

TRANSFORMASI BUMDES

MELALUI MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

Teori, Strategi, dan Implementasi

Prof. Dr. Akmal Umar, S.E., M.Si.

Dr. Ibrahim Syah, S.E., M.M.



TRANSFORMASI BUMDES MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Teori, Strategi, dan Implementasi

Ditulis oleh:

Prof. Dr. Akmal Umar, S.E., M.Si.
Dr. Ibrahim Syah, S.E., M.M.

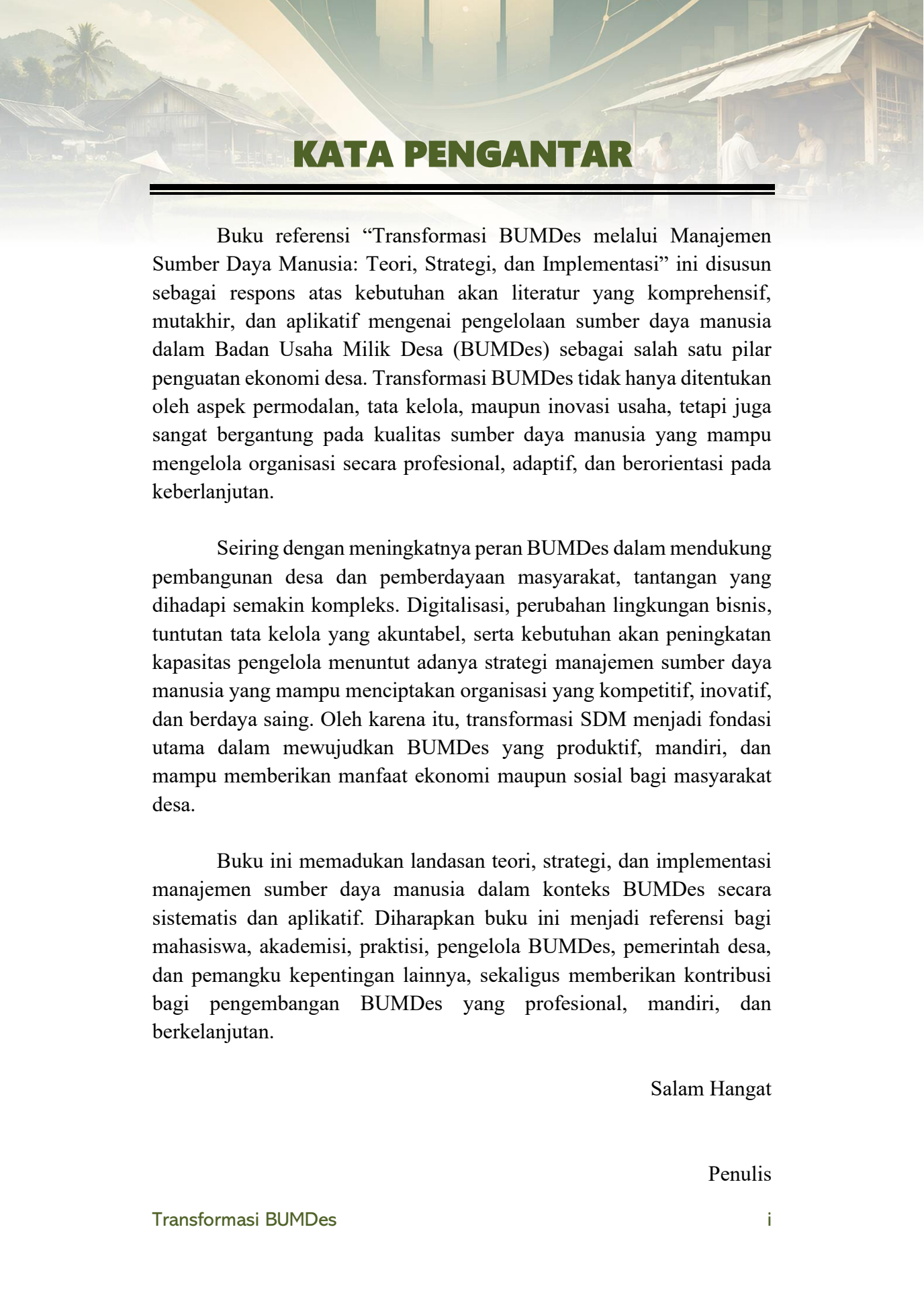
Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.



ISBN: 978 – 634 – 316 – 057 – 1
Viii + 151 hlm; 18,2 x 25,7 cm.
Cetakan I, Oktober 2026

Desain Cover dan Tata Letak:
Muhammad Rasya Aiman Hafizh

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

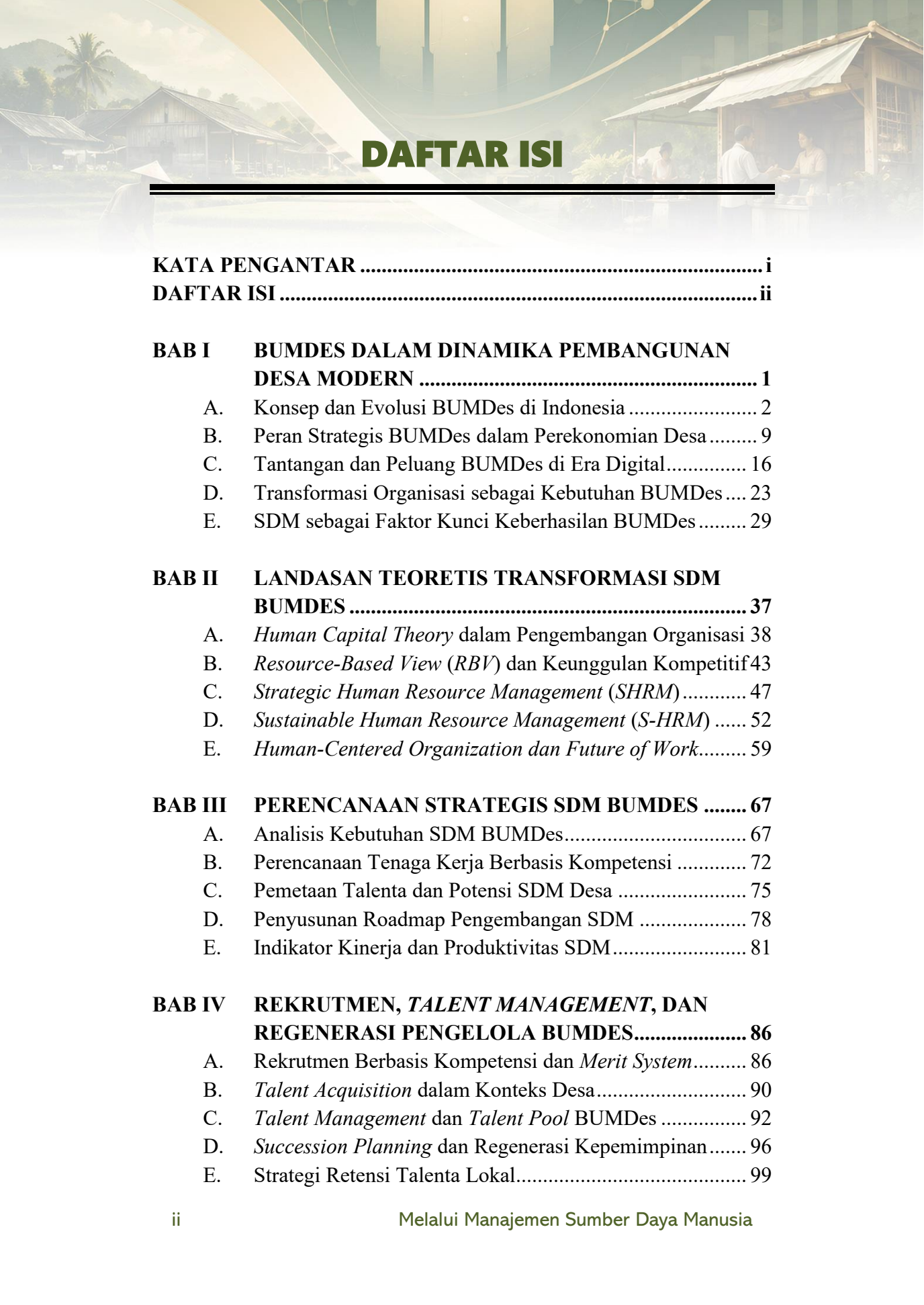
Buku referensi “Transformasi BUMDes melalui Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Strategi, dan Implementasi” ini disusun sebagai respons atas kebutuhan akan literatur yang komprehensif, mutakhir, dan aplikatif mengenai pengelolaan sumber daya manusia dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah satu pilar penguatan ekonomi desa. Transformasi BUMDes tidak hanya ditentukan oleh aspek permodalan, tata kelola, maupun inovasi usaha, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang mampu mengelola organisasi secara profesional, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Seiring dengan meningkatnya peran BUMDes dalam mendukung pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat, tantangan yang dihadapi semakin kompleks. Digitalisasi, perubahan lingkungan bisnis, tuntutan tata kelola yang akuntabel, serta kebutuhan akan peningkatan kapasitas pengelola menuntut adanya strategi manajemen sumber daya manusia yang mampu menciptakan organisasi yang kompetitif, inovatif, dan berdaya saing. Oleh karena itu, transformasi SDM menjadi fondasi utama dalam mewujudkan BUMDes yang produktif, mandiri, dan mampu memberikan manfaat ekonomi maupun sosial bagi masyarakat desa.

Buku ini memadukan landasan teori, strategi, dan implementasi manajemen sumber daya manusia dalam konteks BUMDes secara sistematis dan aplikatif. Diharapkan buku ini menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, praktisi, pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan pemangku kepentingan lainnya, sekaligus memberikan kontribusi bagi pengembangan BUMDes yang profesional, mandiri, dan berkelanjutan.

Salam Hangat

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii

BAB I	BUMDES DALAM DINAMIKA PEMBANGUNAN DESA MODERN	1
A.	Konsep dan Evolusi BUMDes di Indonesia	2
B.	Peran Strategis BUMDes dalam Perekonomian Desa	9
C.	Tantangan dan Peluang BUMDes di Era Digital.....	16
D.	Transformasi Organisasi sebagai Kebutuhan BUMDes	23
E.	SDM sebagai Faktor Kunci Keberhasilan BUMDes	29
BAB II	LANDASAN TEORETIS TRANSFORMASI SDM BUMDES	37
A.	<i>Human Capital Theory</i> dalam Pengembangan Organisasi 38	
B.	<i>Resource-Based View (RBV)</i> dan Keunggulan Kompetitif43	
C.	<i>Strategic Human Resource Management (SHRM)</i>	47
D.	<i>Sustainable Human Resource Management (S-HRM)</i>	52
E.	<i>Human-Centered Organization dan Future of Work</i>	59
BAB III	PERENCANAAN STRATEGIS SDM BUMDES	67
A.	Analisis Kebutuhan SDM BUMDes.....	67
B.	Perencanaan Tenaga Kerja Berbasis Kompetensi	72
C.	Pemetaan Talenta dan Potensi SDM Desa	75
D.	Penyusunan Roadmap Pengembangan SDM	78
E.	Indikator Kinerja dan Produktivitas SDM.....	81
BAB IV	REKRUTMEN, <i>TALENT MANAGEMENT</i>, DAN REGENERASI PENGELOLA BUMDES.....	86
A.	Rekrutmen Berbasis Kompetensi dan <i>Merit System</i>	86
B.	<i>Talent Acquisition</i> dalam Konteks Desa.....	90
C.	<i>Talent Management</i> dan <i>Talent Pool</i> BUMDes	92
D.	<i>Succession Planning</i> dan Regenerasi Kepemimpinan.....	96
E.	Strategi Retensi Talenta Lokal.....	99

BAB V	PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN	103
A.	<i>Learning Organization</i> dalam BUMDes	103
B.	Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Kompetensi	107
C.	<i>Knowledge Management</i> dan Transfer Pengetahuan.....	110
D.	Literasi Digital dan Kewirausahaan Desa.....	114
E.	Pengembangan <i>Soft Skills</i> dan Kepemimpinan.....	120
BAB VI	KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI BUMDES.....	125
A.	Teori Kepemimpinan Kontemporer.....	125
B.	<i>Transformational Leadership</i>	127
C.	<i>Servant leadership</i> dalam Pemberdayaan Desa	131
D.	Membangun Budaya Organisasi Adaptif	133
E.	Manajemen Perubahan dan Inovasi Organisasi	136
BAB VII	DIGITALISASI MANAJEMEN SDM DAN SMART BUMDES	141
A.	Konsep Digital <i>Human Resource Management</i>	141
B.	Pemanfaatan Teknologi dalam Pengelolaan SDM	145
C.	<i>People Analytics</i> untuk Pengambilan Keputusan	149
D.	<i>Artificial Intelligence</i> dan Otomasi Administrasi SDM ..	153
E.	<i>Smart Village</i> dan <i>Smart</i> BUMDes.....	156
BAB VIII	MANAJEMEN KINERJA DAN INOVASI BUMDES	163
A.	Sistem Manajemen Kinerja Modern.....	163
B.	<i>Balanced Scorecard</i> untuk BUMDes	167
C.	<i>Employee Engagement</i> dan Motivasi Kerja.....	171
D.	Inovasi Sosial dan Inovasi Bisnis Desa	175
E.	Pengukuran Dampak Ekonomi dan Sosial BUMDes	179

BAB IX	<i>SUSTAINABLE</i> HRM DAN TATA KELOLA BUMDES BERKELANJUTAN	184
A.	Konsep <i>Sustainable Human Resource Management</i>	185
B.	<i>Green Human Resource Management</i>	189
C.	<i>ESG (Environmental, Social, Governance)</i> dalam BUMDes	192
D.	Kesejahteraan dan Ketahanan SDM	196
E.	Kontribusi BUMDes terhadap SDGs Desa	200
 BAB X	 MODEL TRANSFORMASI BUMDES BERBASIS SDM DAN AGENDA MASA DEPAN	 205
A.	Integrasi SHRM, <i>Digital HRM</i> , dan <i>Sustainable HRM</i> ...	205
B.	Model Transformasi BUMDes Berbasis <i>Human Capital</i>	209
C.	<i>Best Practices</i> BUMDes Berprestasi	212
D.	Rencana Strategis Transformasi BUMDes 2026–2045...	216
E.	Peran Pemangku Kepentingan dalam Manajemen SDM BUMDes	218
 DAFTAR PUSTAKA		223
GLOSARIUM		235
INDEKS		240
BIOGRAFI PENULIS		244
SINOPSIS		245



BAB I

BUMDES DALAM DINAMIKA PEMBANGUNAN DESA MODERN

Pembangunan desa di Indonesia mengalami pergeseran paradigma yang signifikan sejak satu dekade terakhir, dari pendekatan yang bersifat *top-down* dan sektoral menuju pendekatan yang lebih partisipatif, berbasis potensi lokal, dan berorientasi pada kemandirian ekonomi. Salah satu instrumen kelembagaan yang menjadi tumpuan harapan dalam mewujudkan kemandirian tersebut adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Kehadiran BUMDes tidak dapat dilepaskan dari semangat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan mandat kepada desa untuk mengelola potensi ekonominya secara mandiri melalui badan usaha yang dimiliki dan dikelola oleh masyarakat desa itu sendiri.

Bab ini membahas secara komprehensif posisi BUMDes dalam dinamika pembangunan desa modern, mulai dari konsep dan evolusi kelembagaannya, peran strategisnya dalam perekonomian desa, tantangan dan peluang yang dihadapinya di era digital, kebutuhan transformasi organisasi, hingga argumentasi mengapa sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan atau kegagalan BUMDes dalam mencapai tujuannya. Pembahasan disusun secara sistematis dengan dukungan data, tabel, dan bagan konseptual agar pembaca memperoleh pemahaman yang utuh mengenai kompleksitas pengelolaan BUMDes sebagai entitas hibrida yang mengemban misi sosial sekaligus misi bisnis.

Penting untuk dipahami sejak awal bahwa pembangunan desa di Indonesia tidak lagi dapat dipandang sebagai proses linear yang semata mengandalkan bantuan eksternal berupa transfer anggaran dari pemerintah pusat maupun daerah. Paradigma pembangunan desa kontemporer menekankan pentingnya penguatan kapasitas endogen

desa, yaitu kemampuan desa untuk menggali, mengelola, dan mengembangkan potensi yang dimilikinya secara mandiri. Dalam kerangka inilah BUMDes hadir sebagai jawaban institusional atas kebutuhan tersebut, sekaligus menjadi cerminan dari semangat otonomi desa yang diusung sejak reformasi regulasi pemerintahan desa.

Namun demikian, harapan besar terhadap BUMDes sebagai lokomotif kemandirian ekonomi desa tidak serta-merta terwujud secara otomatis. Data dan berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa performa BUMDes di lapangan sangat bervariasi; sebagian tumbuh menjadi badan usaha yang sehat dan berkontribusi signifikan terhadap perekonomian desa, sementara sebagian lainnya mengalami stagnasi bahkan kegagalan usaha. Variasi capaian ini menjadi pintu masuk penting bagi pembahasan bab ini, yang berargumen bahwa faktor pembeda utama antara BUMDes yang berhasil dan yang tidak, pada akhirnya terletak pada kualitas pengelolaan sumber daya manusia yang menjalankannya.

A. Konsep dan Evolusi BUMDes di Indonesia

1. Definisi dan Landasan Yuridis BUMDes

Secara yuridis, BUMDes didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Definisi ini termaktub dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, yang menggantikan pengaturan sebelumnya dan memberikan status badan hukum kepada BUMDes sehingga kedudukannya semakin kuat sebagai subjek hukum yang dapat melakukan perjanjian, memiliki kekayaan sendiri, serta bertanggung jawab secara mandiri atas kegiatan usahanya.

Landasan yuridis BUMDes tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan turunan dari semangat *subsidiarity* dan rekognisi yang diusung Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Semangat rekognisi menegaskan pengakuan negara terhadap hak asal usul desa, sedangkan subsidiaritas menegaskan penetapan kewenangan berskala lokal yang memberi ruang bagi desa untuk mengurus kepentingan masyarakatnya sendiri, termasuk dalam hal pengelolaan ekonomi

melalui badan usaha. Ketentuan teknis mengenai pendirian, pengelolaan, dan pembubaran BUMDes selanjutnya diatur lebih rinci dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021, yang menjadi acuan operasional bagi pemerintah desa dalam membentuk dan menjalankan BUMDes.

Dari perspektif konseptual, BUMDes dapat dipahami sebagai *hybrid organization* yang menggabungkan logika sosial (*social logic*) dan logika pasar (*market logic*) secara simultan. Sebagai entitas sosial, BUMDes mengemban misi pemberdayaan masyarakat, penyediaan pelayanan dasar, dan pelestarian nilai gotong royong; sementara sebagai entitas bisnis, BUMDes dituntut untuk beroperasi secara efisien, menghasilkan laba, dan berdaya saing di pasar. Karakter ganda inilah yang menurut Humanika, Trisusilo, dan Setiawan (2023) menjadikan BUMDes sebagai instrumen strategis dalam pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) di tingkat desa, karena mampu mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam satu kelembagaan.

2. Sejarah dan Perkembangan Regulasi BUMDes

Evolusi BUMDes dapat ditelusuri melalui beberapa fase regulasi yang saling berkesinambungan. Fase awal ditandai dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang secara implisit membuka ruang bagi desa untuk membentuk badan usaha, meskipun pada masa itu praktiknya masih sangat terbatas dan belum memiliki payung hukum yang spesifik. Fase kedua dimulai sejak disahkannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang untuk pertama kalinya secara eksplisit mengatur BUMDes sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa dan memberikan alokasi Dana Desa yang dapat digunakan sebagai modal penyertaan.

Fase ketiga ditandai dengan penguatan status hukum BUMDes melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, yang menegaskan BUMDes sebagai badan hukum tersendiri, terpisah dari pemerintah desa, sehingga memiliki kapasitas hukum yang lebih otonom dalam menjalin kerja sama usaha, memperoleh pembiayaan, maupun melakukan ekspansi bisnis. Perkembangan ini merupakan respons atas berbagai kelemahan pada periode sebelumnya, di mana ketidakjelasan status hukum BUMDes kerap menjadi hambatan dalam akses permodalan dan kerja sama dengan pihak ketiga (Ibrahim, Canon, & Sudirman, 2023).

Tabel berikut merangkum tonggak-tonggak penting perkembangan regulasi BUMDes di Indonesia sebagai gambaran evolusi kelembagaan yang berlangsung secara bertahap namun konsisten menuju penguatan otonomi dan profesionalisme.

Tabel 1.1 Tonggak Perkembangan Regulasi BUMDes di Indonesia

Periode	Regulasi Kunci	Karakteristik Utama
2004–2014	UU No. 32/2004 tentang Pemerintahan Daerah	Pengaturan implisit; praktik BUMDes bersifat rintisan dan tidak seragam
2014–2021	UU No. 6/2014 tentang Desa	BUMDes diatur eksplisit; Dana Desa dapat dijadikan modal penyertaan
2021–sekarang	PP No. 11/2021 & Permendes PDTT No. 3/2021	BUMDes berstatus badan hukum mandiri; penguatan tata kelola dan profesionalisme

3. Karakteristik dan Prinsip Dasar BUMDes

BUMDes memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari badan usaha lain, baik badan usaha milik negara (BUMN), badan usaha milik daerah (BUMD), maupun koperasi. Karakteristik pertama adalah kepemilikan kolektif oleh desa yang direpresentasikan melalui pemerintah desa dan musyawarah desa, sehingga aspek legitimasi dan akuntabilitas sosial menjadi sangat penting. Karakteristik kedua adalah orientasi ganda, yakni mencari keuntungan sekaligus memberikan manfaat sosial bagi masyarakat desa, sebagaimana ditegaskan dalam prinsip *shared value creation*. Karakteristik ketiga adalah keterikatan pada wilayah dan potensi lokal, di mana unit usaha BUMDes umumnya dikembangkan berdasarkan sumber daya khas yang dimiliki desa, seperti potensi wisata, pertanian, perikanan, atau jasa keuangan mikro.

Prinsip dasar pengelolaan BUMDes meliputi prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan berkelanjutan. Prinsip kooperatif menuntut adanya kerja sama yang erat antara pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa, dan masyarakat dalam setiap pengambilan keputusan strategis. Prinsip partisipatif mengharuskan pelibatan aktif masyarakat sejak tahap perencanaan hingga evaluasi. Prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi krusial

mengingat modal BUMDes bersumber dari kekayaan desa yang notabene merupakan uang publik, sehingga pengelolaannya wajib dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat melalui musyawarah desa (Tasia & Martiningsih, 2023).

Dalam praktiknya, penerapan prinsip-prinsip tersebut masih menghadapi tantangan, terutama pada desa-desa dengan kapasitas kelembagaan yang lemah. Jasin (2024) menemukan bahwa dinamika pengelolaan BUMDes di sejumlah desa masih diwarnai oleh minimnya pemahaman pengurus terhadap prinsip tata kelola yang baik (*good corporate governance*), sehingga fungsi pengawasan internal cenderung lemah dan rentan terhadap penyimpangan. Kondisi ini menegaskan bahwa keberadaan regulasi yang baik saja tidak cukup tanpa diimbangi oleh kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia yang memadai untuk menerjemahkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam praktik pengelolaan sehari-hari.

4. Tipologi dan Klasifikasi Unit Usaha BUMDes

Keberagaman potensi desa di Indonesia melahirkan tipologi unit usaha BUMDes yang sangat variatif. Secara umum, unit usaha BUMDes dapat diklasifikasikan ke dalam lima tipologi utama, yaitu unit usaha jasa keuangan (simpan pinjam dan lembaga keuangan mikro desa), unit usaha perdagangan (toko desa, distribusi sarana produksi pertanian), unit usaha jasa (pengelolaan air bersih, listrik desa, pengelolaan sampah), unit usaha produksi dan pengolahan (agroindustri, pengolahan hasil pertanian dan perikanan), serta unit usaha pariwisata (pengelolaan destinasi wisata alam, budaya, dan desa wisata). Klasifikasi ini penting sebagai dasar dalam merancang strategi pengembangan SDM yang sesuai, karena setiap tipologi menuntut kompetensi teknis yang berbeda-beda.

Pemilihan tipologi unit usaha yang tepat idealnya didasarkan pada kajian potensi dan kelayakan usaha (*feasibility study*) yang komprehensif, bukan sekadar mengikuti tren BUMDes di desa tetangga. Iskandar, Sakti, Azzahra, dan Nabila (2021) menegaskan bahwa strategi pengembangan BUMDes yang efektif harus berpijak pada pemetaan potensi lokal yang akurat, termasuk mempertimbangkan ketersediaan bahan baku, permintaan pasar, serta kesiapan sumber daya manusia yang akan mengelola unit usaha tersebut. Kesalahan dalam pemilihan tipologi usaha kerap menjadi penyebab utama kegagalan BUMDes di berbagai

daerah, terutama ketika unit usaha yang dipilih tidak memiliki keterkaitan dengan potensi dan kebutuhan riil masyarakat setempat.

Tabel berikut menyajikan klasifikasi tipologi unit usaha BUMDes beserta kebutuhan kompetensi SDM yang relevan pada masing-masing tipologi, sebagai rujukan awal bagi perancangan strategi pengembangan kapasitas yang akan dibahas lebih lanjut pada bagian akhir bab ini.

Tabel 1.2 Tipologi Unit Usaha BUMDes dan Kebutuhan Kompetensi SDM

Tipologi Unit Usaha	Contoh Kegiatan	Kebutuhan Kompetensi SDM Utama
Jasa Keuangan	Simpan pinjam, lembaga keuangan mikro desa	Analisis kredit, akuntansi dasar, manajemen risiko
Perdagangan	Toko desa, distribusi saprotan	Manajemen persediaan, negosiasi, tata niaga
Jasa Publik	Pengelolaan air bersih, listrik desa, sampah	Manajemen operasional, pemeliharaan aset
Produksi & Pengolahan	Agroindustri, pengolahan hasil pertanian	Manajemen produksi, kendali mutu, pemasaran
Pariwisata	Desa wisata, wisata alam dan budaya	Manajemen destinasi, pelayanan tamu, promosi digital

5. Perbandingan BUMDes dengan Badan Usaha Lain

Untuk memperjelas kedudukan BUMDes dalam lanskap badan usaha di Indonesia, penting untuk membandingkannya dengan bentuk badan usaha lain yang memiliki kemiripan karakteristik, yaitu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dan koperasi. Perbedaan mendasar terletak pada skala kepemilikan dan wilayah operasi: BUMN dimiliki negara dan beroperasi dalam skala nasional, BUMD dimiliki pemerintah daerah dengan skala provinsi atau kabupaten/kota, sedangkan BUMDes dimiliki desa dengan skala operasi yang jauh lebih lokal dan dekat dengan masyarakat.

Dibandingkan koperasi, BUMDes memiliki perbedaan mendasar pada basis keanggotaan dan mekanisme pengambilan keputusan. Koperasi berbasis keanggotaan sukarela dengan prinsip satu anggota

satu suara, sedangkan BUMDes berbasis kepemilikan kolektif seluruh warga desa yang direpresentasikan melalui musyawarah desa, sehingga legitimasinya bersifat lebih universal namun mekanisme akuntabilitasnya juga lebih kompleks karena melibatkan seluruh warga, bukan hanya anggota terdaftar. Pemahaman terhadap perbedaan ini penting agar strategi pengembangan SDM BUMDes tidak sekadar meniru model koperasi atau BUMN/BUMD, melainkan dirancang secara khas sesuai karakteristik kelembagaan BUMDes itu sendiri.

6. BUMDes Bersama sebagai Bentuk Kolaborasi Antar-Desa

Selain BUMDes yang dikelola oleh satu desa, regulasi juga mengatur keberadaan BUMDes Bersama, yaitu badan usaha yang dimiliki secara kolektif oleh dua desa atau lebih untuk mengelola potensi ekonomi kawasan yang melintasi batas administratif desa. Skema ini relevan bagi pengelolaan potensi ekonomi yang bersifat lintas desa, seperti pengelolaan destinasi wisata kawasan, irigasi pertanian, atau rantai pasok produk unggulan yang melibatkan beberapa desa sekaligus. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 secara eksplisit mengatur mekanisme pembentukan dan pengelolaan BUMDes Bersama sebagai salah satu alternatif kelembagaan ekonomi desa.

Keberadaan BUMDes Bersama membawa implikasi tersendiri bagi pengelolaan SDM, karena menuntut koordinasi lintas desa yang lebih kompleks dibandingkan pengelolaan BUMDes tunggal. Diperlukan mekanisme tata kelola yang jelas mengenai pembagian kewenangan, keuntungan, dan tanggung jawab antar-desa yang terlibat, serta kapasitas kepemimpinan yang mampu menjembatani kepentingan yang mungkin berbeda antar-desa. Zitri, Rifaid, dan Umami (2022) dalam konteks pendampingan penguatan kapasitas kelembagaan desa menekankan pentingnya penguatan kapasitas Badan Permusyawaratan Desa dalam mengawasi skema kolaborasi lintas desa semacam ini, agar prinsip keadilan dan transparansi tetap terjaga di antara desa-desa yang berkolaborasi.

7. Peran Pendamping Desa dalam Penguatan Kapasitas BUMDes

Pendamping desa memegang peran penting sebagai penghubung antara kebijakan pemerintah pusat/daerah dengan implementasi di tingkat desa, termasuk dalam hal penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes. Sebagai fasilitator eksternal, pendamping desa berperan

dalam memberikan asistensi teknis penyusunan rencana bisnis, pendampingan administrasi dan pelaporan keuangan, serta menjembatani akses BUMDes terhadap program-program pengembangan kapasitas yang diselenggarakan oleh kementerian maupun lembaga pelatihan lainnya.

Efektivitas peran pendamping desa sangat bergantung pada kompetensi dan konsistensi kehadiran mereka di lapangan. Zitri, Rifaid, dan Umami (2022) menekankan pentingnya penguatan kapasitas pendamping itu sendiri, mengingat mereka dituntut memiliki pemahaman lintas bidang mulai dari tata kelola pemerintahan desa, manajemen usaha, hingga literasi digital, agar mampu memberikan pendampingan yang relevan dengan kebutuhan spesifik masing-masing BUMDes yang didampinginya. Ketiadaan pendampingan yang berkelanjutan seringkali menjadi salah satu penyebab utama stagnasi BUMDes pada tahap rintisan sebagaimana telah dibahas sebelumnya.

8. Tantangan Legitimasi Sosial BUMDes

Legitimasi sosial merupakan aspek fundamental yang menentukan keberlangsungan BUMDes, mengingat kepercayaan masyarakat menjadi prasyarat bagi partisipasi warga dalam memanfaatkan layanan maupun mengawasi pengelolaan BUMDes. Tantangan legitimasi sosial dapat muncul akibat riwayat pengelolaan yang buruk pada periode sebelumnya, dugaan penyalahgunaan wewenang oleh pengurus, atau persepsi bahwa manfaat BUMDes hanya dinikmati oleh kelompok tertentu di desa, sehingga menimbulkan sikap apatis atau bahkan resistensi dari sebagian warga terhadap keberadaan BUMDes.

Membangun kembali legitimasi sosial yang telah tergerus memerlukan strategi yang lebih intensif dibandingkan membangun legitimasi dari nol, karena pengurus harus mengatasi persepsi negatif yang telah terbentuk di benak masyarakat. Strategi tersebut dapat mencakup transparansi penuh dalam laporan keuangan, pelibatan aktif tokoh masyarakat yang dipercaya sebagai duta perubahan, serta pencapaian keberhasilan kecil namun nyata (*quick wins*) yang dapat dirasakan langsung manfaatnya oleh warga dalam waktu relatif singkat, sebagai langkah awal untuk memulihkan kepercayaan yang sempat hilang.

9. Prospek Pengembangan Regulasi BUMDes ke Depan

Meskipun regulasi BUMDes telah mengalami penguatan signifikan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, berbagai kalangan akademisi dan praktisi masih mengidentifikasi ruang penyempurnaan yang perlu terus didorong ke depan. Beberapa area yang memerlukan penguatan regulasi lebih lanjut antara lain standar minimum tata kelola dan pelaporan keuangan BUMDes yang seragam secara nasional, mekanisme sertifikasi kompetensi pengelola BUMDes yang diakui secara resmi, serta skema perlindungan hukum bagi pengurus BUMDes dalam menjalankan keputusan bisnis yang berisiko namun diambil dengan itikad baik (*business judgment rule*).

Penguatan regulasi pada aspek-aspek tersebut penting untuk memberikan kepastian hukum yang lebih baik bagi pengurus BUMDes, sekaligus mendorong profesionalisme pengelolaan yang lebih tinggi. Tanpa kepastian hukum yang memadai, pengurus BUMDes cenderung bersikap konservatif dan menghindari keputusan bisnis yang inovatif namun berisiko, sehingga berpotensi menghambat pertumbuhan usaha yang lebih agresif. Perkembangan regulasi ke depan diharapkan dapat terus mengakomodasi dinamika kebutuhan BUMDes sembari tetap menjaga prinsip akuntabilitas dan perlindungan kepentingan masyarakat desa sebagai pemilik kolektif.

B. Peran Strategis BUMDes dalam Perekonomian Desa

1. BUMDes sebagai Motor Penggerak Ekonomi Lokal

BUMDes diproyeksikan menjadi lokomotif ekonomi lokal yang mampu menggerakkan sektor riil di tingkat desa melalui optimalisasi potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan kelembagaan lokal. Sebagai motor penggerak, BUMDes berfungsi menghubungkan berbagai unit usaha mikro dan kecil yang ada di desa, menyediakan akses permodalan melalui unit simpan pinjam, serta menciptakan nilai tambah dari produk-produk lokal melalui pengolahan dan pemasaran yang lebih terorganisasi. Gani (2025) menegaskan bahwa peran BUMDes dalam mendorong kemandirian ekonomi desa terlihat signifikan ketika unit usaha yang dikembangkan sesuai dengan potensi dan kebutuhan riil masyarakat setempat, bukan sekadar mengikuti tren usaha desa lain tanpa kajian kelayakan yang memadai.

Sebagai penggerak ekonomi, BUMDes juga berperan dalam menekan tingkat kebocoran ekonomi desa (*economic leakage*), yakni aliran keluar sumber daya ekonomi desa ke wilayah lain akibat ketiadaan unit usaha lokal yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan menghadirkan unit usaha seperti toko sembako desa, pengelolaan pasar desa, atau penyediaan sarana produksi pertanian, BUMDes dapat menahan perputaran uang di dalam wilayah desa sehingga multiplier *effect* ekonomi lokal dapat dioptimalkan. Iskandar, Sakti, Azzahra, dan Nabila (2021) menekankan bahwa strategi pengembangan BUMDes yang efektif harus memperhatikan keterkaitan antar-unit usaha agar tercipta ekosistem ekonomi desa yang saling menguatkan, bukan unit-unit usaha yang berjalan secara terfragmentasi.

2. Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes)

Salah satu indikator keberhasilan BUMDes yang paling sering digunakan dalam evaluasi kebijakan adalah kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Melalui pembagian hasil usaha (dividen) yang disetorkan kepada kas desa, BUMDes yang sehat secara finansial dapat menjadi sumber pendapatan alternatif di luar Dana Desa dan Alokasi Dana Desa yang selama ini menjadi tumpuan utama pembiayaan pembangunan desa. Ibrahim, Canon, dan Sudirman (2023) dalam kajiannya menemukan bahwa pengembangan BUMDes yang didukung alokasi dana desa yang memadai berkorelasi positif terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat, karena surplus usaha BUMDes turut membiayai program-program sosial dan infrastruktur desa yang tidak sepenuhnya tercakup dalam anggaran reguler.

Namun demikian, kontribusi BUMDes terhadap PADes di lapangan masih sangat bervariasi antar-desa. Sebagian BUMDes mampu menyumbangkan porsi signifikan terhadap kas desa, sementara sebagian lainnya bahkan belum mampu menutup biaya operasionalnya sendiri. Variasi ini erat kaitannya dengan kapasitas manajerial pengurus, kesesuaian unit usaha dengan potensi lokal, serta dukungan pendampingan dari pemerintah daerah. Wardana, Fitrianna, dan Suhartanto (2022) menunjukkan bahwa penerapan strategi *scale up business* dan digitalisasi tata kelola mampu meningkatkan signifikansi kontribusi BUMDes terhadap kemandirian ekonomi masyarakat, sekaligus memperbaiki tata kelola keuangan yang lebih transparan dan

akuntabel sehingga kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes meningkat.

Untuk memberikan gambaran yang lebih konkret, diagram berikut memetakan alur kontribusi BUMDes terhadap perekonomian desa, mulai dari input modal hingga dampak akhir berupa peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Gambar 1.1 Alur Kontribusi BUMDes terhadap Perekonomian dan Kesejahteraan Desa



3. BUMDes dan Pengentasan Kemiskinan Desa

Selain berkontribusi pada penerimaan desa, BUMDes juga diarahkan sebagai instrumen pengentasan kemiskinan melalui penciptaan lapangan kerja, penyediaan akses permodalan mikro bagi warga kurang mampu, dan pemberdayaan kelompok rentan seperti perempuan kepala keluarga dan penyandang disabilitas. Melalui unit usaha simpan pinjam, misalnya, BUMDes dapat menjangkau warga yang selama ini kesulitan mengakses layanan keuangan formal karena keterbatasan agunan atau riwayat kredit. Skema ini sejalan dengan prinsip *inclusive finance* yang menjadi salah satu pilar penting dalam strategi pengentasan kemiskinan berbasis komunitas.

Gapari (2023) mencatat bahwa pelatihan strategi pengelolaan BUMDes yang menysar langsung pengurus dan kelompok usaha mikro

di desa mampu meningkatkan kapasitas produksi dan pemasaran produk lokal, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan pendapatan rumah tangga miskin. Namun, dampak pengentasan kemiskinan ini tidak dapat terjadi secara otomatis; ia sangat bergantung pada desain unit usaha yang inklusif, mekanisme distribusi manfaat yang adil, serta pengawasan yang memastikan bahwa manfaat BUMDes benar-benar menjangkau kelompok sasaran, bukan hanya dinikmati oleh segelintir elite desa.

Dengan demikian, peran BUMDes dalam pengentasan kemiskinan perlu dipandang sebagai proses jangka panjang yang memerlukan konsistensi kebijakan, pendampingan berkelanjutan, dan yang tidak kalah penting, kapasitas sumber daya manusia pengelola yang mumpuni untuk merancang program pemberdayaan yang tepat sasaran. Tanpa SDM yang kompeten, potensi BUMDes sebagai instrumen pengentasan kemiskinan berisiko tidak dimanfaatkan secara optimal, bahkan berpotensi menimbulkan kerugian yang justru membebani keuangan desa.

4. Sinergi BUMDes dengan Koperasi dan UMKM Desa

Peran strategis BUMDes dalam perekonomian desa akan semakin optimal apabila dibangun dalam kerangka sinergi dengan pelaku ekonomi lain di tingkat desa, khususnya koperasi dan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Alih-alih memposisikan diri sebagai pesaing bagi usaha mikro warga, BUMDes idealnya berperan sebagai agregator dan fasilitator yang menghubungkan produk-produk UMKM lokal dengan pasar yang lebih luas, baik melalui unit usaha perdagangan BUMDes maupun melalui platform digital yang dikelola bersama. Sinergi semacam ini menciptakan hubungan yang saling menguntungkan (*mutualistic relationship*) dan menghindari tumpang tindih usaha yang dapat memicu konflik kepentingan di tingkat desa.

Jaya (2025) dalam kajiannya mengenai strategi kolaboratif BUMDes, koperasi, dan UMKM menekankan bahwa pendekatan kolaboratif mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara lebih merata dibandingkan pendekatan yang bersifat kompetitif antar-lembaga ekonomi desa. Kolaborasi ini dapat diwujudkan melalui skema kemitraan inti-plasma, di mana BUMDes berperan sebagai inti yang menyediakan akses pasar, permodalan, dan pendampingan teknis, sementara UMKM dan koperasi berperan sebagai plasma yang

menghasilkan produk dan jasa. Model kemitraan ini menuntut kapasitas SDM BUMDes yang mumpuni dalam membangun jejaring, bernegosiasi, dan mengelola hubungan kelembagaan secara profesional dan berkeadilan.

5. BUMDes dan Pencapaian SDGs Desa

Peran strategis BUMDes juga perlu dilihat dalam kerangka pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa, sebuah agenda pembangunan desa yang mengadaptasi tujuan pembangunan berkelanjutan global ke dalam konteks lokal desa. Humanika, Trisusilo, dan Setiawan (2023) menegaskan bahwa BUMDes memiliki peran strategis dalam pencapaian SDGs Desa, terutama pada tujuan-tujuan yang berkaitan dengan pengentasan kemiskinan, pertumbuhan ekonomi yang inklusif, serta pengurangan kesenjangan sosial di tingkat desa.

Kontribusi BUMDes terhadap SDGs Desa dapat diwujudkan melalui berbagai jalur, seperti penyediaan lapangan kerja yang layak, pemberdayaan kelompok perempuan dan pemuda desa melalui pelatihan kewirausahaan, hingga pengelolaan unit usaha yang memperhatikan kelestarian lingkungan. Dengan demikian, evaluasi terhadap peran strategis BUMDes idealnya tidak semata berhenti pada indikator ekonomi konvensional, melainkan juga mempertimbangkan kontribusinya terhadap pencapaian target-target SDGs Desa yang lebih luas, sebuah perspektif yang akan lebih jauh dielaborasi melalui kerangka *Sustainable Human Resource Management*.

6. Indikator Keberhasilan Ekonomi BUMDes

Guna memberikan acuan yang lebih operasional bagi penilaian peran strategis BUMDes, diperlukan seperangkat indikator keberhasilan ekonomi yang jelas dan dapat diukur secara berkala. Indikator tersebut umumnya mencakup pertumbuhan aset dan omzet usaha dari tahun ke tahun, rasio kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa, jumlah tenaga kerja yang terserap, jumlah warga yang memperoleh akses pembiayaan melalui unit simpan pinjam, serta tingkat keberlanjutan usaha yang tercermin dari kemampuan BUMDes menutup biaya operasionalnya secara mandiri tanpa terus bergantung pada suntikan modal baru dari Dana Desa.

Penetapan indikator yang jelas ini penting agar evaluasi terhadap peran strategis BUMDes tidak bersifat subjektif atau sekadar naratif,

melainkan berbasis data yang dapat dipertanggungjawabkan. Ketersediaan data kinerja yang terukur juga akan memudahkan perbandingan antar-BUMDes, sekaligus menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pendampingan yang lebih tepat sasaran, misalnya dengan memprioritaskan dukungan bagi BUMDes yang menunjukkan potensi pertumbuhan namun masih terkendala pada aspek kapasitas SDM tertentu.

7. Disparitas Kinerja BUMDes Antarwilayah

Kinerja BUMDes di Indonesia menunjukkan disparitas yang cukup mencolok antarwilayah. BUMDes di desa-desa yang berlokasi dekat kawasan perkotaan atau memiliki akses pasar yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan BUMDes di desa terpencil dengan akses infrastruktur yang terbatas. Disparitas ini tidak hanya dipengaruhi oleh faktor geografis, tetapi juga oleh perbedaan kapasitas SDM, dukungan kebijakan pemerintah daerah, serta ketersediaan modal sosial di masing-masing desa.

Memahami disparitas ini penting agar strategi pengembangan SDM BUMDes tidak dirancang secara seragam (*one-size-fits-all*), melainkan mempertimbangkan konteks spesifik masing-masing wilayah. Desa dengan kapasitas kelembagaan yang masih lemah memerlukan pendampingan yang lebih intensif dan bertahap, sementara desa dengan kapasitas yang sudah relatif matang dapat diarahkan pada program pengembangan yang lebih maju, seperti sertifikasi kompetensi profesional atau kemitraan bisnis dengan sektor swasta.

8. Efek Pengganda Ekonomi (*Multiplier Effect*) BUMDes

Konsep efek pengganda ekonomi (*multiplier effect*) penting untuk memahami secara lebih mendalam bagaimana peran BUMDes dapat memberikan dampak berlipat terhadap perekonomian desa, melampaui sekadar nilai transaksi langsung yang tercatat dalam pembukuan unit usaha. Setiap rupiah yang berputar melalui unit usaha BUMDes berpotensi menciptakan efek berantai, misalnya ketika BUMDes membeli bahan baku dari petani lokal, memberi upah kepada tenaga kerja desa, dan menyalurkan surplus usahanya untuk membiayai program sosial, yang pada gilirannya turut menggerakkan aktivitas ekonomi warga lainnya di desa tersebut.

Besarnya efek pengganda ini sangat dipengaruhi oleh sejauh mana unit usaha BUMDes mengandalkan sumber daya dan tenaga kerja lokal dibandingkan sumber daya dari luar desa. Semakin tinggi keterkaitan unit usaha BUMDes dengan rantai pasok lokal, semakin besar pula efek pengganda ekonomi yang tercipta bagi masyarakat desa secara keseluruhan. Tabel berikut mengilustrasikan secara sederhana bagaimana keterkaitan lokal memengaruhi besaran efek pengganda ekonomi BUMDes.

Tabel 1.3 Ilustrasi Keterkaitan Lokal dan Estimasi Efek Pengganda Ekonomi BUMDes

Tingkat Keterkaitan Lokal	Karakteristik Rantai Pasok	Estimasi Dampak Multiplier
Rendah	Bahan baku & tenaga kerja didatangkan dari luar desa	Dampak ekonomi lokal terbatas, rawan economic leakage
Sedang	Sebagian bahan baku/tenaga kerja bersumber dari desa	Dampak ekonomi lokal mulai terasa namun belum optimal
Tinggi	Mayoritas bahan baku & tenaga kerja bersumber dari desa	Dampak ekonomi lokal signifikan, perputaran uang desa menguat

9. Manajemen Risiko dalam Peran Ekonomi BUMDes

Peran strategis BUMDes dalam perekonomian desa juga perlu diimbangi dengan kesadaran akan risiko usaha yang melekat pada setiap unit bisnis yang dijalankan. Risiko tersebut dapat berupa risiko pasar, seperti fluktuasi harga komoditas pertanian yang memengaruhi pendapatan unit usaha agribisnis; risiko operasional, seperti gagal bayar pada unit simpan pinjam; maupun risiko reputasi, seperti hilangnya kepercayaan masyarakat akibat pengelolaan yang tidak transparan. Ketiadaan manajemen risiko yang memadai dapat mengancam keberlanjutan peran strategis BUMDes yang telah dibangun dengan susah payah.

