuka dengan semua pihak memungkinkan setiap keputusan dan kebijakan BUMDes dipahami dengan baik, sehingga koordinasi menjadi lebih efektif. Transparansi ini juga memperkuat kepercayaan, karena semua pihak merasa dilibatkan dan memiliki akses terhadap informasi yang relevan.
- c. Faktor ketiga adalah manfaat timbal balik (*mutual benefit*). Kolaborasi yang baik harus memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat. Misalnya, masyarakat mendapatkan peningkatan kesejahteraan melalui pekerjaan atau program sosial, mitra usaha memperoleh akses pasar atau bahan baku dengan harga kompetitif, dan BUMDes sendiri dapat memperluas jaringan dan meningkatkan kapasitas inovasi. Ketika setiap pihak merasakan manfaat nyata, motivasi untuk berpartisipasi secara aktif semakin tinggi, sehingga kolaborasi menjadi lebih berkelanjutan.
- d. Faktor keempat adalah komitmen jangka panjang. Jaringan yang dibangun tidak boleh hanya berorientasi pada keuntungan sesaat. Komitmen yang konsisten terhadap tujuan bersama, seperti pemberdayaan ekonomi desa dan penguatan daya saing BUMDes, memastikan bahwa setiap pihak mau bekerja sama secara berkelanjutan meskipun menghadapi tantangan atau risiko.
- e. Faktor terakhir adalah kapasitas negosiasi SDM. Kemampuan komunikasi, diplomasi, dan negosiasi pengurus BUMDes sangat menentukan keberhasilan kolaborasi. Pengurus yang mampu menjembatani kepentingan berbagai pihak, menyelesaikan konflik, dan menjaga hubungan baik akan memaksimalkan potensi jaringan yang ada.

Dengan memperhatikan kelima faktor kunci ini kepercayaan, komunikasi transparan, manfaat timbal balik, komitmen jangka panjang, dan kapasitas negosiasi BUMDes dapat membangun kolaborasi yang

efektif, memperluas jaringan, serta mendorong pertumbuhan usaha yang berkelanjutan sekaligus memberdayakan masyarakat desa.

5. Hambatan dalam Penguatan Relational Capital

Membangun kolaborasi dan jaringan yang efektif merupakan tantangan tersendiri bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Meskipun potensi manfaatnya besar, BUMDes sering menghadapi berbagai kendala yang menghambat terciptanya hubungan yang produktif dengan masyarakat, pemerintah, mitra usaha, lembaga pendidikan, maupun konsumen. Salah satu kendala utama adalah kurangnya keterampilan komunikasi dan negosiasi di kalangan pengurus. Banyak pengurus yang belum terbiasa menjalin kerjasama, mempresentasikan ide, atau menegosiasikan kepentingan berbagai pihak. Akibatnya, peluang untuk memperluas jaringan dan membangun kemitraan strategis sering terlewatkan.

Dominasi elite desa menjadi hambatan signifikan. Ketika pengelolaan BUMDes hanya dikuasai oleh segelintir orang, jaringan yang dibangun cenderung menguntungkan kelompok tertentu saja. Hal ini tidak hanya menurunkan efektivitas kolaborasi, tetapi juga dapat menimbulkan ketidakpuasan di kalangan masyarakat, yang pada gilirannya menurunkan partisipasi dan dukungan publik. Kurangnya kepercayaan masyarakat juga sering menjadi tantangan. Jika pengelolaan BUMDes kurang transparan atau informasi mengenai kebijakan dan penggunaan dana tidak tersampaikan dengan baik, masyarakat cenderung skeptis untuk ikut serta dalam program atau memberikan dukungan. Kepercayaan yang rendah akan mempersempit ruang kolaborasi dengan komunitas lokal yang seharusnya menjadi mitra utama BUMDes.

Terbatasnya akses ke lembaga eksternal juga membatasi peluang jaringan. Desa yang terpencil atau kurang terhubung secara infrastruktur sering kesulitan menjalin kerjasama dengan mitra usaha, universitas, LSM, maupun instansi pemerintah yang berperan dalam pendanaan dan pemberdayaan. Hal ini membatasi potensi transfer ilmu, teknologi, dan akses pasar yang bisa dimanfaatkan BUMDes untuk berkembang. Faktor lain yang kerap muncul adalah budaya eksklusif. Sebagian pengurus BUMDes enggan membuka diri terhadap pihak luar atau mempertimbangkan masukan dari berbagai pemangku kepentingan. Sikap ini mempersempit ruang inovasi dan membuat usaha lebih sulit

menyesuaikan diri dengan dinamika pasar maupun kebutuhan masyarakat.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, BUMDes perlu menerapkan strategi komunikasi yang lebih inklusif, meningkatkan transparansi tata kelola, serta secara aktif membangun kepercayaan dengan masyarakat dan mitra eksternal. Misalnya, pengurus dapat melibatkan lebih banyak warga dalam pengambilan keputusan, melaporkan penggunaan dana secara terbuka, dan mengadakan pelatihan keterampilan negosiasi dan manajemen jaringan. Dengan pendekatan ini, kendala yang ada dapat diminimalkan, sehingga kolaborasi dan jaringan BUMDes menjadi lebih produktif, berkelanjutan, dan bermanfaat bagi seluruh pihak yang terlibat.

C. Digitalisasi dan Adopsi Teknologi dalam BUMDes

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam hampir semua aspek kehidupan, termasuk di sektor ekonomi desa. Transformasi digital membuka peluang bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk meningkatkan daya saing, memperluas pasar, serta mengoptimalkan pengelolaan sumber daya desa. Di tengah tantangan globalisasi, digitalisasi bukan lagi pilihan, melainkan sebuah keharusan agar BUMDes dapat bertahan dan berkembang. Digitalisasi dalam BUMDes mencakup pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses pasar, meningkatkan kualitas layanan, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Adopsi teknologi yang tepat memungkinkan BUMDes untuk melahirkan inovasi usaha, memperkuat transparansi, dan meningkatkan partisipasi masyarakat desa.

1. Konsep Digitalisasi dan Adopsi Teknologi

Digitalisasi merupakan proses transformasi aktivitas manual menjadi berbasis teknologi digital. Dalam konteks organisasi seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), digitalisasi bukan sekadar penggunaan gadget atau komputer, melainkan perubahan menyeluruh dalam cara kerja, pola pikir, dan strategi organisasi. Adopsi teknologi, di sisi lain, mengacu pada sejauh mana BUMDes mampu menerima, menggunakan, dan mengintegrasikan teknologi baru dalam seluruh aktivitasnya. Keduanya saling terkait: digitalisasi menyediakan alat dan

sistem, sedangkan adopsi teknologi memastikan sistem tersebut dimanfaatkan secara optimal.

Pada manajemen internal, digitalisasi memungkinkan BUMDes mengelola akuntansi, pencatatan transaksi, dan sistem kepegawaian secara lebih efisien dan transparan. Dengan adanya sistem digital, laporan keuangan dapat dihasilkan secara real-time, meminimalkan kesalahan manusia, dan meningkatkan akuntabilitas. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi lebih terstruktur melalui database digital, pencatatan absensi, hingga monitoring kinerja pengurus dan tenaga kerja desa.

Di bidang pemasaran dan promosi, digitalisasi membuka peluang bagi BUMDes untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Pemanfaatan media sosial, marketplace, dan e-commerce memungkinkan produk desa dikenal tidak hanya di tingkat lokal, tetapi juga regional maupun nasional. Strategi promosi digital memungkinkan BUMDes membangun brand desa secara efektif, melakukan interaksi langsung dengan konsumen, serta memanfaatkan data untuk menentukan produk yang diminati pasar.

Digitalisasi juga berperan dalam layanan publik dan transaksi. Sistem pembayaran digital, aplikasi desa, dan layanan berbasis daring memudahkan masyarakat melakukan transaksi dengan BUMDes secara cepat dan aman. Hal ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan pelanggan, tetapi juga memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap transparansi operasional BUMDes.

Pengelolaan data dan informasi merupakan aspek penting lainnya. Dengan digitalisasi, BUMDes dapat membangun big data desa yang mencakup profil usaha, catatan keuangan, dan sistem monitoring kegiatan operasional. Data ini menjadi dasar pengambilan keputusan yang lebih tepat dan strategis. Selain itu, informasi yang tersentralisasi memudahkan evaluasi kinerja dan perencanaan pengembangan usaha di masa depan.

Dengan demikian, digitalisasi di BUMDes bukan hanya tentang penggunaan teknologi, tetapi merupakan transformasi organisasi secara menyeluruh. Keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada adopsi teknologi oleh seluruh pengurus, kemampuan membiasakan diri dengan sistem baru, serta kesiapan menghadapi perubahan pola kerja. Digitalisasi yang diimplementasikan dengan baik akan meningkatkan

efisiensi, transparansi, dan daya saing BUMDes, sekaligus mendukung pemberdayaan masyarakat desa secara lebih luas.

2. Pentingnya Digitalisasi bagi BUMDes

BUMDes yang mampu mengadopsi teknologi digital memiliki peluang untuk memperoleh keunggulan kompetitif dibandingkan usaha desa yang masih konvensional. Digitalisasi bukan sekadar mempermudah proses administratif, tetapi juga membuka berbagai peluang strategis yang dapat meningkatkan efisiensi, transparansi, dan daya saing BUMDes.

- a. Salah satu manfaat utama adalah efisiensi operasional. Proses administrasi dan keuangan yang sebelumnya manual kini dapat dilakukan secara digital, sehingga lebih cepat, akurat, dan mudah dipantau. Laporan keuangan real-time meminimalkan kesalahan manusia, mempercepat proses audit internal, dan membantu pengurus mengambil keputusan secara lebih tepat.
- b. Manfaat kedua adalah akses pasar yang lebih luas. Produk dan layanan BUMDes dapat dijual melalui e-commerce, marketplace, dan platform digital lainnya. Hal ini memungkinkan BUMDes menjangkau konsumen lintas daerah bahkan internasional, memperluas pasar yang sebelumnya terbatas pada komunitas lokal. Dengan akses pasar yang lebih luas, potensi pendapatan BUMDes meningkat, sekaligus meningkatkan keberlanjutan usaha.
- c. Digitalisasi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Laporan keuangan yang terdigitalisasi mengurangi risiko penyalahgunaan dana dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Stakeholder, termasuk pemerintah dan mitra usaha, dapat mengakses informasi terkait kegiatan dan penggunaan anggaran BUMDes dengan lebih mudah, sehingga memperkuat relational capital.
- d. Penguatan brand menjadi lebih mudah dicapai melalui promosi digital. Penggunaan media sosial, website, dan konten kreatif membantu membangun citra BUMDes sebagai usaha yang profesional dan modern. Brand yang kuat meningkatkan loyalitas konsumen serta memudahkan BUMDes menjalin kemitraan strategis dengan pihak eksternal.

- e. Digitalisasi juga membuka peluang inovasi layanan. Misalnya, BUMDes wisata dapat menyediakan sistem reservasi online, meningkatkan kenyamanan pelanggan, dan mempercepat proses operasional. Inovasi layanan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan konsumen, tetapi juga memberi nilai tambah bagi usaha desa secara keseluruhan.
- f. Digitalisasi mendorong pemberdayaan masyarakat. Masyarakat desa dapat terlibat dalam ekosistem digital, baik sebagai tenaga kerja yang mengelola sistem digital maupun sebagai pelaku usaha mikro yang memanfaatkan platform online. Hal ini membuka peluang ekonomi baru, memperkuat keterlibatan masyarakat, dan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal secara inklusif.

Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memperluas pasar, memperkuat akuntabilitas, mendukung inovasi, dan memberdayakan masyarakat. Penerapan teknologi digital yang tepat akan menjadikan BUMDes lebih profesional, kompetitif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

3. Area Implementasi Digitalisasi dalam BUMDes

Digitalisasi di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mencakup berbagai aspek operasional yang bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akses pasar. Salah satu fokus utama adalah digitalisasi administrasi dan keuangan. Dengan menggunakan software akuntansi sederhana atau aplikasi pencatatan keuangan, BUMDes dapat menjaga akurasi data serta transparansi pengelolaan keuangan. Laporan keuangan yang tersedia secara real-time memungkinkan pengurus maupun pemerintah desa memantau kondisi finansial dengan cepat, sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih tepat dan akuntabel.