Penerapan manajemen risiko pada BUMDes idealnya dimulai dari identifikasi risiko utama pada setiap unit usaha, penetapan mekanisme mitigasi yang sesuai, hingga penyediaan dana cadangan (*reserve fund*) untuk mengantisipasi kondisi tak terduga. Kapasitas SDM

pengurus dalam memahami dan mengelola risiko usaha menjadi determinan penting keberlanjutan peran ekonomi BUMDes, sehingga pelatihan manajemen risiko sepatutnya menjadi bagian integral dari program pengembangan kapasitas SDM BUMDes secara keseluruhan.

C. Tantangan dan Peluang BUMDes di Era Digital

1. Disrupsi Digital dan Transformasi Model Bisnis BUMDes

Era digital membawa disrupsi yang mengubah lanskap persaingan usaha, termasuk usaha yang dijalankan oleh BUMDes. Perubahan pola konsumsi masyarakat yang semakin bergeser ke platform digital, meningkatnya penetrasi internet hingga ke wilayah perdesaan, serta berkembangnya ekosistem *e-commerce* dan *digital payment* menuntut BUMDes untuk beradaptasi dengan model bisnis baru. Rosari, Cakranegara, Pratiwi, Kamal, dan Sari (2022) menegaskan bahwa digitalisasi pengelolaan keuangan BUMDes bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan mendesak agar laporan keuangan dapat disusun secara sistematis, transparan, dan mudah diakses oleh para pemangku kepentingan, termasuk masyarakat desa sebagai pemilik modal kolektif.

Transformasi model bisnis BUMDes di era digital tidak hanya menyentuh aspek administratif, tetapi juga aspek strategis, seperti pemasaran produk unggulan desa melalui *marketplace* daring, penerapan sistem informasi manajemen BUMDes berbasis aplikasi, hingga pemanfaatan media sosial untuk membangun citra dan memperluas jangkauan pasar. Peluang ini sejalan dengan konsep Desa 4.0 yang mengintegrasikan teknologi digital ke dalam tata kelola dan aktivitas ekonomi desa. Namun demikian, transformasi ini memerlukan kesiapan infrastruktur, literasi digital pengurus, dan dukungan kebijakan yang konsisten dari pemerintah daerah maupun pusat.

2. Kendala Struktural dan Kapasitas Kelembagaan

Di balik peluang yang ditawarkan era digital, BUMDes juga menghadapi sejumlah kendala struktural yang bersifat mendasar. Kendala pertama adalah keterbatasan infrastruktur telekomunikasi di sebagian wilayah perdesaan, khususnya di kawasan tertinggal, terdepan, dan terluar, yang menyebabkan kesenjangan akses digital (*digital divide*) antar-desa. Kendala kedua adalah rendahnya kapasitas kelembagaan BUMDes itu sendiri, yang tercermin dari lemahnya sistem administrasi,

ketiadaan standar operasional prosedur (SOP) yang baku, serta minimnya pemisahan yang jelas antara kekayaan pribadi pengurus dan kekayaan BUMDes.

Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia BUMDes dan Optimalisasi Pemutakhiran Data yang dikaji dalam konteks BUMDes Sumber Hidup menunjukkan bahwa permasalahan yang sering muncul meliputi kurangnya pemahaman tentang manajemen keuangan, keterbatasan pengetahuan dalam strategi pemasaran, hingga minimnya kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menunjang kegiatan usaha, sehingga potensi ekonomi desa tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal (Lisa, Farhan, & Mulyono, 2024, sebagaimana dikutip dalam kajian kapasitas SDM BUMDes). Temuan ini menggarisbawahi bahwa kendala struktural pada dasarnya berakar dari persoalan kapasitas manusia yang mengelola organisasi, bukan semata-mata persoalan teknis atau finansial.

Kendala ketiga adalah aspek tata kelola dan pengawasan yang belum berjalan optimal, di mana fungsi Badan Permusyawaratan Desa sebagai pengawas eksternal BUMDes seringkali belum berjalan efektif akibat keterbatasan pemahaman mengenai indikator kinerja usaha. Kondisi ini menciptakan celah bagi terjadinya inefisiensi bahkan penyimpangan pengelolaan yang pada akhirnya dapat menggerus kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes sebagai lembaga ekonomi milik bersama.

3. Peluang Digitalisasi dan Ekonomi Desa 4.0

Meskipun dihadapkan pada berbagai kendala, era digital juga membuka peluang besar bagi BUMDes untuk mempercepat pertumbuhan usahanya. Peluang pertama adalah perluasan akses pasar melalui platform digital yang memungkinkan produk unggulan desa menjangkau konsumen di luar wilayah geografisnya, bahkan hingga pasar ekspor. Peluang kedua adalah efisiensi operasional melalui otomatisasi pencatatan keuangan dan inventarisasi yang dapat mengurangi risiko kesalahan manusia (*human error*) sekaligus mempercepat proses pengambilan keputusan berbasis data. Peluang ketiga adalah kemudahan akses pembiayaan melalui *fintech* dan sistem *credit scoring* alternatif yang memanfaatkan jejak digital transaksi BUMDes.

Konsep Ekonomi Desa 4.0 menawarkan kerangka integratif yang menggabungkan otomasi, konektivitas, dan analitik data dalam pengelolaan ekonomi desa, termasuk BUMDes sebagai salah satu pilarnya. Untuk merealisasikan peluang ini, dibutuhkan strategi bertahap yang dimulai dari penguatan literasi digital pengurus dan masyarakat, penyediaan infrastruktur dasar berupa konektivitas internet, hingga kemitraan dengan penyedia platform digital dan lembaga keuangan. Tabel berikut merangkum pemetaan tantangan dan peluang BUMDes di era digital secara komparatif.

Tabel 1.4 Pemetaan Tantangan dan Peluang BUMDes di Era Digital

Aspek	Tantangan Utama	Peluang Utama
Infrastruktur	Keterbatasan konektivitas internet di desa tertinggal	Perluasan program pemerataan akses internet desa
Kapasitas SDM	Rendahnya literasi digital dan manajerial pengurus	Pelatihan dan pendampingan digitalisasi tata kelola
Pemasaran	Ketergantungan pada pasar lokal yang terbatas	Akses pasar daring melalui <i>marketplace</i> dan media sosial
Pembiayaan	Minimnya akses ke lembaga keuangan formal	Skema fintech dan credit scoring berbasis data transaksi

4. Studi Kasus: Digitalisasi Tata Kelola BUMDes Retno Sembodo

Sebagai ilustrasi konkret mengenai peluang digitalisasi BUMDes, kasus BUMDes Retno Sembodo yang dikaji oleh Wardana, Fitrianna, dan Suhartanto (2022) memberikan pembelajaran penting. Melalui strategi *scale up business* yang dipadukan dengan digitalisasi tata kelola, BUMDes tersebut berhasil memperbaiki sistem pencatatan keuangan, memperluas jangkauan pemasaran produk unggulan desa, dan pada akhirnya membentuk kemandirian ekonomi masyarakat yang lebih kokoh. Kunci keberhasilan transformasi ini terletak pada komitmen pengurus untuk secara bertahap mengadopsi sistem digital, dimulai dari pencatatan transaksi sederhana berbasis aplikasi hingga pemasaran produk melalui media sosial dan *marketplace* daring.

Pembelajaran dari studi kasus ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi BUMDes tidak semata ditentukan oleh ketersediaan teknologi, melainkan oleh kesiapan dan komitmen SDM

pengelola dalam mengadopsi perubahan tersebut secara konsisten. Proses adopsi teknologi yang dilakukan secara bertahap, disertai pendampingan yang berkelanjutan, terbukti lebih efektif dibandingkan penerapan teknologi secara mendadak tanpa persiapan kapasitas SDM yang memadai. Kotak studi kasus berikut merangkum poin-poin pembelajaran utama dari kasus tersebut.

Kotak 1.1 Studi Kasus Digitalisasi BUMDes Retno Sembodo
(Wardana, Fitrianna, & Suhartanto, 2022)

STUDI KASUS: BUMDes RETNO SEMBODO

Strategi: *Scale up business* + digitalisasi tata kelola

Langkah: Pencatatan keuangan digital → Pemasaran daring → Kemitraan platform

Hasil: Kemandirian ekonomi masyarakat meningkat, transparansi tata kelola menguat

Pembelajaran kunci: Kesiapan SDM menentukan keberhasilan adopsi teknologi

5. Kesiapan Kelembagaan Menghadapi Desa 4.0

Kesiapan kelembagaan BUMDes dalam menghadapi Desa 4.0 dapat dinilai melalui beberapa indikator, antara lain ketersediaan perangkat teknologi dasar (komputer, jaringan internet), tingkat literasi digital pengurus, keberadaan sistem informasi manajemen usaha, serta dukungan kebijakan pemerintah desa dalam mengalokasikan anggaran untuk pengembangan kapasitas digital. Penilaian kesiapan ini penting dilakukan secara berkala agar BUMDes dapat menyusun peta jalan (*roadmap*) digitalisasi yang realistis, bukan sekadar mengikuti tren tanpa persiapan yang memadai.

Peta jalan digitalisasi BUMDes idealnya disusun secara bertahap, dimulai dari digitalisasi administrasi dasar seperti pencatatan keuangan dan inventarisasi, dilanjutkan dengan digitalisasi pemasaran melalui media sosial dan *marketplace*, hingga pada tahap yang lebih matang berupa integrasi sistem informasi manajemen yang komprehensif dan pemanfaatan analitik data untuk pengambilan keputusan usaha. Pentahapan ini memastikan bahwa investasi digitalisasi berjalan selaras

dengan kapasitas SDM yang tersedia, sehingga tidak menimbulkan kesenjangan antara teknologi yang diadopsi dengan kemampuan pengurus dalam mengoperasikannya secara efektif.

6. Keamanan Data dan Risiko Digitalisasi BUMDes

Di samping peluang yang ditawarkan, digitalisasi BUMDes juga membawa risiko baru yang perlu diantisipasi, terutama terkait keamanan data keuangan dan data pribadi anggota masyarakat yang bertransaksi melalui unit usaha simpan pinjam maupun layanan digital lainnya. Minimnya pemahaman pengurus BUMDes mengenai praktik keamanan siber dasar, seperti pengelolaan kata sandi, pencadangan data, dan perlindungan terhadap upaya penipuan daring, berpotensi menimbulkan kerugian finansial maupun hilangnya kepercayaan masyarakat apabila terjadi insiden kebocoran data atau penyalahgunaan sistem digital.

Mitigasi risiko ini memerlukan penguatan kapasitas SDM pengurus BUMDes dalam aspek literasi keamanan digital, bekerja sama dengan penyedia platform teknologi yang memiliki standar keamanan yang memadai, serta penyusunan protokol sederhana mengenai pengelolaan data digital BUMDes. Selain itu, edukasi kepada masyarakat pengguna layanan digital BUMDes juga penting dilakukan agar mereka memahami cara bertransaksi secara aman, sehingga manfaat digitalisasi dapat dinikmati tanpa menimbulkan risiko baru yang justru merugikan masyarakat desa itu sendiri.

7. Perbandingan Kesiapan Digital Berdasarkan Tipologi Desa

Tingkat kesiapan digital BUMDes sangat dipengaruhi oleh tipologi desa tempatnya beroperasi. Desa yang berlokasi dekat kawasan perkotaan atau memiliki akses jalan dan telekomunikasi yang baik umumnya memiliki kesiapan digital yang lebih tinggi dibandingkan desa tertinggal atau desa di kawasan kepulauan dan pegunungan terpencil. Perbedaan ini menuntut strategi digitalisasi yang berjenjang dan tidak seragam, agar desa dengan kesiapan yang berbeda-beda tetap dapat memperoleh manfaat dari transformasi digital sesuai dengan kapasitas awalnya masing-masing.

Tabel berikut menyajikan perbandingan strategi digitalisasi yang disarankan berdasarkan tiga tipologi kesiapan desa, sebagai panduan awal bagi pengurus dan pendamping BUMDes dalam merancang peta jalan digitalisasi yang realistis dan kontekstual.

Tabel 1.5 Strategi Digitalisasi Berdasarkan Tipologi Kesiapan Desa

Tipologi Kesiapan Desa	Karakteristik	Strategi Digitalisasi yang Disarankan
Desa maju/berkembang	Akses internet stabil, literasi digital relatif tinggi	Digitalisasi menyeluruh: administrasi, pemasaran, sistem informasi terintegrasi
Desa transisi	Akses internet terbatas, literasi digital bervariasi	Digitalisasi bertahap dimulai dari administrasi & pemasaran dasar
Desa tertinggal/terpencil	Konektivitas minim, literasi digital rendah	Prioritas pemerataan infrastruktur & pelatihan literasi digital dasar

8. Model Pembiayaan Digital bagi BUMDes

Perkembangan teknologi finansial (*fintech*) membuka peluang baru bagi BUMDes dalam mengakses pembiayaan usaha di luar skema konvensional seperti pinjaman bank atau modal penyertaan Dana Desa semata. Beberapa model pembiayaan digital yang mulai relevan bagi BUMDes antara lain *peer-to-peer lending* yang menghubungkan BUMDes dengan investor individu, *crowdfunding* untuk pendanaan proyek usaha spesifik seperti pengembangan destinasi wisata desa, serta skema *supply chain financing* yang memanfaatkan data transaksi digital BUMDes sebagai dasar penilaian kelayakan kredit.

Pemanfaatan model pembiayaan digital ini menuntut kesiapan SDM BUMDes dalam memahami mekanisme, risiko, dan kewajiban yang menyertai setiap skema pembiayaan tersebut, agar keputusan pengambilan pembiayaan dilakukan secara cermat dan tidak menjerumuskan BUMDes pada risiko utang yang tidak terkelola dengan baik. Pendampingan dari otoritas jasa keuangan maupun lembaga pendamping desa menjadi penting untuk memastikan BUMDes memahami hak dan kewajibannya sebelum memanfaatkan skema pembiayaan digital yang relatif baru ini.

9. Kebijakan Pendukung Percepatan Digitalisasi BUMDes

Percepatan digitalisasi BUMDes tidak dapat mengandalkan inisiatif desa semata, melainkan memerlukan dukungan kebijakan yang terintegrasi dari berbagai tingkatan pemerintahan. Pada tingkat nasional,

kebijakan pemerataan infrastruktur telekomunikasi ke wilayah perdesaan menjadi prasyarat dasar yang harus terus didorong, sementara pada tingkat kabupaten/kota, dukungan berupa fasilitasi kemitraan antara BUMDes dengan penyedia platform digital dan lembaga keuangan menjadi kunci untuk mempercepat adopsi teknologi secara lebih merata.

Selain dukungan infrastruktur dan kemitraan, kebijakan afirmatif berupa insentif atau penghargaan bagi BUMDes yang berhasil menerapkan digitalisasi tata kelola secara konsisten juga dapat menjadi pendorong motivasi bagi BUMDes lain untuk mengikuti jejak yang sama. Pendekatan kebijakan yang bersifat multi-level ini penting agar percepatan digitalisasi BUMDes tidak hanya terjadi pada segelintir desa yang kebetulan memiliki sumber daya lebih baik, melainkan dapat menjangkau desa-desa dengan kapasitas awal yang masih terbatas sekalipun.

10. Menyeimbangkan Kecepatan Digitalisasi dengan Kesiapan Masyarakat

Kecepatan adopsi teknologi digital oleh BUMDes idealnya senantiasa diselaraskan dengan kesiapan masyarakat desa yang menjadi penerima manfaat utamanya. Digitalisasi yang terlalu cepat tanpa diimbangi edukasi yang memadai berisiko meninggalkan kelompok masyarakat yang belum melek teknologi, terutama warga lanjut usia atau kelompok dengan akses pendidikan terbatas, sehingga justru dapat memperlebar kesenjangan sosial alih-alih mempersempitnya.

Pendekatan yang bijaksana adalah menerapkan strategi digitalisasi yang inklusif, di mana layanan digital senantiasa disediakan berdampingan dengan layanan konvensional bagi warga yang belum siap secara digital, sembari terus mendorong peningkatan literasi digital secara bertahap melalui program edukasi masyarakat. Dengan pendekatan yang seimbang ini, digitalisasi BUMDes dapat menjadi kekuatan pemersatu yang membawa manfaat bagi seluruh lapisan masyarakat desa, bukan sumber kesenjangan baru yang justru bertentangan dengan misi sosial BUMDes itu sendiri.

D. Transformasi Organisasi sebagai Kebutuhan BUMDes

1. Urgensi Transformasi Kelembagaan

Transformasi organisasi menjadi keniscayaan bagi BUMDes yang ingin bertahan dan berkembang di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Urgensi transformasi ini muncul dari beberapa faktor: pertama, tuntutan akuntabilitas publik yang semakin tinggi seiring meningkatnya perhatian masyarakat terhadap penggunaan Dana Desa; kedua, tekanan kompetisi dari pelaku usaha swasta dan platform digital yang menawarkan produk serupa dengan efisiensi lebih tinggi; dan ketiga, kebutuhan untuk menyesuaikan struktur organisasi dengan skala usaha yang terus bertambah kompleks seiring pertumbuhan BUMDes.

Tanpa transformasi organisasi yang memadai, BUMDes berisiko terjebak dalam pola pengelolaan tradisional yang mengandalkan hubungan personal dan informalitas, sehingga sulit berkembang menjadi entitas bisnis yang profesional. Firmansyah (2024) dalam kajiannya mengenai strategi pengembangan BUMDes menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengurus dalam melakukan pembenahan organisasi secara berkelanjutan, termasuk penataan struktur, pembagian peran, dan penguatan sistem pengendalian internal.

2. Model dan Tahapan Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi BUMDes umumnya dapat dipetakan ke dalam tiga tahapan utama. Tahap pertama adalah tahap rintisan (*embryonic stage*), di mana BUMDes baru terbentuk dengan struktur organisasi yang sederhana dan unit usaha yang masih terbatas. Tahap kedua adalah tahap konsolidasi (*consolidation stage*), yang ditandai dengan penataan sistem administrasi, penguatan tata kelola keuangan, dan mulai terbentuknya standar operasional prosedur. Tahap ketiga adalah tahap ekspansi dan profesionalisasi (*professionalization stage*), di mana BUMDes telah memiliki struktur organisasi yang lebih kompleks, unit usaha yang terdiversifikasi, serta sistem manajemen SDM yang lebih formal termasuk rekrutmen berbasis kompetensi dan sistem remunerasi yang jelas.

Model transformasi ini sejalan dengan teori siklus hidup organisasi (*organizational life cycle*) yang menekankan bahwa setiap

tahap perkembangan organisasi menuntut penyesuaian struktur, sistem, dan gaya kepemimpinan yang berbeda. Pada konteks BUMDes, pergerakan dari satu tahap ke tahap berikutnya tidak selalu berjalan linear; banyak BUMDes yang mengalami stagnasi pada tahap rintisan akibat ketiadaan dorongan transformasi yang kuat dari pengurus maupun pemerintah desa. Oleh karena itu, intervensi kebijakan seperti pendampingan dan pelatihan menjadi krusial untuk mendorong percepatan transformasi menuju tahap yang lebih matang.

Gambar 1.2 Tahapan Transformasi Organisasi BUMDes



3. Faktor Pendorong dan Penghambat Transformasi

Sejumlah faktor pendorong transformasi organisasi BUMDes antara lain adalah kepemimpinan kepala desa dan direktur BUMDes yang visioner, dukungan kebijakan pemerintah daerah melalui pendampingan teknis, ketersediaan modal usaha yang memadai, serta partisipasi aktif masyarakat dalam pengawasan dan pengambilan keputusan strategis. Faktor-faktor ini saling terkait; kepemimpinan yang kuat tanpa dukungan kebijakan yang konsisten cenderung sulit menghasilkan transformasi yang berkelanjutan, demikian pula sebaliknya.

Sementara itu, faktor penghambat transformasi meliputi resistensi terhadap perubahan dari pengurus lama yang terbiasa dengan

pola kerja tradisional, keterbatasan anggaran untuk investasi teknologi dan pengembangan SDM, serta lemahnya koordinasi antara BUMDes dengan perangkat desa dan dinas terkait di tingkat kabupaten. Soegiarto et al (2024) dalam optimalisasi kapasitas manajerial BUMDes Sido Makmur Sejahtera menemukan bahwa pendampingan intensif yang berfokus pada penguatan kapasitas manajerial pengurus mampu mengatasi hambatan-hambatan tersebut secara bertahap, meskipun memerlukan waktu dan konsistensi yang tidak singkat.

Pada akhirnya, keberhasilan transformasi organisasi BUMDes sangat bergantung pada sejauh mana pengurus dan seluruh pemangku kepentingan mampu membangun kesadaran kolektif akan pentingnya perubahan, serta kesediaan untuk berinvestasi dalam pengembangan kapasitas kelembagaan secara berkelanjutan. Hal ini membawa pembahasan pada bagian berikutnya, yaitu mengapa sumber daya manusia menjadi faktor yang paling menentukan dalam seluruh proses transformasi tersebut.

4. Restrukturisasi Unit Usaha sebagai Bagian Transformasi

Transformasi organisasi BUMDes seringkali juga menuntut restrukturisasi unit usaha, yaitu peninjauan ulang terhadap unit-unit usaha yang telah berjalan untuk menilai kelayakan dan kontribusinya terhadap keseluruhan kinerja BUMDes. Unit usaha yang secara konsisten merugi dan tidak menunjukkan prospek perbaikan perlu dievaluasi secara objektif, apakah perlu direstrukturisasi, digabung dengan unit usaha lain, atau bahkan dihentikan, agar tidak terus membebani keuangan BUMDes secara keseluruhan. Keputusan semacam ini tentu memerlukan keberanian manajerial sekaligus kepekaan sosial, mengingat penghentian unit usaha dapat berdampak pada tenaga kerja yang terlibat di dalamnya.

Restrukturisasi yang efektif idealnya dilandasi oleh analisis data kinerja unit usaha yang objektif, bukan semata pertimbangan emosional atau politis. Pendekatan ini menuntut kapasitas SDM pengurus dalam melakukan analisis kelayakan usaha secara berkala, sehingga keputusan restrukturisasi dapat diambil secara tepat waktu sebelum kerugian yang ditimbulkan semakin membesar. Dengan demikian, restrukturisasi unit usaha bukan semata proses reaktif ketika usaha sudah dalam kondisi kritis, melainkan bagian dari siklus manajemen strategis yang berkelanjutan.

5. Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Transformasi BUMDes

Transformasi organisasi BUMDes tidak dapat dilepaskan dari peran kepemimpinan yang adaptif, yakni kepemimpinan yang mampu membaca perubahan lingkungan, mengelola resistensi internal, serta memobilisasi seluruh pemangku kepentingan untuk bergerak menuju arah perubahan yang disepakati bersama. Kepemimpinan adaptif berbeda dari kepemimpinan otoritatif yang mengandalkan instruksi searah; kepemimpinan adaptif lebih menekankan pada kemampuan memfasilitasi dialog, membangun konsensus, dan mendorong pembelajaran kolektif di antara pengurus dan masyarakat desa.

Dalam konteks BUMDes, kepemimpinan adaptif tercermin dari kemampuan kepala desa selaku penasihat dan direktur BUMDes selaku eksekutor dalam menavigasi ketegangan antara tuntutan bisnis yang efisien dengan tuntutan sosial yang inklusif. Firmansyah (2024) menemukan bahwa keberhasilan transformasi BUMDes Mulyo Lestari dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa tidak terlepas dari gaya kepemimpinan direktur BUMDes yang mampu merangkul berbagai kepentingan, membangun kepercayaan warga, serta secara konsisten mendorong pembenahan organisasi meskipun menghadapi berbagai resistensi pada tahap awal implementasi.

6. Keterkaitan Transformasi Organisasi dengan Skala Ekonomi BUMDes

Transformasi organisasi BUMDes juga perlu mempertimbangkan skala ekonomi (*economies of scale*) yang ingin dicapai, mengingat semakin besar skala usaha yang dijalankan, semakin kompleks pula kebutuhan struktur organisasi dan sistem pengelolaan SDM yang menyertainya. BUMDes yang masih beroperasi dalam skala kecil dengan satu atau dua unit usaha sederhana tentu memerlukan struktur organisasi yang berbeda dibandingkan BUMDes yang telah mengelola berbagai lini usaha dengan omzet yang signifikan dan melibatkan puluhan tenaga kerja.

Kesesuaian antara skala ekonomi dan struktur organisasi ini menegaskan bahwa transformasi organisasi bukanlah proses yang statis dan final, melainkan proses yang terus berkelanjutan seiring pertumbuhan skala usaha BUMDes dari waktu ke waktu. Pengurus dan pemerintah desa perlu senantiasa melakukan evaluasi berkala terhadap

kesesuaian antara struktur organisasi yang ada dengan skala ekonomi yang telah dicapai, agar organisasi tidak mengalami disfungsi akibat struktur yang terlalu sederhana untuk skala usaha yang telah berkembang pesat, atau sebaliknya, struktur yang terlalu kompleks untuk skala usaha yang masih relatif kecil.

7. Alokasi Sumber Daya untuk Mendukung Transformasi

Keberhasilan transformasi organisasi BUMDes juga sangat ditentukan oleh kecukupan alokasi sumber daya yang mendukung proses tersebut, baik sumber daya finansial, waktu, maupun tenaga. Sayangnya, anggaran khusus untuk mendukung transformasi organisasi seperti biaya pelatihan, pendampingan konsultan, atau investasi sistem informasi manajemen seringkali tidak dialokasikan secara memadai dalam rencana kerja tahunan BUMDes, karena dianggap sebagai kebutuhan sekunder dibandingkan kebutuhan operasional unit usaha sehari-hari.

Untuk mengatasi hal ini, pemerintah desa dan pengurus BUMDes perlu secara eksplisit mengalokasikan sebagian dari surplus usaha atau modal penyertaan tahunan untuk mendukung program transformasi organisasi, termasuk pengembangan kapasitas SDM. Alokasi yang jelas dan konsisten ini menjadi sinyal penting bagi seluruh pemangku kepentingan bahwa transformasi organisasi bukan sekadar wacana normatif, melainkan komitmen nyata yang didukung oleh sumber daya yang memadai untuk direalisasikan secara berkelanjutan.

8. Sistem Monitoring dan Evaluasi Transformasi Organisasi

Agar proses transformasi organisasi BUMDes dapat dipantau secara objektif, diperlukan sistem monitoring dan evaluasi yang jelas, mencakup indikator capaian pada setiap tahapan transformasi seperti rintisan, konsolidasi, dan profesionalisasi, beserta target waktu yang realistis. Sistem ini memungkinkan pengurus dan pemerintah desa untuk mengidentifikasi secara dini apabila proses transformasi mengalami hambatan atau stagnasi, sehingga intervensi perbaikan dapat dilakukan sebelum permasalahan tersebut membesar dan sulit diatasi.

Monitoring dan evaluasi transformasi organisasi idealnya melibatkan pihak eksternal, seperti pendamping desa atau akademisi, untuk memberikan penilaian yang lebih objektif dibandingkan evaluasi internal semata yang berpotensi bias. Hasil monitoring dan evaluasi ini selanjutnya perlu dikomunikasikan secara terbuka kepada masyarakat

melalui musyawarah desa, sebagai bagian dari mekanisme akuntabilitas sosial yang telah menjadi prinsip dasar pengelolaan BUMDes sebagaimana diuraikan pada bagian awal bab ini.

9. Manajemen Perubahan dalam Transformasi BUMDes

Transformasi organisasi BUMDes pada hakikatnya merupakan proses manajemen perubahan (*change management*) yang menuntut pendekatan sistematis agar perubahan dapat diterima dan dijalankan secara konsisten oleh seluruh elemen organisasi. Pendekatan manajemen perubahan yang umum diterapkan mencakup tahapan membangun kesadaran akan kebutuhan perubahan, mengomunikasikan visi perubahan secara jelas kepada seluruh pemangku kepentingan, melibatkan pengurus dan masyarakat dalam proses perencanaan perubahan, serta melembagakan perubahan tersebut ke dalam sistem dan budaya kerja organisasi secara permanen.

Kegagalan dalam mengelola perubahan seringkali bukan disebabkan oleh kualitas rencana transformasi itu sendiri, melainkan oleh minimnya komunikasi dan pelibatan pemangku kepentingan sejak tahap awal, sehingga menimbulkan resistensi yang tidak terduga. Bagi BUMDes, manajemen perubahan yang efektif menuntut kepala desa dan direktur BUMDes untuk secara proaktif membangun dialog dengan masyarakat mengenai alasan dan manfaat transformasi yang akan dilakukan, sehingga perubahan tersebut dipahami bukan sebagai ancaman terhadap kepentingan kelompok tertentu, melainkan sebagai langkah bersama menuju kesejahteraan yang lebih baik.

10. Budaya Organisasi sebagai Perekat Transformasi

Selain struktur dan sistem formal, transformasi organisasi BUMDes juga sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang tumbuh di dalamnya, yaitu seperangkat nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang dianut bersama oleh pengurus dan karyawan. Budaya organisasi yang mendukung transformasi umumnya dicirikan oleh keterbukaan terhadap perubahan, orientasi pada pembelajaran berkelanjutan, serta penghargaan terhadap inisiatif dan inovasi dari seluruh anggota organisasi, bukan hanya dari pimpinan puncak. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan resisten terhadap perubahan cenderung menghambat proses transformasi, sekalipun struktur formal dan sistem administrasi telah dibenahi.

Membangun budaya organisasi yang mendukung transformasi pada BUMDes memerlukan konsistensi dalam praktik sehari-hari, seperti pembiasaan rapat evaluasi kinerja secara rutin, keterbukaan dalam menerima masukan dari masyarakat, serta pemberian ruang bagi pengurus muda untuk berinovasi tanpa rasa takut berlebihan terhadap kegagalan. Soegiarto *et al* (2024) menemukan bahwa optimalisasi kapasitas manajerial BUMDes Sido Makmur Sejahtera turut ditopang oleh perubahan budaya kerja pengurus yang semakin terbuka terhadap pendampingan dan pembelajaran dari pihak eksternal, sebuah faktor yang seringkali luput dari perhatian dalam program pengembangan BUMDes yang cenderung berfokus pada aspek teknis semata.

E. SDM sebagai Faktor Kunci Keberhasilan BUMDes

1. Peran Kapasitas SDM dalam Kinerja BUMDes

Berbagai kajian empiris secara konsisten menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia merupakan determinan utama kinerja BUMDes, melebihi faktor ketersediaan modal maupun kelengkapan regulasi. Sebagai entitas ekonomi desa, keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kualitas SDM yang mengelola operasional, strategi bisnis, dan inovasi produk atau layanan (Lisa, Farhan, & Mulyono, 2024; Soegiarto *et al.*, 2024). Modal finansial yang besar tanpa diimbangi kapasitas pengelolaan yang memadai justru berpotensi menimbulkan pemborosan dan kegagalan usaha, sementara SDM yang kompeten mampu mengoptimalkan sumber daya terbatas menjadi unit usaha yang produktif dan berkelanjutan.

Kapasitas SDM BUMDes mencakup tiga dimensi utama, yaitu kompetensi teknis (kemampuan mengelola operasional usaha spesifik seperti pertanian, wisata, atau simpan pinjam), kompetensi manajerial (kemampuan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian usaha), serta kompetensi kepemimpinan dan tata kelola (kemampuan membangun kepercayaan masyarakat dan menjalankan prinsip transparansi). Ketiga dimensi ini saling melengkapi; ketiadaan salah satu dimensi dapat menghambat kinerja BUMDes secara keseluruhan, meskipun dimensi lainnya sudah terpenuhi dengan baik.

2. Profil dan Kompetensi Pengelola BUMDes

Profil pengelola BUMDes di Indonesia sangat beragam, mulai dari tokoh masyarakat yang dipilih melalui musyawarah desa, mantan perangkat desa, hingga generasi muda desa yang memiliki latar belakang pendidikan lebih tinggi. Keberagaman profil ini membawa implikasi pada kesenjangan kompetensi yang cukup lebar antar-BUMDes. Sebagian pengelola memiliki pengalaman usaha yang memadai namun minim pemahaman mengenai tata kelola keuangan modern, sementara sebagian lainnya memiliki latar belakang pendidikan formal yang baik namun kurang memahami karakteristik sosial-budaya masyarakat desa yang menjadi basis operasional BUMDes.

Kompetensi ideal pengelola BUMDes, sebagaimana dirangkum dari berbagai kajian pengembangan kapasitas BUMDes (Gapari, 2023; Wardana, Fitrianna, & Suhartanto, 2022), mencakup kemampuan menyusun rencana bisnis, mengelola keuangan secara transparan, memasarkan produk secara efektif termasuk melalui kanal digital, membangun kemitraan dengan pihak eksternal, serta menjalankan fungsi kepemimpinan yang partisipatif dan akuntabel. Kombinasi kompetensi ini idealnya tidak hanya dimiliki oleh satu individu, melainkan terdistribusi secara komplementer di antara jajaran pengurus BUMDes melalui pembagian peran yang jelas.

3. Kesenjangan Kompetensi dan Kebutuhan Pengembangan SDM

Kesenjangan kompetensi (*competency gap*) pada pengelola BUMDes umumnya paling menonjol pada aspek manajemen keuangan, strategi pemasaran digital, dan pemanfaatan teknologi informasi. Kondisi ini konsisten dengan temuan bahwa permasalahan yang sering muncul dalam pengelolaan BUMDes meliputi kurangnya pemahaman tentang manajemen keuangan, keterbatasan pengetahuan dalam strategi pemasaran, hingga minimnya kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menunjang kegiatan usaha. Kesenjangan ini apabila dibiarkan akan menghambat pencapaian target kinerja BUMDes serta menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap efektivitas pengelolaannya.

Kebutuhan pengembangan SDM BUMDes idealnya dirancang secara terstruktur dan berkelanjutan, tidak sebatas pelatihan sesaat yang bersifat seremonial. Pendekatan yang lebih efektif mencakup identifikasi kebutuhan pelatihan berbasis analisis kesenjangan kompetensi,

penyelenggaraan pelatihan dan pendampingan berjenjang, pembentukan forum belajar antar-BUMDes (*community of practice*), serta pengembangan sistem insentif yang mendorong pengurus untuk terus meningkatkan kapasitas dirinya. Ratnasari *et al* (2025) menekankan bahwa strategi pengembangan SDM yang adaptif diperlukan untuk memitigasi dua persoalan utama, yaitu peningkatan kualitas SDM melalui *upskilling* dan *reskilling*, serta penyesuaian peran SDM agar mampu merespons perubahan lingkungan bisnis secara lebih strategis, bukan sekadar administratif.

Guna memudahkan pemetaan kebutuhan pengembangan, tabel berikut merangkum kerangka kompetensi ideal pengelola BUMDes berdasarkan tiga dimensi yang telah diuraikan, sebagai instrumen awal yang dapat digunakan pemerintah desa dan pendamping dalam menyusun program pengembangan kapasitas yang lebih terarah.

Tabel 1.6 Kerangka Kompetensi Ideal Pengelola BUMDes

Dimensi Kompetensi	Indikator Utama	Metode Pengembangan yang Disarankan
Teknis	Penguasaan operasional unit usaha spesifik	Pelatihan teknis sesuai tipologi usaha, magang
Manajerial	Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian usaha	Pelatihan manajemen, pendampingan penyusunan rencana bisnis
Kepemimpinan & Tata Kelola	Membangun kepercayaan, transparansi, akuntabilitas	Coaching kepemimpinan, forum belajar antar-BUMDes

Argumentasi inilah yang menjadi jembatan menuju pembahasan Bab 2, di mana berbagai kerangka teoretis manajemen sumber daya manusia, mulai dari *Human Capital Theory*, *Resource-Based View*, *Strategic Human Resource Management*, *Sustainable Human Resource Management*, hingga konsep *Human-Centered Organization* akan diuraikan secara mendalam sebagai landasan konseptual bagi strategi transformasi SDM BUMDes.

4. Kerangka Evaluasi Kinerja SDM BUMDes

Untuk memastikan pengembangan kapasitas SDM BUMDes berjalan efektif, diperlukan kerangka evaluasi kinerja yang jelas dan

terukur. Evaluasi ini idealnya mencakup indikator kuantitatif, seperti pertumbuhan omzet unit usaha, kontribusi terhadap PADes, dan jumlah warga yang terlayani, maupun indikator kualitatif, seperti tingkat kepuasan masyarakat, transparansi pengelolaan, dan efektivitas kepemimpinan pengurus dalam membangun kepercayaan warga. Kombinasi kedua jenis indikator ini penting agar evaluasi tidak semata berorientasi pada capaian finansial jangka pendek, melainkan juga mencerminkan dampak sosial yang menjadi misi inti BUMDes.

Evaluasi kinerja SDM BUMDes sebaiknya dilakukan secara berkala, minimal setiap semester, dengan melibatkan Badan Permusyawaratan Desa dan perwakilan masyarakat sebagai bagian dari mekanisme akuntabilitas sosial. Hasil evaluasi ini selanjutnya dapat menjadi dasar bagi penyusunan program pengembangan kapasitas yang lebih tepat sasaran, sekaligus menjadi pertimbangan objektif dalam keputusan perpanjangan atau pergantian kepengurusan BUMDes, sehingga proses regenerasi kepemimpinan tidak semata didasarkan pada pertimbangan politik desa, melainkan juga pertimbangan kinerja yang terukur.

5. Peran Gender dalam Pengelolaan SDM BUMDes

Aspek kesetaraan gender merupakan dimensi penting yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan SDM BUMDes, mengingat perempuan desa seringkali menghadapi hambatan struktural dalam mengakses posisi kepengurusan maupun kesempatan pengembangan kapasitas. Padahal, keterlibatan perempuan dalam kepengurusan BUMDes terbukti membawa perspektif yang berharga, khususnya dalam merancang unit usaha yang responsif terhadap kebutuhan rumah tangga dan kelompok rentan di desa, seperti unit usaha simpan pinjam mikro yang menysasar ibu rumah tangga pelaku usaha kecil.

Penguatan representasi perempuan dalam kepengurusan BUMDes dapat diwujudkan melalui kebijakan afirmatif dalam proses rekrutmen pengurus, penyediaan pelatihan kepemimpinan yang secara khusus menysasar perempuan desa, serta penciptaan lingkungan kerja yang mengakomodasi kebutuhan keseimbangan antara peran domestik dan peran publik perempuan. Upaya ini sejalan dengan prinsip *Human-Centered Organization*, yang menekankan pentingnya organisasi memperhatikan kesejahteraan dan keadilan bagi seluruh anggotanya tanpa memandang latar belakang gender.

6. Investasi Jangka Panjang: Fondasi Menuju Bab Selanjutnya

Sebagai penutup pembahasan mengenai SDM sebagai faktor kunci keberhasilan BUMDes, penting untuk ditegaskan kembali bahwa seluruh upaya penguatan kapasitas SDM yang telah diuraikan, mulai dari kerangka kompetensi, evaluasi kinerja, regenerasi kepengurusan, kesetaraan gender, hingga kemitraan dengan sektor swasta, pada dasarnya merupakan bagian dari satu investasi jangka panjang yang tidak dapat memberikan hasil instan. Konsistensi dan kesabaran dalam menjalankan program pengembangan kapasitas SDM menjadi kunci utama, mengingat perubahan kapasitas manusia memerlukan waktu yang tidak singkat untuk benar-benar terinternalisasi dan termanifestasi dalam kinerja organisasi.

Pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan seluruh pemangku kepentingan perlu memiliki kesamaan pandangan bahwa investasi pada SDM BUMDes bukanlah beban yang dapat ditunda-tunda, melainkan fondasi utama yang akan menentukan apakah BUMDes mampu bertransformasi menjadi lembaga ekonomi desa yang tangguh dan berkelanjutan, ataukah sekadar bertahan dalam performa yang biasa-biasa saja tanpa capaian yang signifikan bagi kesejahteraan masyarakat desa secara keseluruhan.

7. Kerangka Pemikiran Buku: Dari Tantangan menuju Strategi SDM

Keseluruhan pembahasan pada Bab 1 menegaskan satu benang merah utama: BUMDes memiliki potensi besar sebagai instrumen pembangunan ekonomi desa, namun realisasi potensi tersebut sangat bergantung pada kapasitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Tantangan regulasi, dinamika digitalisasi, kebutuhan transformasi organisasi, hingga kesenjangan kompetensi pengurus, semuanya bermuara pada satu titik simpul yang sama, yaitu pentingnya strategi pengelolaan SDM yang terencana, sistematis, dan berkelanjutan.

8. Integrasi Nilai Gotong Royong dalam Manajemen SDM Modern

Salah satu kekayaan khas yang dimiliki BUMDes sebagai organisasi berbasis komunitas adalah nilai gotong royong yang telah lama mengakar dalam kehidupan sosial desa. Nilai ini idealnya tidak ditinggalkan dalam proses modernisasi manajemen SDM BUMDes,

melainkan diintegrasikan secara harmonis dengan praktik manajemen modern seperti perencanaan berbasis data, evaluasi kinerja terukur, dan sistem insentif yang transparan. Perpaduan ini menciptakan model manajemen SDM yang khas Indonesia, yang menggabungkan efisiensi manajerial modern dengan kearifan sosial gotong royong yang menjadi identitas budaya desa.

Penerapan nilai gotong royong dalam manajemen SDM modern dapat diwujudkan misalnya melalui mekanisme kerja sama lintas unit usaha yang saling membantu ketika salah satu unit menghadapi kesulitan operasional, atau melalui budaya saling berbagi pengetahuan antar-pengurus tanpa sekat kompetisi internal yang berlebihan. Model manajemen semacam ini menegaskan bahwa modernisasi SDM BUMDes bukan berarti menghapus nilai-nilai lokal, melainkan mentransformasikannya menjadi keunggulan kompetitif yang otentik dan sulit ditiru oleh organisasi lain (Akmal Umar et al., 2024), sejalan dengan prinsip *Resource-Based View*.

9. Kemitraan dengan Sektor Swasta untuk Pengembangan Kapasitas SDM

Selain mengandalkan program pemerintah, BUMDes juga dapat menjalin kemitraan dengan sektor swasta untuk memperkuat kapasitas SDM pengurusnya, misalnya melalui program tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) yang menysasar pengembangan kapasitas kewirausahaan desa. Perusahaan yang beroperasi di sekitar wilayah desa, baik pada sektor pertanian, pertambangan, maupun manufaktur, seringkali memiliki program pemberdayaan masyarakat yang dapat disinergikan dengan kebutuhan pengembangan kapasitas SDM BUMDes.

Kemitraan ini perlu dirancang secara strategis agar tidak menimbulkan ketergantungan berlebihan BUMDes terhadap dukungan eksternal, melainkan lebih diarahkan pada transfer pengetahuan dan keterampilan yang dapat melembaga dalam kapasitas internal BUMDes secara mandiri. Direktur BUMDes dan kepala desa perlu memiliki kemampuan bernegosiasi yang baik agar kemitraan dengan sektor swasta benar-benar memberikan manfaat jangka panjang bagi penguatan kapasitas SDM, bukan sekadar bantuan sesaat yang bersifat seremonial tanpa keberlanjutan yang jelas.

10. Regenerasi Kepengurusan dan Keberlanjutan SDM BUMDes

Isu regenerasi kepengurusan merupakan tantangan tersendiri yang perlu mendapat perhatian dalam pembahasan SDM BUMDes. Masa jabatan pengurus BUMDes yang terbatas dan ditentukan melalui mekanisme politik desa berpotensi menimbulkan diskontinuitas kapasitas apabila tidak diiringi dengan perencanaan suksesi yang baik. Ketiadaan perencanaan suksesi seringkali menyebabkan pengetahuan dan jejaring yang telah dibangun oleh pengurus lama hilang begitu saja ketika terjadi pergantian kepengurusan, sehingga BUMDes harus memulai kembali proses pembelajaran dari awal.

Perencanaan suksesi yang baik pada BUMDes dapat diwujudkan melalui pembentukan kader-kader muda desa yang dilibatkan secara bertahap dalam pengelolaan unit usaha sebagai calon pengganti pengurus di masa depan, pendokumentasian sistematis atas seluruh proses bisnis dan jejaring kemitraan BUMDes, serta penyusunan mekanisme transisi kepengurusan yang mengatur masa tumpang tindih (*overlap period*) antara pengurus lama dan baru untuk memastikan transfer pengetahuan berjalan efektif. Dengan perencanaan suksesi yang matang, keberlanjutan kapasitas SDM BUMDes dapat terjaga meskipun terjadi pergantian kepengurusan secara berkala.

Kotak 1.2 Latihan Kasus Reflektif Bab 1

LATIHAN KASUS BAB 1

Sebuah BUMDes di desa pegunungan memiliki unit usaha wisata alam yang berkembang pesat dalam dua tahun terakhir berkat promosi di media sosial. Namun, pengurus mengeluhkan kesulitan mengelola arus kas, minimnya SDM yang memahami akuntansi, serta ketegangan dengan warga sekitar terkait pembagian manfaat wisata.

Instruksi: Identifikasi akar masalah dari sisi kapasitas SDM, rumuskan strategi jangka pendek dan jangka panjang dengan merujuk pada konsep-konsep yang telah dibahas dalam Bab 1.



BAB II

LANDASAN TEORETIS

TRANSFORMASI SDM BUMDES

Memahami transformasi sumber daya manusia (SDM) pada BUMDes memerlukan kerangka teoretis yang kokoh agar strategi yang dirumuskan tidak bersifat parsial dan sesaat, melainkan berpijak pada prinsip-prinsip manajemen SDM yang telah teruji secara akademik maupun empiris. Bab ini mengulas lima kerangka teori utama yang relevan dengan konteks BUMDes sebagai organisasi hibrida berbasis komunitas, yaitu *Human Capital Theory*, *Resource-Based View (RBV)*, *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, *Sustainable Human Resource Management (S-HRM)*, serta konsep *Human-Centered Organization* dan *Future of Work*.