Pemasaran digital menjadi strategi penting untuk memperluas jangkauan produk desa. Media sosial seperti Facebook, Instagram, dan TikTok, maupun marketplace seperti Shopee, Tokopedia, dan Bukalapak, dapat dimanfaatkan untuk mempromosikan produk BUMDes. Digital marketing memungkinkan strategi branding yang lebih kreatif dan modern, sehingga meningkatkan visibilitas produk serta daya tarik bagi konsumen lokal maupun nasional.

BUMDes yang mengelola destinasi wisata desa juga dapat menerapkan layanan digital khusus wisata. Sistem reservasi online

mempermudah pengunjung melakukan pemesanan, sedangkan pembayaran cashless meningkatkan kenyamanan dan keamanan transaksi. Promosi berbasis konten kreatif, seperti foto, video, atau teknologi *virtual reality* (VR), dapat menarik perhatian wisatawan potensial dan memperkuat citra profesional BUMDes sebagai pengelola destinasi wisata modern.

Digitalisasi dapat diintegrasikan dengan e-governance desa melalui aplikasi seperti Sistem Informasi Desa (SID). Integrasi ini mempermudah akses data kependudukan, layanan publik, serta profil usaha desa. Dengan sistem terpusat, pengurus BUMDes dapat memantau data masyarakat, mengelola izin usaha, dan menjalin koordinasi dengan pemerintah desa secara lebih efektif dan efisien.

Di sektor pertanian dan UMKM, digitalisasi membuka peluang inovasi melalui *smart agriculture* dan UMKM digital. BUMDes yang bergerak di bidang pertanian dapat memanfaatkan *Internet of Things* (IoT) untuk monitoring lahan, mengontrol penggunaan pupuk, atau memprediksi panen secara lebih akurat. Sementara itu, UMKM desa didorong untuk memasarkan produknya melalui platform e-commerce, sehingga produk lokal dapat menjangkau konsumen yang lebih luas.

Dengan implementasi digitalisasi yang menyeluruh, BUMDes tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperluas pasar, memperkuat brand, dan membuka peluang inovasi layanan. Transformasi digital ini menjadi fondasi penting bagi BUMDes untuk tumbuh secara profesional, kompetitif, dan berkelanjutan, sekaligus mendorong pemberdayaan masyarakat desa dalam ekosistem ekonomi digital.

4. Faktor yang Mempengaruhi Adopsi Teknologi di BUMDes

Keberhasilan digitalisasi di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Faktor-faktor ini menentukan sejauh mana teknologi digital dapat diadopsi secara efektif dan memberikan manfaat bagi operasional BUMDes serta pemberdayaan masyarakat desa. Faktor internal pertama adalah kapasitas sumber daya manusia (SDM). Pengurus BUMDes yang memiliki pengetahuan, keterampilan digital, dan kesiapan untuk belajar akan lebih mudah mengadopsi sistem teknologi baru. Tanpa SDM yang kompeten, implementasi digitalisasi dapat terhambat karena kesulitan

dalam mengoperasikan software, menganalisis data, atau memanfaatkan platform digital secara optimal.

Faktor internal kedua adalah dukungan kepemimpinan. Peran pengurus dan pimpinan desa sangat menentukan keberhasilan digitalisasi. Kepemimpinan yang mendorong inovasi, memberi pelatihan, dan menyediakan arahan strategis akan meningkatkan motivasi SDM untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi. Tanpa dukungan ini, inisiatif digitalisasi cenderung stagnan atau tidak konsisten. Faktor internal ketiga adalah ketersediaan dana untuk investasi teknologi. Digitalisasi membutuhkan biaya untuk pengadaan perangkat keras, software, pelatihan SDM, dan pemeliharaan sistem. Ketersediaan dana yang memadai memungkinkan BUMDes menerapkan solusi digital yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Faktor eksternal juga sangat berpengaruh. Infrastruktur menjadi aspek utama, termasuk ketersediaan internet yang cepat dan listrik yang stabil. Tanpa infrastruktur memadai, implementasi digitalisasi akan sulit, terutama di desa terpencil. Dukungan pemerintah juga menjadi faktor eksternal penting. Kebijakan, regulasi, dan program digitalisasi desa memberikan arah, insentif, serta pendampingan bagi BUMDes. Misalnya, program pelatihan teknologi, bantuan perangkat, atau subsidi digitalisasi dapat mempercepat adopsi teknologi.

Faktor eksternal berikutnya adalah mitra eksternal, seperti universitas, LSM, atau sektor swasta. Kemitraan ini memungkinkan transfer ilmu, teknologi, dan praktik terbaik dari pihak luar, sehingga BUMDes dapat meningkatkan kapasitas digital dan inovasi layanannya. Budaya masyarakat berperan dalam keberhasilan digitalisasi. Tingkat penerimaan warga terhadap teknologi digital menentukan sejauh mana masyarakat mau terlibat dalam transaksi digital, menggunakan aplikasi BUMDes, atau mendukung inovasi digital lainnya. Budaya yang terbuka terhadap teknologi memudahkan integrasi digital dalam operasional BUMDes.

Dengan memahami dan mengelola faktor internal maupun eksternal ini, BUMDes dapat mengoptimalkan digitalisasi secara lebih efektif. Kombinasi SDM yang kompeten, kepemimpinan visioner, dukungan dana, infrastruktur memadai, kebijakan pemerintah, mitra eksternal, dan budaya masyarakat yang adaptif menjadi kunci terciptanya BUMDes yang profesional, inovatif, dan berkelanjutan.

5. Tantangan Digitalisasi BUMDes

Meskipun digitalisasi menawarkan berbagai manfaat signifikan bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), penerapannya tidak lepas dari sejumlah kendala yang perlu diatasi agar transformasi teknologi berjalan efektif. Salah satu kendala utama adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) digital. Sebagian besar pengurus BUMDes masih kurang familiar dengan teknologi, baik dalam penggunaan software akuntansi, platform e-commerce, maupun sistem monitoring digital. Keterbatasan ini dapat memperlambat proses adopsi teknologi dan mengurangi efektivitas digitalisasi.

Kendala berikutnya berkaitan dengan infrastruktur internet. Desa terpencil sering mengalami keterbatasan sinyal atau koneksi yang tidak stabil. Hal ini menghambat operasional digital seperti transaksi online, pemantauan keuangan secara real-time, atau promosi produk melalui media sosial dan marketplace. Tanpa infrastruktur yang memadai, potensi digitalisasi untuk memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi operasional menjadi terbatas. Biaya implementasi juga menjadi tantangan signifikan. Pengadaan perangkat keras, software, dan pelatihan SDM membutuhkan investasi yang tidak kecil. BUMDes dengan keterbatasan dana sering kesulitan membeli atau memelihara teknologi yang diperlukan, sehingga program digitalisasi dapat terhenti atau diterapkan secara parsial.

Resistensi terhadap perubahan dari sebagian masyarakat desa juga menghambat transformasi digital. Beberapa warga cenderung enggan meninggalkan cara konvensional dalam melakukan transaksi atau pengelolaan usaha. Sikap ini dapat menurunkan partisipasi masyarakat dalam ekosistem digital BUMDes dan mengurangi manfaat yang bisa diperoleh. Aspek penting lainnya adalah keamanan data. Kurangnya pemahaman tentang keamanan digital dapat menimbulkan risiko kebocoran informasi, manipulasi data, atau penyalahgunaan sistem. BUMDes perlu memastikan bahwa setiap perangkat, platform, dan aplikasi yang digunakan memiliki mekanisme perlindungan yang memadai untuk menjaga integritas data dan kepercayaan masyarakat.

Untuk menghadapi kendala-kendala tersebut, BUMDes perlu menerapkan strategi yang komprehensif, seperti pelatihan SDM secara berkelanjutan, penguatan infrastruktur melalui kerja sama dengan pemerintah atau penyedia layanan, alokasi anggaran yang tepat untuk teknologi, edukasi masyarakat terkait manfaat digitalisasi, dan

implementasi standar keamanan data. Dengan penanganan yang tepat, kendala-kendala ini dapat diminimalkan, sehingga digitalisasi BUMDes mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, akses pasar, dan pemberdayaan masyarakat desa secara lebih maksimal.

D. Model Integratif Pengelolaan Modal untuk Inovasi

Inovasi merupakan faktor kunci bagi keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam menghadapi dinamika ekonomi, sosial, dan teknologi. Namun, inovasi tidak akan lahir hanya dari satu aspek saja, melainkan merupakan hasil integrasi dari berbagai modal yang dimiliki organisasi, baik yang kasat mata maupun yang tidak kasat mata. Modal dalam konteks ini mencakup *human capital* (modal manusia), *social capital* (modal sosial), *relational capital* (modal relasional), *structural capital* (modal struktural), serta dukungan teknologi digital. Model integratif pengelolaan modal untuk inovasi menekankan pentingnya sinergi antar dimensi modal tersebut agar BUMDes tidak hanya mampu mempertahankan usaha, tetapi juga terus menciptakan terobosan baru yang relevan dengan kebutuhan masyarakat desa. Dengan kata lain, pendekatan integratif ini menempatkan modal tidak kasat mata sebagai sumber daya strategis yang sama pentingnya dengan modal finansial dan aset fisik.

1. Dimensi Modal dalam Inovasi BUMDes

Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak hanya bergantung pada aset fisik atau modal finansial, tetapi juga pada modal intelektual dan digital yang dimiliki. Modal ini mencakup berbagai dimensi yang saling mendukung dalam mendorong inovasi, efisiensi, dan daya saing BUMDes.

- a. *Human capital* atau modal manusia menjadi faktor utama. *Human capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, kreativitas, serta sikap individu dalam organisasi. SDM yang cerdas, berkompeten, dan adaptif mampu menghadirkan ide-ide baru, menyelesaikan masalah dengan inovatif, dan meningkatkan produktivitas operasional. Kualitas pengurus dan tenaga kerja BUMDes secara langsung mempengaruhi kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang baru.

- b. *Social capital* atau modal sosial merujuk pada jaringan sosial, norma, dan kepercayaan yang menghubungkan anggota masyarakat desa. Modal ini memastikan partisipasi aktif masyarakat dalam mendukung ide dan program BUMDes. Dengan *social capital* yang kuat, pengurus dapat lebih mudah melibatkan warga dalam pengambilan keputusan, program pemberdayaan, maupun kegiatan usaha, sehingga menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap keberhasilan BUMDes.
- c. *Relational capital* berkaitan dengan hubungan BUMDes dengan pihak eksternal seperti pemerintah, swasta, LSM, dan pasar. Relational capital membuka akses pada sumber daya, informasi, dan peluang kerjasama yang mendorong inovasi. Hubungan yang baik dengan pihak eksternal memungkinkan BUMDes mendapatkan pendampingan teknis, dana, pelatihan, maupun pasar yang lebih luas untuk produk dan layanan desa.
- d. *Structural capital* adalah modal yang terkait dengan sistem, prosedur, budaya organisasi, serta teknologi yang menopang keberlangsungan inovasi. Struktur organisasi yang fleksibel, prosedur kerja yang jelas, dan budaya yang pro-inovasi memastikan BUMDes mampu menjalankan ide-ide baru secara efektif dan berkelanjutan. Tanpa structural capital yang memadai, inovasi berisiko terhambat meskipun human dan relational capital sudah kuat.
- e. *Digital capital* menjadi fondasi penting di era modern. Digital capital mencakup kemampuan BUMDes dalam memanfaatkan teknologi untuk pemasaran, pengelolaan data, maupun pengembangan layanan baru berbasis digital. Penggunaan platform digital, e-commerce, aplikasi manajemen, dan sistem monitoring online meningkatkan efisiensi, transparansi, serta akses pasar, sekaligus memperkuat daya saing organisasi.

Dengan integrasi kelima modal ini, human, social, relational, structural, dan digital BUMDes dapat menciptakan ekosistem inovasi yang menyeluruh. Modal intelektual dan digital tidak hanya memperkuat operasional internal, tetapi juga meningkatkan kolaborasi dengan masyarakat dan mitra eksternal, membuka peluang usaha baru, serta menjamin keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

2. Prinsip Model Integratif Pengelolaan Modal

Agar pengelolaan modal intelektual, sosial, relasional, struktural, dan digital di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat mendorong inovasi secara efektif, diperlukan penerapan prinsip integratif. Prinsip-prinsip ini memastikan bahwa seluruh modal tidak dikelola secara terpisah, melainkan sebagai satu ekosistem yang saling mendukung untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat.

Prinsip pertama adalah holistik. Semua dimensi modal, human, social, relational, structural, dan digital harus dipandang sebagai satu kesatuan. Pendekatan holistik memungkinkan pengurus BUMDes melihat hubungan antarmodal dan bagaimana masing-masing berkontribusi terhadap inovasi. Misalnya, peningkatan kapasitas SDM yang kreatif akan lebih optimal jika didukung oleh sistem kerja dan teknologi yang memadai.

Prinsip kedua adalah sinergis. Setiap modal saling memperkuat dan melengkapi. *Human capital* yang inovatif membutuhkan structural capital berupa prosedur, sistem, dan budaya organisasi yang mendukung ide baru. Relational capital yang luas akan lebih efektif jika didukung digital capital untuk mempermudah komunikasi dan kolaborasi dengan pihak eksternal. Sinergi antar-modal ini memastikan inovasi berjalan lebih lancar dan berkelanjutan.

Prinsip ketiga adalah partisipatif. Pengelolaan modal harus melibatkan masyarakat desa sebagai pemilik utama modal sosial. Partisipasi masyarakat tidak hanya memberikan legitimasi pada inovasi, tetapi juga meningkatkan rasa memiliki dan dukungan terhadap program BUMDes. Melibatkan warga dalam perencanaan, pengambilan keputusan, maupun pelaksanaan program akan memperkuat keberhasilan inovasi.

Prinsip keempat adalah adaptif. BUMDes harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal, termasuk dinamika pasar, regulasi pemerintah, maupun perkembangan teknologi. Kemampuan adaptif memungkinkan BUMDes merespons peluang dan tantangan secara cepat, sehingga inovasi tetap relevan dan efektif dalam menciptakan nilai ekonomi dan sosial.

Prinsip terakhir adalah berkelanjutan. Pengelolaan modal tidak boleh berfokus pada keuntungan jangka pendek semata. Keberlanjutan ekonomi desa menjadi tujuan utama, sehingga inovasi yang dihasilkan

dapat terus memberikan manfaat bagi masyarakat, memperkuat ekonomi lokal, dan meningkatkan kapasitas organisasi dalam jangka panjang.

Dengan menerapkan kelima prinsip integratif, holistik, sinergis, partisipatif, adaptif, dan berkelanjutan BUMDes mampu mengelola seluruh modal secara efektif untuk menciptakan inovasi yang relevan, produktif, dan bermanfaat bagi masyarakat desa. Pendekatan ini menjadikan inovasi bukan sekadar kegiatan sesaat, melainkan bagian dari strategi pembangunan ekonomi desa yang berkelanjutan dan inklusif.

3. Model Integratif dalam Praktik BUMDes

Keberhasilan inovasi di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak hanya bergantung pada pengelolaan masing-masing modal secara terpisah, tetapi juga pada kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai jenis modal secara sinergis. Integrasi ini memastikan setiap dimensi modal, human, social, relational, structural, dan digital bekerja bersama untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan masyarakat desa.

- a. Integrasi human dan *social capital* menjadi fondasi awal inovasi. SDM yang terampil, kreatif, dan adaptif akan lebih efektif jika didukung oleh jaringan sosial yang kuat. Misalnya, pengurus BUMDes yang mahir dalam digital marketing dapat memasarkan produk lokal lebih sukses ketika masyarakat desa turut mendukung melalui gerakan “bangga buatan desa” atau partisipasi aktif dalam promosi. *Social capital* yang kuat memastikan ide dan strategi inovatif mendapatkan dukungan, legitimasi, dan partisipasi masyarakat, sehingga peluang keberhasilan meningkat.
- b. Integrasi human dan relational capital memperluas jangkauan ide kreatif pengurus BUMDes. Inovasi hanya dapat berkembang jika pengurus memiliki akses ke mitra usaha, lembaga swasta, atau pemerintah. Contohnya, produk olahan pangan lokal dapat menembus pasar ritel modern berkat kerjasama dengan perusahaan swasta atau distributor regional. Relational capital membuka peluang kolaborasi, pendanaan, dan transfer teknologi yang memaksimalkan potensi *human capital*.
- c. Integrasi structural dan digital capital mempercepat implementasi inovasi. Struktur organisasi yang fleksibel, prosedur kerja yang jelas, serta budaya pro-inovasi menjadi

landasan untuk memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Contoh nyata dapat ditemukan pada BUMDes yang mengelola destinasi wisata; yang memiliki struktur kerja terorganisir dan menggunakan aplikasi reservasi online akan lebih kompetitif dibandingkan yang masih bergantung pada sistem manual. Digital capital menjadi enabler yang memungkinkan structural capital mengeksekusi ide dengan cepat dan efisien.

- d. Integrasi semua modal menciptakan inovasi yang komprehensif. *Human capital* melahirkan ide kreatif, *social capital* memastikan dukungan dan legitimasi masyarakat, *relational capital* membuka akses pasar dan sumber daya eksternal, *structural capital* memberikan sistem kerja dan prosedur yang mendukung implementasi, dan *digital capital* menjadi alat untuk mengoptimalkan seluruh proses. Ketika semua modal bekerja secara sinergis, inovasi yang lahir bukan hanya terbatas pada produk atau layanan baru, tetapi juga menciptakan dampak sosial, ekonomi, dan budaya yang berkelanjutan bagi desa.

Dengan integrasi modal yang terencana dan strategis, BUMDes mampu menghadirkan inovasi yang relevan, adaptif, dan kompetitif, sekaligus memberdayakan masyarakat desa secara lebih luas. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan inovasi bukan hanya soal ide kreatif, tetapi juga bagaimana berbagai modal dapat disatukan untuk menciptakan ekosistem inovatif yang berkelanjutan.

4. Hambatan dalam Pengelolaan Modal secara Integratif

Meskipun penerapan model integratif modal yang menggabungkan human, social, relational, structural, dan digital capital dapat mendorong inovasi secara menyeluruh, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sering menghadapi sejumlah hambatan yang menghalangi efektivitas model ini. Salah satu kendala utama adalah fragmentasi antar modal. Dalam beberapa kasus, *human capital* atau kapasitas SDM dapat berkembang pesat melalui pelatihan dan peningkatan keterampilan, tetapi modal sosial lemah karena rendahnya partisipasi masyarakat atau kurangnya kepercayaan. Akibatnya, ide kreatif pengurus sulit mendapatkan dukungan atau legitimasi, sehingga inovasi tidak dapat berjalan optimal.

Dominasi elite desa menjadi hambatan berikutnya. Relational capital yang dibangun BUMDes kadang hanya dimanfaatkan untuk

kepentingan kelompok tertentu, sehingga jaringan eksternal tidak memberikan manfaat secara merata. Praktik ini menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat, mengurangi partisipasi, dan menghambat penyebaran inovasi di tingkat desa. Hambatan ketiga terkait dengan kurangnya budaya inovatif. Structural capital yang terlalu birokratis dan kaku dapat membatasi kreativitas pengurus dan tenaga kerja. Prosedur yang panjang, peraturan yang kaku, atau budaya organisasi yang konservatif membuat ide-ide baru sulit dieksekusi, sehingga potensi inovasi tidak termanfaatkan.

Kesenjangan digital sering menjadi penghalang signifikan. Infrastruktur internet yang terbatas, terutama di desa terpencil, menghambat adopsi teknologi digital. Digital capital tidak dapat dioptimalkan jika jaringan internet lemah, perangkat tidak memadai, atau SDM belum terampil menggunakan teknologi, sehingga proses integrasi modal menjadi terhambat. Minimnya koordinasi antar modal menjadi kendala serius. Integrasi modal hanya dapat berjalan jika ada kepemimpinan yang kuat dan visioner. Tanpa koordinasi yang baik, *human capital*, *social capital*, dan modal lainnya berkembang secara parsial, sehingga sinergi yang diharapkan tidak tercapai. Hal ini membuat inovasi berjalan terfragmentasi, kurang efektif, dan sulit berkelanjutan.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, BUMDes perlu menerapkan strategi yang komprehensif: memperkuat partisipasi masyarakat, membangun budaya organisasi pro-inovasi, mengurangi dominasi kelompok tertentu, meningkatkan kapasitas digital, dan memperkuat kepemimpinan serta koordinasi antar-modal. Dengan langkah-langkah ini, model integratif modal dapat diimplementasikan secara efektif, mendorong inovasi yang produktif, berkelanjutan, dan memberikan manfaat luas bagi desa.

5. Strategi Pengelolaan Modal secara Integratif

Untuk memastikan model integratif modal yang menggabungkan human, social, relational, structural, dan digital capital berjalan efektif, BUMDes perlu menerapkan strategi yang tepat dalam menghadapi berbagai hambatan. Strategi ini bertujuan memperkuat sinergi antar-modal sekaligus mendorong inovasi yang produktif dan berkelanjutan.

- a. Penguatan kapasitas SDM (*human capital*) menjadi prioritas utama. Pelatihan berkelanjutan, pendidikan kewirausahaan, dan

literasi digital akan meningkatkan keterampilan dan kemampuan pengurus BUMDes dalam menghadapi tuntutan operasional dan inovasi. SDM yang terampil mampu merancang ide kreatif, mengelola usaha dengan efisien, serta memanfaatkan teknologi digital secara optimal.

- b. Revitalisasi *social capital* sangat penting untuk mendapatkan dukungan masyarakat. BUMDes dapat membangun kepercayaan melalui transparansi dalam pengelolaan keuangan dan partisipasi warga dalam perencanaan usaha. Dengan *social capital* yang kuat, masyarakat merasa memiliki BUMDes dan lebih termotivasi untuk mendukung setiap program inovatif yang dijalankan.
- c. Penguatan *relational capital* diperlukan untuk memperluas akses ke sumber daya, teknologi, dan pasar. Jejaring dengan pemerintah, universitas, LSM, maupun pihak swasta membuka peluang kolaborasi, pendampingan, dan transfer ilmu. Misalnya, kerjasama dengan universitas dapat menghadirkan solusi digital, sedangkan kolaborasi dengan swasta membuka akses ke pasar yang lebih luas.
- d. Reformasi *structural capital* memastikan organisasi siap mengeksekusi inovasi. Struktur organisasi yang sederhana, prosedur transparan, dan fleksibel terhadap perubahan akan mendukung pengambilan keputusan yang cepat dan efisien. Budaya kerja yang pro-inovasi juga memungkinkan ide-ide baru dapat diterapkan tanpa terhambat birokrasi yang berlebihan.
- e. Pemanfaatan *digital capital* menjadi kunci dalam era modern. Integrasi sistem informasi desa, aplikasi keuangan, serta pemasaran digital memungkinkan BUMDes meningkatkan efisiensi, akurasi, dan jangkauan pasar. Digital capital juga menjadi enabler bagi modal lainnya, seperti mempermudah koordinasi SDM dan memperkuat relasi eksternal.
- f. Kepemimpinan integratif menjadi faktor pengikat semua modal. Pemimpin BUMDes harus mampu mengorkestrasi seluruh modal agar berjalan sinergis, menjaga komunikasi antar-pihak, dan memastikan setiap inovasi selaras dengan tujuan pembangunan ekonomi desa. Kepemimpinan yang visioner dan inklusif akan meminimalkan fragmentasi modal serta memaksimalkan potensi kolaborasi.

Dengan penerapan strategi-strategi ini, BUMDes dapat mengatasi hambatan integrasi modal, memperkuat inovasi, dan menciptakan ekosistem usaha desa yang profesional, adaptif, serta berkelanjutan. Pendekatan terpadu ini tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memberdayakan masyarakat secara luas, sehingga BUMDes berperan sebagai motor pembangunan ekonomi desa.