Kelima kerangka teori tersebut dipilih karena masing-masing menawarkan sudut pandang yang saling melengkapi: *Human Capital Theory* menjelaskan mengapa investasi pada manusia menghasilkan nilai ekonomi; RBV menjelaskan bagaimana SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru; SHRM menjelaskan bagaimana praktik SDM perlu diselaraskan dengan strategi organisasi; S-HRM menjelaskan bagaimana pengelolaan SDM perlu memperhitungkan keberlanjutan jangka panjang; dan *Human-Centered Organization* menjelaskan bagaimana organisasi masa depan perlu menempatkan manusia sebagai pusat dari seluruh proses kerja di tengah transformasi digital. Integrasi kelima perspektif ini akan menjadi fondasi bagi perumusan strategi dan model implementasi transformasi SDM BUMDes pada bab-bab selanjutnya.

Penting dicatat bahwa penerapan teori-teori manajemen SDM yang lahir dari konteks korporasi modern ke dalam konteks BUMDes bukanlah proses transplantasi langsung tanpa penyesuaian. BUMDes memiliki karakteristik yang unik sebagai organisasi berbasis komunitas dengan legitimasi sosial yang kuat, keterbatasan sumber daya finansial,

serta keterikatan erat dengan dinamika sosial-politik desa. Oleh karena itu, setiap kerangka teori yang diuraikan dalam bab ini akan senantiasa disertai dengan pembahasan mengenai bagaimana prinsip-prinsip tersebut perlu diadaptasi agar relevan dan aplikatif bagi konteks pengelolaan BUMDes, bukan sekadar diadopsi secara mentah dari literatur korporasi.

A. *Human Capital Theory* dalam Pengembangan Organisasi

1. Konsep Dasar *Human Capital Theory*

Human Capital Theory pertama kali dikembangkan secara sistematis oleh Becker (1964) yang menjelaskan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki individu merupakan bentuk modal yang dapat diinvestasikan untuk menghasilkan nilai produktif, sebagaimana halnya modal fisik atau modal finansial. Teori ini berangkat dari asumsi bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja akan meningkatkan produktivitas individu, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas organisasi secara agregat. Konsep *human capital* dengan demikian menempatkan manusia bukan sekadar sebagai faktor produksi pasif, melainkan sebagai aset strategis yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi yang tepat.

Dalam perkembangannya, *human capital theory* terus mengalami elaborasi untuk menjawab kompleksitas organisasi kontemporer. Ployhart (2021) menegaskan pentingnya memahami secara lebih mendalam bagaimana sumber daya manusia menghasilkan kinerja (*performance*), bukan sekadar mengasumsikan hubungan linear antara investasi SDM dan produktivitas. Menurutnya, nilai *human capital* baru dapat terwujud secara optimal apabila terdapat keselarasan antara kompetensi individu, desain pekerjaan, dan konteks organisasi tempat individu tersebut bekerja. Perspektif ini relevan bagi BUMDes, di mana investasi pelatihan bagi pengurus tidak akan otomatis meningkatkan kinerja usaha apabila tidak diikuti oleh penataan struktur organisasi dan sistem kerja yang mendukung penerapan kompetensi yang telah diperoleh.

2. Investasi SDM dan Produktivitas Organisasi

Investasi SDM dalam kerangka *human capital theory* dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk utama: investasi pendidikan formal,

investasi pelatihan di tempat kerja (*on-the-job training*), dan investasi pengalaman kerja yang terakumulasi seiring waktu. Ketiga bentuk investasi ini memiliki karakteristik pengembalian (*return*) yang berbeda; pendidikan formal cenderung memberikan fondasi kompetensi generik, sementara pelatihan di tempat kerja memberikan kompetensi yang lebih spesifik dan langsung relevan dengan kebutuhan operasional organisasi.

Bagi organisasi seperti BUMDes yang beroperasi dengan sumber daya finansial terbatas, pemilihan bentuk investasi SDM yang tepat menjadi krusial agar alokasi anggaran pelatihan memberikan dampak yang optimal terhadap produktivitas usaha. Dwivedi, Chaturvedi, dan Vashist (2021) menekankan bahwa inovasi dalam praktik SDM, termasuk pelatihan yang dirancang secara kontekstual, berperan penting dalam mendorong keberlanjutan organisasi, karena pelatihan yang relevan dengan tantangan riil yang dihadapi organisasi akan meningkatkan kapasitas adaptif SDM terhadap perubahan lingkungan bisnis, termasuk disrupsi digital.

Tabel berikut menyajikan pemetaan bentuk investasi SDM dan relevansinya dengan konteks pengembangan kapasitas pengelola BUMDes.

Tabel 2.1 Bentuk Investasi SDM dalam Perspektif *Human Capital Theory*

Bentuk Investasi	Karakteristik	Relevansi bagi BUMDes
Pendidikan formal	Membentuk kompetensi generik jangka panjang	Rekrutmen pengurus dengan latar belakang manajemen/ekonomi
Pelatihan di tempat kerja	Kompetensi spesifik dan aplikatif	Pelatihan pengelolaan keuangan, pemasaran digital, tata kelola
Pengalaman kerja	Terakumulasi melalui praktik dan refleksi	Pendampingan berjenjang dan mentoring antar-BUMDes

3. Aplikasi *Human Capital Theory* pada BUMDes

Penerapan *human capital theory* pada konteks BUMDes menuntut pergeseran cara pandang pemerintah desa dan masyarakat terhadap anggaran pengembangan SDM, dari yang semula dipersepsikan sebagai biaya (*cost*) menjadi investasi (*investment*) yang memberikan pengembalian jangka panjang berupa peningkatan kinerja usaha dan

kesejahteraan masyarakat. Pergeseran cara pandang ini penting karena dalam praktiknya, anggaran pelatihan dan pengembangan kapasitas pengurus BUMDes seringkali menjadi pos yang pertama kali dipangkas ketika terjadi keterbatasan anggaran desa, padahal justru pos inilah yang menentukan keberlanjutan kinerja BUMDes dalam jangka panjang.

Implikasi lain dari *human capital theory* bagi BUMDes adalah pentingnya sistem dokumentasi dan transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) agar investasi *human capital* yang telah dilakukan pada seorang pengurus tidak hilang begitu saja ketika terjadi pergantian kepengurusan, sebuah risiko yang cukup umum terjadi mengingat masa jabatan pengurus BUMDes yang terbatas dan ditentukan melalui mekanisme politik desa. Oleh karena itu, penguatan sistem organisasi seperti pendokumentasian SOP, basis data pelanggan dan pemasok, serta mekanisme mentoring dari pengurus lama kepada pengurus baru menjadi strategi penting untuk melembagakan *human capital* agar tidak sepenuhnya bertumpu pada individu tertentu.

Sebagai ilustrasi penerapan *human capital theory*, kajian pelatihan strategi pengelolaan BUMDes Desa Batu Nampar oleh Gapari (2023) menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara kontekstual dan berkelanjutan mampu meningkatkan kapasitas produksi dan pemasaran produk lokal secara signifikan. Program pelatihan tersebut tidak hanya berfokus pada transfer pengetahuan teknis, tetapi juga menekankan pendampingan pascapelatihan untuk memastikan pengetahuan yang diperoleh benar-benar diterapkan dalam praktik pengelolaan usaha sehari-hari.

Pembelajaran penting dari studi ini adalah bahwa nilai investasi *human capital* baru dapat terealisasi secara optimal apabila terdapat mekanisme tindak lanjut (*follow-up mechanism*) yang memastikan transfer pengetahuan dari pelatihan ke praktik kerja nyata, sejalan dengan argumentasi Ployhart (2021) bahwa performa organisasi hanya dapat tercapai ketika kompetensi individu benar-benar termanifestasi dalam konteks kerja yang mendukung.

4. Kritik terhadap *Human Capital Theory*

Sebagaimana teori-teori ekonomi lainnya, *human capital theory* juga tidak lepas dari kritik. Sejumlah sarjana menilai bahwa teori ini terlalu menyederhanakan hubungan antara investasi pendidikan/pelatihan dengan produktivitas, tanpa cukup

mempertimbangkan faktor-faktor struktural seperti akses yang tidak merata terhadap kesempatan pendidikan dan pelatihan, atau faktor pasar kerja yang tidak selalu menghargai peningkatan kompetensi secara proporsional. Kritik lain menyoroti kecenderungan teori ini memandang manusia semata sebagai unit produksi ekonomi, tanpa cukup memperhatikan dimensi kesejahteraan dan makna kerja yang lebih holistik.

Bagi konteks BUMDes, kritik ini mengingatkan pentingnya kehati-hatian dalam menerapkan *human capital theory* secara kaku. Investasi pelatihan bagi pengurus BUMDes tidak boleh semata dipandang sebagai instrumen peningkatan produktivitas ekonomi, melainkan juga sebagai wahana pemberdayaan dan peningkatan martabat manusia yang terlibat di dalamnya. Perspektif inilah yang menjadi jembatan penting menuju pembahasan *sustainable HRM* dan *human-centered organization* pada bagian akhir bab ini, yang menempatkan dimensi kemanusiaan sebagai pertimbangan yang setara pentingnya dengan pertimbangan produktivitas ekonomi.

5. Keterkaitan *Human Capital Theory* dengan Pendidikan Vokasi Desa

Salah satu implikasi penting *human capital theory* bagi konteks desa adalah keterkaitannya dengan pengembangan pendidikan vokasi yang relevan dengan kebutuhan ekonomi lokal. Investasi *Human Capital* tidak hanya dapat dilakukan melalui pelatihan internal BUMDes, tetapi juga melalui kemitraan dengan lembaga pendidikan vokasi, seperti sekolah menengah kejuruan atau balai pelatihan kerja, yang dapat menyediakan calon tenaga kerja dengan kompetensi dasar yang relevan dengan tipologi unit usaha BUMDes di wilayah tersebut.

Kemitraan semacam ini memberikan manfaat ganda: bagi BUMDes, tersedia sumber talenta yang telah memiliki bekal kompetensi dasar sehingga mengurangi beban investasi pelatihan dari nol; bagi lembaga pendidikan vokasi, tersedia mitra industri lokal yang dapat menjadi tempat praktik kerja lapangan bagi peserta didiknya. Model kemitraan ini merupakan salah satu bentuk konkret penerapan *human capital theory* yang melampaui batas organisasi BUMDes semata, menuju ekosistem pengembangan *human capital* yang lebih luas di tingkat desa dan kecamatan.

6. *Human Capital* Lintas Generasi dalam BUMDes

Konteks BUMDes juga menghadirkan dinamika *human capital* lintas generasi yang unik, di mana pengurus senior yang memiliki kearifan lokal dan jejaring sosial yang kuat perlu berkolaborasi dengan generasi muda desa yang memiliki keterampilan digital dan literasi teknologi yang lebih mumpuni. Kolaborasi lintas generasi ini, apabila dikelola dengan baik, dapat menciptakan sinergi yang saling melengkapi: generasi senior menyumbangkan modal sosial dan pemahaman konteks lokal, sementara generasi muda menyumbangkan kapasitas adaptasi teknologi dan inovasi.

Pengelolaan *human capital* lintas generasi menuntut desain program pengembangan kapasitas yang inklusif, tidak hanya menyasar generasi muda sebagai agen digitalisasi semata, tetapi juga memastikan generasi senior tidak merasa tersisih dari proses transformasi. Pendekatan *reverse mentoring*, di mana generasi muda berbagi keterampilan digital kepada generasi senior sementara generasi senior berbagi kearifan dan jejaring sosial kepada generasi muda, dapat menjadi strategi yang efektif untuk menjembatani kesenjangan lintas generasi ini dalam konteks pengelolaan BUMDes.

7. Pendekatan Kualitatif Menilai *Return on Investment* SDM

Mengingat keterbatasan data kuantitatif yang tersedia pada skala BUMDes, penilaian kembalian investasi (*return on investment*) pengembangan SDM seringkali perlu dilakukan melalui pendekatan kualitatif, bukan semata perhitungan finansial yang presisi sebagaimana lazim diterapkan pada korporasi besar. Pendekatan kualitatif ini dapat berupa observasi terhadap perubahan perilaku kerja pengurus pascapelatihan, testimoni masyarakat mengenai perbaikan layanan BUMDes, maupun evaluasi kualitatif terhadap peningkatan kualitas pengambilan keputusan usaha setelah program pengembangan kapasitas dilaksanakan.

Meskipun bersifat kualitatif, penilaian semacam ini tetap penting dilakukan secara sistematis dan terdokumentasi, agar dapat menjadi bahan pembelajaran bagi penyempurnaan program pengembangan kapasitas SDM di masa mendatang. Pendekatan kualitatif ini juga sejalan dengan karakteristik *Human Capital* yang bersifat intangible,

sebagaimana ditegaskan oleh Ployhart (2021), bahwa nilai sumber daya manusia tidak selalu dapat direduksi menjadi angka-angka finansial semata, melainkan perlu dipahami secara kontekstual sesuai dengan bagaimana kompetensi tersebut termanifestasi dalam kinerja nyata organisasi.

B. *Resource-Based View (RBV)* dan Keunggulan Kompetitif

1. Prinsip Dasar RBV: Kerangka VRIN/VRIO

Resource-Based View (RBV) merupakan kerangka teori strategi yang dipelopori oleh Wernerfelt (1984) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Barney (1991), yang memandang organisasi sebagai kumpulan sumber daya dan kapabilitas, di mana keunggulan kompetitif berkelanjutan diperoleh ketika organisasi memiliki sumber daya yang bersifat *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *inimitable* (sulit ditiru), dan *non-substitutable* (tidak tergantikan) yang lazim disingkat sebagai kerangka VRIN. Barney dan Wright (1998) selanjutnya memperluas kerangka ini dengan menekankan bahwa sumber daya manusia dan sistem SDM organisasi memenuhi keempat kriteria tersebut, sehingga SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang jauh lebih sulit ditiru dibandingkan sumber daya fisik atau teknologi.

Gerhart dan Feng (2021) dalam ulasan komprehensif mengenai perkembangan RBV menegaskan bahwa kombinasi antara sumber daya manusia dan sistem SDM yang kompleks dan tertanam secara mendalam dalam organisasi (*deeply embedded*) menjadikannya sulit direplikasi oleh organisasi pesaing, karena keunikan tersebut lahir dari interaksi sosial, budaya kerja, dan sejarah organisasi yang spesifik. Prinsip ini relevan bagi BUMDes, karena setiap BUMDes pada dasarnya memiliki modal sosial dan kearifan lokal yang unik, yang apabila dikelola dengan tepat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh badan usaha lain, termasuk usaha swasta yang beroperasi di wilayah yang sama.

2. SDM sebagai Sumber Daya Strategis

Collins (2021) memperluas model RBV dalam konteks manajemen SDM strategis dengan mengusulkan bahwa nilai strategis SDM tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu semata, melainkan juga oleh kapabilitas kolektif organisasi dalam

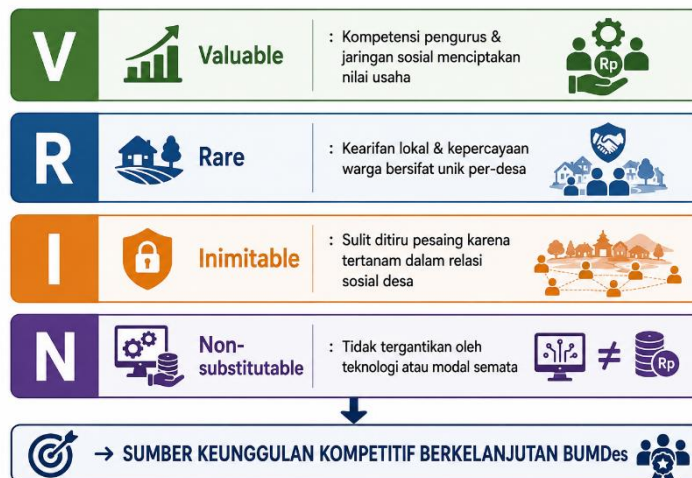
mengorganisasikan, mengintegrasikan, dan memobilisasi kompetensi tersebut untuk mencapai tujuan strategis. Perspektif ini menggeser fokus dari sekadar "memiliki orang-orang yang kompeten" menjadi "membangun kapabilitas organisasi yang mampu mengoptimalkan kompetensi tersebut secara sistematis".

Dalam konteks BUMDes, penerapan prinsip ini berarti bahwa keberhasilan tidak semata bergantung pada rekrutmen individu-individu berbakat, melainkan pada bagaimana BUMDes membangun sistem kerja, budaya organisasi, dan mekanisme koordinasi yang memungkinkan kompetensi individu pengurus dapat termanifestasi menjadi kinerja usaha yang unggul.

3. RBV dalam Konteks Organisasi Desa

Penerapan RBV pada organisasi berbasis komunitas seperti BUMDes memerlukan penyesuaian, mengingat konteks desa memiliki karakteristik sumber daya yang berbeda dari korporasi modern. Sumber daya strategis BUMDes tidak hanya terbatas pada kompetensi manajerial dan finansial, tetapi juga mencakup modal sosial (*social capital*) berupa jaringan kepercayaan antarwarga, kearifan lokal dalam pengelolaan sumber daya alam, serta legitimasi sosial yang diperoleh melalui proses musyawarah desa. Modal sosial ini merupakan sumber daya yang sangat sulit ditiru oleh pesaing dari luar desa, sehingga apabila dikelola secara strategis dapat menjadi basis keunggulan kompetitif jangka panjang bagi BUMDes.

Gambar 2.1 Kerangka VRIN pada SDM dan Modal Sosial BUMDes



Sumber: Diadaptasi dari Barney, (1991)

4. Keterbatasan dan Kritik terhadap RBV

Meskipun RBV memberikan kerangka yang kuat untuk memahami sumber keunggulan kompetitif, teori ini juga menuai sejumlah kritik yang perlu dipahami secara berimbang. Kritik pertama menyoroti sifat RBV yang cenderung statis dan kurang menjelaskan bagaimana sumber daya strategis dapat berubah seiring waktu, terutama dalam lingkungan yang bergerak cepat seperti disrupsi digital. Kritik kedua menyoroti kesulitan dalam mengukur secara objektif kriteria VRIN, khususnya pada sumber daya intangible seperti modal sosial dan budaya organisasi yang sifatnya cenderung kualitatif.

Merespons kritik tersebut, sejumlah sarjana mengembangkan perspektif *dynamic capabilities* sebagai pelengkap RBV, yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk terus memperbarui dan mengonfigurasi ulang sumber dayanya seiring perubahan lingkungan. Bagi BUMDes, implikasinya adalah bahwa keunggulan kompetitif berbasis modal sosial dan kearifan lokal perlu terus dipelihara dan diperbarui melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan, bukan dipandang sebagai aset statis yang dengan sendirinya akan bertahan tanpa upaya pemeliharaan yang konsisten.

5. Validasi Empiris RBV pada Organisasi Skala Kecil

Penerapan RBV pada organisasi berskala kecil, termasuk usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), telah banyak diteliti dan menunjukkan hasil yang relevan bagi konteks BUMDes. Yuga dan Widjaja (2020) misalnya, meneliti relevansi teori RBV pada pelaku UMKM di platform daring dan menemukan bahwa keunikan sumber daya internal, termasuk kemampuan adaptasi dan jejaring sosial pelaku usaha, tetap menjadi determinan penting keunggulan kompetitif meskipun skala usahanya jauh lebih kecil dibandingkan korporasi besar. Temuan ini memperkuat argumen bahwa prinsip RBV bersifat *scalable* dan dapat diterapkan pada organisasi dengan berbagai skala, termasuk BUMDes yang notabene beroperasi dalam skala yang relatif terbatas.

Validasi empiris semacam ini penting untuk meyakinkan para pemangku kepentingan BUMDes bahwa investasi dalam pengembangan SDM dan modal sosial bukanlah kemewahan yang hanya relevan bagi korporasi besar, melainkan strategi yang telah terbukti efektif pula bagi

organisasi berskala kecil dan menengah. Dengan demikian, keraguan yang mungkin muncul mengenai relevansi kerangka RBV bagi BUMDes dapat diminimalkan melalui rujukan pada bukti-bukti empiris yang telah tersedia dalam literatur.

6. Perbandingan Fokus *Human Capital Theory* dan RBV

Meskipun *human capital theory* dan RBV sama-sama menempatkan manusia sebagai sumber daya bernilai, kedua teori ini memiliki penekanan yang sedikit berbeda dan saling melengkapi. *human capital theory* lebih menekankan pada nilai individu yang dapat ditingkatkan melalui investasi pendidikan dan pelatihan, sementara RBV lebih menekankan pada keunikan kombinasi sumber daya organisasi, termasuk SDM yang sulit ditiru oleh pesaing. Memahami perbedaan penekanan ini penting agar strategi pengembangan SDM BUMDes dapat memanfaatkan kekuatan kedua perspektif secara bersamaan.

Tabel 2.2 Perbandingan Fokus *Human Capital Theory* dan *Resource-Based View*

Aspek	<i>Human Capital Theory</i>	<i>Resource-Based View</i>
Unit analisis utama	Individu (pengetahuan, keterampilan, pengalaman)	Organisasi (kombinasi sumber daya & kapabilitas)
Sumber nilai	Investasi pendidikan dan pelatihan	Keunikan, kelangkaan, dan kesulitan peniruan sumber daya
Implikasi bagi BUMDes	Prioritaskan pelatihan berkelanjutan bagi pengurus	Bangun & pelihara modal sosial-budaya yang unik bagi desa

7. Implikasi Manajerial RBV bagi Perencanaan SDM BUMDes

Secara manajerial, kerangka RBV memberikan implikasi penting bagi perencanaan SDM BUMDes, yaitu perlunya pemetaan sumber daya strategis yang dimiliki desa sebelum merumuskan strategi pengembangan usaha maupun pengembangan SDM. Pemetaan ini mencakup identifikasi modal sosial, modal budaya, kompetensi individu pengurus yang telah ada, serta jejaring kemitraan yang telah terbangun, sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang benar-benar memanfaatkan keunikan sumber daya lokal, bukan sekadar meniru

strategi BUMDes lain yang belum tentu relevan dengan konteks desa yang bersangkutan.

Implikasi lainnya adalah pentingnya investasi berkelanjutan dalam memelihara dan mengembangkan sumber daya strategis tersebut, mengingat keunggulan kompetitif berbasis RBV bersifat dinamis dan dapat tergerus apabila tidak dipelihara secara konsisten. Perencanaan SDM BUMDes idealnya secara eksplisit memasukkan agenda pemeliharaan modal sosial dan budaya lokal sebagai bagian dari strategi jangka panjang, sejalan dengan perspektif *dynamic capabilities* yang telah diuraikan sebelumnya.

8. Menjaga Keunggulan Kompetitif dari Waktu ke Waktu

Penting untuk ditegaskan bahwa keunggulan kompetitif yang bersumber dari SDM dan modal sosial BUMDes bukanlah kondisi yang dapat dicapai sekali dan bertahan selamanya tanpa upaya pemeliharaan. Perubahan generasi kepengurusan, dinamika sosial-politik desa, serta perkembangan teknologi yang terus berlangsung dapat menggerus keunikan sumber daya strategis apabila tidak dipelihara secara sengaja dan berkelanjutan. Oleh karena itu, menjaga keunggulan kompetitif BUMDes menuntut komitmen jangka panjang dari seluruh generasi pengurus untuk terus merawat, memperbarui, dan mewariskan modal sosial serta kompetensi kolektif yang telah terbangun kepada generasi penerusnya.

Pembelajaran dari kerangka RBV ini menjadi penegasan penting bahwa pengelolaan SDM BUMDes tidak dapat dipandang sebagai proyek jangka pendek dengan titik akhir yang jelas, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang harus terus dijaga selaras dengan perubahan zaman, sekaligus tetap berakar pada nilai-nilai dan kearifan lokal yang menjadi identitas khas setiap desa di Indonesia.

C. Strategic Human Resource Management (SHRM)

1. Konsep dan Perkembangan SHRM

Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan yang menekankan keselarasan (*alignment*) antara praktik-praktik manajemen SDM dengan strategi bisnis organisasi secara keseluruhan. Wright dan McMahan (1992) mendefinisikan SHRM sebagai pola penyebaran dan aktivitas SDM yang terencana dan

bertujuan untuk memungkinkan organisasi mencapai sasaran strategisnya. Berbeda dengan manajemen SDM tradisional yang cenderung bersifat administratif dan reaktif, SHRM menempatkan fungsi SDM sebagai mitra strategis (*strategic partner*) yang terlibat aktif dalam perumusan dan implementasi strategi organisasi.

Ulrich (1997) memperkuat pergeseran paradigma ini melalui model peran SDM yang mencakup empat peran utama: mitra strategis, ahli administrasi, juara karyawan (*employee champion*), dan agen perubahan (*change agent*). Keempat peran ini menuntut fungsi SDM tidak hanya mengurus administrasi kepegawaian, tetapi juga berperan dalam mendorong perubahan organisasi, membangun keterlibatan karyawan, dan memastikan strategi organisasi dapat terealisasi melalui pengelolaan manusia yang efektif. Dalam konteks BUMDes yang skalanya relatif kecil, keempat peran ini idealnya melekat pada direktur atau pengurus inti BUMDes, sekalipun tidak terdapat divisi SDM formal sebagaimana pada organisasi besar.

2. Model *Best Practice* vs *Best Fit*

Dalam literatur SHRM, terdapat dua aliran pemikiran utama mengenai bagaimana praktik SDM sebaiknya dirancang, yaitu pendekatan *best practice* dan pendekatan *best fit*. Pendekatan *best practice* berargumen bahwa terdapat seperangkat praktik SDM universal seperti rekrutmen selektif, pelatihan intensif, penilaian kinerja berbasis hasil, dan kompensasi berbasis kinerja yang akan meningkatkan kinerja organisasi di berbagai konteks apabila diterapkan secara konsisten. Sebaliknya, pendekatan *best fit* berargumen bahwa efektivitas praktik SDM sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan strategi, struktur, dan konteks lingkungan organisasi yang spesifik, sehingga tidak ada resep tunggal yang berlaku universal.

Bagi BUMDes, pendekatan *best fit* dinilai lebih relevan mengingat keragaman karakteristik desa yang sangat tinggi, baik dari sisi potensi ekonomi, struktur sosial, maupun kapasitas kelembagaan awal. Praktik SDM yang efektif diterapkan pada BUMDes berbasis wisata di daerah pegunungan misalnya, belum tentu relevan diterapkan secara identik pada BUMDes berbasis agribisnis di daerah pesisir. Oleh karena itu, strategi transformasi SDM BUMDes yang akan dibahas pada bab-bab berikutnya perlu dirancang secara kontekstual, dengan tetap

mengacu pada prinsip-prinsip umum SHRM yang telah teruji, namun disesuaikan dengan kondisi spesifik masing-masing desa.

3. Implementasi SHRM pada Organisasi Berbasis Komunitas

Implementasi SHRM pada organisasi berbasis komunitas seperti BUMDes menghadapi tantangan unik dibandingkan penerapannya pada korporasi. Tantangan tersebut antara lain ketiadaan fungsi SDM formal, keterbatasan anggaran untuk praktik SDM yang komprehensif, serta proses rekrutmen dan pemberhentian pengurus yang seringkali dipengaruhi oleh dinamika politik desa, bukan semata-mata pertimbangan kompetensi. Kondisi ini menuntut adaptasi model SHRM konvensional agar dapat diterapkan secara realistis pada konteks BUMDes.

Riofita (2024) menekankan pentingnya pengelolaan SDM yang strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif, di mana organisasi yang mampu mengidentifikasi, merekrut, dan mengembangkan talenta terbaik akan lebih siap menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang tersedia. Prinsip ini dapat diadaptasi bagi BUMDes melalui perumusan kriteria rekrutmen pengurus yang lebih berbasis kompetensi meskipun tetap mempertimbangkan legitimasi sosial, penyusunan uraian tugas (*job description*) yang jelas bagi setiap posisi, serta penerapan sistem evaluasi kinerja pengurus secara berkala yang hasilnya turut menjadi pertimbangan dalam perpanjangan masa jabatan.

Tabel 2.3 Perbandingan Pendekatan *Best Practice* dan *Best Fit* dalam SHRM

Aspek	Pendekatan Best Practice	Pendekatan Best Fit
Asumsi dasar	Ada praktik SDM universal yang selalu efektif	Efektivitas bergantung pada kesesuaian konteks organisasi
Fleksibilitas	Relatif kaku, standar berlaku di semua situasi	Fleksibel, disesuaikan dengan karakteristik masing-masing BUMDes
Relevansi bagi BUMDes	Cocok sebagai acuan prinsip umum tata kelola	Lebih relevan mengingat keragaman tipologi dan kapasitas awal desa

4. Praktik-Praktik Inti SHRM yang Relevan bagi BUMDes

Berdasarkan sintesis literatur SHRM, terdapat beberapa praktik inti yang relevan diadaptasi oleh BUMDes, yaitu perencanaan SDM yang selaras dengan rencana bisnis unit usaha, rekrutmen dan seleksi pengurus berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, manajemen kinerja yang transparan, serta sistem kompensasi dan penghargaan yang adil. Praktik-praktik ini idealnya tidak diterapkan secara terpisah, melainkan sebagai satu sistem yang saling memperkuat (*HR bundle*), sehingga tercipta sinergi yang lebih besar dibandingkan penerapan praktik secara parsial.

Penerapan *HR bundle* pada BUMDes tentu perlu disesuaikan dengan skala dan sumber daya yang tersedia. Pada tahap awal, BUMDes dapat memulai dengan penyusunan uraian tugas yang jelas dan sistem evaluasi kinerja sederhana, sebelum secara bertahap mengembangkan sistem yang lebih komprehensif seiring pertumbuhan skala usaha. Pendekatan bertahap ini sejalan dengan prinsip *best fit* yang telah diuraikan sebelumnya, di mana kompleksitas sistem SDM perlu disesuaikan dengan tahap perkembangan organisasi BUMDes itu sendiri.

5. Pengukuran Efektivitas Implementasi SHRM

Pengukuran efektivitas implementasi SHRM pada BUMDes dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, antara lain pengukuran keselarasan strategis (*strategic alignment*) antara rencana bisnis unit usaha dan program pengembangan SDM, pengukuran kepuasan dan keterlibatan kerja pengurus, serta pengukuran dampak praktik SDM terhadap kinerja usaha secara keseluruhan. Pengukuran ini penting dilakukan secara berkala agar organisasi dapat mengidentifikasi praktik SDM mana yang efektif dan mana yang perlu diperbaiki, sehingga proses perbaikan dapat berlangsung secara iteratif dan berbasis bukti (*evidence-based*).

Riofita (2024) menyoroti bahwa efektivitas pengelolaan SDM strategis pada akhirnya tercermin dari kemampuan organisasi menciptakan keterlibatan dan produktivitas karyawan yang tinggi, yang selanjutnya berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis secara berkelanjutan. Bagi BUMDes, indikator keterlibatan pengurus dan karyawan dapat diamati melalui tingkat kehadiran dalam rapat evaluasi, inisiatif dalam mengusulkan perbaikan operasional, serta konsistensi

dalam menjalankan standar operasional prosedur yang telah disepakati bersama.

6. Keterbatasan Penerapan SHRM di Desa

Sebagai catatan penutup pembahasan SHRM, penting untuk diakui bahwa penerapan kerangka ini pada konteks BUMDes memiliki keterbatasan yang perlu disikapi secara realistis. Keterbatasan tersebut antara lain minimnya ketersediaan tenaga ahli SDM di tingkat desa, keterbatasan anggaran untuk menerapkan sistem SDM yang komprehensif, serta dinamika politik desa yang terkadang memengaruhi keputusan kepegawaian secara tidak proporsional dibandingkan pertimbangan kompetensi semata.

Menyikapi keterbatasan ini, pendekatan yang realistis bukanlah memaksakan penerapan SHRM secara menyeluruh dan sekaligus, melainkan menerapkannya secara bertahap sesuai dengan prioritas dan kapasitas yang tersedia, dengan tetap berpegang pada prinsip dasar keselarasan strategi dan praktik SDM sebagai kompas utama. Pendekatan bertahap dan realistis inilah yang akan menjadi prinsip kerja utama dalam merumuskan model implementasi transformasi SDM BUMDes pada bab-bab selanjutnya dalam buku ini.

7. Studi Kasus: Penerapan SHRM pada BUMDes Multi-Unit Usaha

Sebagai ilustrasi penerapan SHRM pada konteks yang lebih kompleks, BUMDes yang telah berkembang dengan beberapa unit usaha sekaligus, misalnya unit simpan pinjam, unit perdagangan, dan unit wisata dalam satu kelembagaan menghadapi tantangan tersendiri dalam menyelaraskan praktik SDM di antara unit-unit usaha yang memiliki karakteristik pekerjaan berbeda. Riofita (2024) menekankan bahwa pengelolaan SDM yang strategis pada organisasi dengan lini usaha beragam menuntut fleksibilitas dalam merancang sistem kompensasi, pengembangan karier, dan indikator kinerja yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing unit, tanpa kehilangan keselarasan dengan visi dan strategi BUMDes secara keseluruhan.

Pembelajaran dari kasus semacam ini menegaskan pentingnya peran direktur BUMDes sebagai integrator strategis yang mampu menjaga koherensi antara kebijakan SDM lintas unit usaha, sekaligus

memberikan otonomi yang memadai bagi masing-masing kepala unit untuk menyesuaikan praktik operasional dengan karakteristik pekerjaannya. Model kepemimpinan yang mengombinasikan sentralisasi kebijakan strategis dengan desentralisasi implementasi operasional ini sejalan dengan prinsip *best fit* SHRM yang telah dibahas sebelumnya, dan relevan diterapkan pada BUMDes yang mulai bertransformasi menuju tahap profesionalisasi.

8. Peran Teknologi Informasi dalam Implementasi SHRM

Implementasi SHRM pada era digital tidak dapat dilepaskan dari peran teknologi informasi, yang memungkinkan otomatisasi berbagai proses administrasi SDM, mulai dari pencatatan kehadiran, evaluasi kinerja, hingga pengelolaan data kompetensi pengurus. Sistem informasi manajemen SDM sederhana berbasis aplikasi dapat membantu BUMDes dalam mendokumentasikan riwayat pelatihan, capaian kinerja, dan rencana pengembangan setiap pengurus secara lebih sistematis, sehingga proses pengambilan keputusan terkait pengembangan karier maupun evaluasi kepengurusan dapat dilakukan berdasarkan data yang akurat dan terdokumentasi dengan baik (Umar, 2024).

Meskipun demikian, adopsi teknologi informasi dalam pengelolaan SDM BUMDes perlu disesuaikan dengan skala dan kapasitas yang tersedia, mengingat sebagian besar BUMDes belum memiliki fungsi SDM formal yang menangani hal ini secara khusus. Pendekatan yang realistis adalah memulai dengan penggunaan aplikasi sederhana dan gratis untuk pencatatan dasar, sebelum secara bertahap beralih ke sistem yang lebih terintegrasi seiring pertumbuhan skala usaha dan kompleksitas organisasi BUMDes.

D. Sustainable Human Resource Management (S-HRM)

1. Pergeseran Paradigma menuju SDM Berkelanjutan

Sustainable Human Resource Management (S-HRM) merupakan perkembangan lanjutan dari SHRM yang memperluas fokus dari sekadar pencapaian kinerja finansial jangka pendek menuju keberlanjutan jangka panjang yang mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan dari praktik pengelolaan SDM. Kramar (2022) mengidentifikasi enam karakteristik utama yang membedakan S-HRM dari SHRM konvensional, di antaranya perhatian terhadap dampak jangka panjang,

pengakuan terhadap ketegangan dan paradoks dalam pengelolaan SDM, serta orientasi terhadap penciptaan nilai bagi banyak pemangku kepentingan (*multiple stakeholders*), bukan hanya pemegang saham atau pemilik modal.

Pergeseran paradigma ini relevan dengan karakter BUMDes yang sejak awal memang dirancang sebagai organisasi multi-stakeholder, di mana keberhasilannya tidak hanya diukur dari laba usaha, melainkan juga dari dampak sosial terhadap kesejahteraan masyarakat dan keberlanjutan sumber daya alam desa yang menjadi basis usahanya. Lopez-Cabrales dan Valle-Cabrera (2020) menegaskan bahwa strategi S-HRM dan relasi ketenagakerjaan yang dibangun secara berkelanjutan merupakan pendorong utama tercapainya *triple bottom line*, yaitu keseimbangan antara kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan.

2. Triple Bottom Line dalam Pengelolaan SDM

Konsep *triple bottom line* yang dipopulerkan oleh Elkington (1998) menekankan bahwa keberhasilan organisasi seharusnya diukur melalui tiga dimensi: *profit* (keuntungan ekonomi), *people* (kesejahteraan manusia), dan *planet* (kelestarian lingkungan). Dalam konteks pengelolaan SDM, penerapan *triple bottom line* berarti bahwa praktik SDM tidak hanya diarahkan untuk memaksimalkan produktivitas dan laba, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan, kesehatan, dan pengembangan jangka panjang pengurus serta karyawan BUMDes, sekaligus memastikan bahwa aktivitas usaha tidak merusak sumber daya alam dan lingkungan desa yang menjadi basis keberlanjutan usaha itu sendiri.

Aust, Matthews, dan Muller-Camen (2020) mengidentifikasi beberapa tipologi S-HRM, termasuk *Socially Responsible HRM* yang berfokus pada penciptaan nilai sosial, *Green HRM* yang berfokus pada praktik ramah lingkungan, serta *Common Good HRM* yang mengarahkan pengelolaan SDM untuk kepentingan yang lebih luas melampaui kepentingan organisasi semata. Lu *et al* (2023) menemukan bahwa praktik S-HRM yang berorientasi pada nilai kebaikan bersama (*common good values*) berkontribusi terhadap peningkatan resiliensi karyawan, keterlibatan kerja, dan kinerja secara simultan, sebuah temuan yang relevan bagi BUMDes mengingat misinya yang secara inheren berorientasi pada kepentingan bersama masyarakat desa. Tabel berikut

merangkum tipologi S-HRM dan relevansi penerapannya pada konteks pengelolaan BUMDes.

Tabel 2.4 Tipologi *Sustainable* HRM dan Relevansinya bagi BUMDes

Tipologi S-HRM	Fokus Utama	Relevansi bagi BUMDes
<i>Socially Responsible HRM</i>	Penciptaan nilai sosial bagi pemangku kepentingan	Pemberdayaan warga miskin & kelompok rentan melalui unit usaha
<i>Green HRM</i>	Praktik SDM yang mendukung kelestarian lingkungan	Pengelolaan wisata & agribisnis desa yang ramah lingkungan
<i>Triple Bottom Line HRM</i>	Keseimbangan profit, people, dan planet	Evaluasi kinerja BUMDes tidak hanya berbasis laba usaha
<i>Common Good HRM</i>	Orientasi pada kepentingan bersama melampaui organisasi	Kesesuaian dengan misi gotong royong dan kesejahteraan desa

Sumber: Diadaptasi dari Aust, Matthews, & Muller-Camen, (2020)

3. S-HRM sebagai Strategi Keberlanjutan BUMDes

Penerapan S-HRM sebagai strategi keberlanjutan BUMDes dapat diwujudkan melalui beberapa langkah konkret, di antaranya perancangan sistem kompensasi dan insentif pengurus yang adil dan berkelanjutan, penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas bagi pengurus dan karyawan BUMDes, penerapan praktik kerja yang memperhatikan kesejahteraan psikologis dan fisik, serta pengintegrasian pertimbangan lingkungan dalam setiap keputusan bisnis unit usaha. Dwivedi, Chaturvedi, dan Vashist (2021) menegaskan bahwa inovasi dalam praktik dan teori SDM berperan signifikan dalam mendorong keberlanjutan organisasi, khususnya ketika organisasi mampu mengintegrasikan pembelajaran organisasi dengan tanggung jawab sosial secara koheren.

Penerapan S-HRM pada BUMDes juga menuntut adanya keseimbangan antara kepentingan generasi saat ini dan generasi mendatang, mengingat sumber daya alam yang menjadi basis banyak unit usaha BUMDes, seperti hasil pertanian, perikanan, dan wisata alam bersifat terbatas dan rentan terhadap eksploitasi berlebihan apabila tidak

dikelola secara bijaksana. Dengan demikian, S-HRM tidak hanya menjadi kerangka pengelolaan SDM semata, tetapi juga menjadi filosofi menyeluruh yang mengikat pengelolaan manusia, ekonomi, dan lingkungan dalam satu kesatuan strategi keberlanjutan BUMDes jangka panjang.

4. Tantangan Implementasi S-HRM pada Organisasi Kecil Berbasis Komunitas

Penerapan S-HRM pada organisasi berskala kecil seperti BUMDes menghadapi tantangan tersendiri, terutama terkait keterbatasan sumber daya untuk berinvestasi pada program keberlanjutan yang bersifat jangka panjang, sementara tekanan untuk menunjukkan hasil finansial jangka pendek, misalnya kontribusi terhadap PADes kerap kali lebih dominan dalam evaluasi kinerja BUMDes oleh pemerintah desa maupun masyarakat. Ketegangan antara orientasi jangka pendek dan jangka panjang ini merupakan salah satu paradoks S-HRM yang diidentifikasi Kramar (2022) sebagai karakteristik inheren dari pendekatan ini.

Untuk mengatasi ketegangan tersebut, diperlukan perubahan cara pandang para pemangku kepentingan desa dalam mengevaluasi kinerja BUMDes, dari sekadar mengukur kontribusi finansial jangka pendek menuju evaluasi yang lebih holistik yang turut memperhitungkan dampak sosial dan keberlanjutan lingkungan. Perubahan cara pandang ini menuntut edukasi yang konsisten kepada masyarakat dan pemerintah desa mengenai pentingnya perspektif jangka panjang dalam menilai keberhasilan BUMDes sebagai instrumen pembangunan desa yang berkelanjutan.

5. Keterkaitan S-HRM dengan SDGs Desa

Kerangka *Sustainable Human Resource Management* memiliki keterkaitan erat dengan agenda SDGs Desa. Penerapan S-HRM pada BUMDes secara langsung mendukung pencapaian sejumlah tujuan SDGs Desa, terutama yang berkaitan dengan pengentasan kemiskinan, kesetaraan gender, pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi, serta pengurangan kesenjangan. Melalui praktik *Socially Responsible HRM* dan *Common Good HRM* sebagaimana diuraikan sebelumnya, BUMDes dapat berkontribusi secara konkret terhadap pencapaian target-target

tersebut melalui kebijakan pengelolaan SDM yang inklusif dan berkeadilan.

Keterkaitan ini menegaskan bahwa penerapan S-HRM pada BUMDes bukan sekadar wacana akademik yang abstrak, melainkan memiliki relevansi langsung dengan agenda pembangunan desa yang telah menjadi prioritas kebijakan nasional. Oleh karena itu, integrasi indikator S-HRM ke dalam laporan pertanggungjawaban tahunan BUMDes sekaligus dapat menjadi kontribusi data bagi pemantauan capaian SDGs Desa di tingkat kabupaten maupun provinsi, sebuah sinergi yang idealnya terus didorong oleh kebijakan pemerintah ke depan.

6. Peran Pemerintah Daerah dalam Mendorong S-HRM di Tingkat Desa

Penerapan S-HRM pada BUMDes tidak dapat berjalan optimal tanpa dukungan aktif dari pemerintah daerah, khususnya dalam hal penyediaan kebijakan insentif, pendampingan teknis, serta penyusunan pedoman evaluasi kinerja BUMDes yang secara eksplisit memasukkan indikator keberlanjutan sosial dan lingkungan. Pemerintah daerah dapat berperan sebagai fasilitator yang mendorong pertukaran praktik baik antar-BUMDes dalam menerapkan prinsip S-HRM, sekaligus sebagai pengawas yang memastikan bahwa klaim keberlanjutan yang disampaikan BUMDes benar-benar tercermin dalam praktik operasional sehari-hari.

Dukungan pemerintah daerah ini idealnya tidak bersifat instruktif dan seragam, melainkan disesuaikan dengan karakteristik dan kapasitas awal masing-masing BUMDes, sejalan dengan prinsip *best fit* yang telah diuraikan pada pembahasan SHRM sebelumnya. Dengan sinergi yang baik antara inisiatif BUMDes dan dukungan kebijakan pemerintah daerah, penerapan S-HRM dapat menjadi gerakan kolektif yang berkelanjutan, bukan sekadar inisiatif sporadis yang bergantung pada komitmen individu pengurus semata.

7. Studi Kasus: BUMDes dan Pelestarian Lingkungan

Sebagai ilustrasi tambahan penerapan dimensi lingkungan dalam S-HRM, sejumlah BUMDes berbasis pengelolaan sumber daya alam telah mulai mengintegrasikan praktik ramah lingkungan ke dalam kebijakan pengelolaan SDM-nya, misalnya dengan mewajibkan

pengurus dan karyawan unit usaha wisata alam untuk menjalani pelatihan konservasi lingkungan sebelum bertugas, atau menetapkan kuota kunjungan wisatawan untuk menjaga daya dukung lingkungan destinasi. Tasia dan Martiningsih (2023) dalam kajian implementasi tata kelola BUMDes untuk mewujudkan SDGs Desa menemukan bahwa integrasi pertimbangan lingkungan ke dalam kebijakan operasional BUMDes turut berkontribusi terhadap keberlanjutan usaha jangka panjang, sekaligus memperkuat daya tarik destinasi di mata wisatawan yang semakin peduli terhadap isu keberlanjutan.

Pembelajaran dari praktik ini menegaskan bahwa dimensi lingkungan dalam S-HRM bukan sekadar kewajiban normatif, melainkan dapat menjadi nilai tambah kompetitif bagi BUMDes, khususnya pada unit usaha yang berbasis sumber daya alam dan pariwisata. Kebijakan SDM yang mengintegrasikan kesadaran lingkungan sejak proses rekrutmen dan pelatihan awal akan membentuk budaya kerja yang secara alami berorientasi pada keberlanjutan, tanpa perlu pengawasan yang ketat dan berulang dari pihak manajemen.