BAB VIII

REKOMENDASI DAN IMPLEMENTASI PRAKTIS

Agar BUMDes mampu berperan sebagai pilar ekonomi desa yang berkelanjutan, diperlukan rekomendasi strategis yang aplikatif bagi berbagai pemangku kepentingan. Bab ini menyajikan implikasi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen desa, rekomendasi praktis bagi pengelola BUMDes, serta masukan bagi pemerintah dan pembuat kebijakan. Selain itu, bab ini juga menguraikan arah masa depan pengelolaan SDM inovatif sebagai upaya memperkuat peran BUMDes dalam pembangunan desa yang mandiri, inklusif, dan berdaya saing.

A. Implikasi Teoritis untuk Pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen desa sebagai disiplin ilmu relatif baru dibandingkan dengan manajemen bisnis, publik, maupun pembangunan. Namun, keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai pilar ekonomi desa telah mempercepat kebutuhan akan konsep, teori, dan model baru yang relevan dengan dinamika desa. Keberhasilan maupun kegagalan BUMDes tidak hanya menyangkut aspek praktis, tetapi juga memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen desa. Implikasi teoritis dari kajian BUMDes mencakup bagaimana konsep-konsep manajemen umum seperti *human capital*, *social capital*, *relational capital*, *structural capital*, *knowledge management*, dan budaya inovasi dapat disesuaikan dan diterapkan dalam konteks pedesaan. Lebih jauh, teori-teori baru dapat muncul untuk menjelaskan fenomena unik desa yang tidak dapat sepenuhnya dijelaskan dengan pendekatan manajemen konvensional.

1. Relevansi Teori Manajemen dalam Konteks Desa

Manajemen desa dapat dipahami sebagai hasil hibridisasi antara manajemen publik, manajemen bisnis, dan manajemen komunitas. Sebagai lembaga yang berfungsi ganda sebagai penyedia layanan publik, penggerak ekonomi, sekaligus wadah partisipasi sosial BUMDes tidak dapat dilepaskan dari kerangka teori manajemen modern, namun juga tidak bisa dipraktikkan secara mentah tanpa menyesuaikan kondisi desa. Relevansi beberapa teori dapat menjelaskan hal ini. Teori *Human Capital* (Becker, 1993) menekankan pentingnya investasi pada pendidikan dan pelatihan sebagai dasar peningkatan produktivitas. Dalam konteks BUMDes, pelatihan manajemen usaha, kewirausahaan, dan literasi digital menjadi modal untuk memperkuat daya saing desa. Teori *Social Capital* (Putnam, 2000) juga relevan karena keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh modal finansial, tetapi juga oleh jaringan sosial, norma kolektif, dan kepercayaan yang tumbuh di masyarakat.

Teori manajemen lainnya turut memberikan perspektif mendalam. *Resource-Based View* (Barney, 1991) menegaskan bahwa keunggulan kompetitif desa terletak pada sumber daya unik yang dimiliki, baik berupa alam, budaya, maupun modal sosial yang tidak mudah ditiru. *Knowledge Management Theory* (Nonaka & Takeuchi, 1995) membahas pentingnya pengelolaan pengetahuan lokal, baik *tacit* (pengalaman, kearifan tradisional) maupun *explicit* (dokumen, data), sebagai dasar lahirnya inovasi. Sementara itu, *Innovation Theory* (Schumpeter, 1934) relevan untuk memahami bagaimana desa mampu menciptakan nilai baru melalui produk, jasa, atau model bisnis berbasis potensi lokal. Dari perspektif ini, jelas bahwa teori manajemen tidak bisa diadopsi secara universal, tetapi harus dikonseptualisasikan ulang sesuai konteks sosial, budaya, dan struktural masyarakat pedesaan, sehingga BUMDes dapat berkembang sebagai lembaga yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

2. Kontribusi BUMDes terhadap Pengembangan Ilmu Manajemen Desa

BUMDes dapat dipandang sebagai laboratorium sosial-ekonomi yang memberikan ruang empiris bagi pengembangan teori manajemen desa secara lebih nyata. Pertama, kontribusi teoritisnya terlihat dalam penguatan konsep *community-based management*, di mana BUMDes

menambahkan dimensi kewirausahaan pada lembaga berbasis komunitas. Dengan model ini, desa tidak hanya dilihat sebagai entitas sosial yang menyalurkan manfaat kolektif, tetapi juga sebagai organisasi bisnis milik masyarakat yang berorientasi pada kemandirian ekonomi. Kedua, BUMDes juga memperkaya literatur dengan menekankan integrasi modal tidak kasat mata (*intellectual capital*) dalam manajemen desa. Dimensi *human capital*, *social capital*, *relational capital*, hingga *structural capital* terbukti menjadi modal strategis yang menentukan keberhasilan, sehingga teori manajemen desa tidak lagi terbatas pada pengelolaan modal fisik dan finansial semata.

Kontribusi lainnya adalah penguatan konsep teori organisasi hibrida (*hybrid organization*). BUMDes menjalankan fungsi ganda: sebagai lembaga sosial yang memberdayakan masyarakat sekaligus entitas bisnis yang mengejar profitabilitas. Hal ini memberikan bukti nyata bahwa orientasi sosial dan ekonomi dapat berjalan beriringan dalam kerangka tata kelola desa. Selanjutnya, BUMDes juga memperluas cakrawala teori inovasi kontekstual, karena inovasi yang lahir dari desa tidak selalu berupa teknologi tinggi, melainkan juga inovasi sederhana yang sesuai dengan potensi lokal, misalnya pengembangan wisata desa atau pengolahan produk tradisional. Terakhir, praktik BUMDes memperkuat model *collaborative governance*, di mana pengelolaan melibatkan pemerintah desa, masyarakat, dan mitra eksternal seperti sektor swasta maupun perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa tata kelola kolaboratif di tingkat lokal dapat menjadi strategi efektif dalam menciptakan pembangunan yang inklusif. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya menghadirkan manfaat praktis bagi desa, tetapi juga memberikan kontribusi penting dalam memperluas horizon teori manajemen yang lebih kontekstual, partisipatif, dan berkelanjutan.

3. Implikasi terhadap Pengembangan Kurikulum dan Akademik

Dari perspektif akademis, keberadaan BUMDes menawarkan peluang signifikan untuk memperkaya kurikulum pendidikan tinggi di bidang ekonomi, manajemen, dan pembangunan desa. Mata kuliah yang membahas manajemen BUMDes, manajemen komunitas, dan inovasi berbasis lokal dapat diintegrasikan ke dalam program studi terkait, sehingga mahasiswa tidak hanya memahami teori manajemen secara umum, tetapi juga mampu menerapkannya dalam konteks desa yang

memiliki karakteristik unik. Pendekatan ini memungkinkan generasi muda untuk mengembangkan keterampilan praktis dan wawasan strategis yang relevan dengan pembangunan desa, sekaligus mendorong terciptanya pemahaman holistik tentang hubungan antara sumber daya lokal, partisipasi komunitas, dan keberlanjutan ekonomi desa.

BUMDes menjadi sumber penting bagi penelitian akademik, khususnya dalam pengembangan teori manajemen desa. Studi kasus BUMDes dari berbagai daerah memungkinkan pengujian konsep-konsep manajemen dalam konteks nyata, sehingga literatur akademik tentang manajemen desa dapat diperluas dan diperdalam. Penelitian ini juga membuka peluang untuk menciptakan model manajemen berbasis kearifan lokal (*local wisdom management model*) yang dapat dijadikan referensi bagi desa lain dengan karakteristik serupa. Lebih jauh, data empiris dari BUMDes dapat digunakan dalam publikasi ilmiah lintas disiplin, memperkuat kajian akademik di bidang ekonomi, sosiologi, dan pembangunan berkelanjutan, serta memberikan kontribusi nyata terhadap pengembangan pengetahuan yang relevan dengan praktik desa modern.

4. Arah Pengembangan Teori Manajemen Desa

Berdasarkan kajian BUMDes, arah pengembangan teori manajemen desa kini dapat difokuskan pada beberapa bidang yang relevan dengan konteks lokal dan modernisasi desa. Pertama, manajemen berbasis kearifan lokal menekankan integrasi nilai budaya, tradisi, dan prinsip gotong royong dalam praktik manajemen. Konsep musyawarah mufakat, misalnya, dapat menjadi landasan teori pengambilan keputusan kolektif yang adaptif terhadap karakteristik sosial desa. Kedua, teori kewirausahaan sosial desa berkembang dari pengalaman BUMDes dalam memberdayakan masyarakat melalui usaha yang berorientasi ganda, yakni profit sekaligus manfaat sosial. Pendekatan ini memungkinkan pengembangan model bisnis yang tidak hanya menguntungkan secara ekonomi, tetapi juga meningkatkan kualitas hidup masyarakat desa secara menyeluruh.

Teori pembangunan berkelanjutan desa menekankan integrasi antara tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) dan teori manajemen desa. Hal ini menciptakan kerangka baru yang menyeimbangkan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam pengelolaan sumber daya desa. Terakhir, teori transformasi digital desa muncul seiring digitalisasi

BUMDes, membuka peluang bagi pengembangan manajemen digital yang kontekstual untuk desa, berbeda dengan praktik di perkotaan. Secara keseluruhan, kajian BUMDes menawarkan landasan empiris yang kuat untuk teori manajemen desa yang lebih inovatif, inklusif, dan berkelanjutan.

B. Rekomendasi Praktis untuk Pengelola BUMDes

BUMDes hadir sebagai instrumen penting dalam pembangunan ekonomi desa, berfungsi bukan hanya sebagai badan usaha, tetapi juga sebagai wadah pemberdayaan masyarakat. Namun, dalam praktiknya banyak BUMDes yang masih menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan kapasitas SDM, lemahnya tata kelola, kurangnya inovasi, dan keterbatasan akses pasar. Oleh karena itu, rekomendasi praktis yang konkret dan kontekstual sangat diperlukan agar pengelola BUMDes dapat mengoptimalkan perannya. Rekomendasi ini tidak hanya berorientasi pada aspek manajerial, tetapi juga mencakup penguatan kapasitas SDM, kolaborasi eksternal, inovasi digital, serta tata kelola yang akuntabel dan partisipatif. Dengan menerapkan strategi ini, BUMDes dapat berkembang menjadi organisasi yang profesional, inovatif, sekaligus tetap berakar pada nilai gotong royong masyarakat desa.

1. Penguatan Kapasitas SDM

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen utama dalam keberhasilan pengelolaan BUMDes, karena kompetensi dan kapasitas pengurus sangat menentukan pencapaian visi dan misi organisasi. Untuk itu, penguatan SDM harus menjadi prioritas strategis. Salah satu langkah utama adalah pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, di mana pengurus BUMDes diberikan pelatihan terkait manajemen usaha, akuntansi, pemasaran digital, dan pelayanan publik. Program ini dapat dilaksanakan bekerja sama dengan perguruan tinggi, LSM, atau dinas terkait, sehingga materi yang diberikan relevan dengan kebutuhan praktik di lapangan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pengurus, tetapi juga membangun sikap profesional dan etos kerja yang mendukung pengelolaan BUMDes secara efektif.

Penguatan SDM harus mencakup peningkatan literasi digital dan pengembangan jiwa kewirausahaan. Literasi digital memungkinkan

pengurus BUMDes menggunakan aplikasi keuangan, platform e-commerce, dan media sosial untuk memperluas pasar produk desa sekaligus meningkatkan transparansi operasional. Sementara itu, pengembangan jiwa kewirausahaan mendorong kreativitas, inovasi, dan kemampuan mengambil risiko terukur. Konsep kewirausahaan sosial menjadi penting di sini, karena pengurus BUMDes tidak hanya dituntut untuk mencapai keuntungan ekonomi, tetapi juga menciptakan manfaat sosial bagi masyarakat desa. Kombinasi kompetensi teknis, literasi digital, dan semangat kewirausahaan sosial akan memperkuat SDM BUMDes sehingga dapat mewujudkan pengelolaan yang profesional, inovatif, dan berkelanjutan.

2. Peningkatan Tata Kelola dan Transparansi

Tata kelola yang baik atau *good governance* menjadi fondasi utama dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes. Penerapan sistem akuntansi yang sederhana namun transparan merupakan langkah awal yang krusial. Pencatatan keuangan harus rapi, jelas, dan mudah diakses oleh pemerintah desa maupun warga, dengan dukungan pemanfaatan aplikasi akuntansi digital agar prosesnya lebih efisien dan akurat. Transparansi ini tidak hanya memperkuat akuntabilitas internal, tetapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap pengelolaan BUMDes.

Mekanisme pelaporan terbuka perlu dibangun secara konsisten, misalnya melalui papan informasi desa, media sosial, atau forum musyawarah desa. Keterlibatan masyarakat melalui musyawarah rutin untuk membahas rencana usaha dan evaluasi kinerja BUMDes juga penting, karena partisipasi ini mengurangi potensi konflik sekaligus menumbuhkan rasa memiliki terhadap BUMDes. Lebih lanjut, audit internal dan eksternal secara berkala oleh tim independen menjadi sarana penting untuk meningkatkan kredibilitas organisasi, baik di mata masyarakat maupun mitra eksternal. Kombinasi sistem akuntansi transparan, pelaporan terbuka, partisipasi masyarakat, dan audit independen menciptakan tata kelola BUMDes yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

3. Diversifikasi Usaha dan Inovasi

BUMDes yang hanya mengandalkan satu unit usaha berisiko mengalami stagnasi dan keterbatasan pertumbuhan. Oleh karena itu,

diversifikasi usaha menjadi strategi penting yang harus disesuaikan dengan potensi desa. Pengembangan unit usaha berbasis potensi lokal merupakan langkah awal, misalnya pengelolaan destinasi wisata bagi desa yang memiliki atraksi alam atau budaya, serta pembangunan usaha pengolahan hasil pertanian di desa dengan potensi agrikultur yang dominan. Pendekatan ini tidak hanya memaksimalkan sumber daya lokal, tetapi juga meningkatkan kemandirian ekonomi desa.

Inovasi produk dan jasa menjadi kunci daya saing BUMDes. Produk desa perlu dikemas secara menarik melalui pelabelan, sertifikasi halal, atau penggunaan teknologi pengolahan modern agar mampu bersaing di pasar regional maupun nasional. Integrasi konsep ekonomi sirkular juga dapat diterapkan, misalnya dengan memanfaatkan limbah pertanian sebagai pupuk organik atau sumber energi terbarukan. Strategi ini tidak hanya menciptakan nilai tambah ekonomi, tetapi juga mendorong keberlanjutan lingkungan. Dengan diversifikasi usaha yang inovatif dan ramah lingkungan, BUMDes dapat tumbuh secara berkelanjutan, memperluas dampak sosial-ekonomi, dan menjadi motor penggerak pembangunan desa.

4. Pemanfaatan Teknologi Digital

Teknologi digital membuka peluang strategis bagi BUMDes untuk meningkatkan daya saing dan efisiensi operasional. Salah satu langkah utama adalah digital marketing, di mana media sosial, website, dan marketplace dimanfaatkan untuk memperluas jangkauan pasar. Penggunaan konten kreatif seperti foto produk berkualitas, video promosi, dan testimoni pelanggan dapat meningkatkan daya tarik produk serta memperkuat citra BUMDes di mata konsumen. Selain itu, sistem pembayaran digital seperti QRIS, e-wallet, dan transfer bank memudahkan transaksi, sekaligus meningkatkan transparansi dan efisiensi pengelolaan keuangan.

Aplikasi manajemen usaha menjadi alat penting untuk pencatatan stok, laporan penjualan, dan data pelanggan secara lebih sistematis. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat. Integrasi dengan program Smart Village juga memungkinkan BUMDes untuk terhubung dengan ekosistem desa digital, sehingga data usaha, administrasi, dan layanan publik menjadi lebih terintegrasi. Pemanfaatan teknologi digital secara optimal tidak hanya memperluas pasar dan meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat kapasitas BUMDes

dalam menghadapi tantangan ekonomi modern, menjadikannya lebih adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

C. Rekomendasi untuk Pemerintah dan Pembuat Kebijakan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen strategis dalam pembangunan desa dan penguatan ekonomi berbasis komunitas. Keberhasilan BUMDes tidak hanya ditentukan oleh manajemen internal dan partisipasi masyarakat, tetapi juga sangat bergantung pada dukungan pemerintah serta kebijakan yang berpihak pada desa. Pemerintah, baik pusat maupun daerah, berperan sebagai fasilitator, regulator, dan katalisator dalam menciptakan ekosistem yang kondusif bagi tumbuh kembang BUMDes. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak BUMDes belum optimal karena kebijakan yang bersifat seragam, birokratis, serta minim pendampingan teknis. Oleh karena itu, rekomendasi untuk pemerintah dan pembuat kebijakan perlu diarahkan pada kebijakan yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan, yang sesuai dengan kebutuhan riil desa.

1. Penguatan Regulasi dan Kebijakan Hukum

Landasan hukum yang kuat menjadi prasyarat utama agar BUMDes dapat beroperasi secara sah, profesional, dan berkelanjutan. Salah satu langkah penting adalah penyempurnaan regulasi BUMDes, di mana peraturan perundangan tidak hanya mengatur aspek administratif, tetapi juga memberikan fleksibilitas usaha. Regulasi yang jelas akan memperkuat status BUMDes sebagai badan hukum, memberikan kepastian dalam hubungan kontrak, akses permodalan, serta perlindungan hukum bagi pengelola dan masyarakat yang terlibat. Dengan landasan hukum yang kokoh, BUMDes dapat menjalankan kegiatan usahanya dengan lebih percaya diri dan akuntabel.

Pemerintah perlu menerapkan kebijakan diferensiatif yang berbasis kebutuhan lokal (*context-based policy*). Setiap desa memiliki karakteristik unik, sehingga pendekatan seragam tidak efektif. Misalnya, desa wisata memerlukan regulasi terkait retribusi pariwisata, sedangkan desa pertanian lebih membutuhkan dukungan untuk pengolahan hasil. Regulasi juga harus menegaskan perlindungan dari intervensi politik, sehingga BUMDes tidak dijadikan alat politik praktis. Pengurus harus dipilih secara profesional, berbasis kompetensi dan integritas, bukan

kepentingan politik jangka pendek. Kombinasi regulasi yang fleksibel, kebijakan berbasis konteks, dan perlindungan politik akan menciptakan kerangka hukum yang kuat bagi BUMDes, mendukung profesionalisme, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat.

2. Dukungan Pendanaan dan Akses Permodalan

Modal menjadi salah satu kendala utama bagi pengembangan BUMDes, sehingga kebijakan pembiayaan yang berkelanjutan sangat dibutuhkan. Salah satu strategi adalah memanfaatkan Dana Desa secara produktif, di mana alokasi dana tidak hanya digunakan untuk pembangunan infrastruktur, tetapi juga diarahkan pada pengembangan unit usaha BUMDes. Panduan teknis yang jelas diperlukan agar penggunaan dana desa lebih terarah, efisien, dan transparan, sehingga dampak ekonomi bagi masyarakat dapat lebih maksimal.

Akses ke lembaga keuangan perlu difasilitasi, baik melalui bank, koperasi, maupun lembaga pembiayaan lainnya. Pemerintah dapat mendorong skema kredit khusus BUMDes dengan bunga rendah atau subsidi bunga untuk memperkuat kapasitas modal. Skema matching fund juga menjadi alternatif strategis, di mana setiap investasi dari masyarakat atau pihak ketiga akan dilengkapi dengan kontribusi pemerintah, menciptakan insentif bagi partisipasi publik. Kombinasi penggunaan dana desa produktif, akses pembiayaan yang mudah, dan skema pendanaan bersama akan memperkuat basis modal BUMDes, mendorong keberlanjutan usaha, serta meningkatkan manfaat ekonomi dan sosial bagi masyarakat desa.

3. Penguatan Kapasitas dan Pendampingan Teknis

BUMDes memerlukan dukungan teknis yang memadai agar pengelolaannya dapat dilakukan secara profesional dan berkelanjutan. Salah satu langkah strategis adalah penyelenggaraan program pelatihan dan sertifikasi, yang mencakup manajemen usaha, akuntansi, pemasaran digital, dan pelayanan publik. Sertifikasi kompetensi bagi pengurus tidak hanya meningkatkan kualitas pengelolaan, tetapi juga menegaskan profesionalisme dan kredibilitas BUMDes di mata masyarakat dan mitra.

Pendampingan profesional menjadi kunci keberhasilan implementasi. Pemerintah perlu membangun sistem pendampingan berkelanjutan, bukan sekadar pelatihan singkat, dengan pendamping desa yang terlatih khusus dalam bidang ekonomi dan manajemen usaha.

Dukungan ini memastikan transfer pengetahuan dan praktik terbaik berlangsung secara efektif. Selanjutnya, kolaborasi dengan perguruan tinggi dapat memperkuat kapasitas BUMDes melalui riset, inkubasi bisnis, dan pengembangan inovasi berbasis lokal. Sinergi antara pemerintah, akademisi, dan BUMDes memungkinkan terciptanya pengelolaan yang lebih profesional, inovatif, dan adaptif terhadap tantangan ekonomi desa modern.

4. Digitalisasi dan Infrastruktur Desa

Di era industri 4.0, digitalisasi menjadi kebutuhan mendasar bagi BUMDes agar mampu bersaing dan berkembang secara berkelanjutan. Salah satu langkah utama adalah peningkatan akses internet desa, melalui pembangunan jaringan yang merata sehingga BUMDes dapat terhubung dengan pasar digital. Program Desa Digital perlu diperluas hingga mencakup desa-desa terpencil, agar seluruh wilayah memiliki peluang yang setara dalam mengakses teknologi dan informasi.

Pemerintah dapat menyediakan platform digital terpadu untuk BUMDes, yang mencakup promosi produk desa, manajemen usaha, serta laporan keuangan digital. Sistem ini dapat diintegrasikan dengan marketplace nasional, sehingga mempermudah pemasaran dan transaksi secara efisien. Program literasi digital juga penting, di mana pengurus dan masyarakat desa diberikan pelatihan untuk memanfaatkan teknologi secara optimal, mulai dari penggunaan aplikasi, media sosial, hingga e-commerce. Dengan dukungan infrastruktur, platform, dan literasi digital, BUMDes dapat lebih adaptif, inovatif, dan kompetitif dalam menghadapi tantangan ekonomi digital.

5. Kebijakan Kolaborasi dan Kemitraan

BUMDes akan lebih kuat jika dibangun dalam kerangka ekosistem kolaborasi yang melibatkan berbagai pihak. Salah satu langkah strategis adalah mendorong kemitraan publik-swasta (PPP), di mana pemerintah memfasilitasi kerja sama antara BUMDes dan sektor swasta, misalnya dalam pemasaran produk lokal, pengelolaan destinasi wisata, atau pengembangan energi terbarukan. Kemitraan semacam ini tidak hanya memperluas jaringan bisnis, tetapi juga meningkatkan akses terhadap modal, teknologi, dan pasar.

Pemerintah perlu memfasilitasi integrasi antar BUMDes melalui pembentukan konsorsium, sehingga skala usaha dapat diperbesar dan daya saing diperkuat. Kolaborasi ini memungkinkan pertukaran pengetahuan, sumber daya, dan inovasi antar desa. Dukungan dari lembaga non-pemerintah, seperti LSM dan organisasi masyarakat sipil, juga penting untuk meningkatkan kapasitas kelembagaan dan pengembangan kompetensi pengurus. Dengan ekosistem kemitraan yang kokoh, BUMDes tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang menjadi motor penggerak ekonomi desa yang inklusif, inovatif, dan berkelanjutan.

6. Tata Kelola, Transparansi, dan Akuntabilitas

Untuk memastikan keberlanjutan BUMDes, tata kelola yang baik harus menjadi prioritas dalam kebijakan pemerintah. Salah satu langkah utama adalah standarisasi tata kelola, dengan menetapkan pedoman yang sederhana, jelas, dan mudah dipahami oleh pengurus desa. Pedoman ini akan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan, pelaporan, dan operasional BUMDes, sehingga meminimalkan risiko kesalahan manajemen dan meningkatkan akuntabilitas.