8. Indikator Pengukuran *Sustainable* HRM pada BUMDes

Operasionalisasi S-HRM pada BUMDes memerlukan indikator pengukuran yang konkret agar prinsip keberlanjutan tidak hanya berhenti pada tataran wacana. Indikator dimensi ekonomi dapat mencakup pertumbuhan usaha dan kontribusi terhadap PADes yang stabil dalam jangka panjang; indikator dimensi sosial dapat mencakup tingkat kesejahteraan pengurus dan karyawan, pemerataan manfaat bagi kelompok rentan, serta tingkat partisipasi masyarakat dalam pengawasan; sementara indikator dimensi lingkungan dapat mencakup praktik pengelolaan sumber daya alam yang berkelanjutan pada unit usaha berbasis pertanian, perikanan, atau wisata alam.

Dwivedi, Chaturvedi, dan Vashist (2021) menekankan bahwa inovasi dalam praktik SDM perlu diukur dampaknya secara sistematis agar organisasi dapat terus melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Bagi BUMDes, penyusunan indikator S-HRM yang sederhana namun terukur dapat menjadi instrumen penting dalam laporan pertanggungjawaban tahunan kepada masyarakat desa melalui musyawarah desa, sekaligus menjadi dasar evaluasi bagi pemerintah daerah dalam memberikan dukungan kebijakan dan pendampingan yang lebih tepat sasaran.

9. Instrumen Pemantauan Keberlanjutan SDM BUMDes

Untuk mengoperasionalkan indikator S-HRM yang telah diuraikan sebelumnya, BUMDes dapat mengembangkan instrumen pemantauan sederhana berupa kartu skor keberlanjutan (*sustainability scorecard*) yang mencakup dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan secara berimbang. Instrumen ini tidak perlu rumit; yang terpenting adalah konsistensi pengukuran dari waktu ke waktu sehingga tren perkembangan dapat dipantau secara akurat.

Tabel 2.5 Contoh Kartu Skor Keberlanjutan SDM BUMDes

Dimensi	Indikator Contoh	Frekuensi Pemantauan
Ekonomi	Pertumbuhan omzet, kontribusi PADes	Triwulanan
Sosial	Kesejahteraan pengurus, pemerataan manfaat	Semesteran
Lingkungan	Praktik pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan	Tahunan

Kotak 2.1 Ilustrasi Penerapan *Common Good* HRM pada BUMDes Berbasis Wisata

ILUSTRASI PENERAPAN COMMON GOOD HRM PADA BUMDes BERBASIS WISATA

Praktik: Pelibatan warga sekitar destinasi sebagai tenaga kerja & pemasok

Praktik: Pembagian hasil usaha untuk dana konservasi lingkungan destinasi

Praktik: Pelatihan pemandu wisata lokal berbasis kearifan budaya setempat

Dampak: Kesejahteraan warga meningkat, kelestarian destinasi terjaga, citra dan daya tarik wisata desa semakin kuat secara berkelanjutan

Sumber: Diadaptasi dari Aust, Matthews, & Muller-Camen, 2020

E. *Human-Centered Organization dan Future of Work*

1. Konsep *Human-Centered Organization*

Konsep *Human-Centered Organization* menekankan bahwa keberhasilan organisasi di era ketidakpastian dan disrupsi teknologi bergantung pada kemampuan organisasi menempatkan manusia, baik karyawan, pelanggan, maupun komunitas sebagai pusat dari setiap keputusan dan desain sistem kerja, bukan sekadar sebagai sarana pencapaian target bisnis semata. Deloitte (2023) dalam laporan tren modal manusia global menegaskan bahwa organisasi yang berorientasi pada manusia (*human-centered*) mampu menciptakan nilai yang lebih besar melalui penguatan kepercayaan, makna kerja (*meaning*), dan potensi manusia, dibandingkan organisasi yang semata berorientasi pada efisiensi dan otomatisasi.

Bagi BUMDes, prinsip *Human-Centered Organization* memiliki resonansi yang kuat mengingat karakter dasarnya sebagai organisasi berbasis komunitas yang mengedepankan gotong royong dan kesejahteraan bersama. Penerapan prinsip ini berarti bahwa desain unit usaha, sistem kerja, dan kebijakan pengelolaan pengurus BUMDes perlu senantiasa mempertimbangkan dampaknya terhadap kesejahteraan dan martabat manusia yang terlibat, baik pengurus, karyawan, maupun masyarakat desa secara keseluruhan, bukan semata-mata mengejar efisiensi operasional atau maksimalisasi laba jangka pendek.

2. *Future of Work* dan Implikasinya bagi BUMDes

Konsep *Future of Work* menggambarkan transformasi mendasar dalam cara kerja manusia akibat perkembangan teknologi digital, otomatisasi, dan kecerdasan buatan. *World Economic Forum* (2023) dalam laporan masa depan pekerjaan menyoroti bahwa transformasi teknologi akan menciptakan pergeseran signifikan dalam keterampilan yang dibutuhkan tenaga kerja, dengan keterampilan analitis, kreativitas, literasi digital, dan kemampuan adaptasi menjadi semakin krusial di tengah otomatisasi pekerjaan-pekerjaan rutin. Ratnasari *et al* (2025) turut menekankan bahwa strategi HRM yang adaptif diperlukan untuk

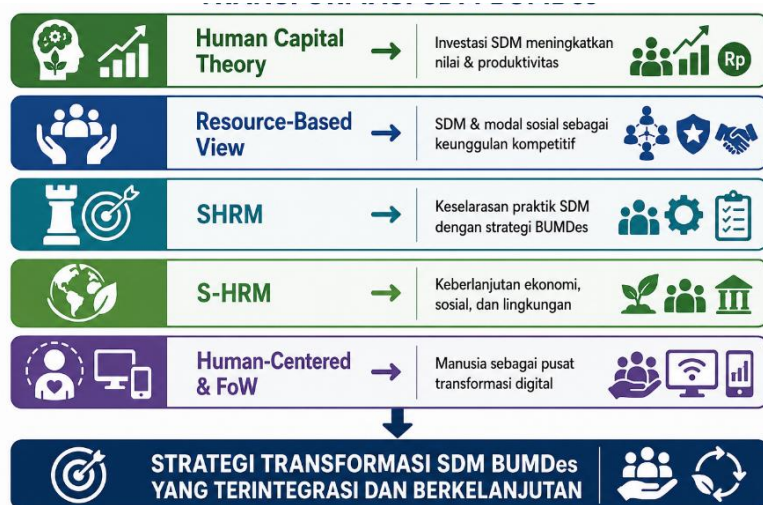
memitigasi dua persoalan utama akibat transformasi ini, yaitu peningkatan kualitas SDM melalui *upskilling* dan *reskilling*, serta pengurangan dampak negatif transisi melalui kebijakan penataan ulang peran kerja yang lebih fleksibel.

Implikasi *Future of Work* bagi BUMDes cukup signifikan, mengingat digitalisasi ekonomi desa menuntut pengurus BUMDes untuk terus memperbarui keterampilannya, terutama dalam hal literasi digital, analisis data sederhana untuk pengambilan keputusan usaha, serta kemampuan beradaptasi dengan model bisnis baru yang terus berkembang. Siregar *et al* (2025) menegaskan bahwa peran fungsi SDM tidak lagi sekadar administratif, melainkan menjadi mitra strategis (*strategic partner*) dalam mengelola transisi digital organisasi, sebuah peran yang idealnya juga diemban oleh pengurus inti BUMDes di tengah tuntutan transformasi digital ekonomi desa.

3. Integrasi Teknologi dan Humanisme dalam Pengelolaan SDM Desa

Tantangan mendasar dalam penerapan *Future of Work* pada konteks BUMDes adalah bagaimana mengintegrasikan adopsi teknologi digital dengan tetap menjaga nilai-nilai Humanisme dan kearifan lokal yang menjadi fondasi sosial BUMDes. Integrasi ini penting agar digitalisasi tidak dipandang sebagai ancaman yang menggantikan peran manusia, melainkan sebagai alat bantu (*enabler*) yang memperkuat kapasitas manusia dalam mengelola usaha secara lebih efisien dan berdampak luas.

Gambar 2.2 Kerangka Integratif Transformasi SDM BUMDes



Dengan terbangunnya landasan teoretis yang komprehensif ini, bab-bab selanjutnya dalam buku ini akan mengelaborasi lebih lanjut mengenai strategi perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, sistem tata kelola kepengurusan, hingga model implementasi transformasi SDM BUMDes yang dapat diterapkan secara kontekstual pada berbagai tipologi desa di Indonesia.

Tabel 2.6 Keterampilan Masa Depan yang Relevan bagi Pengurus BUMDes

Kategori Keterampilan	Contoh Keterampilan	Relevansi bagi Pengurus BUMDes
Keterampilan Digital	Literasi data, penggunaan aplikasi keuangan digital	Pencatatan transaksi, pemasaran daring, analisis penjualan
Keterampilan Kognitif	Berpikir analitis, pemecahan masalah kompleks	Perencanaan usaha, pengambilan keputusan berbasis data
Keterampilan Sosial-Emosional	Kolaborasi, komunikasi, kepemimpinan adaptif	Membangun kepercayaan warga, mengelola konflik kepentingan
Keterampilan Adaptif	Pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas kerja	Merespons perubahan regulasi dan dinamika pasar desa

Sumber: Diadaptasi dari World Economic Forum, 2023

4. Etika dan Tanggung Jawab Sosial dalam *Human-Centered BUMDes*

Penerapan *Human-Centered Organization* pada BUMDes juga menuntut penguatan dimensi etika dan tanggung jawab sosial dalam setiap pengambilan keputusan pengelolaan SDM. Hal ini mencakup perlakuan yang adil terhadap seluruh pengurus dan karyawan tanpa diskriminasi, keterbukaan dalam proses rekrutmen dan evaluasi kinerja, serta penghormatan terhadap hak-hak dasar tenaga kerja meskipun BUMDes beroperasi dalam skala yang relatif kecil dan informal dibandingkan korporasi besar.

Penguatan dimensi etika ini penting mengingat BUMDes mengemban kepercayaan publik sebagai badan usaha milik bersama masyarakat desa, sehingga setiap penyimpangan dalam pengelolaan SDM, baik berupa nepotisme dalam rekrutmen maupun perlakuan tidak adil terhadap karyawan akan berdampak luas terhadap legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes secara keseluruhan. Dengan demikian, penguatan etika dan tanggung jawab sosial dalam pengelolaan SDM bukan sekadar pelengkap normatif, melainkan fondasi penting bagi keberlanjutan legitimasi sosial BUMDes dalam jangka panjang.

5. Kebijakan *Human-Centered* bagi Ekosistem BUMDes

Berdasarkan kelima kerangka teori yang telah diuraikan, dapat dirumuskan sejumlah kebijakan yang berorientasi pada manusia bagi ekosistem BUMDes secara lebih luas. Pertama, pemerintah daerah dan kementerian terkait perlu mengalokasikan anggaran pendampingan yang memadai dan berkelanjutan bagi pengembangan kapasitas SDM BUMDes, tidak hanya berupa pelatihan sesaat, melainkan program pendampingan jangka panjang yang berkesinambungan. Kedua, perlu dibangun sistem sertifikasi kompetensi pengelola BUMDes yang diakui secara nasional, sehingga terdapat standar kualitas SDM yang jelas dan dapat menjadi acuan bagi pengembangan karier pengurus BUMDes.

Ketiga, perlu didorong pembentukan forum belajar antar-BUMDes (*community of practice*) di tingkat kabupaten maupun provinsi, yang memungkinkan pengurus BUMDes saling bertukar pengalaman dan praktik baik. Keempat, kebijakan digitalisasi BUMDes perlu senantiasa disertai dengan program peningkatan literasi digital yang memadai, agar adopsi teknologi tidak meninggalkan kelompok pengurus yang belum siap secara kapasitas. Kelima, evaluasi kinerja

BUMDes oleh pemerintah perlu diperluas cakupannya, dari sekadar indikator finansial menuju indikator yang lebih holistik mencakup dimensi sosial dan keberlanjutan lingkungan, sejalan dengan prinsip *human-centered* dan *triple bottom line*.

Tabel 2.7 Ringkasan Kontribusi dan Implikasi Praktis Kelima Kerangka Teori bagi BUMDes

Teori	Kontribusi Utama	Implikasi Praktis bagi BUMDes
<i>Human Capital Theory</i>	Investasi SDM meningkatkan produktivitas	Anggaran pelatihan dipandang sebagai investasi, bukan biaya
<i>Resource-Based View</i>	SDM & modal sosial sebagai keunggulan kompetitif	Pengelolaan modal sosial lokal secara strategis
SHRM	Keselarasan praktik SDM dengan strategi organisasi	Perencanaan SDM disesuaikan dengan rencana bisnis unit usaha
<i>Sustainable HRM</i>	Keseimbangan profit, people, dan planet	Evaluasi kinerja BUMDes bersifat multidimensional
<i>Human-Centered Organization</i>	Manusia sebagai pusat transformasi digital	Digitalisasi diiringi penguatan literasi & kesejahteraan SDM

6. Sintesis Teoretis: Menuju Model Transformasi SDM BUMDes

Sebagai penutup, penting untuk digarisbawahi bahwa kelima kerangka teori yang diuraikan pada bab ini bukanlah teori yang berdiri sendiri-sendiri, melainkan perspektif yang saling melengkapi dalam memahami kompleksitas pengelolaan SDM BUMDes. *Human Capital Theory* memberikan justifikasi ekonomis mengapa investasi SDM penting dilakukan; RBV menjelaskan bagaimana SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang unik dan sulit ditiru; SHRM menawarkan kerangka praktis untuk menyelaraskan praktik SDM dengan strategi organisasi; S-HRM memperluas cakrawala pemikiran menuju keberlanjutan jangka panjang; dan *Human-Centered Organization* beserta *Future of Work* memberikan perspektif kontekstual mengenai bagaimana SDM BUMDes perlu beradaptasi di tengah transformasi digital yang tak terhindarkan.

Sintesis kelima perspektif ini menegaskan bahwa strategi transformasi SDM BUMDes yang efektif perlu bersifat multidimensional: berorientasi pada investasi jangka panjang (*Human Capital Theory*), memanfaatkan keunikan modal sosial lokal (RBV), diselaraskan secara strategis dengan tujuan usaha (SHRM), mempertimbangkan keberlanjutan sosial dan lingkungan (S-HRM), serta tetap menempatkan martabat dan kesejahteraan manusia sebagai pusat dari seluruh proses transformasi (*Human-Centered Organization*). Kerangka sintesis inilah yang akan menjadi acuan utama dalam merumuskan strategi dan model implementasi transformasi SDM BUMDes.

7. Sinergi RBV dengan Modal Budaya Desa

Selain modal sosial, konsep RBV pada konteks BUMDes juga dapat diperluas untuk mencakup modal budaya (*cultural capital*), yaitu nilai-nilai, tradisi, dan kearifan lokal yang menjadi identitas khas suatu desa. Modal budaya ini seringkali menjadi basis pengembangan unit usaha pariwisata dan kerajinan yang bernilai jual tinggi justru karena keunikannya, seperti tradisi kesenian lokal, arsitektur khas desa, atau kuliner tradisional yang tidak dapat direplikasi secara identik oleh desa atau wilayah lain.

Pengelolaan modal budaya sebagai sumber daya strategis menuntut kapasitas SDM BUMDes dalam mengemas dan mengomunikasikan nilai budaya tersebut kepada pasar tanpa mengurangi keaslian dan makna sosialnya bagi masyarakat setempat. Keseimbangan antara komersialisasi dan pelestarian budaya inilah yang menjadi tantangan tersendiri, sekaligus peluang bagi BUMDes untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang otentik dan sulit ditiru oleh pesaing dari luar desa.

Kotak 2.2 Latihan Kasus Reflektif Bab 2

LATIHAN KASUS BAB 2

Sebuah BUMDes agribisnis memiliki produk olahan hasil pertanian yang cukup laris, namun pengurus intinya adalah generasi tua yang akan segera purnatugas, sementara belum ada kader muda yang

disiapkan untuk melanjutkan. Direktur BUMDes ingin merancang strategi SDM jangka panjang yang menyeimbangkan produktivitas usaha dan keberlanjutan kepemimpinan.

Instruksi: Rancang strategi dengan mengaitkan minimal tiga dari lima kerangka teori yang telah dibahas pada Bab 2 (*Human Capital*, RBV, SHRM, S-HRM, *Human-Centered*).

8. Studi Kasus Integratif: Sintesis Kelima Teori pada BUMDes Digital

Berikut disajikan ilustrasi integratif yang menggambarkan bagaimana kelima kerangka teori dapat diterapkan secara simultan pada sebuah BUMDes yang tengah bertransformasi menuju digitalisasi penuh. Pada tahap awal, BUMDes tersebut menginvestasikan anggaran pelatihan literasi digital bagi seluruh pengurus (*Human Capital Theory*), sembari memetakan modal sosial dan kearifan lokal yang menjadi keunikan usahanya dibandingkan pesaing (*Resource-Based View*). Selanjutnya, BUMDes menyelaraskan seluruh praktik SDM yaitu rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja dengan strategi digitalisasi yang telah ditetapkan (*Strategic Human Resource Management*).

Pada tahap yang lebih matang, BUMDes tersebut mengintegrasikan pertimbangan keberlanjutan sosial dan lingkungan ke dalam setiap keputusan digitalisasinya, misalnya dengan memastikan warga yang belum melek digital tetap mendapatkan akses layanan secara luring (*Sustainable Human Resource Management*), serta senantiasa menempatkan kesejahteraan dan martabat pengurus maupun masyarakat sebagai pertimbangan utama di tengah otomatisasi proses kerja (*Human-Centered Organization*). Ilustrasi integratif ini menegaskan bahwa kelima kerangka teori bukanlah pilihan yang saling eksklusif, melainkan perspektif yang dapat dan sebaiknya diterapkan secara bersamaan dalam satu kesatuan strategi transformasi SDM BUMDes yang holistik.



BAB III

PERENCANAAN STRATEGIS SDM BUMDES

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang kini secara resmi bertransformasi nomenklatur menjadi Badan Usaha Milik Desa/Desa Adat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, merupakan entitas ekonomi hibrida yang memadukan orientasi bisnis dengan misi sosial kemasyarakatan. Keberhasilan lembaga ini sangat ditentukan oleh kapasitas sumber daya manusia yang mengelolanya, sebab tanpa perencanaan SDM yang sistematis, BUMDes cenderung berjalan secara reaktif dan kehilangan arah strategis dalam jangka panjang. Perencanaan SDM tidak sekadar menghitung jumlah pengurus yang dibutuhkan, tetapi mencakup proses antisipasi terhadap kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja di masa depan dengan memperhatikan keselarasan antara strategi bisnis desa dan kapasitas manusianya (Ifadhila *et al.*, 2023).

Bab ini membahas lima pilar perencanaan strategis SDM BUMDes, yaitu analisis kebutuhan SDM, perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi, pemetaan talenta dan potensi SDM desa, penyusunan *roadmap* pengembangan SDM, serta indikator kinerja dan produktivitas SDM. Kelima pilar tersebut disusun secara berurutan dan saling berkaitan, mulai dari tahap diagnostik atas kondisi SDM eksisting hingga tahap evaluatif untuk memastikan bahwa investasi pengembangan SDM benar-benar berdampak terhadap kinerja unit usaha desa. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa perencanaan SDM yang matang, mencakup analisis kebutuhan tenaga kerja dan perencanaan suksesi, membantu organisasi mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis secara lebih adaptif (Putranto *et al.*, 2022).

A. Analisis Kebutuhan SDM BUMDes

Analisis kebutuhan SDM merupakan titik tolak seluruh proses perencanaan strategis karena menentukan jumlah, kualifikasi, dan komposisi tenaga kerja yang harus dimiliki BUMDes agar mampu menjalankan unit usaha secara optimal. Perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya mencakup kegiatan menganalisis posisi kerja dalam menentukan pekerjaan, tujuan, keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan, serta merencanakan dan meramalkan permintaan tenaga kerja dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Jannah, 2021). Dalam konteks BUMDes, kebutuhan SDM sangat dipengaruhi oleh jenis unit usaha yang dijalankan, apakah bergerak di bidang perdagangan, jasa keuangan mikro, pariwisata desa, agribisnis, atau pengelolaan aset desa, sehingga analisis kebutuhan tidak dapat digeneralisasi dan harus disesuaikan dengan karakteristik lokal setiap desa.

1. Identifikasi Beban Kerja dan Struktur Organisasi

Langkah awal analisis kebutuhan SDM adalah mengidentifikasi beban kerja (*workload analysis*) pada setiap unit usaha BUMDes untuk memastikan jumlah pengurus yang dibutuhkan proporsional dengan volume kegiatan operasional. Struktur organisasi BUMDes umumnya masih sederhana, terdiri atas penasihat, pengawas, direktur/kepala pelaksana operasional, sekretaris, bendahara, dan kepala unit usaha, sehingga rentan terhadap perangkapan tugas yang berlebihan. Perencanaan SDM yang baik mengharuskan pengurus BUMDes memetakan setiap posisi kerja, tujuan jabatan, serta keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan sebelum menentukan jumlah tenaga kerja yang direkrut, sejalan dengan prinsip bahwa perencanaan SDM mencakup analisis posisi kerja secara menyeluruh sebelum peramalan permintaan tenaga kerja dilakukan.

2. Analisis Kesenjangan Kompetensi (*Gap Analysis*)

Analisis gap merupakan pendekatan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi kompetensi SDM saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi (Kunda *et al.*, 2022, dalam Ifadhila *et al.*, 2023). Pada BUMDes, kesenjangan ini umumnya tampak pada rendahnya literasi digital, keterbatasan kemampuan pembukuan akuntansi sederhana, dan minimnya pengalaman manajerial pengurus yang sebagian besar direkrut dari warga desa tanpa latar

belakang bisnis formal. Hasil analisis gap tidak hanya digunakan untuk menyusun program pelatihan yang tepat sasaran, tetapi juga menjadi dasar objektif dalam menetapkan standar kinerja dan mengevaluasi kebutuhan penambahan tenaga kerja baru secara terukur dan tidak asal.

3. Peramalan Permintaan dan Ketersediaan Tenaga Kerja

Peramalan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi, untuk mengisi berbagai posisi dan menjalankan aktivitas usaha yang akan datang, dengan memperhitungkan persediaan SDM saat ini serta proyeksi permintaan dan penawaran tenaga kerja (Sedarmayanti, 2023). Bagi BUMDes, peramalan ini idealnya diselaraskan dengan rencana ekspansi unit usaha yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran BUMDes (RKA-BUMDes) setiap tahunnya, sehingga penambahan tenaga kerja tidak dilakukan secara mendadak ketika unit usaha baru diluncurkan, melainkan direncanakan jauh sebelumnya melalui pemetaan potensi tenaga kerja produktif yang tersedia di desa.

4. Faktor Internal dan Eksternal yang Memengaruhi Kebutuhan SDM

Kebutuhan SDM BUMDes dipengaruhi oleh faktor internal seperti skala usaha, tingkat kompleksitas operasional, dan target pendapatan asli desa, maupun faktor eksternal seperti regulasi pemerintah desa, dinamika pasar lokal, dan perkembangan teknologi digital yang menuntut transformasi model bisnis (Raymond *et al.*, 2023). Perubahan menuju era *society* 5.0 misalnya, mendorong BUMDes untuk mempertimbangkan kebutuhan tenaga kerja dengan kompetensi pemasaran digital dan pengelolaan data pelanggan, sesuatu yang sebelumnya tidak menjadi prioritas. Oleh karena itu, analisis kebutuhan SDM harus bersifat dinamis dan ditinjau ulang secara berkala, tidak hanya disusun sekali pada saat pendirian BUMDes lalu dibiarkan statis selama bertahun-tahun.

Faktor eksternal lain yang tidak kalah penting adalah kebijakan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi yang secara berkala menerbitkan pedoman teknis pengelolaan BUMDes, termasuk ketentuan mengenai klasifikasi kelembagaan BUMDes dari tingkat dasar hingga tingkat maju yang berimplikasi pada standar minimal SDM yang harus dipenuhi. Perusahaan yang mengadopsi

praktik rekrutmen dan perencanaan tenaga kerja modern, termasuk pemanfaatan berbagai saluran informasi baik internal maupun eksternal, cenderung mengalami peningkatan stabilitas organisasi. Dengan demikian, pengurus BUMDes perlu secara proaktif memantau perkembangan regulasi tersebut agar analisis kebutuhan SDM yang disusun senantiasa selaras dengan arah kebijakan nasional pengembangan desa.

5. Dokumentasi dan Legalisasi Hasil Analisis Kebutuhan SDM

Hasil analisis kebutuhan SDM sebaiknya tidak berhenti sebagai catatan informal pengurus, melainkan didokumentasikan secara formal dalam dokumen perencanaan SDM yang disahkan melalui Musyawarah Desa dan menjadi lampiran Rencana Kerja dan Anggaran BUMDes. Legalisasi ini penting agar keputusan penambahan maupun pengurangan tenaga kerja memiliki dasar hukum yang jelas dan tidak mudah digugat secara politis oleh pihak yang berkepentingan lain di tingkat desa. Dokumentasi yang baik juga mempermudah proses audit internal maupun eksternal, termasuk audit oleh Inspektorat Daerah yang secara berkala melakukan pengawasan terhadap pengelolaan keuangan dan SDM BUMDes sebagai bagian dari akuntabilitas penggunaan dana desa dan penyertaan modal.

Tabel 3.1 Dimensi dan Indikator Analisis Kebutuhan SDM BUMDes

Dimensi	Indikator	Contoh Penerapan pada BUMDes
Beban Kerja	Rasio jumlah pengurus terhadap volume transaksi unit usaha	Unit simpan pinjam dengan >300 anggota memerlukan minimal 2 staf administrasi
Kompetensi	Kesesuaian latar belakang pendidikan/pelatihan dengan jenis usaha	Unit BUMDes wisata memerlukan SDM dengan kompetensi <i>hospitality</i>
Proyeksi Usaha	Rencana pengembangan unit usaha 1-3 tahun ke depan	Rencana pembukaan unit pengolahan hasil pertanian memerlukan

Dimensi	Indikator	Contoh Penerapan pada BUMDes
		tambahan 3 tenaga produksi
Regulasi	Kesesuaian dengan PP No. 11 Tahun 2021 dan AD/ART BUMDes	Penetapan struktur minimal direktur, sekretaris, dan bendahara
Ketersediaan Lokal	Jumlah angkatan kerja produktif desa yang potensial	Pemetaan lulusan SMA/SMK dan purnamigran sebagai calon tenaga kerja

Sumber: Diolah dari Ifadhila et al. (2023); Raymond et al. (2023)

Kotak 3.1 Refleksi Praktis: Menghindari Jebakan Formasi Berlebihan

- Banyak BUMDes tergoda menambah pengurus secara berlebihan pada masa awal berdiri karena dorongan sosial untuk melibatkan sebanyak mungkin warga, padahal beban kerja aktual belum mencukupi untuk formasi sebesar itu.
- Analisis kebutuhan SDM yang cermat membantu pengurus menahan dorongan tersebut dengan argumen berbasis data, bukan sekadar penolakan yang berpotensi menimbulkan gesekan sosial di tingkat desa.
- Formasi yang proporsional pada tahap awal memberi ruang pertumbuhan organik seiring berkembangnya unit usaha, dibandingkan formasi gemuk sejak awal yang justru membebani struktur biaya operasional BUMDes.

Analisis kebutuhan SDM berfungsi sebagai fondasi yang menjembatani antara arah strategis BUMDes dengan kapasitas manusia yang tersedia di desa. Ketika analisis ini dilakukan secara cermat dan berbasis data, keputusan penambahan, pengurangan, atau realokasi tenaga kerja dapat dipertanggungjawabkan secara rasional kepada Musyawarah Desa, bukan sekadar keputusan subjektif kepala desa atau

direktur BUMDes semata. Dengan demikian, analisis kebutuhan SDM tidak boleh dipandang sebagai formalitas administratif, melainkan sebagai instrumen strategis yang menopang keberlanjutan usaha desa dalam jangka panjang.

B. Perencanaan Tenaga Kerja Berbasis Kompetensi

Perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi (*competency-based workforce planning*) adalah pendekatan yang menempatkan kompetensi, yaitu perpaduan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, sebagai basis utama dalam menentukan formasi dan pengembangan SDM, alih-alih hanya mengandalkan kualifikasi formal semata. Pendekatan berbasis kompetensi bertujuan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan dengan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang tepat untuk mencapai tujuan strategis, dan terbukti meningkatkan efektivitas rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan SDM (Boyatzis, 2008). Bagi BUMDes yang umumnya beroperasi dengan sumber daya terbatas, pendekatan ini jauh lebih efisien dibandingkan model perencanaan tenaga kerja konvensional yang hanya berpatokan pada ijazah, karena kompetensi riil warga desa sering kali tidak tercermin dalam dokumen pendidikan formal mereka.

1. Model Kompetensi Inti, Manajerial, dan Teknis

Perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi umumnya dibangun di atas tiga lapis kompetensi, yaitu kompetensi inti (*core competency*) yang wajib dimiliki seluruh pengurus seperti integritas dan orientasi pelayanan publik, kompetensi manajerial seperti kepemimpinan dan pengambilan keputusan bagi direktur dan kepala unit, serta kompetensi teknis yang spesifik sesuai jenis usaha, misalnya keterampilan akuntansi bagi bendahara atau keterampilan pemasaran digital bagi staf unit dagang. Tung dan Chao (2019) menegaskan bahwa manajemen berbasis kompetensi memungkinkan organisasi merancang program pengembangan karyawan secara lebih tepat sasaran karena setiap posisi memiliki standar kompetensi yang terukur dan dapat dievaluasi secara berkala, bukan sekadar deskripsi tugas administratif.

2. Model Kompetensi Inti, Manajerial, dan Teknis

Kamus kompetensi adalah dokumen acuan yang memuat daftar kompetensi beserta level penguasaan yang dipersyaratkan untuk setiap

jabatan dalam struktur BUMDes. Penyusunan kamus kompetensi bagi BUMDes sebaiknya melibatkan pendamping desa, dinas terkait, dan pengurus BUMDes yang berpengalaman agar standar yang ditetapkan realistis dengan kondisi sumber daya manusia pedesaan, tidak meniru mentah-mentah standar kompetensi korporasi besar yang jauh berbeda konteksnya. Dengan kamus kompetensi yang jelas, proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan promosi jabatan pengurus BUMDes dapat berjalan berdasarkan kriteria objektif yang telah disepakati bersama, sehingga mengurangi potensi nepotisme dalam pengangkatan pengurus yang masih menjadi persoalan umum di banyak desa.

3. Perencanaan Formasi Berdasarkan Kesenjangan Kompetensi

Setelah kamus kompetensi tersusun, langkah berikutnya adalah membandingkan profil kompetensi pengurus eksisting dengan standar yang ditetapkan untuk menentukan formasi tenaga kerja yang dibutuhkan, baik melalui rekrutmen eksternal, mutasi internal, maupun pengembangan kapasitas pengurus yang ada. Pendekatan berbasis kompetensi juga terbukti meningkatkan efisiensi operasional dengan mengurangi waktu pelatihan karyawan baru, karena proses seleksi telah disesuaikan dengan kompetensi inti yang benar-benar dibutuhkan organisasi. Bagi BUMDes, hal ini berarti prioritas perekrutan sebaiknya diarahkan pada individu yang memiliki kompetensi dasar kewirausahaan dan literasi keuangan, karena kompetensi teknis spesifik dapat dibangun kemudian melalui pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan.

Penentuan formasi juga perlu mempertimbangkan skala prioritas, mengingat keterbatasan anggaran BUMDes untuk merekrut seluruh formasi ideal sekaligus dalam satu waktu. Prioritas sebaiknya diberikan pada jabatan yang berdampak langsung terhadap keberlangsungan arus kas, seperti bendahara dan kepala unit usaha inti, sebelum melengkapi posisi pendukung lain seperti staf administrasi umum. Pendekatan bertahap semacam ini konsisten dengan prinsip perencanaan SDM yang menekankan pengembangan dan penerapan strategi secara realistis untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai kemampuan sumber daya organisasi, sehingga BUMDes tidak memaksakan diri merekrut secara berlebihan yang justru membebani struktur biaya operasional.

4. Integrasi Perencanaan Kompetensi dengan Rencana Usaha BUMDes

Perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi akan optimal apabila diintegrasikan secara eksplisit dengan rencana pengembangan unit usaha yang tertuang dalam dokumen bisnis BUMDes, sehingga setiap unit usaha baru yang direncanakan telah memiliki peta kebutuhan kompetensi sejak tahap studi kelayakan. Sebagai ilustrasi, rencana pembukaan unit pengolahan hasil pertanian idealnya sudah disertai proyeksi kompetensi tenaga produksi, tenaga pemasaran, dan tenaga pengendalian mutu yang dibutuhkan, bukan menyusunnya setelah unit usaha mulai beroperasi. Integrasi semacam ini mencerminkan penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi secara utuh, yang tidak hanya berorientasi administratif tetapi menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi bisnis BUMDes secara keseluruhan.

Gambar 3.1 Alur Perencanaan Tenaga Kerja Berbasis Kompetensi pada BUMDes



Sumber: Diadaptasi dari Boyatzis (2008) dan Tung & Chao (2019)

Penerapan perencanaan tenaga kerja berbasis kompetensi pada BUMDes menghadapi tantangan tersendiri, terutama karena keterbatasan sumber daya untuk melakukan asesmen kompetensi secara formal dan mahal. Meski demikian, prinsip dasarnya tetap dapat diadaptasi secara sederhana melalui observasi kerja, uji praktik keterampilan, dan wawancara terstruktur yang difasilitasi oleh pendamping desa maupun akademisi pendamping program pengabdian

masyarakat. Studi literatur menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen SDM berbasis kompetensi memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik, sebuah temuan yang relevan diterapkan pula pada konteks BUMDes untuk menekan tingkat pergantian pengurus yang tinggi.

C. Pemetaan Talenta dan Potensi SDM Desa

Pemetaan talenta (*talent mapping*) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengklasifikasikan, dan mendokumentasikan potensi individu dalam suatu populasi tertentu, dalam hal ini penduduk desa, agar potensi tersebut dapat didayagunakan secara optimal bagi pengelolaan BUMDes. Implementasi talent mapping dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi memungkinkan organisasi mengenali individu-individu bertalenta tinggi sejak dini sehingga dapat diarahkan pada jalur pengembangan yang sesuai dengan potensinya (Sari & Wibowo, 2021). Desa memiliki karakteristik demografis yang unik dibandingkan organisasi perkotaan, yaitu populasi yang relatif tetap dan saling mengenal, sehingga pemetaan talenta idealnya tidak hanya berfokus pada pengurus BUMDes aktif, tetapi mencakup seluruh potensi warga desa termasuk perantau, purnamigran, dan lulusan perguruan tinggi yang belum terserap dalam struktur BUMDes.

1. Sumber Data Pemetaan Talenta Desa

Pemetaan talenta desa dapat bersumber dari basis data kependudukan desa, hasil pendataan keluarga, profil purnamigran yang kembali dari perantauan dengan keterampilan baru, serta jaringan alumni yang berasal dari desa tersebut. Data ini kemudian diperkaya dengan informasi mengenai latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan khusus, dan minat individu terhadap pengembangan usaha desa. Pendekatan semacam ini penting karena banyak potensi SDM unggul di desa tidak terdeteksi hanya karena tidak pernah dilibatkan dalam kegiatan desa, padahal keterlibatan purnamigran yang membawa pengalaman kerja di kota atau luar negeri dapat menjadi sumber inovasi yang signifikan bagi pengembangan unit usaha BUMDes.

2. Klasifikasi Talenta Menggunakan Matriks 9-Box

Matriks *9-box* merupakan alat pemetaan yang mengklasifikasikan individu berdasarkan dua sumbu, yaitu tingkat kinerja saat ini dan potensi pengembangan di masa depan, sehingga menghasilkan sembilan kuadran mulai dari talenta bintang (*star*) hingga talenta yang memerlukan intervensi pengembangan intensif. Pemetaan talenta menggunakan *9-box matrix* yang diintegrasikan dengan pengembangan karier dan manajemen suksesi terbukti berperan penting dalam memastikan ketersediaan SDM yang kompeten dan berkelanjutan bagi organisasi. Meskipun dirancang untuk korporasi, kerangka ini dapat disederhanakan bagi BUMDes dengan kriteria kinerja berupa kontribusi nyata terhadap unit usaha dan kriteria potensi berupa kemauan belajar serta kapasitas kepemimpinan warga desa yang bersangkutan.

3. Pemetaan Potensi Ekonomi Lokal sebagai Basis Talenta

Selain memetakan individu, pemetaan talenta desa juga perlu diselaraskan dengan pemetaan potensi ekonomi lokal, seperti komoditas unggulan, destinasi wisata, atau kerajinan khas desa, karena talenta yang relevan bagi BUMDes adalah talenta yang selaras dengan potensi ekonomi yang hendak dikembangkan. Sebagai contoh, desa dengan potensi wisata alam memerlukan pemetaan warga yang memiliki keterampilan bahasa asing, pemanduan wisata, atau pengelolaan media sosial promosi destinasi. Keselarasan antara pemetaan talenta manusia dan pemetaan potensi ekonomi ini memastikan bahwa program pengembangan SDM BUMDes tidak berjalan generik, melainkan benar-benar menjawab kebutuhan spesifik pengembangan usaha unggulan desa yang bersangkutan.

Pemetaan potensi ekonomi lokal idealnya dilakukan melalui teknik *asset-based community development*, yaitu pendekatan yang memulai perencanaan dari aset dan kekuatan yang telah dimiliki desa, bukan dari kekurangan yang dihadapi. Pendekatan ini relevan dipadukan dengan pemetaan talenta karena mendorong pengurus BUMDes untuk melihat warga desa bukan sebagai beban sosial yang harus diberdayakan, melainkan sebagai aset produktif yang berpotensi menjadi motor penggerak usaha. Dengan cara pandang demikian, proses pemetaan talenta akan menghasilkan strategi pengembangan SDM yang lebih optimis dan berorientasi pada pendayagunaan potensi, bukan sekadar menambal kekurangan kompetensi yang ada.

4. Peran Teknologi Informasi dalam Pemetaan Talenta Desa

Pemanfaatan teknologi informasi sederhana, seperti spreadsheet digital atau aplikasi basis data berbasis telepon pintar, dapat membantu pengurus BUMDes mendokumentasikan hasil pemetaan talenta secara lebih rapi dan mudah diperbarui dibandingkan pencatatan manual di atas kertas. Beberapa program pendampingan desa telah mulai memperkenalkan sistem informasi desa terpadu yang salah satu modulnya mencakup basis data kependudukan dan potensi SDM, sehingga BUMDes dapat memanfaatkan data tersebut tanpa harus membangun sistem baru dari awal. Digitalisasi pemetaan talenta ini pada akhirnya mempermudah proses talent acquisition dan succession planning, karena data yang terstruktur memudahkan proses pencarian kandidat ketika dibutuhkan.

Tabel 3.2 Contoh Matriks Sederhana Pemetaan Talenta Pengurus BUMDes

Kategori Talenta	Kinerja	Potensi	Strategi Pengembangan
Talenta Bintang	Tinggi	Tinggi	Disiapkan sebagai kandidat suksesi direktur/ketua unit
Talenta Andalan	Tinggi	Sedang	Dipertahankan pada posisi inti, diberi insentif kinerja
Talenta Potensial	Sedang	Tinggi	Diikutsertakan pelatihan intensif dan pendampingan
Talenta Perlu Pembinaan	Rendah	Sedang	Pembinaan terstruktur dan evaluasi berkala
Talenta Berisiko	Rendah	Rendah	Evaluasi penempatan ulang atau alih tugas

Sumber: Diadaptasi dari Kerangka 9-Box Matrix, JPEMB (2024)

Kotak 3.2 Ilustrasi: Purnamigran sebagai Sumber Talenta Tersembunyi

- Sejumlah desa melaporkan bahwa warga yang kembali dari bekerja di kota besar atau sebagai pekerja migran membawa keterampilan berharga seperti pembukuan, tata kelola gudang, dan pemasaran daring yang jarang tersedia di desa.
- Tanpa pemetaan talenta yang aktif, potensi purnamigran ini sering tidak terdeteksi karena mereka jarang dilibatkan secara sengaja dalam kegiatan desa maupun BUMDes.
- Pendekatan jemput bola melalui kunjungan *door-to-door* atau forum RT/RW terbukti lebih efektif menjaring talenta tersembunyi ini dibandingkan menunggu mereka mendaftar secara sukarela.

Pemetaan talenta yang dilakukan secara partisipatif melalui musyawarah desa juga memiliki nilai tambah legitimasi sosial, karena warga desa cenderung lebih menerima keputusan penempatan pengurus BUMDes yang dihasilkan dari proses terbuka dibandingkan penunjukan tertutup oleh segelintir elite desa. Dengan demikian, pemetaan talenta bukan hanya instrumen manajerial, tetapi juga instrumen tata kelola yang memperkuat akuntabilitas dan partisipasi warga dalam pengelolaan usaha milik bersama, sejalan dengan prinsip *good corporate governance* yang mulai banyak diadopsi dalam pengelolaan BUMDes modern (Agni Grandita Permata Sari, 2021).

D. Penyusunan Roadmap Pengembangan SDM

Roadmap pengembangan SDM adalah dokumen perencanaan jangka menengah hingga panjang yang memuat tahapan, target, dan strategi pengembangan kapasitas SDM BUMDes secara terstruktur, biasanya disusun untuk kurun waktu tiga hingga lima tahun agar selaras dengan periode Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes). Penyusunan roadmap penting karena pengembangan SDM yang dilakukan secara sporadis dan tidak terencana cenderung tidak berkelanjutan serta sulit diukur dampaknya terhadap kinerja BUMDes. Pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi melalui

pengembangan karier, manajemen talenta, dan perencanaan suksesi berperan penting dalam memastikan ketersediaan SDM yang kompeten secara berkelanjutan (Ramadhani & Utami, 2023), sehingga *roadmap* menjadi instrumen penghubung antara visi jangka panjang BUMDes dan langkah-langkah pengembangan SDM yang konkret setiap tahunnya.

1. Tahap Fondasi (Tahun Pertama)

Tahap fondasi berfokus pada penataan dasar organisasi dan SDM, meliputi penyusunan struktur organisasi yang jelas, kamus kompetensi, standar operasional prosedur, serta pelatihan dasar tata kelola BUMDes dan literasi keuangan bagi seluruh pengurus. Pada tahap ini, penekanan diberikan pada penguatan kompetensi inti dan penanaman budaya kerja yang profesional, karena banyak BUMDes yang baru berdiri masih dikelola dengan pola kekeluargaan yang belum sepenuhnya mengadopsi prinsip manajemen modern. Keberhasilan tahap fondasi akan sangat menentukan kelancaran tahap-tahap pengembangan berikutnya, sebab kesalahan penataan dasar organisasi sulit diperbaiki tanpa mengulang proses dari awal di kemudian hari.

2. Tahap Penguatan Kapasitas (Tahun Kedua–Ketiga)

Setelah fondasi terbentuk, *roadmap* memasuki tahap penguatan kapasitas melalui pelatihan teknis sesuai jenis unit usaha, pemagangan pada BUMDes yang lebih maju, sertifikasi kompetensi, serta pendampingan intensif dari perguruan tinggi atau dinas terkait. Kurniawati (2023) menekankan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM yang dirancang secara terstruktur dan berkesinambungan terbukti meningkatkan kapasitas kerja dan daya saing organisasi secara signifikan dibandingkan pelatihan yang bersifat insidental. Pada fase ini pula mulai dibangun sistem manajemen kinerja formal, sehingga hasil pelatihan dapat dipantau dampaknya terhadap produktivitas kerja pengurus secara terukur dan tidak berhenti sebatas pelaksanaan seremonial pelatihan semata.

3. Tahap Konsolidasi dan Keberlanjutan (Tahun Keempat–Kelima)

Tahap akhir *roadmap* diarahkan pada konsolidasi sistem manajemen talenta, penyiapan kader suksesi kepemimpinan, dan pembangunan jejaring kemitraan usaha yang lebih luas, baik dengan

BUMDes bersama antar-desa maupun mitra swasta. Integrasi antara pengembangan karier dan manajemen talenta pada tahap ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Nugroho & Kurniawan, 2022). Pada tahap konsolidasi, BUMDes idealnya telah memiliki sistem SDM yang mapan sehingga pergantian kepengurusan tidak lagi menimbulkan gangguan operasional yang berarti, karena regenerasi telah dipersiapkan secara sistematis jauh-jauh hari melalui tahapan-tahapan sebelumnya.

Pada tahap ini pula BUMDes idealnya mulai mendokumentasikan pengetahuan dan praktik terbaik yang telah dikembangkan selama lima tahun perjalanan roadmap, baik dalam bentuk standar prosedur operasional yang telah disempurnakan, modul pelatihan internal, maupun catatan pembelajaran dari kegagalan yang pernah dialami. Dokumentasi pengetahuan ini penting agar keberlanjutan organisasi tidak hanya bertumpu pada regenerasi manusia semata, tetapi juga pada regenerasi sistem dan pengetahuan kelembagaan (*institutional knowledge*) yang dapat diwariskan kepada generasi pengurus berikutnya, sehingga BUMDes tidak perlu mengulang kesalahan yang sama setiap kali terjadi pergantian kepengurusan.

4. Mekanisme Monitoring dan Evaluasi Roadmap

Roadmap pengembangan SDM yang baik dilengkapi dengan mekanisme monitoring dan evaluasi berkala, minimal dilakukan setiap akhir tahun, untuk menilai sejauh mana target pada setiap tahap tercapai dan mengidentifikasi hambatan yang perlu diatasi pada tahap berikutnya. Evaluasi ini sebaiknya melibatkan indikator kuantitatif seperti jumlah pengurus yang telah mengikuti pelatihan tertentu, maupun indikator kualitatif seperti perubahan pola pikir dan budaya kerja pengurus. Hasil evaluasi tahunan kemudian dilaporkan kepada Musyawarah Desa sebagai bagian dari pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes, sekaligus menjadi bahan pertimbangan apabila diperlukan revisi terhadap target maupun strategi yang tercantum dalam dokumen roadmap.