Pemerintah perlu membangun sistem monitoring dan evaluasi berbasis digital, yang memungkinkan pemantauan perkembangan BUMDes secara real-time. Sistem ini mempermudah identifikasi permasalahan, penilaian kinerja, dan perencanaan intervensi yang tepat. Sebagai bentuk penghargaan atas praktik tata kelola yang baik, pemerintah juga dapat memberikan insentif atau penghargaan bagi BUMDes yang transparan dan akuntabel, sehingga mendorong budaya profesionalisme dan kepatuhan. Kombinasi pedoman standar, sistem pemantauan digital, dan insentif akan memperkuat tata kelola BUMDes, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan menjamin keberlanjutan usaha desa secara jangka panjang.

D. Arah Masa Depan Pengelolaan SDM Inovatif di BUMDes

Sumber daya manusia (SDM) merupakan inti dari keberlangsungan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam era transformasi digital, globalisasi, dan persaingan ekonomi berbasis pengetahuan, BUMDes dituntut tidak hanya memiliki SDM yang terampil secara teknis, tetapi juga inovatif, adaptif, dan visioner. Masa

depan pengelolaan SDM di BUMDes tidak lagi cukup dengan pendekatan tradisional, melainkan harus menekankan pada pengelolaan *human capital* berbasis inovasi yang mampu menjawab tantangan lokal sekaligus peluang global. Pengelolaan SDM inovatif berarti menciptakan iklim kerja yang mendukung kreativitas, memperkuat kolaborasi, serta membangun kompetensi digital dan kewirausahaan sosial. Arah ini sejalan dengan tujuan pembangunan desa berkelanjutan (SDGs Desa) yang menempatkan desa bukan sekadar objek pembangunan, tetapi juga sebagai subjek aktif penggerak ekonomi nasional.

1. Transformasi Paradigma Pengelolaan SDM

Arah masa depan pengelolaan SDM di BUMDes menunjukkan pergeseran paradigma yang signifikan, dari pendekatan tradisional menuju model yang lebih strategis dan adaptif. Pertama, orientasi pengelolaan SDM berubah dari administratif ke strategis, di mana SDM tidak lagi sekadar pelaksana tugas, tetapi menjadi aset utama yang menentukan daya saing BUMDes. Pandangan ini menekankan pentingnya peran SDM dalam perencanaan, inovasi, dan pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada keberhasilan usaha desa.

Kedua, kompetensi SDM berkembang dari kemampuan dasar ke kompetensi inovatif, meliputi teknologi digital, pemasaran kreatif, manajemen inovasi, dan kewirausahaan sosial. Perubahan ini diikuti oleh pergeseran dari individualisme ke kolaborasi, di mana SDM BUMDes membangun jejaring internal dengan masyarakat desa dan eksternal dengan pemerintah, swasta, LSM, serta perguruan tinggi. Terakhir, paradigma dari stabilitas ke adaptabilitas menuntut SDM mampu menghadapi dinamika usaha desa yang cepat berubah, termasuk ketidakpastian pasar dan teknologi baru. Transformasi ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM masa depan harus berorientasi pada inovasi, kolaborasi, dan kemampuan adaptif agar BUMDes dapat tumbuh berkelanjutan dan memberikan dampak positif bagi masyarakat desa.

2. Kompetensi Masa Depan SDM Inovatif BUMDes

Arah pengelolaan SDM di BUMDes menekankan pada pengembangan kompetensi baru yang relevan dengan tantangan ekonomi dan sosial desa modern. Pertama, kompetensi digital menjadi krusial, mencakup penguasaan teknologi informasi, media sosial, e-

commerce, big data, serta sistem manajemen berbasis aplikasi. SDM yang melek digital mampu memperluas pasar produk desa, meningkatkan efisiensi operasional, dan mempermudah pengambilan keputusan berbasis data.

SDM BUMDes perlu menguasai kompetensi kewirausahaan sosial, di mana tujuan keuntungan dikombinasikan dengan penciptaan dampak sosial positif bagi masyarakat. Kompetensi kreativitas dan inovasi juga penting, memungkinkan pengurus menemukan ide baru untuk produk, layanan, atau model bisnis berbasis potensi lokal. Tidak kalah penting adalah kompetensi kolaborasi dan networking, yang mendukung pembangunan kemitraan strategis dengan pihak eksternal untuk memperkuat daya saing. Terakhir, kompetensi kepemimpinan partisipatif memastikan pemimpin BUMDes dapat menggerakkan masyarakat secara aktif, bukan hanya mengelola organisasi, sehingga tercipta sinergi antara visi manajemen dan pemberdayaan komunitas. Kombinasi kompetensi ini akan membentuk SDM BUMDes yang inovatif, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan ekonomi serta kesejahteraan masyarakat.

3. Strategi Pengembangan SDM Inovatif ke Depan

Untuk membangun SDM yang inovatif di BUMDes, diperlukan strategi pengelolaan yang komprehensif dan berkelanjutan. Salah satu langkah utama adalah pendidikan dan pelatihan berkelanjutan, di mana pemerintah desa dan manajemen BUMDes merancang program reguler yang mencakup manajemen usaha, digital marketing, akuntansi, hingga inovasi sosial. Program ini tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis, tetapi juga menumbuhkan pola pikir kreatif dan adaptif bagi pengurus.

Penerapan sistem insentif berbasis kinerja inovatif dapat mendorong budaya kreativitas, dengan penghargaan bagi karyawan yang menghasilkan ide baru. *Knowledge management* juga penting, melalui pembangunan sistem penyimpanan dan berbagi pengetahuan desa, baik *tacit knowledge* dari pengalaman lokal maupun *explicit knowledge* berupa dokumen, laporan, dan SOP. Pemanfaatan teknologi digital semakin memperkuat manajemen SDM, pemasaran, keuangan, dan pelayanan pelanggan secara efisien. Terakhir, kolaborasi dengan ekosistem eksternal, termasuk perguruan tinggi, lembaga penelitian, dan sektor swasta, memperluas wawasan, sumber daya, dan inovasi yang dapat diterapkan di BUMDes. Kombinasi strategi ini akan menghasilkan

SDM yang inovatif, kompeten, dan siap menghadapi dinamika ekonomi desa modern.

4. Peran Budaya Organisasi dalam SDM Inovatif

Budaya organisasi desa memiliki peran sentral dalam membentuk arah masa depan pengelolaan SDM BUMDes. Budaya inovatif menjadi fondasi penting, mendorong pengurus untuk berani mencoba ide baru tanpa takut gagal, sehingga tercipta lingkungan yang kreatif dan responsif terhadap peluang. Selanjutnya, budaya transparansi perlu dikembangkan untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes, memastikan setiap proses pengelolaan usaha dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka.

Budaya gotong royong memperkuat modal sosial desa, memfasilitasi kerja sama dalam usaha bersama, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap keberhasilan BUMDes. Tidak kalah penting, budaya adaptif memungkinkan pengurus dan masyarakat desa terbuka terhadap perubahan pasar serta perkembangan teknologi, sehingga BUMDes dapat terus relevan dan kompetitif. Dengan membangun budaya organisasi yang inovatif, transparan, gotong royong, dan adaptif, pengelolaan SDM BUMDes akan semakin profesional, kolaboratif, dan berorientasi pada keberlanjutan ekonomi serta kesejahteraan masyarakat.

5. Tantangan Masa Depan Pengelolaan SDM BUMDes

Arah pengelolaan SDM inovatif di BUMDes menghadapi sejumlah tantangan signifikan yang perlu diantisipasi. Salah satunya adalah keterbatasan literasi digital, di mana banyak pengurus belum mahir menggunakan teknologi, sehingga implementasi sistem digitalisasi dan e-commerce menjadi terbatas. Selain itu, dominasi politik lokal masih memengaruhi pengelolaan SDM, di mana pengangkatan pengurus kadang didasarkan pada kepentingan elit desa, bukan kompetensi.

Tantangan lain termasuk keterbatasan dana untuk pelatihan, karena investasi dalam pengembangan SDM masih sering dipandang sebagai beban, bukan aset strategis. Kurangnya budaya inovasi juga menjadi kendala, dengan anggapan bahwa usaha desa harus stabil dan minim perubahan, sehingga ide-ide baru sulit diterapkan. Terakhir, resistensi terhadap perubahan muncul karena sebagian SDM merasa nyaman dengan cara kerja lama, sehingga adaptasi terhadap inovasi dan

dinamika pasar menjadi lambat. Mengatasi tantangan ini memerlukan strategi yang komprehensif, termasuk peningkatan literasi digital, insentif berbasis kinerja, dan pembentukan budaya organisasi yang inovatif serta adaptif.

6. Peluang Masa Depan Pengelolaan SDM Inovatif

Pengelolaan SDM inovatif di BUMDes juga menghadirkan peluang besar yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan dampak sosial-ekonomi. Salah satunya adalah dukungan pemerintah melalui Dana Desa, di mana sebagian alokasi dana dapat diarahkan untuk peningkatan kapasitas SDM, termasuk pelatihan dan sertifikasi. Kebijakan Desa Digital juga membuka ruang bagi percepatan adopsi teknologi, mempermudah BUMDes dalam pemasaran, manajemen usaha, dan pelayanan kepada masyarakat.

Tren ekonomi kreatif memberikan peluang bagi desa untuk mengembangkan produk inovatif berbasis budaya dan potensi lokal, meningkatkan daya saing di pasar regional maupun nasional. Kemitraan dengan sektor swasta dan akademisi memungkinkan akses lebih luas terhadap pengetahuan, teknologi, dan jaringan pasar. Terakhir, penguatan SDGs Desa mendorong BUMDes menjadi pilar pembangunan berkelanjutan, dengan orientasi pada kesejahteraan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Pemanfaatan peluang ini secara strategis dapat menjadikan SDM BUMDes lebih inovatif, adaptif, dan berdaya saing tinggi.



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad. (2025). High performance work systems and BUMDes employee performance: The role of ambidexterity and leadership as key variables. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 12(1), 23–38.
- Ahmed, A., Kumar, R., Mansour, M., Sharma, R., & Trivedi, S. (2024). Human capital and organizational innovation: Evidence from emerging economies. *Journal of Business Research*, 156, 113–129.
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2024). The role of social capital in fostering innovation in community-based organizations. *International Journal of Innovation Management*, 28(2), 225–242.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Ambarini, B., Rahmaddhani, A., & Prasetyoningsih, S. (2023). SDGs Desa dan pemberdayaan masyarakat melalui BUMDes. *Jurnal Pembangunan Desa*, 9(1), 77–91.
- Antara News. (2023). *Kemendes PDTT minta kades terus berinovasi kelola BUMDes*. Diakses dari <https://www.antaranews.com/berita/3785646>
- Arifin, M. (2022). *Transparansi dan Akuntabilitas BUMDes dalam Perspektif Good Governance*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik Potensi Desa Indonesia 2024 (PODES 2024)*. Jakarta: BPS.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bontis, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5-8), 433–462.

- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. New York: Greenwood Press.
- CELIOS. (2024). *Opportunities and Challenges for Community-Based Renewable Energy Financing*. Jakarta: CELIOS.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (6th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Desago.id. (2024). *BUMDes Panggung Lestari kembangkan ekowisata berkelanjutan*. <https://desago.id>
- Dinas PMD Kabupaten Lebak. (2025). *Laporan kinerja BUMDes sektor pariwisata 2019–2024*. Lebak: Pemerintah Kabupaten Lebak.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. Harper Business.
- Fulgence, S., Giampaoli, O., & Zhao, F. (2023). Innovation and intellectual capital: A strategic approach. *Journal of Knowledge Economy*, 14(3), 124–138.
- Giampaoli, O., Buenechea-Elberdin, M., & Trivedi, S. (2024). Intellectual capital and knowledge management in SMEs. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 33–52.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- Kemendesa PDTT. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Kemendesa PDTT. (2023). Laporan Kinerja BUMDes 2023. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- Kemendesa PDTT. (2025). Data jumlah BUMDes di Indonesia. <https://sid.kemendesa.go.id/bumdes>

- Kementerian Desa PDTT. (2020). Permendesa PDTT No. 13 Tahun 2020 tentang SDGs Desa. Jakarta: Kemendesa PDTT. Diakses dari Peraturan BPK.
- Kementerian Desa PDTT. (2023). Permendesa PDTT No. 6 Tahun 2023 (Perubahan atas Permendesa No. 21/2020) tentang Pedoman Umum Pembangunan Desa & Pemberdayaan Masyarakat (SDGs Desa). Diakses dari Peraturan BPK.
- Kementerian ESDM. (2021). A Brief Summary of Good Practices and Challenges on Renewable Energy. Jakarta: KESDM.
- Kompasiana. (2024). *BUMDes Ponggok sebagai role model wisata desa*. <https://www.kompasiana.com>
- Kontan.co.id. (2023). *Jumlah BUMDes Bertambah 57.288 Sepanjang Tahun Lalu*.
- Kontan.co.id. (2023). *Terus Bertambah, Kemendesa PDTT Catat Kini Ada 60.417 BUMDes*. 25 Februari 2023.
- Kumar, R., Singh, V., & Sharma, R. (2024). Determinants of innovative performance in rural enterprises. *International Journal of Rural Development*, 42(1), 88–105.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998). The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40(3), 112–132.
- Migdadi, M. (2022). Knowledge management and innovation performance: Evidence from community-based organizations. *Journal of Knowledge Management*, 26(5), 987–1003.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7/8), 162–171.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putra, A. (2021). Politik Lokal dan Dominasi Elite dalam Pengelolaan BUMDes. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 13(2), 115–128.
- Putra, dkk. (2023). *Rural development from village funds, village-owned enterprises (BUMDes), and PADes*. Sustainable Production and Consumption.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th ed.)*. Jossey-Bass.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Setini, N. M., Yasa, N. N. K., Gede, I. K., & Widana, I. W. (2020). The role of knowledge sharing and social capital on innovation capability. *Management Science Letters*, 10(11), 2477–2486.
- Sharma, R., & Sharma, D. (2024). Innovative performance: A human capital perspective. *Journal of Business and Innovation*, 19(2), 142–159.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. Doubleday/Currency.
- Suryana, A. (2018). *Manajemen Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan BUMDes*. Bandung: Alfabeta.
- Sutoro, E. (2022). *Desa, Regulasi, dan BUMDes: Tantangan Implementasi UU Desa*. Yogyakarta: IRE Press.
- Suyanto, B. (2023). *Manajemen SDM Desa dan Keberlanjutan BUMDes*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Trivedi, S., & Srivastava, S. (2024). Social capital, organizational behavior, and employee innovation. *Asian Journal of Management*, 15(3), 45–63.
- Universitas Wira Buana. (2023). *Sejarah Singkat Berdirinya BUMDes di Indonesia*.
- Widjaja, H. (2023). *BUMDes dan Tantangan Tata Kelola*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 6–14.
- World Bank. (2024). *Institutional Strengthening for Improved Village Service Delivery (Project Status/Restructuring Paper)*. Washington, DC.



GLOSARIUM

Adaptabilitas	Kemampuan SDM menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis.
Adaptasi	Proses penyesuaian strategi, struktur, atau perilaku organisasi agar mampu bertahan dan berkembang dalam menghadapi perubahan lingkungan.
Akuntabilitas	Tanggung jawab dalam setiap tindakan dan keputusan organisasi.
Budaya Organisasi	Nilai, norma, dan perilaku yang melekat dalam kehidupan organisasi.
BUMDes	Badan Usaha Milik Desa, lembaga ekonomi desa yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat desa untuk kesejahteraan bersama.
<i>Capacity Building</i>	Upaya peningkatan kemampuan individu dan organisasi melalui pelatihan dan pendidikan.
Etos Kerja	Semangat kerja yang mencerminkan nilai dan sikap positif.
<i>Good Governance</i>	Prinsip tata kelola yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan berkeadilan.
Kearifan Lokal	Pengetahuan dan praktik tradisional masyarakat desa yang relevan untuk usaha.
Kecerdasan Emosional	Kemampuan individu mengelola emosi diri dan orang lain dalam lingkungan kerja.

Kecerdasan Kultural	Kemampuan memahami dan menyesuaikan diri dengan nilai-nilai, norma, dan budaya lokal desa.
Kecerdasan Sosial	Kemampuan membangun hubungan positif, komunikasi efektif, dan kerjasama dalam tim.
Kolaborasi	Kerja sama antarindividu atau lembaga untuk mencapai tujuan bersama.
Kreativitas	Kemampuan menghasilkan ide-ide baru yang bermanfaat.
Motivasi Ekstrinsik	Dorongan kerja yang timbul dari faktor eksternal seperti penghargaan atau insentif.
Motivasi Intrinsik	Dorongan dari dalam diri individu untuk bekerja secara optimal.
Resiliensi	Kemampuan bertahan, bangkit, dan beradaptasi menghadapi tantangan.
Transformasi Digital	Proses memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan inovasi di BUMDes.
Transparansi	Keterbukaan dalam informasi, pengelolaan keuangan, dan keputusan organisasi.



INDEKS

A

adaptasi, 3, 23, 35, 41, 89, 101,
122, 128, 132, 137, 147, 188
adopsi, 3, 10, 53, 57, 79, 160,
164, 165, 171, 189
akuisisi, 8, 68, 69, 70, 71, 74,
82

B

budaya, i, 1, 4, 6, 8, 12, 27, 35,
44, 45, 46, 47, 51, 54, 55, 56,
57, 58, 59, 61, 63, 65, 66, 67,
68, 78, 79, 80, 83, 85, 89, 90,
93, 94, 96, 97, 99, 100, 101,
103, 104, 105, 106, 107, 108,
109, 110, 111, 112, 113, 114,
115, 119, 120, 122, 123, 124,
125, 126, 127, 128, 129, 130,
131, 132, 134, 136, 139, 140,
141, 142, 149, 150, 158, 164,
167, 168, 169, 170, 171, 175,
176, 178, 181, 185, 187, 188,
189, 196, 205

D

desa, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 11,
12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19,
20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27,
28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36,
37, 38, 39, 40, 41, 43, 45, 46,
47, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 56,
57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65,
66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81,
82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90,
91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98,
99, 100, 101, 102, 103, 104,
105, 106, 107, 108, 109, 110,
111, 112, 113, 114, 115, 117,
118, 119, 120, 121, 122, 123,
124, 125, 127, 128, 131, 132,
133, 134, 136, 137, 138, 139,
140, 141, 142, 143, 145, 146,
147, 148, 149, 150, 151, 152,
153, 154, 155, 156, 157, 158,
159, 160, 161, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 168, 169, 170,
171, 172, 173, 175, 176, 177,
178, 179, 180, 181, 182, 183,

184, 185, 186, 187, 188, 189,
193, 195, 196, 205
digital, 3, 5, 6, 13, 16, 18, 19,
20, 25, 27, 28, 29, 31, 32, 35,
36, 41, 45, 47, 51, 53, 56, 58,
63, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71,
72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79,
80, 83, 85, 90, 93, 94, 95, 96,
97, 98, 100, 105, 106, 107,
112, 114, 119, 121, 123, 128,
129, 131, 132, 136, 138, 139,
145, 146, 147, 149, 150, 151,
154, 156, 159, 160, 161, 162,
163, 164, 165, 166, 167, 168,
169, 170, 171, 172, 176, 178,
179, 180, 181, 183, 184, 185,
186, 187, 188, 189

E

ekonomi, 1, 2, 3, 4, 6, 8, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20,
21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38,
39, 41, 44, 46, 48, 49, 55, 57,
58, 62, 64, 65, 67, 68, 71, 75,
77, 79, 81, 82, 84, 87, 90, 98,
99, 100, 102, 106, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 115, 117,
118, 119, 120, 121, 122, 124,

129, 130, 137, 145, 148, 150,
151, 152, 153, 154, 156, 157,
159, 162, 163, 166, 168, 169,
170, 172, 173, 175, 176, 177,
178, 179, 180, 181, 182, 183,
184, 185, 186, 187, 188, 189,
195, 205

I

inovasi, i, 1, 2, 3, 6, 8, 10, 17,
18, 19, 22, 25, 28, 30, 35, 36,
37, 38, 40, 41, 43, 44, 45, 46,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58,
61, 62, 63, 66, 68, 69, 70, 73,
74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81,
82, 84, 85, 87, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 97, 102, 103,
106, 108, 109, 110, 111, 112,
113, 114, 115, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 123, 124, 125,
126, 127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 141, 142, 143,
145, 146, 147, 148, 149, 150,
151, 152, 153, 154, 156, 157,
158, 159, 162, 163, 164, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
173, 175, 176, 177, 179, 180,

184, 185, 186, 187, 188, 196,
205

K

karyawan, 2, 3, 4, 45, 47, 124,
125, 127, 128, 129, 133, 137,
187

kebijakan, i, 5, 6, 10, 13, 17,
19, 23, 24, 26, 28, 32, 35, 62,
66, 86, 92, 101, 102, 113,
122, 125, 131, 143, 153, 157,
158, 164, 175, 182, 183, 185,
205

kepemimpinan, 10, 38, 40, 41,
94, 96, 103, 104, 106, 107,
113, 114, 117, 130, 131, 132,
133, 135, 136, 137, 139, 142,
149, 151, 155, 164, 171, 187

kinerja, 1, 2, 3, 4, 10, 30, 46,
61, 64, 70, 84, 86, 92, 98,
109, 111, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 123, 124, 125, 127,
128, 129, 130, 132, 133, 134,
135, 137, 143, 145, 146, 147,
148, 154, 160, 180, 185, 187,
189, 192

kolaborasi, i, 5, 10, 17, 18, 22,
28, 30, 49, 51, 55, 63, 69, 70,
78, 79, 80, 90, 104, 105, 106,

108, 110, 114, 122, 125, 126,
128, 129, 130, 131, 133, 134,
135, 136, 141, 142, 143, 145,
152, 155, 156, 157, 158, 159,
167, 168, 169, 172, 179, 184,
186, 187

L

lingkungan, 2, 10, 11, 13, 14,
15, 21, 22, 28, 38, 41, 46, 58,
61, 69, 77, 78, 81, 84, 87, 97,
99, 104, 110, 111, 112, 113,
114, 117, 118, 119, 121, 122,
126, 128, 129, 130, 131, 134,
135, 136, 137, 139, 140, 141,
142, 166, 168, 178, 181, 188,
189, 195

lokal, 1, 3, 6, 11, 12, 13, 14, 15,
16, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24,
25, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33,
34, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 46,
47, 50, 51, 55, 56, 57, 58, 59,
61, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 70,
72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81,
82, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 97, 98, 99,
100, 101, 102, 103, 107, 110,
111, 114, 115, 118, 119, 120,
122, 126, 127, 129, 131, 132,

133, 134, 135, 136, 138, 142,
146, 148, 149, 150, 151, 152,
153, 154, 155, 158, 160, 161,
162, 163, 169, 176, 177, 178,
181, 182, 184, 186, 187, 188,
189, 196

M

modal, i, 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 15,
17, 19, 20, 23, 27, 28, 31, 33,
34, 41, 43, 44, 46, 47, 48, 49,
50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57,
58, 59, 61, 64, 65, 71, 97,
106, 109, 112, 120, 123, 130,
134, 137, 140, 141, 142, 145,
146, 150, 152, 153, 154, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
173, 176, 177, 183, 184, 188,
205

motivasi, 6, 33, 104, 110, 114,
125, 129, 131, 132, 135, 136,
137, 140, 142, 143, 146, 147,
151, 157, 164

O

organisasi, 2, 4, 8, 29, 30, 43,
44, 45, 47, 48, 50, 51, 53, 55,
61, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70,
71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80,

82, 83, 84, 86, 89, 90, 91, 92,
93, 94, 95, 96, 97, 98, 100,
101, 102, 103, 104, 105, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 112,
113, 114, 115, 117, 118, 119,
120, 121, 122, 123, 124, 125,
126, 127, 128, 129, 130, 131,
132, 133, 134, 135, 136, 137,
138, 139, 140, 142, 145, 146,
147, 148, 149, 151, 152, 153,
154, 155, 159, 160, 166, 167,
168, 169, 171, 172, 177, 179,
180, 185, 187, 188, 189, 195,
196

P

pelatihan, i, 2, 3, 5, 10, 16, 19,
22, 28, 30, 31, 36, 56, 58, 63,
64, 69, 70, 71, 72, 74, 81, 85,
86, 90, 94, 97, 98, 99, 104,
109, 110, 112, 114, 121, 123,
124, 125, 128, 140, 142, 145,
146, 147, 148, 149, 150, 151,
152, 153, 154, 156, 159, 164,
165, 167, 170, 176, 179, 183,
184, 187, 188, 189, 195
pemimpin, 132, 135, 187