Gambar 3.2 Roadmap Pengembangan SDM BUMDes Lima Tahun



Sumber: Diadaptasi dari Ramadhani & Utami (2023) dan Nugroho & Kurniawan (2022)

Penyusunan roadmap idealnya melibatkan seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa, pendamping desa, dan perwakilan masyarakat, agar target yang ditetapkan realistis dengan kondisi anggaran dan kapasitas desa. Dokumen roadmap juga sebaiknya bersifat adaptif, artinya dapat direvisi apabila terjadi perubahan signifikan pada kondisi eksternal, seperti perubahan regulasi pemerintah pusat mengenai BUMDes atau perubahan drastis pada kondisi pasar yang memengaruhi unit usaha BUMDes yang sedang berjalan.

E. Indikator Kinerja dan Produktivitas SDM

Perencanaan strategis SDM tidak akan bermakna tanpa disertai sistem pengukuran kinerja yang jelas, sebab keberhasilan seluruh proses sebelumnya, mulai dari analisis kebutuhan hingga penyusunan roadmap, hanya dapat dinilai melalui indikator kinerja yang terukur dan objektif. Indikator kinerja utama (*key performance indicators/KPI*) bagi SDM BUMDes perlu dirancang secara spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu yang jelas, sehingga tidak menimbulkan multitafsir dalam proses evaluasi. Rekrutmen dan seleksi yang dijalankan secara sistematis serta berbasis data terbukti berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Girsang *et al.*, 2023), sehingga penetapan indikator kinerja sejak tahap perencanaan SDM menjadi krusial untuk memastikan proses rekrutmen dan pengembangan yang dilakukan benar-benar berdampak.

1. Indikator Kinerja Individu Pengurus

Indikator kinerja individu mengukur kontribusi setiap pengurus terhadap capaian unit usaha yang menjadi tanggung jawabnya, seperti pencapaian target penjualan bagi kepala unit usaha dagang, tingkat akurasi laporan keuangan bagi bendahara, atau tingkat kepuasan anggota bagi pengelola unit simpan pinjam. Penetapan standar kinerja yang jelas melalui hasil analisis kompetensi memungkinkan manajer menilai kinerja karyawan secara lebih objektif berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, bukan berdasarkan kesan subjektif semata (Mathis, Jackson, & Valentine, dalam Ifadhila *et al.*, 2023). Indikator individu ini idealnya dievaluasi secara berkala, minimal setiap enam bulan, agar penyimpangan kinerja dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti melalui pembinaan yang tepat.

2. Indikator Produktivitas Unit Usaha

Selain kinerja individu, produktivitas SDM juga perlu diukur pada level unit usaha secara agregat, misalnya rasio pendapatan usaha terhadap jumlah tenaga kerja yang terlibat, tingkat efisiensi biaya operasional, dan kontribusi unit usaha terhadap pendapatan asli desa secara keseluruhan. Penerapan strategi yang tepat seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, dan pemberian insentif yang adil terbukti mendorong peningkatan produktivitas organisasi secara signifikan (Aris *et al.*, 2023). Produktivitas unit usaha BUMDes yang diukur secara konsisten dari waktu ke waktu memberikan gambaran objektif mengenai efektivitas seluruh investasi pengembangan SDM yang telah dilakukan sebelumnya, sekaligus menjadi dasar pertimbangan alokasi sumber daya pada periode berikutnya.

3. Indikator Kepatuhan dan Tata Kelola SDM

Indikator ketiga berkaitan dengan kepatuhan pengelolaan SDM terhadap regulasi dan prinsip tata kelola yang baik, seperti tingkat kehadiran pengurus dalam rapat evaluasi, ketepatan waktu pelaporan pertanggungjawaban kepada Musyawarah Desa, serta tingkat transparansi proses rekrutmen dan promosi jabatan. Indikator ini penting karena BUMDes mengelola aset dan dana milik bersama masyarakat desa, sehingga aspek akuntabilitas dan transparansi tata kelola SDM menjadi bagian tak terpisahkan dari penilaian kinerja secara menyeluruh, tidak hanya berhenti pada capaian finansial semata. Ketiadaan indikator

kepatuhan yang jelas berpotensi membuka celah penyalahgunaan wewenang dalam pengangkatan maupun pemberhentian pengurus BUMDes.

Penguatan indikator kepatuhan juga dapat dilakukan melalui penerapan prinsip *balanced scorecard* yang disederhanakan, yaitu kerangka evaluasi kinerja yang tidak hanya melihat perspektif keuangan, tetapi juga perspektif pelanggan atau anggota, perspektif proses internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan SDM secara seimbang. Penerapan sistem merit yang menekankan transparansi dan objektivitas dalam seleksi maupun promosi pegawai terbukti meningkatkan efektivitas dan profesionalitas kepemimpinan organisasi, sehingga prinsip yang sama layak diadopsi BUMDes dalam merancang indikator kepatuhan tata kelola SDM-nya secara lebih komprehensif dan tidak bias pada satu perspektif keuangan semata.

4. Pemanfaatan Hasil Evaluasi Kinerja untuk Pengambilan Keputusan

Hasil pengukuran indikator kinerja dan produktivitas SDM tidak boleh berhenti sebagai laporan administratif yang disimpan tanpa tindak lanjut, melainkan harus digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis, seperti keputusan promosi, rotasi, pemberian insentif, maupun kebutuhan pelatihan lanjutan bagi pengurus yang capaian kinerjanya belum optimal. Hasil analisis kinerja yang dikelola dengan baik membantu manajer menetapkan target yang realistis dan relevan dengan kebutuhan organisasi, sekaligus memberikan umpan balik yang lebih konstruktif kepada pegawai untuk mendorong peningkatan kinerja berkelanjutan (Ifadhila *et al.*, 2023). Dengan pemanfaatan yang konsisten, sistem indikator kinerja akan benar-benar berfungsi sebagai instrumen pembelajaran organisasi, bukan sekadar kewajiban administratif yang dijalankan sebatas formalitas laporan tahunan.

Tabel 3.3 Contoh Indikator Kinerja dan Produktivitas SDM BUMDes

Level	Indikator	Target Ilustratif	Frekuensi Evaluasi
Individu	Capaian target unit usaha per pengurus	$\geq 90\%$ dari target tahunan	Semesteran

Level	Indikator	Target Ilustratif	Frekuensi Evaluasi
Individu	Ketepatan waktu pelaporan keuangan	Laporan tersampaikan H+5 tiap bulan	Bulanan
Unit Usaha	Rasio pendapatan terhadap jumlah tenaga kerja	Meningkat $\geq 10\%$ per tahun	Tahunan
Unit Usaha	Tingkat efisiensi biaya operasional	Rasio biaya terhadap pendapatan $\leq 60\%$	Semesteran
Organisasi	Transparansi proses rekrutmen dan promosi	100% terdokumentasi dan diaudit	Tahunan

Sumber: Diolah dari Ifadhila et al. (2023) dan Jurnal Bisnis Mahasiswa (2023)

Kotak 3.3 Peringatan Praktis: Menghindari KPI yang Terlalu Rumit

- BUMDes pemula sebaiknya memulai dengan 3-5 indikator kinerja utama yang paling relevan, bukan puluhan indikator rumit yang justru sulit dipantau secara konsisten oleh pengurus dengan kapasitas administrasi terbatas.
- Indikator yang terlalu banyak berisiko menjadi beban administratif semata tanpa benar-benar digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan, sehingga kehilangan fungsi utamanya sebagai alat evaluasi.
- Kesederhanaan indikator yang dijalankan konsisten jauh lebih bermanfaat dibandingkan sistem indikator kompleks yang hanya diisi menjelang laporan tahunan tanpa pemantauan berkala.

Sistem indikator kinerja yang dibangun secara konsisten akan menutup siklus perencanaan strategis SDM BUMDes, sekaligus menjadi umpan balik bagi penyempurnaan analisis kebutuhan SDM pada periode berikutnya. Dengan demikian, kelima pilar yang dibahas dalam bab ini, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan berbasis kompetensi, pemetaan talenta, penyusunan roadmap, hingga indikator kinerja, membentuk satu siklus perencanaan strategis SDM yang berkelanjutan dan saling menguatkan, bukan rangkaian aktivitas yang berdiri sendiri-sendiri tanpa keterkaitan satu sama lain.



BAB IV

REKRUTMEN, TALENT MANAGEMENT, DAN REGENERASI PENGELOLA BUMDES

Jika Bab 3 membahas fondasi perencanaan strategis SDM, Bab 4 ini memfokuskan pembahasan pada bagaimana rencana tersebut diimplementasikan melalui proses rekrutmen, pengelolaan talenta, dan regenerasi kepemimpinan BUMDes. Kualitas proses rekrutmen menjadi penentu awal kualitas SDM yang akan mengisi struktur organisasi BUMDes, sehingga kesalahan dalam tahap ini akan berdampak jangka panjang terhadap kinerja lembaga. Selektivitas dalam proses rekrutmen menjadi kunci utama peningkatan kinerja pengelola BUMDes, sebagaimana ditemukan dalam studi terhadap optimalisasi kinerja BUMDes melalui manajemen sumber daya manusia (Sigrid, 2024).

Selain rekrutmen, bab ini juga membahas bagaimana talenta yang telah direkrut dikelola secara berkelanjutan melalui talent acquisition, talent management, talent pool, succession planning, dan strategi retensi. Kelima aspek tersebut merupakan satu kesatuan siklus manajemen talenta yang memastikan BUMDes tidak hanya mampu menarik SDM berkualitas, tetapi juga mempertahankannya dan mengembangkannya secara berkelanjutan, termasuk menyiapkan kader pemimpin masa depan sehingga keberlangsungan usaha desa tidak bergantung pada segelintir individu semata.

A. Rekrutmen Berbasis Kompetensi dan *Merit System*

Rekrutmen berbasis kompetensi adalah proses penarikan dan penyaringan calon pengurus BUMDes yang didasarkan pada kesesuaian kompetensi kandidat dengan kebutuhan jabatan, bukan semata-mata hubungan kekerabatan atau kedekatan politik dengan elite desa.

Penerapan pendekatan berbasis kompetensi serta pemanfaatan berbagai saluran rekrutmen, baik internal maupun eksternal, terbukti mendorong peningkatan stabilitas organisasi dan produktivitas kerja secara signifikan. Sementara itu, *merit system* atau sistem merit adalah prinsip pengelolaan SDM yang mendasarkan seluruh keputusan kepegawaian, mulai dari rekrutmen, promosi, hingga pemberhentian, pada kompetensi, kinerja, dan prestasi yang relevan dengan jabatan, sejalan dengan prinsip meritokrasi yang kini menjadi standar pengelolaan SDM sektor publik di Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

1. Tahapan Rekrutmen Berbasis Kompetensi

Tahapan rekrutmen berbasis kompetensi pada BUMDes idealnya dimulai dari perencanaan formasi berdasarkan hasil analisis kebutuhan SDM, dilanjutkan dengan pengumuman lowongan secara terbuka kepada seluruh warga desa, seleksi administrasi berdasarkan kualifikasi dasar, uji kompetensi teknis dan wawancara berbasis kompetensi, hingga pengumuman hasil secara transparan dalam forum musyawarah desa. Pendekatan seperti wawancara berbasis kompetensi dan asesmen psikometrik sederhana banyak digunakan untuk menilai kesesuaian kandidat secara lebih objektif dibandingkan wawancara konvensional yang mengandalkan kesan subjektif pewawancara semata. Keterbukaan proses ini penting untuk membangun kepercayaan masyarakat desa terhadap integritas pengelolaan BUMDes sejak tahap paling awal.

2. Prinsip-Prinsip Merit System dalam Konteks Desa

Penerapan sistem merit dalam rekrutmen BUMDes mencakup empat prinsip utama, yaitu transparansi proses seleksi, objektivitas kriteria penilaian, kesetaraan kesempatan bagi seluruh warga desa yang memenuhi syarat, dan akuntabilitas hasil keputusan kepada Musyawarah Desa. Penegakan prinsip semacam ini sejalan dengan semangat transformasi sistem merit yang menekankan pentingnya pemilihan berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan prestasi yang relevan dengan jabatan guna meningkatkan efektivitas dan profesionalitas kepemimpinan organisasi. Tantangan terbesar penerapan sistem merit di desa adalah tekanan sosial dan politik lokal yang kerap mendorong pengangkatan pengurus berdasarkan kedekatan personal, sehingga

diperlukan komitmen kuat kepala desa dan BPD untuk menegakkan prinsip ini secara konsisten.

3. Instrumen Seleksi yang Relevan bagi BUMDes

Instrumen seleksi bagi BUMDes tidak perlu serumit instrumen seleksi korporasi besar, namun tetap harus memuat unsur uji kompetensi teknis sesuai jenis usaha, uji integritas melalui rekam jejak dan referensi dari tokoh masyarakat, serta wawancara motivasi untuk menilai komitmen calon pengurus terhadap pengembangan usaha desa dalam jangka panjang. Proses rekrutmen dan seleksi yang dijalankan secara sistematis dan berbasis data berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di kemudian hari (Girsang *et al.*, 2023). Instrumen seleksi yang sederhana namun konsisten diterapkan akan jauh lebih efektif dibandingkan instrumen yang rumit tetapi tidak pernah benar-benar dijalankan secara disiplin oleh pengurus BUMDes maupun panitia seleksi yang dibentuk pemerintah desa.

Selain kemampuan teknis, tantangan rekrutmen dan seleksi di era digital juga menuntut penilaian terhadap kecocokan budaya kerja (*cultural fit*) dan kemampuan adaptasi kandidat terhadap perkembangan teknologi, sebab BUMDes masa kini dituntut mampu mengadopsi sistem pembayaran digital, pemasaran daring, dan pencatatan keuangan berbasis aplikasi. Panitia seleksi BUMDes sebaiknya dilatih terlebih dahulu mengenai teknik wawancara berbasis kompetensi agar penilaian yang dihasilkan konsisten antar-pewawancara, mengingat panitia seleksi di tingkat desa umumnya bukan praktisi SDM profesional sehingga rentan menghasilkan penilaian yang subjektif tanpa pembekalan yang memadai.

4. Pencegahan Konflik Kepentingan dalam Proses Rekrutmen

Kedekatan sosial yang khas pada masyarakat desa menjadikan potensi konflik kepentingan sebagai tantangan tersendiri dalam penerapan rekrutmen berbasis kompetensi, terutama ketika kandidat memiliki hubungan kekerabatan dengan kepala desa maupun pengurus BUMDes yang sedang menjabat. Untuk mencegah hal ini, BUMDes perlu menetapkan aturan tertulis mengenai pengunduran diri panitia seleksi yang memiliki hubungan kekerabatan dengan kandidat, serta melibatkan pihak independen seperti pendamping desa atau akademisi

sebagai pengawas proses seleksi. Langkah pencegahan konflik kepentingan ini sejalan dengan prinsip sistem merit yang menuntut objektivitas penuh dalam setiap keputusan kepegawaian, sehingga hasil rekrutmen benar-benar mencerminkan kompetensi terbaik yang tersedia, bukan kepentingan kelompok tertentu di desa.

Tabel 4.1 Perbandingan Rekrutmen Konvensional dan Rekrutmen Berbasis Kompetensi/Merit pada BUMDes

Aspek	Rekrutmen Konvensional	Rekrutmen Berbasis Kompetensi/Merit
Dasar Seleksi	Kedekatan personal/kekerabatan	Kompetensi, kinerja, dan prestasi terukur
Proses Pengumuman	Tertutup, dari mulut ke mulut	Terbuka kepada seluruh warga desa
Instrumen Penilaian	Wawancara tidak terstruktur	Uji kompetensi dan wawancara terstruktur
Akuntabilitas	Rendah, minim dokumentasi	Tinggi, terdokumentasi dan diaudit
Dampak Jangka Panjang	Rawan konflik kepentingan	Meningkatkan kepercayaan dan kinerja

Kotak 4.1 Studi Kasus Ilustratif: Transparansi Rekrutmen Menekan Konflik Sosial

- Pengumuman lowongan pengurus BUMDes secara terbuka melalui papan informasi desa dan grup komunikasi warga terbukti menurunkan tingkat kecurigaan masyarakat terhadap proses seleksi dibandingkan pengangkatan tertutup.
- Dokumentasi hasil seleksi yang dipublikasikan secara ringkas kepada warga, tanpa membuka data pribadi kandidat secara berlebihan, memperkuat kepercayaan terhadap objektivitas keputusan panitia seleksi.
- Sistem merit yang diterapkan konsisten dari waktu ke waktu berangsur mengubah persepsi warga bahwa posisi pengurus

BUMDes dapat diraih siapa saja yang kompeten, bukan hanya kerabat elite desa.

B. *Talent Acquisition* dalam Konteks Desa

Talent acquisition merupakan konsep yang lebih luas dibandingkan rekrutmen konvensional, karena tidak hanya berorientasi mengisi kekosongan jabatan secara reaktif, melainkan mencakup strategi jangka panjang untuk menarik, mengidentifikasi, dan membangun hubungan dengan calon talenta potensial sebelum kebutuhan mendesak muncul. Dalam konteks organisasi modern, *talent acquisition* memandang proses penarikan SDM sebagai investasi strategis, bukan sekadar fungsi administratif kepegawaian semata (Widodo *et al.*, 2022, dalam kajian *talent management*). Penerapan konsep ini pada BUMDes memerlukan adaptasi mengingat keterbatasan sumber daya desa untuk membangun sistem *talent acquisition* seformal korporasi, namun prinsip dasarnya tetap relevan diterapkan secara sederhana dan kontekstual.

1. Membangun Basis Data Calon Talenta Desa

Langkah awal *talent acquisition* bagi BUMDes adalah membangun basis data calon talenta yang mencakup lulusan sekolah menengah dan perguruan tinggi asal desa, purnamigran dengan keterampilan kerja dari perkotaan atau luar negeri, serta warga desa yang memiliki rekam jejak wirausaha di sektor informal. Basis data ini idealnya diperbarui secara berkala melalui koordinasi dengan karang taruna, kelompok tani, dan organisasi kepemudaan desa lainnya, sehingga BUMDes memiliki gambaran komprehensif mengenai potensi SDM yang tersedia sewaktu-waktu dibutuhkan. Keberadaan basis data ini mempercepat proses rekrutmen ketika terjadi kekosongan jabatan mendadak, karena BUMDes tidak perlu memulai pencarian kandidat dari nol setiap kali dibutuhkan.

2. *Employer Branding* BUMDes sebagai Daya Tarik Talenta

Employer branding adalah upaya membangun citra BUMDes sebagai tempat bekerja yang menarik, kredibel, dan memberikan prospek pengembangan karier yang jelas, sehingga mampu menarik minat talenta

muda desa yang selama ini cenderung memilih merantau ke kota. Tantangan employer branding bagi BUMDes cukup besar mengingat persepsi umum bahwa bekerja di lembaga desa kurang bergengsi dibandingkan bekerja di perusahaan swasta atau menjadi aparatur sipil negara. Oleh karena itu, BUMDes perlu secara aktif mengomunikasikan capaian usaha, kesempatan pengembangan kapasitas, dan dampak sosial positif yang dihasilkan pengurus BUMDes melalui media sosial dan forum-forum desa, agar persepsi tersebut secara bertahap dapat diubah.

3. Kemitraan dengan Lembaga Pendidikan dan Vokasi

Strategi talent acquisition yang efektif juga mencakup kemitraan dengan sekolah menengah kejuruan, politeknik, dan perguruan tinggi di sekitar desa untuk membangun program magang, kuliah kerja nyata tematik, atau kerja sama penelitian yang memungkinkan mahasiswa mengenal langsung operasional BUMDes. Kemitraan semacam ini berpotensi menjadi jalur rekrutmen alternatif yang efektif, karena mahasiswa atau lulusan yang telah magang di BUMDes memiliki pemahaman kontekstual yang lebih baik dibandingkan kandidat eksternal yang sama sekali belum mengenal operasional lembaga tersebut. Selain itu, kemitraan ini turut memperkuat citra BUMDes sebagai lembaga yang terbuka terhadap inovasi dan pengetahuan baru dari luar desa.

Kemitraan dengan perguruan tinggi juga dapat diperluas melalui skema *Merdeka Belajar Kampus Merdeka* yang memungkinkan mahasiswa menjalani magang bersertifikat hingga satu semester penuh di lembaga mitra, termasuk BUMDes yang telah terverifikasi sebagai mitra magang. Program semacam ini memberikan manfaat timbal balik, yaitu BUMDes memperoleh tenaga kerja terampil dengan biaya relatif rendah selama masa magang, sementara mahasiswa memperoleh pengalaman kerja nyata yang dapat memperkuat portofolio mereka. Sejumlah BUMDes yang telah menjalankan skema ini melaporkan bahwa sebagian mahasiswa magang kemudian tertarik melanjutkan karier di BUMDes tersebut setelah lulus, sehingga program magang secara tidak langsung berfungsi sebagai jalur rekrutmen berkelanjutan.

4. Talent Acquisition Berbasis Jejaring Diaspora Desa

Setiap desa umumnya memiliki jejaring diaspora, yaitu warga asal desa yang telah menetap dan berkarier di kota besar maupun luar

negeri namun tetap memiliki ikatan emosional dengan kampung halamannya. Jejaring ini merupakan sumber talenta potensial yang sering terlewatkan dalam strategi talent acquisition konvensional, padahal banyak di antara mereka memiliki keahlian manajerial, keuangan, atau pemasaran digital yang sangat relevan bagi pengembangan BUMDes. Pendekatan yang dapat ditempuh antara lain membentuk paguyuban diaspora desa sebagai wadah komunikasi berkala, serta menawarkan skema keterlibatan yang fleksibel seperti konsultan paruh waktu atau anggota dewan penasihat, sehingga kontribusi diaspora dapat dioptimalkan tanpa mengharuskan mereka kembali menetap permanen di desa.

Gambar 4.1 Siklus *Talent Acquisition* BUMDes Berbasis Komunitas



Sumber: Diadaptasi dari Konsep Talent Acquisition (Widodo et al., 2022)

C. *Talent Management* dan *Talent Pool* BUMDes

Talent management atau manajemen talenta adalah pendekatan terintegrasi yang mencakup proses identifikasi, pengembangan, penempatan, dan retensi individu bertalenta guna memastikan ketersediaan SDM berkualitas secara berkelanjutan bagi organisasi. Manajemen talenta dengan proses identifikasi, rekrutmen dan seleksi,

pengembangan, serta retensi yang tepat akan menempatkan individu yang tepat pada posisi yang tepat (*right people in the right place*). Implementasi manajemen talenta pada BUMDes masih menghadapi kendala serius karena studi kasus di berbagai organisasi menunjukkan bahwa penerapannya kerap tidak dilakukan secara penuh, ditandai dengan subjektivitas pimpinan dalam mengidentifikasi talenta dan ketiadaan talent pool pada tahap seleksi, sebuah temuan yang sangat mungkin terjadi pula pada pengelolaan BUMDes yang masih mengandalkan penilaian personal kepala desa.

1. Konsep dan Fungsi *Talent Pool*

Talent pool adalah kumpulan individu yang telah diidentifikasi memiliki potensi tinggi untuk mengisi posisi-posisi strategis di masa depan, baik dari kalangan pengurus internal maupun calon eksternal yang telah masuk dalam basis data talent acquisition. Keberadaan talent pool memungkinkan BUMDes merespons kebutuhan pengisian jabatan strategis secara cepat tanpa harus memulai proses rekrutmen dari awal, karena kandidat potensial telah teridentifikasi dan dipersiapkan sebelumnya melalui program pengembangan yang terarah. Strategic talent management yang dijalankan secara konsisten terbukti memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi karena kesiapan SDM dalam merespons perubahan kebutuhan menjadi jauh lebih cepat (Khasanah & Anwar, 2024).

2. Proses Identifikasi Talenta Potensial

Identifikasi talenta potensial dalam talent pool BUMDes dapat dilakukan melalui kombinasi penilaian kinerja historis, observasi kepemimpinan dalam kegiatan desa, dan hasil asesmen kompetensi sederhana yang dilaksanakan secara berkala. Proses identifikasi yang bersifat sistematis dan tidak semata bergantung pada subjektivitas pimpinan menjadi prasyarat utama keberhasilan manajemen talenta, sebagaimana ditegaskan dalam temuan bahwa subjektivitas pimpinan dalam identifikasi talenta menjadi salah satu penyebab utama kegagalan implementasi talent management yang komprehensif. BUMDes yang ingin menghindari persoalan ini perlu melibatkan tim panitia yang terdiri atas berbagai unsur, tidak hanya kepala desa, dalam proses identifikasi talenta potensial tersebut.

3. Pengembangan Talenta melalui *Human Capital Development*

Setelah talenta potensial teridentifikasi, tahap berikutnya adalah pengembangan kapasitas melalui pendekatan *human capital development* yang mencakup pelatihan terstruktur, penugasan proyek khusus, dan pendampingan oleh mentor berpengalaman. *Human Capital Development* melalui pendekatan talent management system yang terencana terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kapabilitas dan kesiapan individu untuk menduduki posisi yang lebih strategis di masa depan (Lestari & Prabowo, 2022). Bagi BUMDes, pengembangan talenta idealnya diarahkan tidak hanya pada penguatan kompetensi teknis operasional, tetapi juga pada penguatan kompetensi kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis, mengingat talenta yang disiapkan kelak diharapkan mampu mengisi posisi direktur atau ketua unit usaha.

Kajian mengenai pelatihan dan pengembangan SDM menegaskan bahwa program pengembangan yang dirancang berdasarkan kebutuhan riil individu, bukan program generik yang seragam bagi seluruh pegawai, memberikan dampak yang jauh lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja dan motivasi kerja (Kurniawati, 2023). Oleh karena itu, setiap individu dalam talent pool BUMDes idealnya memiliki rencana pengembangan individual (*individual development plan*) yang disusun berdasarkan hasil asesmen kompetensinya masing-masing, mencakup target pengembangan, metode pembelajaran yang akan ditempuh, serta jangka waktu pencapaiannya, sehingga proses pengembangan talenta berjalan terarah dan dapat dievaluasi secara objektif dari waktu ke waktu.

4. *Talent Review* sebagai Forum Evaluasi Berkala

Talent review adalah forum evaluasi berkala yang mempertemukan direktur BUMDes, kepala unit usaha, dan perwakilan pemerintah desa untuk meninjau status talent pool, membahas perkembangan setiap individu di dalamnya, dan menyesuaikan prioritas pengembangan sesuai kebutuhan organisasi yang terus berubah. Forum semacam ini penting untuk menjaga relevansi manajemen talenta terhadap dinamika usaha, mengingat kebutuhan kompetensi BUMDes dapat berubah seiring perkembangan unit usaha baru maupun perubahan kondisi pasar. Pelaksanaan talent review secara konsisten, idealnya setiap enam bulan, juga membantu mencegah bias subjektivitas

pimpinan yang menjadi salah satu kelemahan utama implementasi manajemen talenta yang tidak sistematis, karena keputusan mengenai status talenta dibahas secara kolektif, bukan ditentukan sepihak oleh satu individu saja.

Tabel 4.2 Tahapan Manajemen Talenta pada BUMDes

Tahap	Aktivitas Utama	Output yang Diharapkan
Identifikasi	Asesmen kinerja dan observasi kepemimpinan	Daftar talenta potensial terverifikasi
Pengembangan	Pelatihan, penugasan proyek, mentoring	Peningkatan kompetensi terukur
Penempatan	Rotasi/promosi sesuai kesiapan kompetensi	Kesesuaian jabatan dan kompetensi
Retensi	Insentif, pengakuan, jenjang karier	Tingkat pergantian pengurus yang rendah
Evaluasi	Tinjauan berkala talent pool	Pembaruan status dan prioritas talenta

Sumber: Diolah dari Khasanah & Anwar (2024); Lestari & Prabowo (2022)

Kotak 4.2 Refleksi: Menghindari *Talent Pool* yang Hanya Formalitas

- *Talent pool* yang disusun sekali lalu tidak pernah diperbarui akan kehilangan relevansi, karena kompetensi dan minat individu di dalamnya dapat berubah seiring waktu.
- Pembaruan berkala melalui forum *talent review* memastikan *talent pool* tetap mencerminkan kondisi riil SDM BUMDes, bukan sekadar daftar nama yang disusun untuk memenuhi syarat dokumen perencanaan.
- Keterlibatan lebih dari satu pengambil keputusan dalam proses pembaruan *talent pool* mengurangi risiko bias personal yang sering muncul ketika identifikasi talenta hanya bergantung pada satu figur pimpinan.

D. *Succession Planning* dan Regenerasi Kepemimpinan

Succession planning atau perencanaan suksesi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin internal guna mengisi posisi-posisi kunci ketika terjadi kekosongan, baik akibat masa jabatan berakhir, pengunduran diri, maupun kondisi tidak terduga lainnya. *Succession planning* berperan penting dalam menciptakan pemimpin masa depan organisasi secara terencana, sehingga transisi kepemimpinan dapat berjalan mulus tanpa mengganggu kesinambungan operasional lembaga (Hapsari & Setiawan, 2022). Regenerasi kepemimpinan menjadi isu krusial bagi BUMDes karena masa jabatan direktur maupun pengurus umumnya dibatasi periode tertentu sesuai AD/ART, sementara pengalaman menunjukkan banyak BUMDes mengalami stagnasi kinerja pasca-pergantian direktur akibat ketiadaan kader yang benar-benar siap menggantikan kepemimpinannya sebelumnya.

1. Urgensi *Succession Planning* bagi Keberlanjutan BUMDes

Ketiadaan perencanaan suksesi yang matang menyebabkan banyak BUMDes bergantung secara berlebihan pada figur direktur tertentu, sehingga ketika masa jabatannya berakhir, organisasi mengalami kekosongan kepemimpinan dan kehilangan arah strategis untuk sementara waktu. *Succession planning* beroperasi dalam kerangka perencanaan SDM yang lebih luas dan menjadi komponen kritis untuk memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang, karena melibatkan identifikasi dan pengembangan talenta internal secara proaktif jauh sebelum posisi kunci benar-benar kosong. Bagi BUMDes, urgensi ini semakin tinggi mengingat sifat organisasi yang melekat erat dengan dinamika politik desa, sehingga kekosongan kepemimpinan berpotensi dimanfaatkan pihak tertentu untuk kepentingan yang tidak sejalan dengan tujuan awal pendirian BUMDes.

2. Tahapan Perencanaan Suksesi pada BUMDes

Tahapan *succession planning* bagi BUMDes meliputi identifikasi posisi kunci yang memerlukan perencanaan suksesi, penilaian kesiapan kandidat internal dari *talent pool* yang telah dibangun, penyusunan rencana pengembangan individual bagi kandidat terpilih, serta simulasi

transisi kepemimpinan sebelum pergantian resmi dilakukan. Sebuah kajian sistematis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi succession planning menemukan bahwa dukungan pimpinan puncak, budaya organisasi yang terbuka, dan ketersediaan data kinerja yang valid menjadi prasyarat utama keberhasilan proses suksesi (Al Jahwari & Alwi, 2023). Ketiga prasyarat ini relevan diterapkan pada BUMDes, khususnya dukungan kepala desa selaku penasihat yang memiliki pengaruh besar terhadap legitimasi proses suksesi kepemimpinan BUMDes.

3. Model Kaderisasi Kepemimpinan Berjenjang

Model kaderisasi berjenjang menempatkan calon pemimpin pada rangkaian penugasan yang meningkat kompleksitasnya secara bertahap, mulai dari staf unit usaha, kepala unit, hingga wakil direktur, sebelum akhirnya dipertimbangkan menduduki posisi direktur BUMDes. Pendekatan berjenjang ini memungkinkan evaluasi kesiapan kepemimpinan dilakukan secara nyata melalui pengalaman langsung, bukan hanya berdasarkan penilaian potensi di atas kertas semata. Integrasi talent management dalam succession planning yang dilakukan secara sistematis, dengan proses identifikasi, rekrutmen, pengembangan, dan retensi yang selaras, akan menempatkan calon pemimpin yang tepat pada posisi kunci secara lebih akurat dibandingkan proses suksesi yang dilakukan secara mendadak dan tanpa persiapan.

Selain penugasan berjenjang secara internal, kaderisasi kepemimpinan BUMDes juga dapat diperkaya melalui program pertukaran pengurus antar-BUMDes dalam satu kabupaten, sehingga kandidat pemimpin memperoleh perspektif pengelolaan usaha dari konteks desa lain yang mungkin memiliki tantangan berbeda. Pengalaman lintas-BUMDes semacam ini memperluas wawasan manajerial kandidat dan mengurangi risiko pemikiran yang terlalu terpaku pada praktik lokal semata. Beberapa asosiasi BUMDes tingkat kabupaten telah mulai memfasilitasi program semacam ini melalui forum komunikasi antar-direktur BUMDes, yang selain berfungsi sebagai sarana kaderisasi, juga memperkuat jejaring kerja sama usaha antar-desa yang saling menguntungkan.

4. Mitigasi Risiko Kegagalan Suksesi Kepemimpinan

Meskipun perencanaan suksesi telah dirancang secara matang, risiko kegagalan tetap perlu diantisipasi, misalnya kandidat suksesor yang telah disiapkan mengundurkan diri atau pindah bekerja ke luar desa sebelum masa transisi kepemimpinan tiba. Untuk memitigasi risiko ini, praktik terbaik manajemen suksesi menganjurkan penyiapan lebih dari satu kandidat untuk setiap posisi kunci, sehingga organisasi tidak bergantung pada satu jalur suksesi tunggal yang rentan gagal. Dukungan pimpinan puncak dan budaya organisasi yang terbuka menjadi prasyarat penting keberhasilan succession planning (Al Jahwari & Alwi, 2023), sehingga BUMDes perlu memastikan komitmen berkelanjutan dari kepala desa dan Musyawarah Desa terhadap proses kaderisasi, tidak hanya bersemangat pada tahap perencanaan awal namun kendor implementasinya di tahun-tahun berikutnya.

Gambar 4.2 Alur Perencanaan Suksesi Kepemimpinan BUMDes



Sumber: Diadaptasi dari Hapsari & Setiawan (2022) dan Al Jahwari & Alwi (2023)

Kotak 4.3 Praktik Baik: Regenerasi Kepemimpinan Berbasis *Talent Pool*

- BUMDes yang menerapkan *succession planning* secara konsisten cenderung memiliki masa transisi kepemimpinan yang lebih singkat, umumnya kurang dari satu bulan tanpa gangguan operasional berarti.
- Kader yang disiapkan melalui *talent pool* internal terbukti lebih memahami budaya kerja dan karakteristik unit usaha dibandingkan direktur baru yang direkrut langsung dari luar tanpa masa persiapan.
- Keterlibatan kepala desa sebagai penasihat dalam proses suksesi meningkatkan legitimasi sosial keputusan pergantian kepemimpinan BUMDes di mata masyarakat desa.

E. Strategi Retensi Talenta Lokal

Retensi talenta merupakan tantangan tersendiri bagi BUMDes karena kompetisi memperebutkan tenaga kerja produktif desa semakin ketat, baik dengan sektor swasta di perkotaan maupun peluang bekerja sebagai pekerja migran di luar negeri yang menawarkan kompensasi jauh lebih tinggi. Strategi retensi yang efektif tidak dapat hanya mengandalkan kompensasi finansial semata, mengingat keterbatasan struktur insentif BUMDes, sehingga diperlukan kombinasi strategi retensi finansial dan non-finansial yang saling melengkapi. Retensi talenta yang efektif memerlukan pendekatan komprehensif yang mencakup pengembangan karier, pengakuan atas kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung motivasi intrinsik karyawan (Lestari, 2023).

1. Strategi Retensi Berbasis Kompensasi dan Insentif

Meskipun struktur penggajian BUMDes umumnya terbatas dibandingkan sektor swasta, skema insentif berbasis kinerja unit usaha, bagi hasil dari keuntungan BUMDes, serta tunjangan kesejahteraan seperti jaminan sosial ketenagakerjaan dapat menjadi daya tarik kompensasi yang kompetitif secara lokal. Pemberian penghargaan atas kinerja yang luar biasa terbukti menjadi salah satu komponen yang

secara efektif meningkatkan tingkat produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi (Lestari, 2023). BUMDes yang mampu mengaitkan skema insentif secara langsung dengan capaian kinerja individu maupun unit usaha akan lebih berhasil mempertahankan pengurus berkualitas dibandingkan BUMDes yang menerapkan sistem penggajian datar tanpa diferensiasi berdasarkan kinerja.

2. Strategi Retensi Berbasis Pengembangan Karier

Jenjang karier yang jelas, mulai dari staf pelaksana hingga direktur, memberikan harapan pengembangan diri bagi pengurus BUMDes sehingga mengurangi kecenderungan mereka mencari peluang kerja di luar desa. Integrasi antara pengembangan karier dan manajemen talenta yang dirancang secara terencana terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja sekaligus retensi karyawan dalam organisasi (Saputra & Yuliana, 2024). Selain jenjang karier struktural dalam BUMDes, kesempatan mengikuti pelatihan bersertifikat dan studi banding ke BUMDes unggulan di daerah lain juga menjadi bentuk investasi pengembangan diri yang dihargai oleh pengurus, terutama generasi muda yang menempatkan pengembangan kompetensi sebagai pertimbangan penting dalam memilih tempat bekerja.

3. Strategi Retensi Berbasis Ikatan Sosial dan Kebermaknaan Kerja

Keunikan konteks desa memberikan peluang strategi retensi yang tidak dimiliki organisasi perkotaan, yaitu ikatan sosial dan rasa memiliki terhadap kampung halaman yang dapat diperkuat melalui narasi kebermaknaan kerja (*meaningful work*), bahwa bekerja di BUMDes bukan sekadar mencari penghasilan, tetapi turut berkontribusi membangun kesejahteraan kolektif desa. Kajian mengenai adaptasi karyawan terhadap perubahan menunjukkan bahwa kinerja adaptif individu turut dipengaruhi oleh sejauh mana mereka merasa pekerjaannya bermakna dan relevan dengan nilai-nilai yang mereka yakini (Park & Park, 2021). Strategi ini perlu dikomunikasikan secara konsisten melalui narasi keberhasilan BUMDes dalam mengurangi kemiskinan, membuka lapangan kerja, dan memberdayakan potensi lokal, sehingga menumbuhkan kebanggaan pengurus terhadap pekerjaannya.

4. Strategi Retensi Berbasis Lingkungan Kerja yang Kondusif

Lingkungan kerja yang nyaman, hubungan interpersonal yang sehat antar-pengurus, serta kepemimpinan yang suportif turut memengaruhi keputusan pengurus BUMDes untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Pentingnya suasana tempat kerja yang nyaman perlu diperhatikan secara serius sebagai salah satu komponen strategi peningkatan produktivitas dan retensi karyawan dalam organisasi. BUMDes yang membangun budaya komunikasi terbuka antara direktur dan staf, menyediakan mekanisme penyampaian keluhan yang jelas, serta menghindari praktik kepemimpinan otoriter cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja pengurus yang lebih tinggi, yang pada gilirannya menurunkan tingkat pergantian pengurus secara keseluruhan.

Aspek keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) juga menjadi pertimbangan penting, mengingat sebagian besar pengurus BUMDes bekerja paruh waktu sambil tetap menjalankan aktivitas pertanian atau usaha rumah tangga lain sebagai sumber penghasilan tambahan. Kebijakan jam kerja yang fleksibel, selama tidak mengganggu pelayanan kepada anggota atau pelanggan, dapat menjadi bentuk penghargaan terhadap kondisi riil kehidupan warga desa yang berbeda dari pekerja kantoran di perkotaan. Fleksibilitas semacam ini, apabila dikomunikasikan dan disepakati bersama sejak awal perekrutan, dapat menjadi nilai tambah tersendiri yang membedakan BUMDes dari tempat kerja lain di sekitar desa.

5. Evaluasi dan Pembaruan Strategi Retensi secara Berkelanjutan

Strategi retensi yang efektif pada satu periode tidak menjamin akan tetap efektif pada periode berikutnya, mengingat preferensi dan kebutuhan tenaga kerja desa terus berubah seiring perkembangan zaman, terutama dengan masuknya generasi muda yang memiliki ekspektasi berbeda terhadap dunia kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh karena itu, BUMDes perlu membangun mekanisme umpan balik rutin, misalnya melalui survei kepuasan kerja sederhana setiap tahun, untuk memastikan strategi retensi yang diterapkan tetap relevan dan efektif menjawab kebutuhan pengurus yang bekerja di dalamnya. Pembaruan strategi retensi secara berkelanjutan ini menutup siklus manajemen talenta BUMDes secara utuh, sekaligus memperkuat keterkaitannya dengan seluruh proses.

Tabel 4.3 Matriks Strategi Retensi Talenta Lokal BUMDes

Jenis Strategi	Bentuk Implementasi	Sasaran Utama
Kompensasi & Insentif	Bagi hasil kinerja, jaminan sosial ketenagakerjaan	Kesejahteraan finansial pengurus
Pengembangan Karier	Jenjang jabatan jelas, pelatihan bersertifikat	Motivasi pengembangan diri
Ikatan Sosial & Makna Kerja	Narasi dampak sosial, penghargaan komunitas	Motivasi intrinsik dan kebanggaan
Lingkungan Kerja	Komunikasi terbuka, kepemimpinan suportif	Kepuasan kerja dan iklim organisasi

Sumber: Diolah dari Lestari (2023); Saputra & Yuliana (2024); Park & Park (2021)

Kombinasi keempat strategi retensi di atas perlu diterapkan secara simultan dan disesuaikan dengan karakteristik sosial-budaya masing-masing desa, karena tidak ada strategi tunggal yang berlaku universal bagi seluruh BUMDes di Indonesia yang sangat beragam kondisinya. Pengurus BUMDes dan pemerintah desa perlu secara berkala mengevaluasi efektivitas strategi retensi yang diterapkan melalui survei kepuasan kerja sederhana maupun forum dialog terbuka dengan seluruh pengurus, sehingga kebijakan retensi yang dijalankan senantiasa relevan dengan kebutuhan dan aspirasi SDM yang dimiliki desa dari waktu ke waktu.

Sebagai penutup Bab 4, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen berbasis kompetensi dan merit system, talent acquisition, talent management, succession planning, dan strategi retensi talenta lokal merupakan rangkaian utuh manajemen talenta yang harus dijalankan secara terintegrasi. Keberhasilan BUMDes dalam menjalankan seluruh rangkaian ini akan sangat menentukan kapasitasnya untuk bertransformasi dari sekadar unit usaha desa yang bersifat sementara, menjadi institusi ekonomi desa yang profesional, berkelanjutan, dan mampu bersaing dalam skema ekonomi yang lebih luas, sebagaimana menjadi visi utama transformasi BUMDes melalui manajemen sumber daya manusia yang menjadi fokus pembahasan buku ini secara keseluruhan.



BAB V

PENGEMBANGAN KOMPETENSI DAN PEMBELAJARAN BERKELANJUTAN

Lingkungan usaha yang dinamis, ditandai oleh perubahan teknologi, preferensi konsumen, dan regulasi, menuntut BUMDes membangun kapasitas belajar yang melekat dalam budaya organisasinya, bukan sekadar mengandalkan pelatihan sesaat yang diselenggarakan sekali waktu tanpa tindak lanjut. Rendahnya literasi digital masyarakat dan keterbatasan sumber daya manusia menuntut pendekatan manajemen perubahan dan pembelajaran yang sistematis, agar organisasi mampu memetakan kebutuhan pengembangan kapasitas secara berkelanjutan.

Bab ini membahas lima aspek pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan, yaitu penerapan konsep organisasi pembelajar (*learning organization*) dalam BUMDes, pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi, manajemen pengetahuan dan transfer pengetahuan antar-generasi pengurus, penguatan literasi digital dan kewirausahaan desa, serta pengembangan keterampilan lunak (*soft skills*) dan kepemimpinan. Kelima aspek ini saling terkait erat, karena organisasi pembelajar yang kuat memerlukan sistem pelatihan yang terstruktur, sistem manajemen pengetahuan yang berfungsi baik, penguasaan literasi digital sebagai keterampilan dasar era kini, serta *soft skills* kepemimpinan yang memungkinkan pengetahuan tersebut benar-benar diterapkan dalam pengambilan keputusan organisasi sehari-hari.

A. *Learning Organization* dalam BUMDes

Learning organization atau organisasi pembelajar adalah konsep yang diperkenalkan secara komprehensif oleh Peter Senge, yang mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai organisasi yang secara

terus-menerus memperluas kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan melalui pembelajaran kolektif anggotanya. Konsep ini menekankan bahwa pembelajaran bukan hanya tanggung jawab individu, melainkan harus terlembagakan dalam struktur, proses, dan budaya organisasi itu sendiri (Marquardt, 1999). Bagi BUMDes, penerapan prinsip *learning organization* sangat relevan mengingat keterbatasan sumber daya untuk merekrut tenaga ahli secara permanen, sehingga kapasitas belajar kolektif pengurus menjadi strategi utama untuk terus meningkatkan kualitas pengelolaan usaha dari waktu ke waktu.

1. Lima Disiplin Organisasi Pembelajar Senge dalam Konteks BUMDes

Senge (2006) mengidentifikasi lima disiplin yang membentuk organisasi pembelajar, yaitu penguasaan pribadi (*personal mastery*), model mental (*mental models*), visi bersama (*shared vision*), pembelajaran tim (*team learning*), dan berpikir sistem (*systems thinking*). Penerapan kelima disiplin ini pada BUMDes dapat diwujudkan melalui komitmen setiap pengurus untuk terus mengasah keterampilan pribadi, keterbukaan mengevaluasi ulang asumsi lama mengenai cara mengelola usaha desa, penyusunan visi bersama yang disepakati seluruh pengurus dan masyarakat, budaya diskusi tim yang terbuka, serta kemampuan melihat keterkaitan antar-unit usaha sebagai satu sistem yang saling memengaruhi, bukan unit-unit yang berjalan sendiri-sendiri tanpa koordinasi.

Penerapan berpikir sistem secara khusus penting bagi BUMDes karena keputusan pada satu unit usaha sering berdampak pada unit usaha lain, misalnya keputusan menaikkan harga sewa aset desa oleh unit pengelolaan aset dapat memengaruhi daya saing unit usaha pariwisata yang menyewa aset tersebut. Tanpa kemampuan berpikir sistem, pengurus BUMDes cenderung mengambil keputusan secara parsial yang justru merugikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, forum koordinasi rutin antar-kepala unit usaha menjadi sarana penting untuk melatih kemampuan berpikir sistem ini secara kolektif dan berkelanjutan.

2. Budaya Refleksi dan Evaluasi sebagai Fondasi Pembelajaran

Organisasi pembelajar dicirikan oleh kebiasaan melakukan refleksi secara rutin terhadap keberhasilan maupun kegagalan yang dialami, sebagai bahan pembelajaran untuk perbaikan di masa depan, bukan sekadar mencari pihak yang harus disalahkan ketika terjadi kegagalan. Budaya refleksi ini dapat diwujudkan melalui forum evaluasi bulanan yang secara khusus membahas pembelajaran dari kejadian tak terduga, baik positif maupun negatif, yang dialami unit-unit usaha BUMDes. Kajian mengenai knowledge management dan pembelajaran organisasi menegaskan bahwa organisasi yang secara sistematis mendokumentasikan hasil refleksi dan pembelajarannya memiliki kapasitas adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan dibandingkan organisasi yang tidak memiliki mekanisme refleksi formal (Rehman *et al.*, 2021).

3. Peran Kepemimpinan dalam Menumbuhkan Iklim Belajar

Iklim organisasi pembelajar sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan direktur BUMDes. Pemimpin yang terbuka terhadap kritik, mendorong eksperimen yang terukur, serta memandang kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi. Dalam kondisi tersebut, pengurus dan pengelola BUMDes merasa lebih percaya diri untuk menyampaikan gagasan baru, mencoba pendekatan yang berbeda, serta berbagi pengalaman tanpa rasa takut mendapat hukuman. Budaya seperti ini mendorong terjadinya pembelajaran berkelanjutan yang pada akhirnya meningkatkan kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan.

Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang otoriter, kurang terbuka terhadap masukan, dan memberikan sanksi secara berlebihan atas setiap kesalahan dapat menghambat proses pembelajaran organisasi. Pengurus cenderung menghindari pengambilan risiko, enggan mengemukakan ide baru, dan hanya berfokus pada pelaksanaan tugas sesuai prosedur tanpa melakukan perbaikan. Akibatnya, BUMDes kehilangan kesempatan untuk memperoleh pengetahuan baru yang sebenarnya dapat diperoleh melalui proses mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki berbagai inovasi.

Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang efektif dalam membangun organisasi pembelajar di BUMDes. Pemimpin transformasional mampu memberikan visi yang jelas,

menginspirasi anggota organisasi, mendorong kreativitas, serta memberikan perhatian terhadap pengembangan kompetensi setiap individu. Melalui kepemimpinan seperti ini, budaya belajar tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi berkembang menjadi nilai bersama yang melekat dalam organisasi. Dengan demikian, BUMDes memiliki kemampuan yang lebih baik untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memperkuat keberlanjutan usaha yang dijalankan.

Gambar 5.1 Lima Disiplin *Learning Organization* pada Konteks BUMDes



Sumber: Diadaptasi dari Senge, dalam Marquardt (1999) dan Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa (2023)

Tantangan penerapan *learning organization* pada BUMDes terletak pada keterbatasan waktu pengurus yang sebagian besar bekerja paruh waktu, sehingga forum pembelajaran formal sulit dijadwalkan secara rutin. Solusi praktis yang dapat ditempuh adalah mengintegrasikan sesi pembelajaran singkat ke dalam rapat evaluasi bulanan yang memang sudah rutin dilaksanakan, sehingga tidak menambah beban waktu baru bagi pengurus. Dengan pendekatan yang pragmatis semacam ini, prinsip *learning organization* tetap dapat diterapkan secara bertahap sesuai kapasitas riil BUMDes, tanpa harus meniru struktur pembelajaran formal korporasi besar yang jauh berbeda konteks dan sumber dayanya.

B. Pelatihan dan Pengembangan Berbasis Kompetensi

Pelatihan dan pengembangan berbasis kompetensi merupakan implementasi konkret dari kamus kompetensi, di mana program pelatihan dirancang secara spesifik untuk menutup kesenjangan kompetensi yang teridentifikasi pada setiap individu maupun unit usaha BUMDes. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dirancang secara terstruktur dan berkesinambungan terbukti meningkatkan kapasitas kerja dan daya saing organisasi secara signifikan dibandingkan pelatihan yang bersifat insidental dan tidak terencana (Kurniawati, 2023). Pendekatan berbasis kompetensi ini penting agar investasi pelatihan yang terbatas benar-benar dialokasikan pada area yang paling berdampak terhadap kinerja BUMDes, bukan pelatihan generik yang tidak selalu relevan dengan kebutuhan riil setiap unit usaha.

1. Metode Pelatihan yang Relevan bagi Konteks Desa

Pelatihan bagi pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) perlu dirancang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan masyarakat desa agar materi yang diberikan dapat diterapkan secara langsung dalam pengelolaan usaha. Berbeda dengan pelatihan di lingkungan korporasi yang umumnya bersifat teoritis dan menggunakan studi kasus berskala besar, pelatihan bagi BUMDes lebih efektif apabila mengutamakan pendekatan kontekstual, partisipatif, dan berbasis praktik. Materi pelatihan sebaiknya disesuaikan dengan potensi ekonomi lokal, jenis usaha yang dikelola, tingkat literasi peserta, serta tantangan nyata yang dihadapi dalam operasional BUMDes.

Salah satu metode yang banyak digunakan adalah *experiential learning*, yaitu pembelajaran yang berpusat pada pengalaman peserta. Melalui pendekatan ini, peserta belajar dengan mempraktikkan secara langsung pengelolaan usaha, menyelesaikan permasalahan yang dihadapi, kemudian melakukan refleksi untuk memperoleh pemahaman baru. Metode ini dinilai lebih efektif dibandingkan pembelajaran yang hanya mengandalkan ceramah karena mampu meningkatkan keterampilan praktis, kemampuan memecahkan masalah, dan kepercayaan diri peserta dalam mengambil keputusan.

Selain itu, metode pendampingan (*mentoring*) dan *coaching* memiliki peran penting dalam meningkatkan kapasitas pengelola

BUMDes. Pendampingan dilakukan secara berkelanjutan oleh fasilitator, akademisi, praktisi, maupun tenaga pendamping desa yang membantu pengurus menerapkan pengetahuan yang telah diperoleh selama pelatihan. Melalui proses ini, berbagai kendala operasional dapat didiskusikan secara langsung sehingga solusi yang dihasilkan lebih sesuai dengan kondisi lapangan. Pendampingan yang berkesinambungan juga membantu memastikan bahwa hasil pelatihan tidak berhenti pada peningkatan pengetahuan, tetapi benar-benar diwujudkan dalam praktik pengelolaan usaha.

Metode pembelajaran berbasis studi kasus (*case-based learning*) juga relevan diterapkan dalam pengembangan kapasitas BUMDes. Peserta diajak menganalisis berbagai kasus nyata yang pernah dialami oleh BUMDes lain, baik keberhasilan maupun kegagalannya. Pendekatan ini memberikan kesempatan bagi peserta untuk memahami berbagai alternatif solusi, mengenali faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan usaha, serta mengembangkan kemampuan analisis dalam menghadapi situasi serupa di lingkungan mereka sendiri.

Perkembangan teknologi juga memungkinkan penerapan metode *blended learning*, yaitu kombinasi pembelajaran tatap muka dengan pembelajaran digital melalui video, modul elektronik, atau aplikasi pembelajaran. Meskipun implementasinya masih dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur internet di desa, pendekatan ini memberikan fleksibilitas bagi pengelola BUMDes untuk mengakses materi pelatihan kapan saja. Dengan dukungan teknologi digital, proses pembelajaran menjadi lebih berkelanjutan karena peserta dapat mengulang materi, berdiskusi secara daring, serta memperoleh pembaruan informasi sesuai perkembangan kebutuhan usaha.

Pemilihan metode pelatihan yang tepat akan meningkatkan efektivitas pengembangan kapasitas pengelola BUMDes. Pelatihan yang bersifat partisipatif, berbasis pengalaman, didukung oleh pendampingan, serta memanfaatkan teknologi secara proporsional akan memperkuat kompetensi manajerial, kewirausahaan, dan kemampuan adaptasi pengurus. Pada akhirnya, peningkatan kapasitas sumber daya manusia tersebut menjadi salah satu faktor penting dalam mendorong profesionalisme pengelolaan BUMDes dan keberlanjutan usaha desa.

2. Kurikulum Pelatihan Berjenjang Sesuai Level Kompetensi

Kurikulum pelatihan BUMDes idealnya disusun secara berjenjang, dimulai dari pelatihan dasar tata kelola dan literasi keuangan bagi pengurus baru, dilanjutkan pelatihan menengah mengenai manajemen operasional unit usaha spesifik, hingga pelatihan lanjutan mengenai kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis bagi kandidat suksesi direktur. Penyusunan kurikulum berjenjang semacam ini mencegah tumpang tindih materi pelatihan yang berulang bagi peserta yang sama, sekaligus memastikan setiap tahap pengembangan kompetensi terbangun secara progresif di atas fondasi yang telah dikuasai sebelumnya, tidak melompat langsung ke materi lanjutan tanpa penguasaan dasar yang memadai.

3. Evaluasi Efektivitas Pelatihan melalui Model *Kirkpatrick*

Efektivitas pelatihan perlu dievaluasi secara sistematis, salah satunya menggunakan model evaluasi empat level Kirkpatrick, yaitu reaksi peserta terhadap pelatihan, tingkat pembelajaran yang diperoleh, perubahan perilaku kerja setelah pelatihan, dan dampak akhirnya terhadap hasil organisasi seperti peningkatan pendapatan unit usaha. Banyak BUMDes hanya mengevaluasi pelatihan pada level reaksi melalui survei kepuasan sederhana, padahal level yang paling penting justru perubahan perilaku dan dampak organisasi yang memerlukan pengamatan jangka menengah setelah pelatihan selesai dilaksanakan. Evaluasi menyeluruh empat level ini memastikan anggaran pelatihan BUMDes yang terbatas benar-benar menghasilkan dampak nyata, bukan sekadar kegiatan seremonial yang menghabiskan anggaran tanpa perubahan substansial pada kinerja organisasi.

4. Pembiayaan dan Kemitraan Program Pelatihan

Keterbatasan anggaran BUMDes untuk pelatihan dapat diatasi melalui kemitraan dengan berbagai pihak, seperti program corporate social responsibility perusahaan di sekitar desa, hibah pelatihan dari Kementerian Desa, atau kerja sama dengan perguruan tinggi melalui skema pengabdian kepada masyarakat yang umumnya tidak membebankan biaya kepada mitra desa. Pemanfaatan sumber pembiayaan alternatif ini penting agar keterbatasan anggaran tidak menjadi alasan BUMDes mengabaikan pengembangan kompetensi SDM-nya sama sekali. Selain itu, BUMDes juga dapat menjalin

kemitraan pelatihan bersama antar-BUMDes dalam satu kecamatan untuk berbagi biaya narasumber, sehingga setiap BUMDes tidak perlu menanggung biaya pelatihan penuh secara mandiri.

Tabel 5.1 Kerangka Kurikulum Pelatihan Berjenjang bagi Pengurus BUMDes

Jenjang	Fokus Materi	Sasaran Peserta	Metode
Dasar	Tata kelola BUMDes dan literasi keuangan	Pengurus baru	Klasikal dan simulasi
Menengah	Manajemen operasional unit usaha spesifik	Kepala unit usaha	On the job training
Lanjutan	Kepemimpinan dan pengambilan keputusan strategis	Kandidat suksesi direktur	Mentoring dan studi kasus
Khusus	Literasi digital dan pemasaran daring	Seluruh pengurus	Workshop praktik langsung

Sumber: Diolah dari Kurniawati (2023)

C. *Knowledge Management* dan Transfer Pengetahuan

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, menangkap, menyimpan, membagikan, dan memanfaatkan pengetahuan organisasi guna meningkatkan kinerja dan daya saing secara berkelanjutan. Penelitian mengenai *knowledge management* pada usaha berbasis pedesaan menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan yang sistematis berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan usaha, terutama dalam mempertahankan praktik-praktik terbaik yang telah terbukti efektif di tengah pergantian pengurus yang cenderung sering terjadi (Mitchell & Brown, 2021). Bagi BUMDes, manajemen pengetahuan menjadi krusial karena banyak pengetahuan operasional bersifat tacit atau melekat pada individu tertentu, sehingga berisiko hilang begitu saja ketika individu tersebut berhenti menjabat tanpa proses transfer pengetahuan yang memadai kepada penggantinya.

1. Konversi Pengetahuan Tacit menjadi *Explicit*

Model konversi pengetahuan yang banyak dirujuk membedakan dua jenis pengetahuan, yaitu pengetahuan tacit yang bersifat personal dan sulit diformalkan seperti intuisi bisnis dan pengalaman lapangan, serta pengetahuan *explicit* yang telah terdokumentasi dalam bentuk tertulis dan dapat dengan mudah dibagikan kepada orang lain. Kajian literatur mengenai *knowledge management*, *tacit knowledge*, dan *explicit knowledge* menegaskan bahwa organisasi yang mampu mengonversi pengetahuan tacit menjadi *explicit* melalui dokumentasi, standar prosedur operasional, dan studi kasus internal memiliki ketahanan organisasi yang lebih baik terhadap pergantian personel. Bagi BUMDes, konversi ini dapat dilakukan sederhana melalui pencatatan pengalaman penanganan masalah operasional dalam bentuk buku catatan bersama atau dokumen digital yang dapat diakses seluruh pengurus.

Proses konversi pengetahuan idealnya tidak dibebankan hanya kepada satu individu, misalnya sekretaris BUMDes, melainkan menjadi tanggung jawab kolektif setiap kepala unit usaha untuk mendokumentasikan pengalaman dan pembelajaran dari unit yang dipimpinnya secara berkala. Pendekatan kolektif ini memastikan proses dokumentasi pengetahuan berjalan berkelanjutan meskipun terjadi pergantian sekretaris atau staf administrasi, karena tanggung jawab dokumentasi telah tersebar merata di seluruh struktur organisasi, tidak terpusat pada satu titik kerawanan tunggal yang rentan hilang ketika individu tersebut berhenti bertugas.

2. Mekanisme Transfer Pengetahuan Antar-Generasi Pengurus

Transfer pengetahuan antar-generasi pengurus merupakan aspek penting dalam menjaga keberlanjutan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pergantian kepengurusan yang berlangsung secara periodik berpotensi menyebabkan hilangnya pengalaman, keterampilan, dan informasi penting apabila tidak diikuti dengan mekanisme alih pengetahuan yang terstruktur. Oleh karena itu, BUMDes perlu membangun sistem yang mampu memastikan pengetahuan yang dimiliki pengurus sebelumnya dapat diteruskan kepada pengurus baru sehingga proses pengelolaan usaha tetap berjalan secara efektif tanpa harus memulai kembali dari awal.

Salah satu mekanisme yang efektif adalah penerapan masa transisi berdampingan (*overlap period*), yaitu periode ketika pengurus lama dan pengurus baru bekerja bersama sebelum proses serah terima jabatan diselesaikan sepenuhnya. Melalui mekanisme ini, pengurus baru memiliki kesempatan untuk mempelajari prosedur operasional, sistem administrasi, pola pengambilan keputusan, serta berbagai pengalaman praktis yang diperoleh pengurus sebelumnya. Proses pembelajaran secara langsung tersebut membantu mempercepat adaptasi sekaligus mengurangi risiko terjadinya kesalahan dalam pengelolaan organisasi.

Mekanisme ini juga berperan penting dalam mentransfer *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman dan sering kali sulit didokumentasikan dalam bentuk tertulis. Contohnya meliputi pemahaman mengenai karakteristik pelanggan, strategi membangun hubungan dengan mitra usaha, pola musiman permintaan produk atau jasa, hingga pendekatan komunikasi yang efektif dengan masyarakat desa. Pengetahuan semacam ini umumnya menjadi modal penting dalam pengambilan keputusan sehari-hari dan tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh dokumen administratif atau prosedur operasional standar.

Selain masa transisi, BUMDes dapat memperkuat proses transfer pengetahuan melalui penyusunan dokumentasi organisasi, seperti *standard operating procedures* (SOP), buku pedoman kerja, laporan kegiatan, basis data pelanggan, serta arsip keputusan strategis. Dokumentasi tersebut berfungsi sebagai memori organisasi (*organizational memory*) yang dapat diakses oleh setiap generasi pengurus. Dengan demikian, proses pembelajaran tidak hanya bergantung pada individu tertentu, tetapi menjadi bagian dari sistem pengelolaan organisasi yang berkelanjutan.

Pendampingan (*mentoring*) antara pengurus senior dan pengurus baru juga dapat meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan. Dalam proses ini, pengurus yang telah berpengalaman memberikan arahan, berbagi pengalaman, serta mendiskusikan berbagai tantangan yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan BUMDes. Hubungan yang bersifat kolaboratif tersebut memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan secara lebih mendalam sekaligus membangun kepercayaan dan budaya belajar di dalam organisasi.

Penelitian Shujahat et al. (2021) menunjukkan bahwa praktik desain pekerjaan yang memberikan ruang bagi individu untuk

mengembangkan cara kerja yang sesuai dengan pengalaman dan kompetensinya (*idiosyncratic job-design practices*) berkontribusi positif terhadap efektivitas transfer pengetahuan dalam organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan alih pengetahuan tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan sistem formal, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan kemauan anggota organisasi untuk saling berbagi pengalaman.

Dengan menerapkan mekanisme transfer pengetahuan yang sistematis, BUMDes dapat menjaga kesinambungan kompetensi organisasi meskipun terjadi pergantian kepengurusan. Pengetahuan yang berhasil diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya akan memperkuat kapasitas organisasi, mempercepat proses adaptasi pengurus baru, serta meningkatkan keberlanjutan dan profesionalisme pengelolaan usaha desa.

3. Pemanfaatan Teknologi untuk Dokumentasi Pengetahuan Organisasi

Teknologi sederhana seperti aplikasi dokumen bersama berbasis daring, kanal pesan instan khusus berbagi pengalaman kerja, atau video dokumentasi praktik operasional dapat menjadi sarana efektif menyimpan dan membagikan pengetahuan organisasi BUMDes tanpa memerlukan investasi sistem manajemen pengetahuan yang mahal. Knowledge management berperan sebagai mediator penting antara kapabilitas dinamis organisasi dan kinerja organisasional, terutama pada organisasi dengan sumber daya terbatas yang perlu mengoptimalkan aset pengetahuan yang dimilikinya secara efisien. Pemanfaatan teknologi ini juga mempermudah pengurus BUMDes yang telah purnatugas untuk tetap dapat dihubungi dan dimintai masukan ketika pengurus baru menghadapi permasalahan yang mirip dengan pengalaman yang pernah dialami pengurus sebelumnya.

Tabel 5.2 Perbandingan Pengetahuan Tacit dan *Explicit* dalam Konteks BUMDes

Aspek	Pengetahuan Tacit	Pengetahuan <i>Explicit</i>
Contoh	Intuisi menilai kelayakan calon peminjam unit simpan pinjam	SOP tertulis prosedur pengajuan pinjaman
Media Penyimpanan	Melekat pada individu/pengalaman	Dokumen, manual, basis data digital
Risiko Kehilangan	Tinggi jika individu berhenti tanpa transfer	Rendah, selama dokumen terpelihara
Strategi Pengelolaan	Mentoring, magang berdampingan	Digitalisasi, pelatihan berbasis dokumen

Sumber: Diadaptasi dari Shujahat et al. (2021)

D. Literasi Digital dan Kewirausahaan Desa

Literasi digital merujuk pada kemampuan individu maupun organisasi untuk memahami, menggunakan, dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif dalam operasional bisnis, termasuk pemilihan, penerapan, dan optimalisasi alat digital guna meningkatkan efisiensi, inovasi, dan daya saing usaha (Faruque *et al.*, dalam kajian Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan, 2025). Penguatan literasi digital aparatur maupun pengurus BUMDes menjadi kunci keberlanjutan digitalisasi desa, karena tanpa literasi digital yang memadai, desa berisiko menciptakan kesenjangan digital baru alih-alih memperoleh manfaat dari transformasi digital yang sedang didorong pemerintah melalui berbagai regulasi terkait desa digital (Alfiana *et al.*, 2022).

1. Dimensi Literasi Digital yang Relevan bagi Pengurus BUMDes

Literasi digital merupakan salah satu kompetensi yang semakin penting dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) seiring dengan meningkatnya pemanfaatan teknologi informasi dalam aktivitas bisnis. Bagi pengurus BUMDes, literasi digital tidak hanya berarti kemampuan mengoperasikan perangkat elektronik, tetapi juga

mencakup kemampuan memanfaatkan teknologi secara efektif, aman, dan produktif untuk mendukung tata kelola organisasi, pelayanan, serta pengembangan usaha. Penguasaan literasi digital yang memadai akan membantu BUMDes meningkatkan efisiensi operasional, memperluas akses pasar, dan memperkuat daya saing di tengah perkembangan ekonomi digital.

Dimensi pertama adalah kemampuan operasional dasar penggunaan perangkat digital. Kompetensi ini meliputi kemampuan menggunakan komputer, telepon pintar (*smartphone*), internet, surat elektronik (*email*), layanan penyimpanan berbasis *cloud*, serta berbagai aplikasi perkantoran untuk mendukung administrasi dan komunikasi organisasi. Penguasaan keterampilan dasar ini menjadi fondasi bagi pengurus BUMDes untuk mengakses informasi, mengelola dokumen, dan berkomunikasi dengan berbagai pemangku kepentingan secara lebih efektif.

Dimensi kedua adalah kemampuan memanfaatkan media digital untuk pemasaran produk dan jasa. Pengurus BUMDes perlu memahami cara menggunakan media sosial, *marketplace*, serta platform digital lainnya untuk memperkenalkan produk, membangun identitas usaha, berinteraksi dengan pelanggan, dan memperluas jangkauan pasar. Kemampuan ini mencakup penyusunan konten promosi yang menarik, pengelolaan komunikasi dengan konsumen, serta pemanfaatan analitik sederhana untuk mengevaluasi efektivitas strategi pemasaran digital.

Dimensi ketiga adalah kemampuan menggunakan aplikasi pembukuan dan administrasi berbasis digital. Pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel dapat didukung melalui penggunaan aplikasi pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, pengelolaan kas, serta pengarsipan dokumen secara digital. Pemanfaatan teknologi dalam administrasi membantu mengurangi kesalahan pencatatan, meningkatkan efisiensi kerja, serta mempermudah proses pelaporan kepada pemerintah desa maupun pihak terkait lainnya.

Dimensi keempat adalah kemampuan memahami keamanan digital (*digital security*). Pengurus BUMDes perlu memiliki pengetahuan dasar mengenai perlindungan data, penggunaan kata sandi yang kuat, kewaspadaan terhadap *phishing*, pencadangan (*backup*) data, serta praktik penggunaan internet yang aman. Kesadaran terhadap keamanan digital menjadi semakin penting karena semakin banyak transaksi, komunikasi, dan penyimpanan data yang dilakukan melalui

platform digital. Penerapan langkah-langkah keamanan yang sederhana dapat mengurangi risiko kebocoran data, penipuan daring, maupun gangguan terhadap operasional organisasi.

Keempat dimensi tersebut tidak harus dikuasai secara bersamaan dengan tingkat kompetensi yang sama. Pengembangan literasi digital sebaiknya disesuaikan dengan karakteristik dan kebutuhan masing-masing unit usaha BUMDes. Sebagai contoh, unit usaha pariwisata membutuhkan kemampuan pemasaran digital, pengelolaan reservasi daring, dan komunikasi melalui media sosial yang lebih intensif. Sebaliknya, unit usaha pengelolaan air bersih atau jasa pelayanan dasar lebih memerlukan kompetensi dalam administrasi digital, pencatatan operasional, dan pengelolaan data pelanggan. Dengan pendekatan yang bertahap dan berbasis kebutuhan, pengembangan literasi digital menjadi lebih efektif, efisien, dan memberikan manfaat yang nyata bagi peningkatan kinerja BUMDes.

2. Digitalisasi Model Bisnis Unit Usaha BUMDes

Digitalisasi model bisnis merupakan proses transformasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan cara Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) menciptakan nilai, memberikan layanan, dan mengelola operasional usaha. Digitalisasi tidak hanya terbatas pada penggunaan media sosial sebagai sarana promosi, tetapi juga mencakup perubahan menyeluruh pada proses bisnis, interaksi dengan pelanggan, sistem transaksi, hingga pengambilan keputusan berbasis data. Melalui transformasi ini, BUMDes dapat meningkatkan efisiensi, memperluas akses pasar, serta memperkuat daya saing di tengah perkembangan ekonomi digital.

Salah satu bentuk digitalisasi yang banyak diterapkan adalah penggunaan sistem pembayaran digital (*digital payment*). Pemanfaatan *Quick Response Code Indonesian Standard* (QRIS), dompet digital, maupun layanan perbankan elektronik mempermudah proses transaksi bagi pelanggan sekaligus meningkatkan transparansi dalam pencatatan keuangan. Selain memberikan kemudahan bagi konsumen, sistem pembayaran digital juga membantu BUMDes mengurangi penggunaan uang tunai, mempercepat proses transaksi, serta mempermudah penyusunan laporan keuangan.

Pada unit usaha yang bergerak di bidang pariwisata desa, digitalisasi dapat diwujudkan melalui penggunaan aplikasi pemesanan

daring (*online booking system*). Wisatawan dapat memperoleh informasi mengenai destinasi, melakukan reservasi, membeli tiket, hingga memberikan ulasan secara digital. Sistem ini tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengunjung, tetapi juga mempermudah pengelola dalam mengatur kapasitas kunjungan, memantau jumlah wisatawan, serta mengelola jadwal operasional secara lebih efisien.

Digitalisasi juga memungkinkan BUMDes memanfaatkan platform *marketplace* untuk memperluas pemasaran produk unggulan desa. Produk seperti hasil pertanian, kerajinan, makanan olahan, maupun produk ekonomi kreatif dapat dipasarkan kepada konsumen di berbagai daerah tanpa dibatasi oleh lokasi geografis. Integrasi dengan media sosial, *marketplace*, dan layanan logistik memberikan peluang bagi BUMDes untuk menjangkau pasar yang lebih luas, meningkatkan volume penjualan, serta membangun identitas produk desa di tingkat regional maupun nasional.

Selain mendukung pemasaran dan transaksi, teknologi digital berperan dalam otomatisasi proses bisnis (*business process automation*). Berbagai aktivitas operasional, seperti pengelolaan inventaris, pencatatan stok, administrasi keuangan, manajemen pelanggan (*customer relationship management*), hingga penyusunan laporan dapat dilakukan secara lebih cepat dan akurat melalui aplikasi digital. Otomatisasi tersebut mengurangi pekerjaan yang bersifat manual, meminimalkan kesalahan pencatatan, serta meningkatkan efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya.

Pemanfaatan teknologi digital juga menghasilkan berbagai data operasional yang dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan. Informasi mengenai pola penjualan, preferensi pelanggan, tingkat permintaan produk, maupun kinerja masing-masing unit usaha dapat dianalisis untuk menyusun strategi bisnis yang lebih tepat. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya berdasarkan pengalaman, tetapi juga didukung oleh informasi yang lebih objektif dan terukur.

Meskipun demikian, keberhasilan digitalisasi model bisnis BUMDes tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur digital, dukungan kelembagaan, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, proses digitalisasi perlu dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan dan karakteristik masing-masing unit usaha. Pendekatan yang terencana akan membantu BUMDes memanfaatkan

teknologi secara optimal sehingga mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas peluang usaha, dan memperkuat keberlanjutan ekonomi desa.

3. Kewirausahaan Desa Berbasis Inovasi Digital

Kewirausahaan desa berbasis inovasi digital merupakan pendekatan yang menggabungkan semangat kewirausahaan dengan pemanfaatan teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Penguatan literasi digital tidak hanya bertujuan meningkatkan kemampuan teknis pengurus dalam menggunakan perangkat dan aplikasi digital, tetapi juga membentuk *entrepreneurial mindset*, yaitu pola pikir yang mampu melihat peluang, berani berinovasi, serta adaptif terhadap perubahan. Pola pikir tersebut menjadi landasan penting bagi pengurus BUMDes untuk mengembangkan unit usaha yang mampu bersaing dalam era ekonomi digital.

Pengurus BUMDes yang memiliki jiwa kewirausahaan akan lebih mudah mengidentifikasi peluang usaha baru berbasis potensi lokal yang didukung oleh teknologi digital. Sebagai contoh, komoditas pertanian dapat diolah menjadi produk bernilai tambah dan dipasarkan melalui *marketplace*, kerajinan desa dipromosikan melalui media sosial, atau potensi wisata desa dikembangkan menggunakan platform reservasi daring. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan produk dan jasa BUMDes menjangkau konsumen yang lebih luas tanpa dibatasi oleh wilayah geografis, sehingga membuka peluang peningkatan pendapatan dan perluasan pasar.

Selain membuka akses pasar, inovasi digital juga mendorong BUMDes membangun kolaborasi dengan berbagai pihak, seperti platform perdagangan elektronik, penyedia layanan pembayaran digital, perusahaan logistik, maupun lembaga pendamping usaha. Kolaborasi tersebut dapat meningkatkan efisiensi distribusi, mempercepat transaksi, serta memperkuat daya saing produk desa. Di sisi lain, pemanfaatan data digital mengenai perilaku konsumen, tren pasar, dan kinerja penjualan memungkinkan pengurus mengambil keputusan bisnis yang lebih tepat, sehingga strategi pengembangan usaha dapat disusun berdasarkan informasi yang akurat dan terukur.

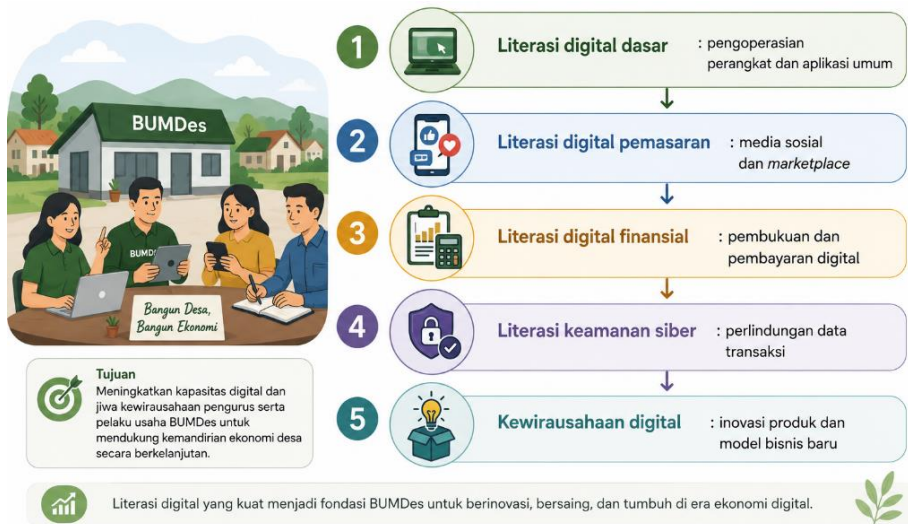
BUMDes yang berhasil mengembangkan kewirausahaan berbasis inovasi digital umumnya lebih mampu merespons perubahan pasar dibandingkan organisasi yang hanya mempertahankan model

bisnis konvensional. Kombinasi antara *entrepreneurial mindset*, literasi digital, dan budaya inovasi mendorong pengurus untuk terus melakukan pembaruan produk, meningkatkan kualitas layanan, serta mencari peluang usaha baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan kewirausahaan digital perlu menjadi bagian dari strategi peningkatan kapasitas pengurus agar BUMDes mampu tumbuh secara berkelanjutan, meningkatkan daya saing, dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pembangunan ekonomi desa.

4. Mengatasi Kesenjangan Infrastruktur dan Literasi Digital

Tantangan literasi digital di desa tidak hanya terletak pada kemauan belajar pengurus, tetapi juga pada keterbatasan infrastruktur seperti jaringan internet yang belum merata di seluruh wilayah desa. BUMDes dengan kapabilitas digital yang lebih baik cenderung lebih mandiri dan tahan uji terhadap tekanan persaingan usaha dibandingkan BUMDes yang masih tertinggal dalam adopsi teknologi (Suryatiningsih *et al.*, 2023). Strategi mengatasi kesenjangan ini dapat ditempuh melalui advokasi kepada pemerintah daerah untuk perluasan infrastruktur telekomunikasi desa, serta pemanfaatan pusat layanan internet desa yang telah dibangun melalui program pemerintah sebagai titik akses bersama bagi pengurus BUMDes yang belum memiliki akses internet memadai di rumah masing-masing.

Gambar 5.2 Tahapan Penguatan Literasi Digital dan Kewirausahaan BUMDes



E. Pengembangan *Soft Skills* dan Kepemimpinan

Selain kompetensi teknis dan literasi digital, keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh keterampilan lunak (*soft skills*) pengurusnya, seperti komunikasi efektif, kerja sama tim, pemecahan masalah, dan kepemimpinan, yang justru sering terabaikan dalam program pengembangan SDM desa yang cenderung berfokus pada keterampilan teknis semata. *Soft skills* menjadi semakin penting mengingat BUMDes beroperasi dalam konteks sosial yang kompleks, melibatkan interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan mulai dari pemerintah desa, masyarakat, hingga mitra usaha eksternal, yang menuntut kemampuan interpersonal yang matang di luar sekadar penguasaan teknis operasional usaha.

1. Komunikasi Efektif sebagai Fondasi Kerja Sama Tim

Komunikasi efektif merupakan salah satu kompetensi utama yang mendukung keberhasilan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sebagai organisasi yang melibatkan berbagai pihak, mulai dari direktur, pengurus, pengelola unit usaha, hingga pemerintah desa, BUMDes memerlukan komunikasi yang jelas, terbuka, dan terarah agar setiap kegiatan dapat berjalan secara terkoordinasi. Struktur organisasi BUMDes yang relatif sederhana dan mengandalkan interaksi sehari-hari menjadikan komunikasi sebagai fondasi utama dalam membangun kerja

sama tim, menyelesaikan permasalahan, serta mendukung proses pengambilan keputusan.

Komunikasi yang efektif memungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara akurat sehingga setiap anggota organisasi memahami tugas, tanggung jawab, dan tujuan yang ingin dicapai. Sebaliknya, komunikasi yang kurang baik dapat menimbulkan kesalahpahaman, tumpang tindih pekerjaan, keterlambatan pelaksanaan program, hingga menurunnya kepercayaan antaranggota tim. Berbagai penelitian mengenai pengelolaan BUMDes menunjukkan bahwa lemahnya komunikasi dan koordinasi, terutama setelah pergantian kepengurusan, sering menjadi salah satu penyebab menurunnya kinerja organisasi dan terhambatnya keberlanjutan pengembangan unit usaha.

Oleh karena itu, pengembangan kapasitas pengurus BUMDes perlu mencakup pelatihan komunikasi yang berorientasi pada peningkatan kemampuan praktis. Materi pelatihan dapat meliputi keterampilan menyampaikan gagasan secara jelas dan sistematis, mendengarkan secara aktif (*active listening*), melakukan diskusi yang produktif, serta memberikan umpan balik (*feedback*) yang konstruktif. Kemampuan tersebut membantu pengurus membangun hubungan kerja yang lebih harmonis, mengurangi potensi konflik, serta menciptakan suasana kerja yang saling menghargai dan mendukung proses pembelajaran bersama.

Komunikasi yang efektif juga berperan dalam membangun budaya kolaboratif di dalam BUMDes. Ketika setiap anggota merasa memiliki ruang untuk menyampaikan pendapat, berbagi pengalaman, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, organisasi akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dan menemukan solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, komunikasi bukan hanya menjadi sarana penyampaian informasi, tetapi juga menjadi fondasi bagi terbentuknya kerja sama tim yang solid, peningkatan kinerja organisasi, serta keberlanjutan pengelolaan BUMDes.

2. Kemampuan Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan

Kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan merupakan kompetensi penting yang harus dimiliki oleh pengurus Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam menjalankan berbagai unit usaha, pengurus sering menghadapi situasi yang memerlukan keputusan secara cepat dan tepat, seperti menangani keluhan pelanggan, mengatasi

gangguan operasional, menghadapi perubahan harga pasar, maupun menyelesaikan konflik dengan mitra usaha atau masyarakat. Kondisi tersebut menuntut pengurus untuk mampu menganalisis permasalahan secara objektif, mempertimbangkan berbagai alternatif solusi, serta memilih keputusan yang memberikan manfaat terbaik bagi organisasi.

Proses pemecahan masalah yang efektif sebaiknya dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu mengidentifikasi akar penyebab masalah, mengumpulkan informasi yang relevan, menyusun berbagai alternatif penyelesaian, mengevaluasi konsekuensi dari setiap alternatif, kemudian menentukan keputusan yang paling sesuai dengan kondisi yang dihadapi. Pendekatan yang terstruktur membantu pengurus mengurangi keputusan yang bersifat impulsif atau hanya didasarkan pada intuisi semata. Dengan demikian, risiko terjadinya kesalahan pengambilan keputusan dapat diminimalkan, sementara peluang untuk memperoleh solusi yang lebih efektif menjadi semakin besar.

Pengembangan kompetensi ini dapat dilakukan melalui berbagai metode pembelajaran yang bersifat praktis, seperti *case-based learning*, simulasi pengambilan keputusan, diskusi kelompok, dan *problem-based learning*. Berbagai metode tersebut memungkinkan pengurus berlatih menghadapi skenario yang menyerupai kondisi nyata di lapangan, misalnya penurunan penjualan, keterlambatan pasokan, sengketa dengan pelanggan, atau perubahan kebijakan yang memengaruhi operasional BUMDes. Melalui latihan yang berulang, pengurus akan terbiasa berpikir secara kritis, menganalisis setiap situasi secara rasional, serta menyusun solusi yang dapat diterapkan secara efektif.

Kemampuan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang baik akan meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan. Pengurus yang mampu mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan berdasarkan pertimbangan yang matang akan lebih mudah menjaga keberlangsungan operasional, membangun kepercayaan masyarakat, serta mengembangkan usaha sesuai dengan dinamika lingkungan. Oleh karena itu, penguatan kompetensi ini perlu menjadi bagian penting dari program pengembangan kapasitas pengurus BUMDes agar organisasi mampu beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan kinerja secara berkelanjutan.

3. Kepemimpinan sebagai Puncak Pengembangan *Soft Skills*

Kepemimpinan merupakan puncak dari pengembangan *soft skills* karena mengintegrasikan berbagai kompetensi interpersonal, seperti komunikasi, kerja sama tim, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, serta kemampuan membangun hubungan yang positif dengan anggota organisasi. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab mengarahkan jalannya organisasi, tetapi juga mampu memengaruhi, memotivasi, dan menggerakkan seluruh pengurus untuk bekerja secara kolaboratif dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, kepemimpinan menjadi kompetensi strategis yang menentukan keberhasilan pengelolaan dan keberlanjutan usaha BUMDes.

Pengembangan kepemimpinan bagi calon suksesi BUMDes sebaiknya tidak hanya berorientasi pada penguasaan konsep atau teori kepemimpinan. Kompetensi kepemimpinan akan berkembang lebih optimal apabila calon pemimpin diberikan kesempatan untuk memperoleh pengalaman nyata melalui penugasan memimpin proyek, mengoordinasikan kegiatan organisasi, atau mengelola inisiatif pengembangan unit usaha. Pengalaman tersebut membantu membangun rasa percaya diri, melatih kemampuan mengambil keputusan dalam berbagai situasi, serta menumbuhkan tanggung jawab terhadap hasil yang dicapai bersama tim.

Selain pengalaman praktis, pengembangan kepemimpinan perlu didukung oleh proses pembelajaran yang berkelanjutan melalui pelatihan, pendampingan (*mentoring*), refleksi pengalaman, serta evaluasi kinerja secara berkala. Pendekatan ini memungkinkan calon pemimpin memahami kekuatan dan kelemahan dirinya, meningkatkan kemampuan memotivasi anggota tim, serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang adaptif sesuai dengan karakteristik organisasi dan kebutuhan masyarakat desa. Dengan demikian, kepemimpinan tidak dipahami sebagai kemampuan individu semata, tetapi sebagai proses pembelajaran yang terus berkembang seiring dengan pengalaman.

Pembahasan mengenai kepemimpinan pada bab ini berfungsi sebagai landasan untuk memahami pentingnya *soft skills* dalam pengelolaan BUMDes sekaligus menjadi pengantar menuju pembahasan yang lebih mendalam mengenai teori dan praktik kepemimpinan transformasional pada bab berikutnya. Kepemimpinan transformasional memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai bagaimana seorang pemimpin mampu membangun visi bersama, mendorong

inovasi, memberdayakan anggota organisasi, dan menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan. Dengan bekal *soft skills* yang kuat, calon pemimpin BUMDes diharapkan mampu menghadapi berbagai tantangan serta mengarahkan organisasi menuju kinerja yang lebih profesional, adaptif, dan berdaya saing.

Tabel 5.3 Kerangka *Soft Skills* Prioritas bagi Pengurus BUMDes

<i>Soft Skill</i>	Indikator Penguasaan	Metode Pengembangan
Komunikasi Efektif	Mampu menyampaikan gagasan jelas dan mendengar aktif	Pelatihan komunikasi, simulasi peran
Kerja Sama Tim	Mampu berkolaborasi lintas unit usaha	Proyek kolaboratif lintas unit
Pemecahan Masalah	Mampu menganalisis akar masalah secara sistematis	Studi kasus, simulasi pengambilan keputusan
Kepemimpinan	Mampu memotivasi dan mengarahkan tim	Penugasan memimpin proyek kecil, mentoring

Pembelajaran berkelanjutan bagi SDM BUMDes tidak dapat berhenti pada satu jenis intervensi saja, melainkan memerlukan kombinasi utuh antara budaya organisasi pembelajar, sistem pelatihan berbasis kompetensi yang terjenjang, manajemen pengetahuan yang mencegah hilangnya pembelajaran berharga akibat pergantian pengurus, penguatan literasi digital yang relevan dengan tuntutan zaman, serta pengembangan *soft skills* dan kepemimpinan yang menjadi perekat seluruh kompetensi lainnya. Kelima aspek ini membentuk ekosistem pembelajaran yang, apabila dijalankan secara konsisten, akan menjadikan BUMDes sebagai organisasi yang terus tumbuh dan beradaptasi, bukan organisasi yang stagnan dan tertinggal oleh perubahan zaman.



BAB VI

KEPEMIMPINAN

TRANSFORMASIONAL DAN

BUDAYA ORGANISASI BUMDES

Kepemimpinan merupakan variabel penentu yang menjembatani seluruh pembahasan dalam buku ini, mulai dari perencanaan strategis SDM, rekrutmen dan manajemen talenta, hingga pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan, karena tanpa kepemimpinan yang efektif, seluruh sistem manajemen SDM yang telah dirancang secara baik berpotensi tidak berjalan sesuai harapan. Kombinasi antara gaya kepemimpinan yang memotivasi dan budaya organisasi yang kokoh terbukti mampu meningkatkan loyalitas karyawan secara kolektif serta memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Bagi BUMDes, kepemimpinan memiliki tantangan spesifik karena pemimpinnya harus mampu menyeimbangkan orientasi bisnis dengan tanggung jawab sosial kepada masyarakat desa, sebuah keseimbangan yang tidak selalu mudah dijaga dalam praktik pengelolaan usaha sehari-hari.

A. Teori Kepemimpinan Kontemporer

Teori kepemimpinan telah mengalami evolusi panjang, mulai dari pendekatan sifat (*trait theory*) yang meyakini pemimpin dilahirkan dengan karakteristik bawaan tertentu, pendekatan perilaku (*behavioral theory*) yang berfokus pada apa yang dilakukan pemimpin, pendekatan situasional (*contingency theory*) yang menekankan kesesuaian gaya kepemimpinan dengan konteks organisasi, hingga teori-teori kontemporer seperti kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, dan kepemimpinan autentik yang lebih menekankan aspek relasional dan nilai antara pemimpin dan pengikutnya. Perkembangan

teori kepemimpinan kontemporer mencerminkan pergeseran paradigma dari kepemimpinan yang berpusat pada kekuasaan formal menuju kepemimpinan yang berpusat pada pemberdayaan dan pengembangan pengikut (Northouse, 2023).

1. Dari Kepemimpinan Transaksional menuju Transformasional

Kepemimpinan transaksional menekankan pertukaran timbal balik antara pemimpin dan pengikut, di mana kepatuhan pengikut diperoleh melalui sistem imbalan dan hukuman yang jelas, sementara kepemimpinan transformasional bergerak lebih jauh dengan berupaya mengubah nilai, motivasi, dan aspirasi pengikut agar melampaui kepentingan pribadi demi tujuan kolektif organisasi (Umar, 2025). Pergeseran ini relevan bagi BUMDes karena keterbatasan kompensasi finansial yang dapat ditawarkan menuntut pendekatan kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik pengurus, bukan sekadar mengandalkan sistem imbalan material semata yang kapasitasnya terbatas pada organisasi berskala desa.