S

sosial, 1, 2, 4, 5, 6, 8, 11, 12,
13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 22,
23, 26, 27, 29, 30, 31, 33, 35,
36, 37, 38, 40, 41, 43, 44, 46,
47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54,
55, 56, 57, 58, 59, 65, 68, 71,
72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80,
85, 90, 91, 93, 94, 95, 96, 97,
98, 99, 102, 103, 104, 106,
107, 108, 109, 110, 111, 112,
113, 115, 119, 121, 122, 123,
126, 128, 130, 133, 134, 135,
136, 137, 140, 141, 142, 149,
150, 151, 152, 154, 155, 156,
157, 160, 161, 162, 165, 166,
167, 168, 169, 170, 176, 177,
178, 180, 181, 183, 184, 186,
187, 188, 189

T

teknologi, 3, 5, 6, 10, 17, 18,
19, 20, 23, 25, 27, 28, 29, 31,

32, 35, 40, 41, 44, 45, 47, 49,
51, 52, 58, 64, 65, 66, 67, 69,
70, 71, 73, 76, 77, 78, 79, 80,
81, 82, 83, 85, 91, 93, 94, 95,
104, 105, 106, 107, 110, 112,
114, 117, 118, 119, 122, 123,
124, 128, 131, 132, 133, 136,
138, 141, 142, 143, 145, 147,
148, 149, 150, 151, 152, 153,
154, 155, 156, 158, 159, 160,
161, 162, 163, 164, 165, 166,
167, 168, 169, 170, 171, 172,
177, 181, 184, 186, 187, 188,
189, 196
transformasi, 11, 15, 16, 21, 23,
27, 29, 31, 135, 159, 160,
165, 178, 185
transparansi, 22, 25, 28, 32, 33,
34, 40, 41, 55, 56, 59, 64, 77,
98, 107, 119, 159, 160, 161,
162, 166, 167, 172, 180, 181,
188

BIOGRAFI PENULIS



Ahmad, S.M., M.M.

Lahir di Kabupaten Lebak, Pada Tanggal 13 Maret 1991. S1 Lulus di Program Studi Manajemen Universitas Tangerang Raya. S2 Lulus di Program Studi Manajemen SDM Universitas La Tansa Mashiro dan saat ini sedang menyelesaikan Studi Doktor (S3) di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen SDM Sekolah Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Penulis juga merupakan Dosen Tetap dan Peneliti di Program Studi Manajemen Universitas La Tansa Mashiro. Kepakaran bidang ilmu dan minat penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis juga aktif menulis dan meneliti di Jurnal Nasional Terakreditasi dan Jurnal Internasional Bereputasi.

Naskah penulisan artikel yang dipublikasikan lima tahun terakhir:

- Peran Kepemimpinan Kiai: Karakter Kiai dan Pola Pembentukan Karakter Santri. *E-Journal Studia Manajemen*. Vol. 10. No. 1. Halaman 25-32 Tahun 2021.
- Kepercayaan Pada Pemimpin Upaya Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Studia Akuntansi dan Bisnis (JSAB)*. Vol. 9. No. 1. Halaman 15-36 Tahun 2021.
- Pengaruh Pelatihan Kepribadian dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai LPMP Banten. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*. Vol. 1. No. 2. 343–366 Tahun 2022.
- Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Harga Saham: Peran Kinerja Perusahaan Makanan dan Minuman di Indonesia. *The Asia Pacific Journal of*

Management Studies. Vol. 9. No. 2. Halaman 87-98 Tahun 2022.

- Romantika Kepemimpinan, Efikasi Diri dan Inisiatif Diri Upaya Meningkatkan Motivasi Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Vol. 6. No. 1. Halaman 981-987 Tahun 2022.
- Mempertahankan Generasi Z: Bukti Verifikasi Kepuasan Kerja yang dirasakan pada Pandemi Covid 19. *Jurnal Pendidikan Tambusai*. Vol. 7. No. 1. Halaman 3475-3491 Tahun 2023.
- The Role of Management: a Comfortable Work Environment Motivates and Improves the self-efficacy of Indonesian Village Equipment. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran dan Akuntansi*. Vol. 4. No. 1. Halaman 338-348 Tahun 2023.
- The Influence of Organizational Culture, Work Discipline, and Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*. Vol. 4. No. 1. Halaman. 1-8 Tahun 2023.
- Leadership Effectiveness During The Covid-19 Epidemic: Confirmation Of Job Satisfaction For Manufacturing Employees In Indonesia. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 12. No. 3. Halaman 191-204 Tahun 2023.
- The Role of Digitalization Performance on Digital Business Strategy in Indonesia MSEs. *International Journal of Professional Business Review*. Vol. 8. No. 6. Tahun 2023.
- Determinants of Employee Organizational Citizenship Behaviour: Evidence from Village-Owned Enterprise Organisations in Indonesia. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 13. No. 2. Halaman 785 – 796. Tahun 2024.
- The Role Of Human Capital Attribution In Driving Employee Well-Being and Performance In Indonesia. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 13. No. 4. Halaman 774–790. Tahun 2024.

- Navigating Digital Leadership Through A Bibliometric Lens. *Jurnal Ekonomi*. Vol. 13. No. 3. Halaman 913–930. Tahun 2024.
- High Performance Work Systems and BUMDes Employee Performance: The Role Of Ambidexterity and Leadership as Key Variables. *The Asia Pacific Journal Of Management Studies*. Vol. 12. No. 1. Halaman 23-38. Tahun 2025.

Buku yang ditulis dan dipublikasikan:

- Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia yang Sukses Dalam Akuisisi dan Retensi Bakat. *PT. Literasi Nusantara*. Jilid 1. Halaman 1-162 Tahun 2023. ISBN No. 978-623-8364-06-0. HKI No. 000514964.
- Perilaku Organisasi : Memadukan Perilaku Individu, Kelompok dan Organisasi. *PT Media Penerbit Indonesia*. Jilid 1. Halaman 1-340 Tahun 2024. ISBN No. 978-623-89092-8-5.
- Pendidikan dan Perkembangan Peradaban, Konsep, Peran, dan Implementasi Wawasan Pendidikan. *UNJ PRESS*. Jilid 1. Halaman 1-174 Tahun 2024. ISBN No. 9786238395682.
- Manajemen sumber daya manusia : teori, kebijakan, dan implementasi. *CV. Eureka Media Aksara*. Jilid 1. Halaman 1-600 Tahun 2024. ISBN No. 9786235167671.



Prof. Dr. Rd Tuty Sariwulan, M.Si.

Penulis dilahirkan pada tanggal 22 Juli 1958 di Sukabumi, Provinsi Jawa Barat, sebagai putri kelima dari delapan bersaudara, Pendidikan formalnya dimulai di SD, SMP dan SMA di Denpasar Bali. Melanjutkan pendidikan tinggi di Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, Denpasar, Bali. Gelar Magister di IPB Bogor, dan gelar Doktor di Program Pascasarjana Ilmu Manajemen UNJ Jakarta. Puncak karier akademiknya ditandai dengan perolehan gelar Profesor pada tahun 2021. Penulis telah menerima berbagai penghargaan bergengsi, berupa piagam Satya Lencana Karya Satya dari Presiden yang ke 10 tahun, ke 20 tahun dan ke 30 tahun. Pengalaman kerja penulis: Setelah lulus S1 bekerja sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana, dari tahun 1986 hingga 1991. Pada tahun 1992 pindah ke Universitas Mataram, Lombok, NTB. Tahun 2005 pindah menjadi dosen tetap di Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta. Pada tahun 2020 pindah home base ke program studi Ilmu Manajemen S3 di Pascasarjana UNJ. Saat ini sebagai dosen di program studi Manajemen S1, program studi Pendidikan Ekonomi S1, program studi Administrasi Perkantoran S1 serta sebagai dosen S3 Ilmu Manajemen SDM di Sekolah Pascasarjana UNJ. Selain mengajar ditugaskan sebagai pembimbing dan penguji skripsi S1, Thesis S2 di MM, MPE dan sebagai promotor/ co promotor S3 Ilmu Manajemen konsentrasi SDM. Pengalaman penugasan lainnya antara lain: sebagai Sekretaris Lemlit dan P3M di Fakultas Ekonomi Mataram tahun 2003-2005. Sebagai ketua GPJM (Gugus Penjaminan Mutu) di Fakultas Ekonomi UNJ tahun 2007-2009, sebagai coordinator PPG (Pendidikan Profesi Guru) di Fakultas Ekonomi UNJ tahun 2014-2016. Sebagai koordinator microteaching tahun 2020. Terakhir sebagai koordinator mahasiswa PKM pada tahun 2021. Lima tahun terakhir jumlah Jurnal Internasional bereputasi scopus dan DOAJ ada 20 jurnal dan 17 jurnal Nasional terindek Sinta. Serta beberapa buku yg sudah terbit ber ISBN, dan Puluhan Sertifikat HKI.



Prof. Dr. Sri Indah Nikensari, M.Si.

Penulis dilahirkan pada tanggal 9 Agustus 1962 di Semarang, Provinsi Jawa Tengah, sebagai anak ke 2 dari empat bersaudara. Pendidikan formalnya diselesaikan di kota Semarang di SDN Karangsari 1, SMPN 3, dan SMAN 3 di Semarang. Setelah menyelesaikan SMA penulis melanjutkan ke Fakultas Ekonomi jurusan Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan di Universitas Diponegoro Semarang, lulus 1987. Jenjang Magister diselesaikan di Fakultas Ekonomi Program Studi Ilmu Ekonomi Universitas Indonesia, lulus 2002. Dan jenjang doktor diselesaikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Ilmu Ekonomi di Universitas Diponegoro Semarang, lulus 2016. Jenjang tertinggi akademiknya sebagai Guru Besar Ilmu Ekonomi dicapai pada 1 Januari 2021. Penulis juga telah menerima berbagai penghargaan dari negara berupa piagam Satya Lencana Karya Satya 10 tahun, 20 tahun dan 30 tahun, atas pengabdianya sebagai pegawai negeri sipil. Pengalaman kerja penulis: Setelah lulus S1 dan *short-coursus* di Pusat Pengembangan Pendidikan Politeknik di Bandung (1 tahun), penulis mulai mengabdikan sebagai dosen di Politeknik Universitas Diponegoro (sekarang Politeknik Negeri Semarang), dan menjadi PNS tahun 1990. Tahun 2005, karena mengikuti kerja suami, penulis pindah mengabdikan di Fakultas Ekonomi di Universitas Negeri Jakarta sampai dengan sekarang di Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Pengalaman penugasan antara lain: sebagai Ketua GPJM Fakultas Ekonomi UNJ (2008-2009), sebagai koordinator Program Studi S1 Pendidikan Ekonomi FE UNJ tahun (2009-2011, dan 2019-2023). Penulis juga aktif menulis artikel sebagai *first-author* di berbagai jurnal internasional terindeks Scopus-WoS, jurnal internasional lainnya, jurnal terindeks Sinta, dan jurnal nasional lainnya.

MENGELOLA SDM INOVATIF DI BUMDES

STRATEGI DARI MODAL
YANG TIDAK KASAT MATA

Buku referensi ini membahas pentingnya pengelolaan sumber daya manusia (SDM) inovatif dalam memperkuat peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai motor pembangunan ekonomi desa. Berfokus pada modal tidak kasat mata seperti intellectual capital, social capital, knowledge management, dan budaya berbagi pengetahuan, buku referensi ini membahas bagaimana inovasi SDM dapat menjadi kunci keberhasilan BUMDes dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi. Melalui analisis teoritis, data empiris, serta studi kasus keberhasilan dan kegagalan BUMDes di berbagai daerah, buku referensi ini memberikan gambaran nyata strategi penguatan SDM inovatif. Tidak hanya sebagai referensi akademis, buku referensi ini juga membahas rekomendasi praktis bagi pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan pembuat kebijakan, sehingga relevan digunakan sebagai pedoman dalam mewujudkan BUMDes yang mandiri, inklusif, dan berkelanjutan sesuai dengan agenda SDGs Desa.



 mediapenerbitindonesia.com
 +6281362150605
 Penerbit Idn
 @pt.mediapenerbitidn