2. Kepemimpinan Situasional dan Adaptabilitas Konteks Desa

Teori kepemimpinan situasional menekankan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif secara universal, melainkan efektivitas kepemimpinan bergantung pada kesesuaian gaya yang diterapkan dengan tingkat kematangan dan kesiapan pengikut yang dipimpin. Dalam konteks BUMDes, pengurus baru yang belum berpengalaman mungkin memerlukan gaya kepemimpinan yang lebih direktif dan memberikan arahan jelas, sementara pengurus senior yang telah matang kompetensinya lebih tepat dipimpin dengan gaya delegatif yang memberikan otonomi lebih besar dalam pengambilan keputusan operasional. Kemampuan direktur BUMDes membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya secara fleksibel menjadi keterampilan penting yang perlu terus diasah melalui pengalaman memimpin dalam berbagai situasi berbeda.

3. Kepemimpinan Autentik sebagai Fondasi Kepercayaan

Kepemimpinan autentik menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai yang dianut pemimpin dengan tindakan nyata yang ditunjukkan, sehingga menumbuhkan kepercayaan pengikut karena pemimpin dipersepsikan konsisten dan tidak bermuka dua. Dalam

konteks desa yang sarat dengan hubungan sosial erat dan saling mengenal, integritas dan konsistensi pemimpin BUMDes menjadi modal sosial yang sangat berharga, karena reputasi buruk akibat ketidakkonsistenan sikap akan cepat menyebar dan sulit dipulihkan dalam komunitas desa yang relatif kecil. Kepemimpinan autentik ini menjadi fondasi penting yang mendasari efektivitas kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan melayani.

Tabel 6.1 Evolusi Teori Kepemimpinan dan Relevansinya bagi BUMDes

Era/Pendekatan	Fokus Utama	Relevansi bagi BUMDes
<i>Trait Theory</i>	Karakteristik bawaan pemimpin	Dasar identifikasi kandidat pemimpin potensial
<i>Behavioral Theory</i>	Perilaku dan tindakan pemimpin	Standar perilaku kepemimpinan yang dapat dilatih
<i>Contingency/Situational</i>	Kesesuaian gaya dengan konteks	Fleksibilitas memimpin pengurus dengan level berbeda
<i>Transformational</i>	Perubahan nilai dan motivasi pengikut	Membangkitkan motivasi intrinsik di tengah keterbatasan insentif
<i>Servant leadership</i>	Melayani kebutuhan pengikut dan komunitas	Selaras dengan misi sosial pemberdayaan desa

Sumber: Diadaptasi dari Northouse (2013)

B. Transformational Leadership

Transformational leadership atau kepemimpinan transformasional pertama kali dipopulerkan oleh James MacGregor Burns dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bernard Bass, yang mendefinisikannya sebagai gaya kepemimpinan yang menginspirasi

pengikut untuk mencapai kinerja melampaui ekspektasi normal melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terbukti secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai BUMDes, sebagaimana ditemukan dalam penelitian terhadap pegawai BUMDes Desa Pungging yang menunjukkan bahwa faktor internal organisasi ini menjadi determinan penting keberhasilan kinerja BUMDes.

1. Pengaruh Ideal: Direktur BUMDes sebagai Panutan

Dimensi pengaruh ideal menuntut pemimpin BUMDes menjadi panutan yang dihormati dan dipercaya melalui konsistensi antara ucapan dan tindakan, terutama dalam hal integritas pengelolaan keuangan dan aset milik bersama masyarakat desa. Direktur BUMDes yang menunjukkan pengaruh ideal akan dijadikan rujukan nilai oleh pengurus lain, sehingga standar etika dan profesionalisme yang ditunjukkan pemimpin cenderung ditiru dan direplikasi oleh seluruh jajaran organisasi. Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional menegaskan bahwa dimensi pengaruh ideal berkontribusi signifikan terhadap terbentuknya kepercayaan dan komitmen organisasional pengikut (Dewi, Kirana, & Subiyanto, 2022), yang pada gilirannya memperkuat soliditas tim pengurus BUMDes dalam menghadapi tantangan operasional.

2. Motivasi Inspirasional: Membangun Visi Bersama Kemajuan Desa

Motivasi inspirasional berkaitan dengan kemampuan pemimpin mengomunikasikan visi masa depan yang menarik dan menggugah semangat pengikut untuk berkontribusi melampaui kepentingan pribadi. Bagi BUMDes, visi tersebut idealnya dikaitkan dengan narasi kemajuan kolektif desa, seperti pengentasan kemiskinan, pembukaan lapangan kerja, atau pelestarian potensi lokal, sehingga pengurus merasa bagian dari sesuatu yang bermakna melampaui sekadar pekerjaan administratif semata. Kepemimpinan transformasional terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) pegawai melalui penguatan

motivasi inspirasional semacam ini (Hassanah, 2023), yang relevan diterapkan pula dalam konteks organisasi BUMDes.

3. Stimulasi Intelektual: Mendorong Inovasi dan Pemecahan Masalah Kreatif

Stimulasi intelektual menuntut pemimpin mendorong pengurus untuk berpikir kritis, mempertanyakan cara-cara lama yang tidak lagi efektif, dan mengeksplorasi solusi inovatif terhadap permasalahan yang dihadapi unit usaha BUMDes. Pemimpin transformasional yang efektif menciptakan ruang aman bagi pengurus untuk mengajukan gagasan baru tanpa takut disalahkan apabila gagasan tersebut ternyata tidak berhasil diterapkan, sehingga menumbuhkan budaya inovasi yang berkelanjutan. Dimensi stimulasi intelektual ini berkaitan erat dengan pembahasan *learning organization*, karena kepemimpinan transformasional pada dasarnya menjadi katalisator utama yang menghidupkan budaya belajar dan inovasi dalam organisasi BUMDes secara menyeluruh.

4. Pertimbangan Individual: Memahami Kebutuhan Pengembangan Setiap Pengurus

Pertimbangan individual menuntut pemimpin memperlakukan setiap pengurus sebagai individu unik dengan kebutuhan pengembangan yang berbeda-beda, bukan memperlakukan seluruh pengurus secara seragam tanpa memperhatikan perbedaan latar belakang, kekuatan, dan area pengembangan masing-masing. Pendekatan ini selaras dengan prinsip manajemen talenta, di mana setiap individu dalam talent pool memerlukan rencana pengembangan individual yang disesuaikan dengan kebutuhannya. *Transformational leadership boosts employee performance* melalui perhatian personal yang membuat pengikut merasa dihargai dan dipahami secara individual, bukan sekadar dianggap sebagai bagian dari kelompok kerja yang homogen (Putri & Sumartik, 2024).

Gambar 6.1 Empat Dimensi Kepemimpinan Transformasional pada BUMDes



Sumber: Diadaptasi dari Bass, dalam Dewi, Kirana, & Subiyanto (2022) dan Putri & Sumartik (2024)

Kotak 6.1 Refleksi: Kepemimpinan Transformasional Bukan Sekadar Karisma

- Kepemimpinan transformasional sering disalahpahami sebagai sekadar kemampuan berbicara memukau atau kepribadian yang karismatik, padahal esensinya terletak pada konsistensi keempat dimensi yang diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari.
- Direktur BUMDes yang pandai berpidato namun tidak konsisten dalam integritas pengelolaan keuangan tidak dapat disebut menerapkan kepemimpinan transformasional secara utuh.
- Pengembangan kepemimpinan transformasional memerlukan latihan dan refleksi berkelanjutan, bukan bakat bawaan yang dimiliki sebagian kecil orang secara alamiah.

C. *Servant leadership* dalam Pemberdayaan Desa

Servant leadership atau kepemimpinan melayani, yang dikonseptualisasikan oleh Robert Greenleaf, menekankan bahwa esensi kepemimpinan sejati adalah keinginan tulus untuk melayani dan mengutamakan kepentingan pengikut serta komunitas yang dipimpin, alih-alih mengutamakan kepentingan atau kekuasaan pribadi pemimpin itu sendiri. Karakteristik pemimpin melayani yang efektif mencakup kemampuan mendengarkan secara empatik, kesediaan menyembuhkan luka emosional pengikut, kesadaran diri yang tinggi, kemampuan persuasi tanpa paksaan, konseptualisasi visi jangka panjang, kemampuan meramalkan konsekuensi keputusan, komitmen terhadap pertumbuhan pengikut, dan membangun komunitas yang solid (Spears, 2002).

1. Keselarasan *Servant leadership* dengan Filosofi BUMDes

Filosofi *Servant leadership* memiliki keselarasan mendasar dengan hakikat pendirian BUMDes sebagai lembaga ekonomi yang berorientasi pemberdayaan masyarakat, bukan semata mengejar keuntungan finansial bagi segelintir pihak. Direktur BUMDes yang menerapkan *Servant leadership* akan menempatkan kesejahteraan kolektif masyarakat desa sebagai tujuan utama, dengan keuntungan usaha dipandang sebagai sarana mencapai tujuan tersebut, bukan tujuan akhir itu sendiri. Kepemimpinan yang melayani mampu membangun dampak organisasi yang berkelanjutan dan positif, karena pemimpin yang berorientasi melayani cenderung membangun hubungan saling percaya yang lebih kuat dengan pengikut maupun komunitas yang dilayaninya.

2. Mendengarkan Empatik sebagai Praktik Kepemimpinan Melayani

Salah satu karakteristik utama *Servant leadership* adalah kemampuan mendengarkan secara empatik, yang dalam konteks BUMDes berarti kesediaan direktur mendengarkan aspirasi dan keluhan masyarakat desa secara terbuka melalui forum-forum partisipatif seperti Musyawarah Desa. Praktik mendengarkan empatik ini bukan sekadar formalitas mengumpulkan masukan, melainkan kesediaan tulus untuk mempertimbangkan dan menindaklanjuti aspirasi tersebut dalam kebijakan pengelolaan BUMDes yang diambil kemudian. *Servant*

leadership dan budaya organisasional yang kuat terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui mediasi motivasi kerja pengikut yang merasa didengar dan dihargai aspirasinya (Yunita & Soliha, 2024).

3. Komitmen terhadap Pertumbuhan Pengikut dan Komunitas

Servant leadership menuntut komitmen pemimpin terhadap pertumbuhan personal dan profesional pengikutnya, yang dalam konteks BUMDes tercermin dari kesungguhan direktur mendukung pengembangan kompetensi pengurus melalui pelatihan dan pendampingan, bukan sekadar memanfaatkan tenaga pengurus untuk kepentingan operasional semata tanpa memedulikan pengembangan diri mereka. Komitmen ini juga meluas kepada komunitas desa secara keseluruhan, di mana keberhasilan BUMDes idealnya turut mendorong pertumbuhan kapasitas kewirausahaan warga desa secara lebih luas, bukan hanya menguntungkan segelintir pengurus yang terlibat langsung dalam struktur organisasi BUMDes.

Tabel 6.2 Perbandingan Orientasi *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership* pada BUMDes

Aspek	<i>Transformational Leadership</i>	<i>Servant Leadership</i>
Fokus Utama	Mengubah motivasi dan visi pengikut	Melayani kebutuhan pengikut dan komunitas
Orientasi	Pencapaian kinerja melampaui ekspektasi	Pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut
Relevansi bagi BUMDes	Mendorong inovasi dan produktivitas usaha	Menjaga keselarasan misi sosial dan bisnis
Risiko jika Berlebihan	Berpotensi mengabaikan kebutuhan individual	Berpotensi lambat dalam pengambilan keputusan tegas

Sumber: Disintesis dari Bass (Dewi, Kirana, & Subiyanto, 2022) dan Greenleaf/Spears (2002)

Kedua gaya kepemimpinan ini, transformasional dan melayani, sesungguhnya tidak bersifat eksklusif melainkan saling melengkapi dalam konteks BUMDes. Direktur BUMDes yang efektif idealnya

mampu mengombinasikan dorongan inovasi dan pencapaian kinerja dari kepemimpinan transformasional dengan orientasi melayani dan pemberdayaan dari *servant leadership*, sehingga tercipta kepemimpinan yang tidak hanya mendorong kinerja bisnis, tetapi juga menjaga keselarasan dengan misi sosial pemberdayaan desa yang menjadi alasan fundamental pendirian BUMDes itu sendiri.

D. Membangun Budaya Organisasi Adaptif

Budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan asumsi bersama yang menjadi acuan perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas sehari-hari, yang terbentuk dan berkembang seiring waktu melalui interaksi berulang antar-anggota organisasi (Luthans, dalam Ramadhani *et al.*, 2024). Budaya organisasi adaptif merupakan budaya yang memiliki kapasitas menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal tanpa kehilangan identitas dan nilai inti organisasi, sebuah kualitas yang sangat dibutuhkan BUMDes mengingat lingkungan usaha dan sosial desa yang terus mengalami perubahan akibat digitalisasi, perubahan demografi, dan dinamika kebijakan pemerintah.

1. Elemen Pembentuk Budaya Organisasi BUMDes

Budaya organisasi BUMDes terbentuk dari perpaduan nilai-nilai lokal masyarakat desa, seperti gotong royong dan musyawarah mufakat, dengan nilai-nilai profesionalisme bisnis modern yang dituntut untuk keberlangsungan usaha, seperti akuntabilitas dan orientasi hasil. Perpaduan ini menghasilkan karakter budaya organisasi yang unik dan berbeda dari korporasi konvensional, di mana keputusan bisnis tidak semata didasarkan pada kalkulasi untung-rugi, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial terhadap keharmonisan komunitas desa. Peran budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja terbukti signifikan, sebagaimana budaya organisasi yang kokoh mampu memperkuat loyalitas dan komitmen anggota organisasi secara kolektif.

Nilai gotong royong yang menjadi salah satu elemen inti budaya organisasi BUMDes memiliki manfaat sekaligus tantangan tersendiri. Di satu sisi, nilai ini mendorong soliditas dan kesediaan pengurus membantu satu sama lain melampaui deskripsi tugas formal masing-

masing, namun di sisi lain berpotensi mengaburkan batas tanggung jawab dan akuntabilitas individual apabila tidak dikelola dengan baik. Direktur BUMDes perlu menemukan keseimbangan yang tepat antara memelihara semangat gotong royong sebagai modal sosial positif, dengan tetap menegakkan kejelasan tanggung jawab dan akuntabilitas kinerja individual mengenai indikator kinerja SDM.

2. Karakteristik Budaya Organisasi yang Adaptif

Budaya organisasi yang adaptif merupakan budaya yang mendorong organisasi untuk mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, serta dinamika kebutuhan masyarakat. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), budaya adaptif menjadi faktor penting untuk menjaga keberlanjutan usaha karena kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah, dan preferensi konsumen terus mengalami perubahan. Organisasi yang adaptif tidak hanya mampu bertahan menghadapi tantangan, tetapi juga mampu memanfaatkan perubahan sebagai peluang untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan usaha.

Budaya organisasi yang adaptif memiliki beberapa karakteristik utama, yaitu keterbukaan terhadap perubahan, toleransi terhadap ketidakpastian, keberanian mengambil risiko yang terukur, serta komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan. Pengurus yang bekerja dalam budaya seperti ini terdorong untuk mengemukakan ide-ide baru, melakukan inovasi, serta mengevaluasi hasil yang telah dicapai tanpa rasa takut terhadap kritik yang bersifat membangun. Selain itu, budaya adaptif juga ditandai dengan komunikasi yang terbuka, kerja sama antartim, dan kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman maupun kesalahan sebagai bagian dari proses perbaikan yang berkesinambungan.

Dalam pengelolaan BUMDes, budaya adaptif tercermin dari kesediaan pengurus untuk melakukan evaluasi terhadap model bisnis yang dijalankan. Unit usaha yang sudah tidak lagi memberikan manfaat ekonomi atau tidak sesuai dengan kebutuhan masyarakat perlu dikaji kembali, diperbaiki, atau bahkan digantikan dengan model usaha yang lebih relevan. Sebaliknya, organisasi yang mempertahankan pola pengelolaan lama tanpa melakukan evaluasi cenderung mengalami kesulitan dalam menghadapi persaingan, perubahan perilaku konsumen,

maupun perkembangan teknologi yang memengaruhi cara masyarakat bertransaksi dan mengakses layanan.

Penerapan budaya organisasi yang adaptif akan meningkatkan kemampuan BUMDes dalam merespons perubahan secara cepat dan tepat. Organisasi menjadi lebih terbuka terhadap inovasi, mampu memanfaatkan peluang usaha baru, serta memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi berbagai tantangan. Oleh karena itu, pengembangan budaya adaptif perlu menjadi bagian dari strategi penguatan kelembagaan BUMDes agar organisasi mampu terus belajar, berinovasi, dan memberikan manfaat yang berkelanjutan bagi pembangunan ekonomi serta kesejahteraan masyarakat desa.

3. Strategi Membangun dan Memperkuat Budaya Adaptif

Budaya organisasi yang adaptif tidak terbentuk secara spontan, tetapi merupakan hasil dari proses yang dirancang dan dikembangkan secara konsisten. Dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pembangunan budaya adaptif perlu menjadi bagian dari strategi penguatan kelembagaan agar organisasi mampu merespons perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan masyarakat secara efektif. Budaya yang kuat akan membentuk pola pikir dan perilaku pengurus dalam menjalankan organisasi sehingga setiap keputusan dan tindakan selaras dengan tujuan bersama (Umar, 2025).

Langkah awal dalam membangun budaya adaptif adalah menetapkan nilai-nilai inti organisasi (*core values*) yang menjadi pedoman bagi seluruh pengurus. Nilai-nilai seperti integritas, profesionalisme, kolaborasi, inovasi, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan perlu dirumuskan secara jelas dan dipahami oleh seluruh anggota organisasi. Namun, keberadaan nilai-nilai tersebut tidak cukup hanya dalam bentuk dokumen atau slogan. Pemimpin BUMDes harus menunjukkan keteladanan melalui perilaku sehari-hari, seperti terbuka terhadap masukan, mendukung ide-ide baru, menghargai proses pembelajaran, serta konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip yang telah disepakati.

Strategi berikutnya adalah menciptakan sistem organisasi yang mendukung perilaku adaptif dan inovatif. BUMDes dapat memberikan penghargaan kepada pengurus yang menghasilkan gagasan baru, meningkatkan kualitas pelayanan, atau berhasil mengembangkan unit usaha. Selain itu, organisasi perlu membangun berbagai kebiasaan

positif, seperti rapat evaluasi berkala, forum berbagi pengalaman, diskusi pemecahan masalah, dan kegiatan pembelajaran bersama. Kebiasaan tersebut memperkuat komunikasi, mendorong kolaborasi, serta menjadikan proses belajar dan inovasi sebagai bagian dari budaya kerja sehari-hari.

Penerapan strategi tersebut secara konsisten akan membentuk budaya organisasi yang tertanam dalam perilaku seluruh pengurus BUMDes. Budaya adaptif tidak lagi dipandang sebagai konsep atau slogan semata, melainkan menjadi kebiasaan yang tercermin dalam cara organisasi mengambil keputusan, menghadapi perubahan, dan mengembangkan usaha. Dengan budaya yang kuat, BUMDes akan lebih siap beradaptasi terhadap tantangan, memanfaatkan peluang baru, serta meningkatkan profesionalisme dan keberlanjutan pengelolaan usaha demi mendukung pembangunan ekonomi desa.

Gambar 6.2 Elemen Pembentuk Budaya Organisasi Adaptif BUMDes



Sumber: Diadaptasi dari Luthans (dalam Ramadhani et al., 2024)

E. Manajemen Perubahan dan Inovasi Organisasi

Manajemen perubahan (*change management*) adalah pendekatan sistematis untuk mengelola transisi organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan, dengan meminimalkan resistensi dan

memaksimalkan penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan yang dilakukan. Pendekatan manajemen perubahan yang sistematis membantu organisasi memetakan kebutuhan perubahan, mengelola resistensi internal, dan mengarahkan proses adaptasi agar berjalan lebih terkendali dibandingkan perubahan yang dilakukan secara mendadak tanpa perencanaan matang.

1. Model Perubahan Kurt Lewin: *Unfreeze, Change, Refreeze*

Model perubahan organisasi yang dikembangkan oleh Kurt Lewin merupakan salah satu kerangka kerja yang paling banyak digunakan untuk memahami proses perubahan dalam organisasi. Lewin membagi perubahan ke dalam tiga tahap, yaitu *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Ketiga tahapan tersebut menggambarkan bahwa perubahan tidak terjadi secara instan, tetapi memerlukan proses yang sistematis mulai dari membangun kesadaran akan perlunya perubahan, melaksanakan perubahan, hingga memastikan bahwa perubahan tersebut menjadi bagian dari budaya dan praktik organisasi. Bagi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), model ini dapat menjadi pedoman dalam mengelola transformasi sumber daya manusia secara terencana dan berkelanjutan.

Tahap pertama, yaitu *unfreeze*, bertujuan menciptakan kesiapan organisasi untuk berubah dengan mengurangi resistensi terhadap kondisi yang sudah ada. Pada tahap ini, pengurus BUMDes perlu memahami alasan mengapa perubahan diperlukan, seperti meningkatnya persaingan usaha, perkembangan teknologi digital, perubahan kebutuhan masyarakat, maupun tuntutan tata kelola yang lebih profesional. Proses *unfreeze* dapat dilakukan melalui sosialisasi, diskusi bersama, penyampaian visi perubahan, serta pelibatan seluruh pemangku kepentingan agar muncul kesadaran bahwa perubahan merupakan kebutuhan bersama, bukan sekadar kebijakan dari pimpinan organisasi.

Tahap kedua adalah *change*, yaitu proses implementasi berbagai perubahan yang telah direncanakan. Dalam pengembangan SDM BUMDes, tahap ini dapat diwujudkan melalui penerapan sistem rekrutmen yang lebih transparan, pelaksanaan program pelatihan dan pendampingan, penguatan literasi digital, penyusunan standar kompetensi, hingga pengembangan sistem evaluasi kinerja. Selama proses perubahan berlangsung, komunikasi yang terbuka, pendampingan yang berkelanjutan, serta partisipasi aktif seluruh pengurus sangat

diperlukan agar setiap perubahan dapat diterima dan dijalankan secara efektif. Dengan pendekatan yang bertahap, organisasi memiliki kesempatan untuk menyesuaikan diri tanpa mengganggu keberlangsungan operasional (Umar, 2025).

Tahap terakhir adalah *refreeze*, yaitu proses memperkuat dan melembagakan perubahan agar menjadi bagian dari sistem organisasi. Pada tahap ini, berbagai kebijakan dan praktik baru perlu diintegrasikan ke dalam aturan resmi, seperti Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), *Standard Operating Procedures* (SOP), maupun kebijakan pengelolaan SDM lainnya. Selain itu, organisasi perlu melakukan evaluasi berkala, memberikan penghargaan atas perilaku yang mendukung perubahan, serta memastikan bahwa nilai-nilai baru diterapkan secara konsisten dalam aktivitas sehari-hari. Dengan demikian, perubahan tidak berhenti sebagai program jangka pendek, tetapi berkembang menjadi budaya organisasi yang mendukung profesionalisme, inovasi, dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes.

2. Model ADKAR: Perubahan Berbasis Individu

Model ADKAR menekankan bahwa perubahan organisasi pada akhirnya bertumpu pada perubahan perilaku setiap individu, yang mencakup lima elemen berurutan yaitu kesadaran (*awareness*) akan perlunya perubahan, keinginan (*desire*) untuk mendukung perubahan, pengetahuan (*knowledge*) mengenai cara melakukan perubahan, kemampuan (*ability*) mengimplementasikan perubahan, dan penguatan (*reinforcement*) agar perubahan bertahan dalam jangka panjang. Model ADKAR memberikan kerangka praktis bagi direktur BUMDes untuk mendiagnosis pada tahap mana resistensi individu pengurus terhadap perubahan tertentu terjadi, sehingga intervensi yang diberikan dapat disesuaikan secara tepat, misalnya memberikan pelatihan tambahan apabila resistensi disebabkan kurangnya pengetahuan, bukan sekadar memberikan motivasi semata apabila akar masalahnya justru pada keterbatasan kemampuan teknis.

3. Mengelola Resistensi terhadap Perubahan di Tingkat Desa

Resistensi terhadap perubahan di BUMDes sering kali bersumber dari kekhawatiran kehilangan posisi atau pengaruh sosial, ketidakpahaman terhadap manfaat perubahan yang diusulkan, maupun pengalaman traumatis terhadap perubahan sebelumnya yang tidak

dikelola dengan baik. Strategi pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan terbukti efektif mendukung penerimaan perubahan melalui komunikasi dua arah yang intensif dan pelibatan pihak yang terdampak sejak tahap perencanaan, bukan sekadar mengumumkan keputusan perubahan yang telah final tanpa proses konsultasi (Claudia & Rahman, 2024). Pendekatan partisipatif semacam ini khususnya penting dalam konteks BUMDes mengingat sifat kepemilikan bersama yang menuntut legitimasi sosial atas setiap perubahan signifikan yang dilakukan terhadap struktur maupun sistem pengelolaan organisasi.

4. Inovasi Organisasi sebagai Muara Transformasi BUMDes

Inovasi organisasi merupakan muara akhir dari seluruh proses manajemen perubahan yang dikelola dengan baik, di mana BUMDes tidak hanya mampu beradaptasi terhadap perubahan eksternal, tetapi juga mampu menciptakan perubahan dan nilai baru secara proaktif melalui produk, layanan, atau model bisnis inovatif. Inovasi sosial menjadi inti dari kewirausahaan sosial yang tidak hanya berfokus pada solusi yang dihasilkan, tetapi juga pada bagaimana solusi tersebut diciptakan secara inklusif dan berdampak luas bagi masyarakat. Kapasitas inovasi ini pada akhirnya merupakan buah dari keseluruhan sistem manajemen SDM yang telah dibahas sepanjang buku ini, mulai dari perencanaan strategis, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, hingga kepemimpinan transformasional yang bermuara pada kemampuan BUMDes menciptakan nilai berkelanjutan bagi masyarakat desa.

Tabel 6.3 Perbandingan Model Manajemen Perubahan Lewin dan ADKAR bagi Transformasi SDM BUMDes

Model	Tahapan Utama	Penerapan pada Transformasi SDM BUMDes
Kurt Lewin	<i>Unfreeze - Change - Refreeze</i>	Sosialisasi urgensi, implementasi bertahap, pelembagaan dalam SOP/AD-ART
ADKAR	<i>Awareness - Desire - Knowledge - Ability - Reinforcement</i>	Diagnosis resistensi individual dan intervensi yang tepat sasaran

Sumber: Diadaptasi dari Lewin (dalam Melita & Elpanso, 2020) dan model ADKAR (Tandelilin, 2013)

Kotak 6.2 Sintesis Penutup: Kepemimpinan sebagai Pengikat Seluruh Sistem SDM BUMDes

- Perencanaan strategis SDM yang matang tanpa kepemimpinan yang mampu mengeksekusinya hanya akan menjadi dokumen yang tersimpan tanpa implementasi nyata di lapangan.
- Sistem rekrutmen dan manajemen talenta yang baik memerlukan pemimpin yang menegakkan objektivitas dan integritas secara konsisten, bukan sekadar prosedur di atas kertas.
- Program pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan hanya akan tumbuh subur dalam iklim yang diciptakan oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang adaptif.
- Dengan demikian, transformasi BUMDes melalui manajemen sumber daya manusia pada akhirnya adalah transformasi kepemimpinan itu sendiri, yang mengintegrasikan seluruh elemen strategi dan implementasi yang telah dibahas dalam buku ini.

Sebagai penutup keseluruhan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa transformasi BUMDes melalui manajemen sumber daya manusia merupakan proses jangka panjang yang menuntut konsistensi, kesabaran, dan komitmen dari seluruh pemangku kepentingan desa. Perencanaan strategis SDM, rekrutmen dan manajemen talenta, pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi adaptif bukanlah topik-topik yang berdiri sendiri, melainkan kesatuan ekosistem manajemen SDM saling menguatkan.



BAB VII

DIGITALISASI MANAJEMEN SDM DAN SMART BUMDES

Transformasi digital telah menjadi keniscayaan bagi hampir seluruh sektor organisasi, termasuk organisasi berskala desa seperti BUMDes yang selama ini identik dengan pengelolaan manual dan tradisional. Digitalisasi manajemen sumber daya manusia tidak sekadar memindahkan proses administrasi ke perangkat digital, melainkan transformasi mendasar cara organisasi merencanakan, merekrut, mengembangkan, dan mengevaluasi kinerja SDM-nya melalui pemanfaatan teknologi secara strategis. Dalam konteks manajemen SDM, transformasi digital melibatkan pemanfaatan digitalisasi untuk memperkuat strategi SDM dan menciptakan nilai organisasi yang lebih besar, dengan analitik SDM berperan penting dalam mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (Strohmeier, 2020).

Penting untuk digarisbawahi sejak awal bahwa digitalisasi manajemen SDM bukanlah proses yang bersifat seragam dan dapat diterapkan secara identik pada seluruh BUMDes di Indonesia. Kondisi geografis, tingkat literasi digital masyarakat, ketersediaan infrastruktur telekomunikasi, dan kapasitas fiskal desa sangat bervariasi antara satu wilayah dengan wilayah lainnya, sehingga pembahasan dalam bab ini perlu dipahami sebagai kerangka konseptual yang fleksibel, bukan resep baku yang harus diikuti secara kaku. Setiap BUMDes perlu melakukan adaptasi kontekstual terhadap prinsip-prinsip yang dibahas, disesuaikan dengan kondisi riil dan prioritas kebutuhan masing-masing desa.

A. Konsep Digital Human Resource Management

Digital Human Resource Management (Digital HRM) adalah pendekatan pengelolaan SDM yang mengintegrasikan teknologi digital

ke dalam seluruh siklus manajemen SDM, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pengembangan, hingga evaluasi kinerja, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas pengambilan keputusan SDM. Transformasi digital dalam HRM merupakan pilihan strategis organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif, berbeda dengan disrupsi digital yang merupakan tekanan eksternal yang memaksa organisasi beradaptasi demi keberlangsungan usaha (Febrianti & Jufri, 2022). Bagi BUMDes, penerapan Digital HRM perlu dipahami sebagai proses transisi bertahap dari sistem manual menuju sistem yang lebih terdigitalisasi, bukan lompatan langsung menuju sistem yang serba otomatis dan kompleks yang justru tidak sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan riil organisasi.

1. Pergeseran Paradigma dari HR Administratif menuju HR Strategis

Digitalisasi SDM mendorong pergeseran peran fungsi SDM dari sekadar administratif, seperti pencatatan absensi dan penggajian secara manual, menuju peran yang lebih strategis sebagai mitra pengambilan keputusan organisasi. Digital transformation dalam *Human resource management* melibatkan pemanfaatan digitalisasi untuk memperkuat strategi SDM secara menyeluruh, bukan sekadar otomatisasi tugas administratif semata (Strohmeier, 2020). Bagi BUMDes, pergeseran ini berarti sekretaris atau staf administrasi yang sebelumnya menghabiskan banyak waktu untuk pencatatan manual dapat mengalihkan waktu tersebut untuk analisis data SDM yang lebih bermakna, seperti mengidentifikasi pola kehadiran yang berkorelasi dengan penurunan produktivitas unit usaha tertentu.

Pergeseran paradigma ini juga menuntut perubahan kompetensi pengurus BUMDes, dari sekadar menguasai keterampilan administratif konvensional menuju penguasaan literasi data dasar yang memungkinkan mereka menginterpretasikan informasi yang dihasilkan sistem digital secara tepat. Tanpa peningkatan kompetensi ini, investasi teknologi digital SDM berisiko tidak termanfaatkan secara optimal, karena data yang dihasilkan sistem tidak diterjemahkan menjadi keputusan manajerial yang konkret. Oleh karena itu, digitalisasi SDM BUMDes perlu diiringi program peningkatan literasi digital, agar investasi teknologi benar-benar menghasilkan nilai tambah bagi organisasi.

2. Model Kematangan Digital HRM bagi Organisasi Berskala Kecil

Penerapan Digital HRM tidak bersifat seragam bagi seluruh organisasi, melainkan mengikuti tingkat kematangan digital yang berbeda-beda, mulai dari tahap dasar yang hanya menggunakan aplikasi pencatatan sederhana, tahap menengah yang mengintegrasikan berbagai fungsi SDM dalam satu platform digital, hingga tahap lanjut yang memanfaatkan kecerdasan buatan untuk analisis prediktif. Deloitte memprediksi bahwa manajemen SDM ke depan akan semakin bergantung pada *generative AI*, sistem SDM otonom, kecerdasan tenaga kerja, dan manajemen identitas digital (Stacho *et al.*, 2023), namun BUMDes perlu realistis memulai dari tahap dasar sesuai kapasitas dan kebutuhan riilnya, tanpa memaksakan diri mengadopsi teknologi tercanggih yang belum tentu relevan dengan skala operasional organisasi.

Penentuan tahap kematangan digital yang tepat bagi setiap BUMDes idealnya didahului oleh asesmen kesiapan yang mencakup ketersediaan infrastruktur, tingkat literasi digital pengurus, dan kebutuhan riil operasional unit usaha yang dijalankan. Asesmen ini penting agar BUMDes tidak terjebak pada aspirasi teknologi yang tidak realistis, misalnya memaksakan penerapan sistem analitik prediktif canggih ketika basis data digital dasar saja belum tertata dengan baik. Pendekatan bertahap yang dimulai dari fondasi yang kokoh akan menghasilkan transformasi digital yang lebih berkelanjutan dibandingkan lompatan teknologi yang dipaksakan tanpa kesiapan organisasi yang memadai.

3. Tantangan Implementasi Digital HRM di Konteks Desa

Implementasi Digital HRM di BUMDes menghadapi tantangan signifikan, di antaranya keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi digital sebagian pengurus terutama generasi lebih tua, resistensi terhadap perubahan dari sistem manual yang sudah terbiasa dijalankan, serta keterbatasan anggaran untuk investasi teknologi maupun pelatihan penggunaannya. Digitalisasi menghadirkan tantangan signifikan seperti resistensi terhadap perubahan, kesenjangan keterampilan, pertimbangan

etis, serta keseimbangan antara adopsi teknologi dan nilai-nilai yang berorientasi manusia (Velyako & Musa, 2023). Strategi mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan bertahap, dimulai dari digitalisasi proses yang paling sederhana dan berdampak langsung, seperti pencatatan kehadiran digital, sebelum beralih ke sistem yang lebih kompleks.

Pengalaman berbagai organisasi menunjukkan bahwa resistensi terhadap digitalisasi sering kali bukan disebabkan penolakan terhadap teknologi itu sendiri, melainkan kekhawatiran akan kompleksitas penggunaan dan ketakutan melakukan kesalahan yang berdampak pada data penting organisasi. Pendekatan pendampingan intensif pada masa awal implementasi, disertai kesabaran memberikan waktu adaptasi yang cukup, jauh lebih efektif mengatasi resistensi ini dibandingkan pendekatan yang memaksakan penggunaan teknologi baru secara mendadak tanpa dukungan yang memadai. BUMDes perlu menyadari bahwa perubahan perilaku digital pengurus memerlukan waktu, dan keberhasilan digitalisasi SDM lebih ditentukan oleh konsistensi pendampingan dibandingkan kecanggihan teknologi yang diadopsi semata.

4. Peran Kepemimpinan dalam Mendorong Adopsi Digital HRM

Keberhasilan adopsi Digital HRM sangat ditentukan oleh sejauh mana pemimpin BUMDes, khususnya direktur, menunjukkan keteladanan dalam menggunakan teknologi digital secara konsisten dalam aktivitas pengelolaan SDM sehari-hari, bukan sekadar menginstruksikan pengurus lain untuk menggunakannya tanpa dirinya sendiri turut mempraktikkannya. Keteladanan pemimpin dalam adopsi teknologi baru menjadi sinyal kuat bagi seluruh pengurus bahwa transformasi digital merupakan prioritas organisasi yang sungguh-sungguh, bukan sekadar wacana atau proyek formalitas yang tidak benar-benar didukung secara penuh oleh pucuk pimpinan.

Selain keteladanan langsung, pemimpin BUMDes juga perlu menciptakan sistem insentif yang mendorong adopsi teknologi, misalnya dengan mengapresiasi pengurus yang aktif memanfaatkan sistem digital dalam evaluasi kinerja, sekaligus memberikan ruang yang aman bagi pengurus untuk melaporkan kesulitan yang dihadapi tanpa takut disalahkan. Pendekatan kepemimpinan yang suportif semacam ini sejalan dengan prinsip kepemimpinan transformasional dan servant

leadership, menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi SDM pada akhirnya tetap bergantung pada kualitas kepemimpinan yang menaunginya, bukan semata pada kecanggihan teknologi yang diadopsi.

Tabel 7.1 Tahapan Kematangan Digital HRM bagi BUMDes

Tahap	Karakteristik	Contoh Penerapan pada BUMDes
Dasar	Digitalisasi pencatatan sederhana	Absensi digital, <i>spreadsheet</i> data pengurus
Menengah	Integrasi fungsi SDM dalam satu platform	Aplikasi terpadu penggajian, kinerja, dan pelatihan
Lanjut	Pemanfaatan analitik dan prediksi	<i>Dashboard</i> kinerja unit usaha berbasis data <i>real-time</i>
Mutakhir	Kecerdasan buatan dan otomasi cerdas	<i>Chatbot</i> administrasi, prediksi kebutuhan tenaga kerja

Sumber: Diadaptasi dari Stacho et al. (2023) dan Strohmeier (2020),

Kotak 7.1 Refleksi Praktis: Mulai dari yang Sederhana

- BUMDes tidak perlu langsung mengadopsi sistem SDM digital yang kompleks; memulai dari digitalisasi pencatatan kehadiran dan data pengurus dasar sudah merupakan langkah signifikan menuju Digital HRM.
- Investasi teknologi yang tidak diimbangi peningkatan literasi digital pengurus berisiko menjadi mubazir karena sistem tidak dimanfaatkan secara optimal.
- Pendekatan bertahap sesuai kapasitas riil organisasi jauh lebih berkelanjutan dibandingkan lompatan teknologi yang terlalu jauh dari kesiapan SDM yang ada.

B. Pemanfaatan Teknologi dalam Pengelolaan SDM

Pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan SDM BUMDes dapat diwujudkan melalui berbagai aplikasi praktis yang menyentuh seluruh fungsi manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, presensi, penggajian,

pelatihan, hingga evaluasi kinerja. Transformasi digital telah merevolusi proses rekrutmen dan orientasi pegawai melalui pemanfaatan kecerdasan buatan dan analitik data, yang memungkinkan proses seleksi tenaga kerja berjalan lebih efisien dan efektif dibandingkan metode konvensional (Monje Amor, 2023; Zavyalova *et al.*, 2022). Meskipun teknologi seideal ini belum sepenuhnya dapat diterapkan pada skala BUMDes, prinsip dasarnya tetap relevan diadaptasi sesuai kebutuhan dan kapasitas organisasi desa.

1. Sistem Informasi Manajemen SDM Sederhana bagi BUMDes

Sistem informasi manajemen SDM sederhana dapat dibangun menggunakan aplikasi spreadsheet daring yang dapat diakses bersama oleh pengurus, mencakup basis data pengurus, riwayat pelatihan, catatan kinerja, dan jadwal kerja unit usaha. Meskipun sederhana, sistem semacam ini sudah mampu menggantikan pencatatan manual berbasis kertas yang rawan hilang dan sulit diakses ketika dibutuhkan sewaktu-waktu. Beberapa BUMDes yang lebih maju bahkan telah mengembangkan sistem informasi berbasis situs web untuk mendukung pengelolaan operasional dan administrasi secara lebih terintegrasi, sebagaimana ditunjukkan dalam pengembangan sistem informasi BUMDes berbasis situs web di berbagai desa yang mempermudah pencatatan data usaha maupun SDM secara digital.

Pemilihan platform sistem informasi SDM bagi BUMDes idealnya mempertimbangkan kemudahan penggunaan, biaya operasional yang terjangkau, dan kompatibilitas dengan perangkat yang telah dimiliki pengurus, seperti telepon pintar yang umumnya sudah dimiliki hampir seluruh pengurus BUMDes saat ini. Aplikasi berbasis cloud gratis atau berbiaya rendah sering kali menjadi pilihan paling realistis dibandingkan pengembangan sistem khusus yang memerlukan investasi besar dan keahlian teknis tinggi untuk pemeliharannya. Prioritas utama BUMDes dalam memilih sistem informasi SDM adalah keberlanjutan penggunaan jangka panjang, bukan sekadar kecanggihan fitur yang mungkin tidak seluruhnya dimanfaatkan sesuai kebutuhan riil organisasi.

2. Aplikasi Presensi dan Penggajian Digital

Aplikasi presensi digital berbasis telepon pintar, baik menggunakan fitur lokasi maupun kode QR, dapat menggantikan sistem presensi manual yang rentan manipulasi dan sulit direkapitulasi secara

akurat. Integrasi data presensi dengan sistem penggajian digital selanjutnya memungkinkan perhitungan honor atau insentif pengurus dilakukan secara otomatis berdasarkan kehadiran dan capaian kinerja, mengurangi risiko kesalahan perhitungan manual yang berpotensi menimbulkan kesalahpahaman antar-pengurus. Efisiensi administratif semacam ini, meski tampak sederhana, memberikan dampak signifikan terhadap kepercayaan pengurus terhadap transparansi pengelolaan kompensasi BUMDes secara keseluruhan.

Digitalisasi presensi dan penggajian juga memberikan manfaat tambahan berupa jejak audit (*audit trail*) yang jelas, sehingga apabila terjadi perselisihan mengenai perhitungan honor, data digital dapat menjadi rujukan objektif yang dapat diverifikasi kembali, berbeda dengan pencatatan manual yang mudah diperdebatkan keakuratannya. Manfaat ini particularly penting bagi BUMDes mengingat pengelolaan kompensasi menyangkut kepercayaan pengurus terhadap keadilan organisasi, sehingga sistem yang transparan dan dapat diverifikasi menjadi investasi yang berharga meski memerlukan penyesuaian awal dalam masa transisi dari sistem manual menuju sistem digital yang lebih akurat.

3. Platform Pembelajaran Digital untuk Pelatihan Jarak Jauh

Pemanfaatan platform pembelajaran digital, baik aplikasi konferensi video maupun platform pembelajaran daring gratis, memungkinkan BUMDes mengakses pelatihan dari narasumber di luar desa tanpa harus menanggung biaya transportasi dan akomodasi yang mahal. Digital platform memfasilitasi pelatihan dan peningkatan keterampilan secara berkelanjutan, sejalan dengan penekanan pada pembelajaran berkelanjutan di era digital. Pemanfaatan platform ini particularly bermanfaat bagi BUMDes di wilayah terpencil yang sulit menghadirkan narasumber pelatihan secara tatap muka langsung, sehingga akses terhadap pengembangan kompetensi tidak lagi terbatas oleh jarak geografis.

Keterbatasan koneksi internet di sejumlah desa tetap menjadi kendala nyata dalam pemanfaatan pelatihan daring secara penuh, sehingga pendekatan hibrida yang mengombinasikan sesi daring dengan materi yang dapat diunduh dan dipelajari secara luring menjadi solusi praktis yang lebih inklusif. Pendekatan ini memungkinkan pengurus yang mengalami kendala koneksi tetap dapat mengakses materi

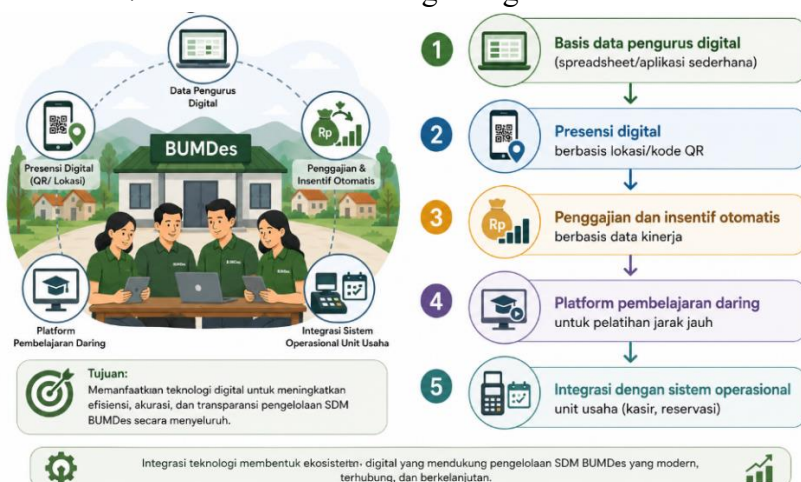
pelatihan meski dengan cara yang sedikit berbeda dari pengurus lain yang memiliki akses internet lebih stabil, sehingga kesenjangan akses tidak sepenuhnya menghalangi kesempatan pengembangan kompetensi bagi seluruh pengurus BUMDes.

4. Integrasi Teknologi dengan Proses Bisnis Unit Usaha

Pemanfaatan teknologi SDM idealnya juga diintegrasikan dengan sistem teknologi unit usaha BUMDes lainnya, seperti sistem kasir digital pada unit usaha perdagangan atau sistem reservasi daring pada unit usaha wisata, sehingga data kinerja SDM dapat dikorelasikan langsung dengan data operasional unit usaha secara real-time. Integrasi semacam ini memungkinkan direktur BUMDes memantau hubungan antara kehadiran dan kinerja pengurus dengan capaian operasional unit usaha secara lebih komprehensif, tidak lagi mengandalkan laporan terpisah yang memerlukan waktu rekonsiliasi manual yang panjang sebelum dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Tahap integrasi ini idealnya dilakukan secara bertahap, dimulai dari unit usaha yang memiliki volume transaksi tertinggi dan paling berdampak terhadap pendapatan BUMDes, sebelum diperluas ke unit usaha lain yang skalanya lebih kecil. Prioritas semacam ini memastikan sumber daya terbatas yang dimiliki BUMDes untuk investasi teknologi dialokasikan pada area yang memberikan pengembalian manfaat paling signifikan terlebih dahulu, sebelum kemudian diperluas secara bertahap ke seluruh unit usaha BUMDes seiring bertambahnya pengalaman dan kepercayaan diri pengurus dalam mengelola sistem digital terintegrasi.

Gambar 7.1 Ekosistem Teknologi Pengelolaan SDM BUMDes



Tabel 7.2 Estimasi Biaya dan Manfaat Digitalisasi Teknologi SDM Dasar bagi BUMDes

Jenis Teknologi	Manfaat Utama yang Diperoleh
<i>Spreadsheet</i> daring basis data pengurus	Sentralisasi data, akses bersama, riwayat tersimpan rapi
Aplikasi presensi berbasis lokasi	Akurasi kehadiran, mengurangi manipulasi data
Platform pembelajaran daring gratis	Akses pelatihan tanpa biaya transportasi/akomodasi
Sistem kasir digital terintegrasi	Data transaksi real-time, korelasi dengan kinerja SDM

C. *People Analytics* untuk Pengambilan Keputusan

People analytics adalah pendekatan pengelolaan SDM yang memanfaatkan data dan analisis statistik untuk menghasilkan wawasan yang mendukung pengambilan keputusan SDM secara lebih objektif dan berbasis bukti, menggantikan pengambilan keputusan yang semata bertumpu pada intuisi atau pengalaman subjektif pemimpin. HR analytics berperan penting dalam mendorong pengambilan keputusan berbasis bukti dengan mengintegrasikan teknologi digital secara proaktif ke dalam perencanaan SDM sekaligus menjaga keberlangsungan

operasional organisasi (Poulose *et al.*, 2024). Bagi BUMDes, penerapan *people analytics* tidak memerlukan sistem yang canggih, melainkan cukup dimulai dari analisis data sederhana yang telah tersedia melalui digitalisasi presensi, kinerja, dan pelatihan.

1. Jenis-Jenis Analitik SDM: Deskriptif, Diagnostik, Prediktif, Preskriptif

People analytics dapat dikategorikan ke dalam empat tingkatan, yaitu analitik deskriptif yang menggambarkan apa yang telah terjadi seperti tingkat kehadiran bulanan, analitik diagnostik yang menjelaskan mengapa suatu kondisi terjadi seperti penyebab tingginya pergantian pengurus, analitik prediktif yang memperkirakan apa yang mungkin terjadi di masa depan seperti proyeksi kebutuhan tenaga kerja, dan analitik preskriptif yang merekomendasikan tindakan optimal berdasarkan hasil analisis tersebut. *People analytics* dan optimalisasi proses internal organisasi menjadi semakin penting seiring meningkatnya kompleksitas pengelolaan SDM di era digital (Cho *et al.*, 2023; Margherita, 2022), dan BUMDes dapat memulai penerapan analitik ini dari tingkat deskriptif yang paling sederhana sebelum beranjak ke tingkatan yang lebih kompleks.

Keempat tingkatan analitik ini bersifat kumulatif, artinya kemampuan analitik prediktif dan preskriptif hanya dapat dibangun di atas fondasi analitik deskriptif dan diagnostik yang telah mapan terlebih dahulu. BUMDes yang terburu-buru ingin menerapkan analitik prediktif tanpa memiliki data deskriptif historis yang memadai akan menghasilkan prediksi yang tidak akurat dan berpotensi menyesatkan pengambilan keputusan. Oleh karena itu, kesabaran membangun kualitas data dasar terlebih dahulu, meski tampak kurang menarik dibandingkan analitik canggih, merupakan investasi jangka panjang yang akan menentukan keandalan seluruh sistem analitik SDM BUMDes di masa depan.

2. Penerapan *People Analytics* Sederhana pada BUMDes

Penerapan *people analytics* sederhana bagi BUMDes dapat dimulai dengan analisis korelasi antara tingkat kehadiran pengurus dengan capaian kinerja unit usaha, analisis pola musiman permintaan produk yang memengaruhi kebutuhan tenaga kerja tambahan pada periode tertentu, atau analisis efektivitas pelatihan dengan membandingkan kinerja sebelum dan sesudah pengurus mengikuti

program pelatihan tertentu. Analisis semacam ini, meski sederhana, dapat memberikan wawasan berharga yang sebelumnya tidak terlihat ketika data hanya dicatat secara manual tanpa dianalisis lebih lanjut, sehingga keputusan manajerial BUMDes menjadi lebih terarah dan berbasis bukti empiris, bukan sekadar asumsi atau kebiasaan turun-temurun.

Kapasitas melakukan analisis sederhana ini dapat dibangun melalui pelatihan literasi data dasar bagi sekretaris atau staf administrasi BUMDes, mencakup keterampilan dasar mengolah data pada aplikasi spreadsheet seperti membuat grafik tren, menghitung rata-rata, dan mengidentifikasi pola korelasi sederhana. Investasi pelatihan literasi data semacam ini relatif terjangkau dibandingkan investasi sistem analitik canggih, namun memberikan dampak signifikan terhadap kapasitas BUMDes memanfaatkan data yang telah dikumpulkan melalui proses digitalisasi.

3. Etika dan Tata Kelola Data dalam *People Analytics*

Penerapan *people analytics* harus disertai kesadaran mengenai etika dan tata kelola data, termasuk perlindungan privasi data pribadi pengurus dan transparansi mengenai bagaimana data tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan. *Governance*, etika, dan transparansi dalam penggunaan data menjadi aspek krusial yang tidak boleh diabaikan dalam penerapan analitik SDM, mengingat data yang dikelola menyangkut informasi personal yang sensitif bagi individu yang bersangkutan (Giermindl *et al.*, 2022). BUMDes perlu menetapkan kebijakan sederhana namun jelas mengenai siapa yang berwenang mengakses data SDM, bagaimana data tersebut disimpan dengan aman, dan sejauh mana data tersebut dapat dibagikan kepada pihak luar seperti auditor maupun pendamping desa.

Kebijakan tata kelola data BUMDes idealnya juga mengatur mekanisme persetujuan dari pengurus mengenai data pribadi apa saja yang boleh dikumpulkan dan dianalisis, sejalan dengan semangat Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi yang telah berlaku di Indonesia. Kepatuhan terhadap prinsip perlindungan data pribadi ini bukan sekadar kewajiban hukum, tetapi juga bentuk penghormatan terhadap hak pengurus BUMDes yang datanya dikelola, sehingga membangun kepercayaan bahwa digitalisasi SDM tidak disalahgunakan

untuk kepentingan pengawasan yang berlebihan atau tidak proporsional terhadap privasi individu yang bersangkutan.

4. Membangun Budaya Berbasis Data pada BUMDes

Penerapan *people analytics* yang berkelanjutan memerlukan budaya organisasi yang menghargai pengambilan keputusan berbasis data, di mana setiap usulan kebijakan atau perubahan operasional diharapkan disertai data pendukung, bukan sekadar argumen berdasarkan pengalaman atau intuisi semata. Membangun budaya semacam ini memerlukan waktu dan konsistensi, dimulai dari kebiasaan sederhana seperti selalu merujuk pada data presensi atau kinerja setiap kali membahas permasalahan SDM dalam forum evaluasi bulanan, sehingga penggunaan data secara bertahap menjadi norma yang melekat dalam budaya pengambilan keputusan BUMDes.

Transisi menuju budaya berbasis data juga memerlukan kesabaran menghadapi periode transisi di mana data yang tersedia masih terbatas dan belum cukup matang untuk menghasilkan analisis yang mendalam. Pada periode awal ini, BUMDes perlu tetap konsisten mengumpulkan dan mendokumentasikan data meski manfaatnya belum sepenuhnya terlihat, karena nilai sesungguhnya dari *people analytics* baru akan terasa signifikan setelah data terkumpul dalam rentang waktu yang cukup panjang untuk menunjukkan pola dan tren yang bermakna bagi pengambilan keputusan organisasi.

Tabel 7.3 Empat Tingkatan *People Analytics* dan Contoh Penerapannya di BUMDes

Tingkatan	Pertanyaan Kunci	Contoh Penerapan BUMDes
Deskriptif	Apa yang telah terjadi?	Rekap tingkat kehadiran dan kinerja bulanan pengurus
Diagnostik	Mengapa hal itu terjadi?	Analisis penyebab tingginya pergantian pengurus unit tertentu
Prediktif	Apa yang mungkin terjadi?	Proyeksi kebutuhan tenaga kerja musim liburan wisata desa
Preskriptif	Tindakan apa yang optimal?	Rekomendasi realokasi tenaga kerja antar-unit usaha

Sumber: Diadaptasi dari Cho et al. (2023) dan Margherita (2022)

D. Artificial Intelligence dan Otomasi Administrasi SDM

Artificial Intelligence (AI) dalam manajemen SDM mengacu pada pemanfaatan sistem cerdas yang mampu melakukan tugas-tugas yang sebelumnya memerlukan kecerdasan manusia, seperti penyaringan lamaran kerja, penjadwalan otomatis, hingga prediksi risiko pergantian karyawan. Kecerdasan buatan berperan penting dalam mengoptimalkan proses pengelolaan bakat manusia melalui model prediktif dan pembelajaran mesin untuk mengantisipasi perilaku di tempat kerja, sekaligus mendorong integrasi big data dan platform canggih dalam pengambilan keputusan SDM (Zhao *et al.*, 2026). Meskipun teknologi AI mutakhir masih jauh dari jangkauan kebanyakan BUMDes, prinsip dasar otomasi administrasi sederhana tetap dapat diadaptasi untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan SDM desa.

1. Otomasi Administrasi Rutin melalui *Chatbot* dan Formulir Digital

Otomasi administrasi SDM tingkat dasar dapat diwujudkan melalui pemanfaatan chatbot sederhana pada aplikasi pesan instan untuk menjawab pertanyaan rutin pengurus mengenai prosedur pengajuan cuti atau jadwal kerja, serta formulir digital untuk pengajuan berbagai keperluan administratif yang sebelumnya memerlukan proses tatap muka dan pengisian dokumen kertas. Meskipun sederhana dibandingkan sistem AI canggih pada korporasi besar, otomasi semacam ini tetap memberikan penghematan waktu signifikan bagi staf administrasi BUMDes yang umumnya bekerja paruh waktu dengan keterbatasan jam kerja yang tersedia untuk menangani permintaan administratif pengurus lainnya.

Penerapan *chatbot* sederhana ini tidak memerlukan investasi teknologi yang mahal, karena banyak platform pesan instan yang telah menyediakan fitur dasar otomasi respons tanpa biaya tambahan, cukup dengan konfigurasi sederhana yang dapat dipelajari staf administrasi dalam waktu relatif singkat. Manfaat otomasi ini particularly terasa pada periode sibuk seperti awal bulan ketika volume pertanyaan administratif pengurus meningkat signifikan, sehingga kehadiran *chatbot* dapat menyaring pertanyaan rutin yang jawabannya sudah standar,

membebaskan staf administrasi untuk fokus menangani permintaan yang benar-benar memerlukan penanganan khusus dan pertimbangan manusia.

2. Pemanfaatan AI Generatif untuk Dukungan Administratif

Perkembangan *AI generatif* yang semakin mudah diakses membuka peluang baru bagi BUMDes untuk memanfaatkan teknologi ini dalam penyusunan dokumen administratif, seperti draf surat resmi, ringkasan laporan rapat, atau materi komunikasi pemasaran unit usaha, tanpa memerlukan keahlian teknis mendalam. Manajemen SDM ke depan diproyeksikan akan semakin bergantung pada AI generatif dan sistem SDM yang lebih otonom (Stacho *et al.*, 2023), sehingga pengenalan pemanfaatan AI generatif secara sederhana sejak dini dapat mempersiapkan pengurus BUMDes menghadapi perkembangan teknologi yang terus berkembang pesat ke depannya, tanpa harus menunggu hingga teknologi tersebut menjadi standar wajib yang sulit diadaptasi secara mendadak.

Pemanfaatan AI generatif bagi BUMDes perlu diiringi kesadaran bahwa hasil yang dihasilkan teknologi ini tetap memerlukan penyuntingan dan verifikasi manusia sebelum digunakan secara resmi, khususnya untuk memastikan konten yang dihasilkan sesuai dengan konteks lokal dan regulasi yang berlaku di desa yang bersangkutan. Pelatihan sederhana mengenai cara memberikan instruksi yang efektif kepada AI generatif, serta pentingnya verifikasi hasil sebelum digunakan, perlu menjadi bagian dari program peningkatan literasi digital pengurus BUMDes, agar pemanfaatan teknologi ini memberi manfaat optimal tanpa menimbulkan risiko kesalahan informasi yang dapat merugikan reputasi organisasi.

3. Prinsip Kehati-hatian dalam Penerapan AI pada SDM

Penerapan AI dalam manajemen SDM perlu memperhatikan kerangka pengambilan keputusan yang etis, mengingat teknologi ini berpotensi menghasilkan bias apabila data yang digunakan untuk melatih sistem tidak representatif atau mengandung prasangka tersembunyi. Penggunaan AI yang etis dalam manajemen SDM memerlukan kerangka pengambilan keputusan yang jelas untuk memastikan keadilan dan menghindari diskriminasi terhadap kelompok tertentu (Bankins, 2021). Bagi BUMDes, prinsip kehati-hatian ini berarti keputusan penting

seperti rekrutmen dan promosi jabatan tetap harus melibatkan pertimbangan manusia secara langsung, dengan AI berperan sebagai alat bantu pendukung keputusan, bukan pengganti sepenuhnya penilaian manusia yang mempertimbangkan konteks sosial desa yang kompleks.

Prinsip kehati-hatian ini juga mencakup kesadaran bahwa sebagian besar sistem AI yang tersedia secara umum dilatih menggunakan data dari konteks perkotaan atau bahkan negara lain, sehingga rekomendasi yang dihasilkan berpotensi kurang relevan atau bahkan menyesatkan apabila diterapkan mentah-mentah pada konteks desa yang memiliki karakteristik sosial dan ekonomi berbeda. Pengurus BUMDes perlu senantiasa mempertimbangkan konteks lokal sebagai filter akhir sebelum mengadopsi rekomendasi yang dihasilkan sistem AI, memastikan bahwa teknologi tetap berfungsi sebagai alat bantu yang tunduk pada kebijaksanaan manusia, bukan otoritas yang keputusannya diikuti secara membabi buta tanpa pertimbangan kritis.

**Kotak 7.2 Prinsip Kehati-hatian: AI sebagai Alat Bantu,
Bukan Pengganti Keputusan Manusia**

- Teknologi AI paling bermanfaat bagi BUMDes ketika digunakan untuk mempercepat tugas administratif rutin, bukan untuk menggantikan penilaian manusia dalam keputusan yang menyangkut nasib dan kesejahteraan pengurus.
- Setiap rekomendasi yang dihasilkan sistem AI, baik dalam rekrutmen, evaluasi kinerja, maupun perencanaan tenaga kerja, tetap perlu diverifikasi dan dipertimbangkan ulang oleh pengambil keputusan manusia yang memahami konteks sosial desa secara mendalam.
- Kesadaran akan keterbatasan teknologi ini penting agar BUMDes tidak kehilangan sentuhan manusiawi yang menjadi karakter khas pengelolaan organisasi berbasis komunitas desa.

Kesiapan BUMDes memanfaatkan AI secara bertanggung jawab pada akhirnya bergantung pada kombinasi antara pemahaman teknis dasar mengenai cara kerja teknologi tersebut dan kebijaksanaan manajerial dalam menempatkan posisi AI sebagai pelengkap, bukan pengganti, pertimbangan manusia. Pendekatan yang seimbang antara

pemanfaatan peluang efisiensi yang ditawarkan AI dengan kewaspadaan terhadap risiko yang menyertainya akan memungkinkan BUMDes mengambil manfaat teknologi ini secara optimal, sambil tetap menjaga nilai-nilai kemanusiaan dan kearifan lokal yang menjadi karakter khas pengelolaan organisasi berbasis komunitas desa yang tidak boleh tergantikan sepenuhnya oleh otomasi teknologi.

Tabel 7.4 Peluang dan Risiko Penerapan AI dalam Administrasi SDM BUMDes

Aspek	Peluang	Risiko yang Perlu Diwaspadai
Efisiensi Waktu	Otomasi tugas administratif rutin	Ketergantungan berlebihan tanpa verifikasi manusia
Kualitas Dokumen	Draf dokumen lebih cepat dan konsisten	Konten tidak sesuai konteks lokal tanpa penyuntingan
Pengambilan Keputusan	Rekomendasi berbasis data lebih objektif	Bias data yang tidak representatif bagi konteks desa
Privasi Data	Pengelolaan data lebih terstruktur	Risiko kebocoran data pribadi pengurus dan anggota

Sumber: Diolah dari Bankins (2021) dan Zhao et al. (2026)

E. *Smart Village* dan *Smart* BUMDes

Smart village adalah konsep pembangunan desa yang mengintegrasikan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dengan pemberdayaan masyarakat guna meningkatkan kualitas hidup, efisiensi layanan publik, dan daya saing ekonomi desa secara berkelanjutan. Model *smart village* yang komprehensif diidentifikasi mencakup empat dimensi utama, yaitu tata kelola (*governance*), teknologi, sumber daya, dan manusia, yang keempatnya perlu dikembangkan secara seimbang agar transformasi desa digital benar-benar berdampak positif bagi masyarakat. *Smart BUMDes* merupakan turunan dari konsep *smart village* yang secara spesifik berfokus pada

digitalisasi pengelolaan unit usaha desa, termasuk digitalisasi manajemen SDM sebagaimana dibahas sepanjang bab ini.

1. Empat Dimensi *Smart Village* dan Relevansinya bagi BUMDes

Dimensi tata kelola dalam *smart village* berkaitan dengan transparansi dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan desa, dimensi teknologi berkaitan dengan infrastruktur digital yang tersedia, dimensi sumber daya berkaitan dengan pemanfaatan potensi ekonomi dan lingkungan desa secara berkelanjutan, dan dimensi manusia berkaitan dengan kapasitas SDM desa dalam mengoperasikan dan memanfaatkan teknologi tersebut. BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi desa memiliki peran strategis dalam mewujudkan keempat dimensi ini secara simultan, khususnya dimensi manusia yang menjadi fokus utama pembahasan manajemen SDM sepanjang buku ini, karena tanpa SDM yang kompeten dan siap beradaptasi, ketiga dimensi lainnya tidak akan dapat berjalan optimal.

Keempat dimensi *smart village* ini idealnya tidak dikembangkan secara terpisah, melainkan melalui perencanaan terintegrasi yang mempertimbangkan keterkaitan antar-dimensi, misalnya investasi pada dimensi teknologi perlu diimbangi investasi setara pada dimensi manusia agar teknologi yang dibangun benar-benar dimanfaatkan secara optimal. BUMDes yang hanya berfokus pada pengadaan infrastruktur teknologi tanpa memperhatikan kesiapan SDM berisiko mengalami pemborosan investasi, karena teknologi canggih yang tidak dioperasikan dengan baik tidak akan menghasilkan manfaat yang sepadan dengan biaya yang telah dikeluarkan untuk pengadaannya.

2. Praktik *Smart* BUMDes di Berbagai Daerah

Berbagai daerah di Indonesia telah mengembangkan praktik *smart* BUMDes dalam bentuk yang beragam, mulai dari sistem informasi BUMDes berbasis situs web untuk transparansi pengelolaan usaha, aplikasi *e-commerce* untuk memasarkan produk unggulan desa, hingga integrasi dengan sistem pembayaran digital yang memudahkan transaksi masyarakat. Pengembangan *smart village* sebagai upaya menjalankan BUMDes, khususnya pada masa pemulihan pascapandemi, terbukti membantu meningkatkan efisiensi operasional dan jangkauan pasar produk desa secara signifikan (Nuraini *et al.*, 2021). Praktik-praktik ini menunjukkan bahwa *smart* BUMDes bukan konsep yang jauh dari

jangkauan, melainkan telah mulai diimplementasikan secara nyata meski dengan skala dan kompleksitas yang bervariasi antar-desa.

Inovasi *smart* BUMDes berbasis kearifan lokal juga semakin berkembang, di mana digitalisasi tidak menghilangkan keunikan budaya dan potensi lokal desa, melainkan menjadi sarana memperkuat dan memperluas jangkauan promosi kearifan lokal tersebut ke pasar yang lebih luas. *Creative innovative* BUMDes yang mengarah pada *smart village* berbasis kearifan lokal menjadi strategi penting dalam mendukung pembangunan desa berkelanjutan yang tetap menghargai identitas dan keunikan budaya setempat. Pendekatan ini memastikan digitalisasi BUMDes tidak menghomogenkan seluruh desa dengan model bisnis yang seragam, melainkan tetap membuka ruang bagi keunikan dan keunggulan komparatif masing-masing desa.

3. Tantangan Kesenjangan Digital dalam Mewujudkan *Smart* BUMDes

Perwujudan *smart* BUMDes tidak hanya bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi digital, tetapi juga dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur dan kapasitas sumber daya manusia di setiap desa. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan digital (*digital divide*) antarwilayah, yang menyebabkan kemampuan desa dalam memanfaatkan teknologi tidak berkembang secara merata. Desa yang memiliki akses internet yang stabil, jaringan telekomunikasi yang memadai, serta dukungan perangkat digital umumnya lebih cepat mengimplementasikan berbagai inovasi dibandingkan desa yang masih menghadapi keterbatasan infrastruktur dasar. Perbedaan tersebut berpotensi menciptakan kesenjangan dalam kualitas pelayanan, daya saing usaha, dan peluang pengembangan ekonomi desa.

Selain keterbatasan infrastruktur, tingkat literasi digital pengurus BUMDes juga menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi digital. Pemanfaatan aplikasi administrasi, sistem pembayaran digital, *marketplace*, maupun teknologi pemasaran daring memerlukan kemampuan teknis yang memadai. Tanpa peningkatan kompetensi tersebut, investasi pada teknologi tidak akan memberikan manfaat yang optimal. Alfiana et al. (2022) menegaskan bahwa penguatan literasi digital aparatur desa dan pengurus BUMDes merupakan prasyarat penting bagi keberlanjutan digitalisasi desa agar pemanfaatan teknologi

benar-benar mampu meningkatkan kualitas tata kelola dan pelayanan kepada masyarakat.

Kesenjangan digital yang tidak ditangani secara serius dapat memunculkan bentuk ketimpangan baru dalam pembangunan desa. Desa yang telah mampu mengadopsi teknologi akan berkembang lebih cepat dalam meningkatkan produktivitas, memperluas akses pasar, dan menarik investasi, sedangkan desa dengan keterbatasan infrastruktur dan kompetensi digital berpotensi tertinggal. Kondisi tersebut dapat memperlebar disparitas ekonomi dan sosial antardaerah, sehingga tujuan pemerataan pembangunan desa menjadi lebih sulit untuk dicapai. Oleh karena itu, transformasi menuju *smart* BUMDes harus mempertimbangkan aspek inklusivitas agar seluruh desa memiliki kesempatan yang setara dalam memanfaatkan teknologi digital.

Mengatasi tantangan tersebut memerlukan kolaborasi yang erat antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, pemerintah desa, perguruan tinggi, sektor swasta, serta penyedia layanan teknologi. Pemerintah memiliki peran dalam memperluas infrastruktur telekomunikasi, menyediakan regulasi yang mendukung, dan memfasilitasi program peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Sementara itu, sektor swasta dan lembaga pendidikan dapat berkontribusi melalui pelatihan, pendampingan, pengembangan aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan desa, serta kemitraan dalam pengembangan usaha. Sinergi antarpemangku kepentingan tersebut menjadi kunci untuk memperkecil kesenjangan digital sekaligus mempercepat terwujudnya *smart* BUMDes yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan.

4. Peta Jalan Menuju *Smart* BUMDes yang Realistis dan Bertahap

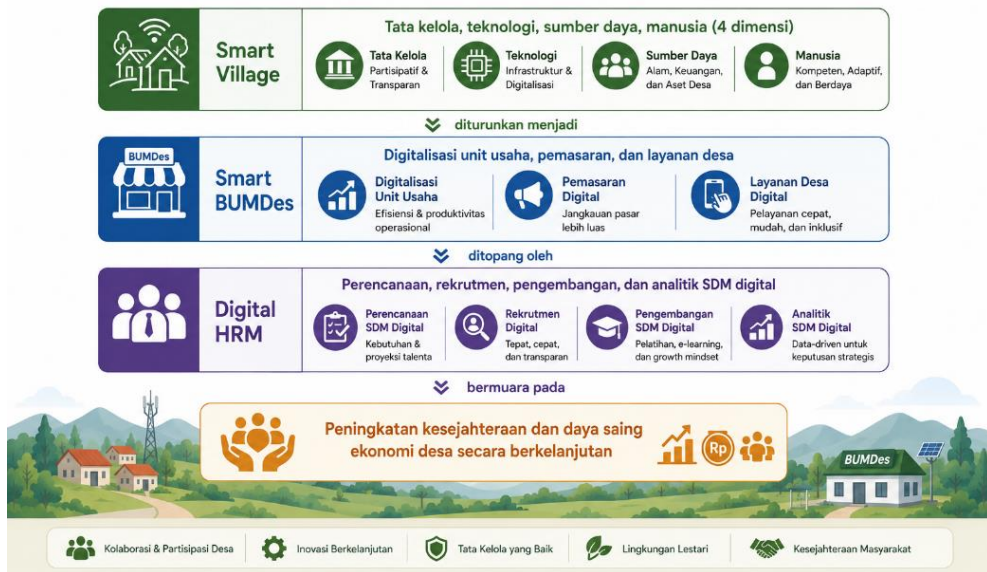
Mengingat besarnya variasi kesiapan antar-desa, peta jalan menuju *smart* BUMDes perlu dirancang secara realistis dan bertahap, dimulai dari digitalisasi dasar administrasi dan SDM sebagaimana dibahas pada subbab-subbab sebelumnya, dilanjutkan dengan digitalisasi pemasaran dan transaksi unit usaha, sebelum akhirnya menuju integrasi penuh dalam ekosistem *smart village* yang lebih luas. Pendekatan bertahap ini memastikan setiap desa dapat memulai transformasi digital sesuai kapasitas riilnya, tanpa harus menunggu seluruh infrastruktur ideal tersedia terlebih dahulu sebelum mulai mengambil langkah konkret menuju digitalisasi.

Peta jalan ini idealnya juga mencantumkan indikator keberhasilan yang jelas pada setiap tahapan, sehingga BUMDes dan pemerintah desa dapat memantau kemajuan transformasi digital secara objektif dan melakukan penyesuaian strategi apabila diperlukan. Keterlibatan seluruh pemangku kepentingan desa dalam penyusunan peta jalan ini, termasuk kelompok masyarakat yang mungkin belum familiar dengan teknologi digital, penting untuk memastikan transformasi menuju *smart* BUMDes benar-benar inklusif dan tidak meninggalkan kelompok masyarakat tertentu yang berisiko semakin tertinggal apabila proses digitalisasi tidak dikelola secara hati-hati dan partisipatif.

Kotak 7.5 Refleksi: Digitalisasi Sebagai Sarana, Bukan Tujuan Akhir

- Digitalisasi manajemen SDM dan *smart* BUMDes bukanlah tujuan akhir itu sendiri, melainkan sarana untuk mencapai tujuan yang lebih fundamental, yaitu peningkatan kesejahteraan dan pemberdayaan masyarakat desa.
- BUMDes perlu menghindari godaan mengejar status '*smart*' atau '*digital*' sekadar demi citra atau tren, tanpa benar-benar mempertimbangkan apakah teknologi yang diadopsi memberikan manfaat nyata bagi pengurus dan masyarakat yang dilayani.
- Keberhasilan sejati transformasi digital BUMDes diukur bukan dari secanggih apa teknologinya, melainkan dari seberapa besar dampak positif yang dirasakan masyarakat desa sebagai hasil dari pemanfaatan teknologi tersebut secara bijak dan berkelanjutan.

Gambar 7.2 Kerangka Integrasi *Smart Village*, *Smart BUMDes*, dan Digital HRM



Kotak 7.6 Sintesis: Lima Pilar Digitalisasi SDM BUMDes

- Digital HRM memberikan fondasi konseptual mengenai bagaimana teknologi dapat memperkuat, bukan menggantikan, esensi manajemen SDM yang berorientasi manusia.
- Pemanfaatan teknologi praktis sehari-hari, mulai dari presensi hingga penggajian digital, menjadi langkah awal paling realistis bagi BUMDes memulai transformasi digitalnya.
- *People analytics* dan AI membuka peluang pengambilan keputusan yang lebih objektif, namun tetap memerlukan kehati-hatian etis dan keterlibatan pertimbangan manusia yang tidak tergantikan.
- *Smart village* dan *smart BUMDes* menjadi muara akhir yang mengintegrasikan seluruh transformasi digital ini dalam kerangka pembangunan desa yang lebih besar dan berkelanjutan.

Digitalisasi manajemen SDM BUMDes merupakan proses bertahap yang perlu disesuaikan dengan kapasitas dan kesiapan riil organisasi, dimulai dari pemahaman konsep dasar Digital HRM, pemanfaatan teknologi sederhana dalam pengelolaan SDM sehari-hari,

penerapan people analytics untuk pengambilan keputusan berbasis data, pemanfaatan AI secara bijak dan beretika dalam otomasi administrasi, hingga integrasi menyeluruh dalam kerangka *smart village* dan *smart BUMDes*. Keberhasilan transformasi digital ini pada akhirnya tetap bergantung pada kesiapan SDM manusia yang mengoperasikannya, sehingga investasi teknologi tanpa diiringi pengembangan kapasitas manusia sebagaimana dibahas pada bab-bab sebelumnya tidak akan menghasilkan dampak yang optimal bagi kemajuan BUMDes.



BAB VIII

MANAJEMEN KINERJA DAN INOVASI BUMDES

Bab ini membahas bagaimana seluruh sistem manajemen SDM yang telah dibangun sejak perencanaan strategis hingga digitalisasi bermuara pada dua hal yang paling menentukan keberlangsungan BUMDes, yaitu manajemen kinerja yang efektif dan kapasitas berinovasi secara berkelanjutan. Sistem manajemen kinerja yang baik menjadi jembatan yang menghubungkan seluruh investasi pengembangan SDM dengan hasil nyata yang dirasakan organisasi maupun masyarakat desa, sementara kapasitas berinovasi menentukan apakah BUMDes mampu terus relevan di tengah perubahan zaman atau justru tertinggal oleh dinamika pasar dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Sistem manajemen SDM yang *human resource information system*-nya terintegrasi terbukti memengaruhi secara signifikan efektivitas manajemen kinerja organisasi secara keseluruhan (Chugunova & Danilov, 2025).

A. Sistem Manajemen Kinerja Modern

Sistem manajemen kinerja modern telah bergeser dari pendekatan evaluasi tahunan yang kaku dan formal menuju pendekatan yang lebih dinamis, berkelanjutan, dan berorientasi pada pengembangan, bukan sekadar penilaian untuk kepentingan administratif semata. Pergeseran ini mencerminkan kesadaran bahwa umpan balik yang diberikan secara berkala sepanjang tahun jauh lebih efektif mendorong perbaikan kinerja dibandingkan evaluasi tunggal yang dilakukan setahun sekali tanpa tindak lanjut yang berkesinambungan. Bagi BUMDes, penerapan manajemen kinerja modern perlu disesuaikan dengan struktur organisasi yang relatif sederhana, namun tetap mempertahankan esensi

utamanya yaitu keberlanjutan dialog kinerja antara pemimpin dan pengurus sepanjang periode kerja (Umar et al., 2026).

1. Dari Penilaian Tahunan menuju Umpan Balik Berkelanjutan

Pendekatan manajemen kinerja kontemporer menekankan pentingnya percakapan kinerja yang berkelanjutan (*continuous performance conversation*) antara pemimpin dan bawahan, dilakukan secara rutin dalam interval yang lebih pendek seperti bulanan atau bahkan mingguan, dibandingkan evaluasi formal tahunan yang cenderung terlambat mengoreksi masalah kinerja yang sebenarnya sudah berlangsung lama. Bagi BUMDes, pendekatan ini dapat diwujudkan melalui forum evaluasi bulanan yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya, yang tidak hanya membahas capaian operasional unit usaha, tetapi juga secara eksplisit membahas kinerja individual setiap pengurus secara terbuka dan konstruktif, sehingga permasalahan kinerja dapat diidentifikasi dan ditindaklanjuti sedini mungkin sebelum berkembang menjadi persoalan yang lebih besar.

Umpan balik berkelanjutan juga menuntut perubahan budaya organisasi, dari budaya yang menghindari percakapan sulit mengenai kinerja yang kurang memuaskan menuju budaya yang menormalkan diskusi terbuka mengenai area pengembangan setiap individu. Perubahan budaya semacam ini memerlukan keteladanan pemimpin BUMDes untuk secara konsisten memberikan umpan balik yang jujur namun tetap membangun, sehingga pengurus tidak memandang evaluasi kinerja sebagai ancaman, melainkan sebagai kesempatan untuk terus berkembang. Prinsip ini sejalan dengan pembahasan budaya organisasi adaptif dan kepemimpinan transformasional, yang menekankan pentingnya keterbukaan dan orientasi pembelajaran dalam interaksi organisasi sehari-hari.

2. Penetapan Sasaran Kinerja yang Jelas dan Terukur

Sistem manajemen kinerja modern menekankan pentingnya sasaran kinerja yang jelas, terukur, dan disepakati bersama antara pemimpin dan individu yang bersangkutan, mengikuti kerangka *SMART* yaitu spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan memiliki batas waktu. Bagi BUMDes, sasaran kinerja ini idealnya diturunkan langsung dari indikator kinerja unit usaha, sehingga terdapat garis lurus yang jelas

antara kinerja individu, kinerja unit usaha, dan kinerja organisasi BUMDes secara keseluruhan. Keselarasan sasaran kinerja pada seluruh tingkatan organisasi ini penting agar setiap pengurus memahami bagaimana kontribusi individualnya berdampak pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar, bukan bekerja secara terisolasi tanpa pemahaman mengenai gambaran besar arah BUMDes.

Proses penetapan sasaran kinerja idealnya dilakukan secara partisipatif, melibatkan diskusi antara pemimpin dan individu yang bersangkutan, bukan sekadar penetapan sepihak dari atas yang berpotensi menghasilkan sasaran yang tidak realistis atau tidak sepenuhnya dipahami oleh pihak yang akan menjalankannya. Pendekatan partisipatif ini juga meningkatkan rasa kepemilikan individu terhadap sasaran yang telah disepakati, sehingga motivasi untuk mencapainya cenderung lebih tinggi dibandingkan sasaran yang dirasakan sebagai beban yang dipaksakan tanpa keterlibatan dalam proses penetapannya.

3. Integrasi Sistem Manajemen Kinerja dengan Pengembangan SDM

Sistem manajemen kinerja modern tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi erat dengan sistem pengembangan kompetensi, di mana hasil evaluasi kinerja menjadi masukan utama dalam menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan setiap individu. Sistem informasi SDM yang terintegrasi terbukti secara signifikan memengaruhi efektivitas manajemen kinerja organisasi, karena data kinerja yang terdokumentasi dengan baik memungkinkan analisis yang lebih akurat mengenai pola dan tren kinerja dari waktu ke waktu (Chugunova & Danilov, 2025). Integrasi ini memastikan bahwa manajemen kinerja BUMDes tidak berhenti pada tahap penilaian semata, tetapi berlanjut pada tindak lanjut pengembangan yang konkret bagi setiap individu yang dievaluasi.

Integrasi ini juga memungkinkan BUMDes mengidentifikasi pola kesenjangan kompetensi yang bersifat sistemik, misalnya apabila sebagian besar pengurus mengalami kesulitan pada area kompetensi yang sama, hal ini mengindikasikan kebutuhan pelatihan kelompok yang lebih efisien dibandingkan penanganan kasus per kasus secara individual. Analisis pola sistemik semacam ini hanya dimungkinkan ketika data kinerja dan data pengembangan kompetensi dikelola secara

terintegrasi dalam satu sistem, menegaskan pentingnya digitalisasi manajemen SDM sebagai prasyarat bagi manajemen kinerja modern yang benar-benar efektif dan berbasis data.

Kotak 8.1 Refleksi: Percakapan Kinerja Berkelanjutan Butuh Keberanian

- Banyak pemimpin BUMDes menghindari percakapan kinerja yang jujur karena khawatir merusak hubungan sosial yang erat dengan pengurus yang notabene adalah tetangga atau kerabat dalam komunitas desa yang sama.
- Menghindari percakapan sulit mengenai kinerja yang kurang memuaskan justru merugikan organisasi dalam jangka panjang, karena permasalahan yang dibiarkan tanpa penanganan cenderung berkembang menjadi masalah yang lebih besar dan sulit diperbaiki.
- Keberanian memberikan umpan balik yang jujur namun disampaikan dengan cara yang membangun merupakan keterampilan kepemimpinan penting yang perlu terus diasah oleh direktur dan kepala unit usaha BUMDes.

Tabel 8.1 Perbandingan Manajemen Kinerja Tradisional dan Modern pada BUMDes

Aspek	Manajemen Kinerja Tradisional	Manajemen Kinerja Modern
Frekuensi Evaluasi	Tahunan, formal	Berkelanjutan, bulanan/mingguan
Orientasi	Penilaian dan administratif	Pengembangan dan perbaikan berkelanjutan
Sifat Komunikasi	Satu arah dari atasan	Dialog dua arah yang konstruktif
Keterkaitan dengan Pelatihan	Terpisah, tidak selalu ditindaklanjuti	Terintegrasi langsung dengan rencana pengembangan

Sumber: Diadaptasi dari Chugunova & Danilov (2025)

B. *Balanced Scorecard* untuk BUMDes

Balanced scorecard (BSC) adalah kerangka pengukuran kinerja organisasi yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton, yang mengintegrasikan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan, guna memberikan gambaran kinerja organisasi yang lebih holistik dibandingkan pengukuran berbasis keuangan semata. *Balanced scorecard* dapat diselaraskan dengan konsep *smart village* melalui empat dimensi yang saling melengkapi, yaitu tata kelola, teknologi, sumber daya, dan manusia, sehingga kerangka ini relevan diadaptasi untuk mengevaluasi kinerja BUMDes secara menyeluruh, tidak hanya dari sisi keuntungan finansial semata.

Gambar 8.1 *Balanced Scorecard*



1. **Perspektif Keuangan: Keberlanjutan Usaha BUMDes**

Perspektif keuangan dalam BSC BUMDes mencakup indikator seperti pertumbuhan pendapatan asli desa dari kontribusi BUMDes, tingkat profitabilitas unit usaha, dan efisiensi penggunaan modal desa yang telah disertakan dalam BUMDes. Meskipun BUMDes bukan organisasi yang murni mengejar keuntungan, keberlanjutan finansial tetap menjadi prasyarat penting agar BUMDes mampu terus

menjalankan misi sosialnya dalam jangka panjang, karena organisasi yang merugi secara konsisten pada akhirnya akan kehilangan kemampuan memberikan manfaat apa pun bagi masyarakat desa yang menjadi tujuan pendiriannya semula.

Pengukuran perspektif keuangan BUMDes idealnya juga membedakan antara unit usaha yang bersifat komersial murni dengan unit usaha yang bersifat pelayanan publik dengan margin keuntungan minimal, seperti penyediaan air bersih atau pengelolaan sampah desa. Perbedaan perlakuan ini penting agar evaluasi kinerja finansial tidak menghukum unit usaha pelayanan publik yang memang secara sengaja dirancang tidak mengejar keuntungan maksimal, melainkan dievaluasi berdasarkan efisiensi operasional dan keberlanjutan penyediaan layanan bagi masyarakat desa secara merata.

2. Perspektif Pelanggan: Kepuasan Masyarakat dan Anggota

Perspektif pelanggan dalam konteks BUMDes lebih luas dibandingkan korporasi konvensional, karena mencakup kepuasan pelanggan langsung unit usaha maupun kepuasan masyarakat desa secara keseluruhan sebagai pemilik kolektif BUMDes. Indikator pada perspektif ini dapat mencakup tingkat kepuasan pelanggan unit usaha, tingkat partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDes, dan persepsi masyarakat terhadap manfaat yang dirasakan dari keberadaan BUMDes di desa mereka. Pengukuran perspektif pelanggan ini penting karena legitimasi sosial BUMDes sangat bergantung pada persepsi positif masyarakat, bukan semata pada capaian finansial yang mungkin tidak dirasakan dampaknya secara langsung oleh warga desa pada umumnya.

Survei kepuasan masyarakat sederhana dapat dilakukan BUMDes secara berkala, misalnya setiap enam bulan, melalui kuesioner singkat yang dibagikan pada forum-forum desa atau melalui media sosial resmi BUMDes, guna menangkap persepsi masyarakat secara lebih sistematis dibandingkan hanya mengandalkan keluhan yang disampaikan secara sporadis. Hasil survei ini kemudian dapat menjadi bahan evaluasi rutin dalam forum Musyawarah Desa, memastikan bahwa suara masyarakat benar-benar didengar dan memengaruhi arah kebijakan BUMDes ke depannya, bukan sekadar formalitas partisipasi tanpa tindak lanjut nyata.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Efisiensi Operasional

Perspektif proses bisnis internal mengevaluasi efisiensi dan efektivitas proses operasional unit-unit usaha BUMDes, mencakup indikator seperti waktu pemrosesan transaksi, tingkat kesalahan administratif, dan kepatuhan terhadap standar operasional prosedur yang telah ditetapkan. Perspektif ini berkaitan erat dengan pembahasan indikator kepatuhan dan tata kelola SDM, karena proses bisnis internal yang efisien pada dasarnya bertumpu pada kedisiplinan dan kompetensi SDM yang menjalankan proses tersebut sehari-hari, sehingga perbaikan pada perspektif ini tidak dapat dipisahkan dari upaya pengembangan kapasitas SDM yang telah dibahas sepanjang buku ini.

Evaluasi proses bisnis internal idealnya juga mencakup identifikasi hambatan atau kemacetan (*bottleneck*) dalam alur kerja yang memperlambat pelayanan kepada pelanggan atau masyarakat, seperti prosedur persetujuan berlapis yang tidak perlu atau ketergantungan berlebihan pada satu individu untuk menyelesaikan suatu proses tertentu. Penyederhanaan proses bisnis internal yang teridentifikasi melalui evaluasi berkala ini dapat meningkatkan efisiensi operasional secara signifikan tanpa memerlukan investasi teknologi tambahan, cukup melalui perbaikan tata kelola dan alur kerja yang lebih rasional dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan maupun masyarakat desa.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Fondasi Masa Depan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi fondasi yang mendasari ketiga perspektif lainnya, mencakup indikator seperti tingkat kompetensi pengurus, partisipasi dalam program pelatihan, tingkat retensi talenta, dan kapasitas inovasi organisasi. Perspektif ini secara langsung mencerminkan keberhasilan penerapan konsep *learning organization* dan manajemen talenta, sehingga BSC pada dasarnya menjadi kerangka yang mengintegrasikan seluruh pembahasan manajemen SDM dalam buku ini ke dalam satu sistem pengukuran kinerja yang koheren dan saling berkaitan antar-perspektif.

Investasi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sering kali menghasilkan dampak yang tidak terlihat secara instan, melainkan baru terasa pada perspektif proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Oleh karena itu, direktur BUMDes perlu memiliki kesabaran dan konsistensi dalam

mempertahankan investasi pada perspektif ini meski hasilnya tidak langsung terlihat pada laporan keuangan tahun berjalan, karena mengabaikan perspektif pembelajaran demi mengejar hasil keuangan jangka pendek justru akan mengorbankan keberlanjutan kinerja BUMDes dalam jangka panjang.

Tabel 8.2 Kerangka *Balanced Scorecard* BUMDes Empat Perspektif

Perspektif	Contoh Indikator
Keuangan	Pertumbuhan kontribusi PADes dari BUMDes
Pelanggan/Masyarakat	Tingkat kepuasan masyarakat terhadap BUMDes
Proses Bisnis Internal	Kepatuhan terhadap SOP unit usaha
Pembelajaran & Pertumbuhan	Persentase pengurus mengikuti pelatihan tahunan

Sumber: Diadaptasi dari Kaplan & Norton (2024)

Kotak 8.2 Refleksi: *Balanced Scorecard* Bukan Sekadar Empat Kotak Terpisah

- Kesalahan umum penerapan *Balanced scorecard* adalah memperlakukan keempat perspektif sebagai daftar indikator terpisah, padahal esensi BSC terletak pada hubungan sebab-akibat antar-perspektif.
- Perbaikan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seharusnya mendorong perbaikan proses bisnis internal, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan, dan akhirnya berdampak pada kinerja keuangan.
- BUMDes yang menerapkan BSC secara utuh perlu secara eksplisit memetakan keterkaitan logis antar-perspektif ini dalam peta strategi, bukan sekadar menyusun daftar indikator tanpa narasi keterkaitan yang jelas.

C. *Employee Engagement* dan Motivasi Kerja

Employee engagement atau keterikatan karyawan merujuk pada kondisi psikologis di mana individu merasa terhubung secara emosional dan intelektual dengan pekerjaan dan organisasinya, tercermin dari semangat, dedikasi, dan penghayatan yang tinggi terhadap pekerjaan yang dijalankan. Faktor-faktor penentu motivasi kerja dan manajemen kinerja pada BUMDes menjadi kunci utama dalam mendorong strategi pembangunan pedesaan yang berkelanjutan, sebagaimana ditemukan dalam penelitian yang menggunakan pemodelan persamaan struktural untuk mengidentifikasi determinan motivasi kerja dan manajemen kinerja di BUMDes (Ikram *et al.*, 2025). *Employee engagement* menjadi krusial bagi BUMDes karena keterbatasan kompensasi finansial menuntut sumber motivasi lain yang lebih bersifat psikologis dan intrinsik.

1. Determinan *Employee Engagement* pada Konteks BUMDes

Determinan utama *employee engagement* pada BUMDes mencakup kejelasan peran dan ekspektasi kerja, dukungan sosial dari rekan kerja dan pemimpin, kesempatan pengembangan diri, pengakuan atas kontribusi yang diberikan, serta kebermaknaan pekerjaan yang dirasakan pengurus dalam konteks pemberdayaan desa. Kelima determinan ini saling berkaitan dengan berbagai pembahasan pada bab-bab sebelumnya, seperti kejelasan peran yang berkaitan dengan analisis kebutuhan SDM, dukungan sosial yang berkaitan dengan budaya organisasi, dan kebermaknaan pekerjaan yang berkaitan dengan strategi retensi berbasis ikatan sosial, menunjukkan bahwa *employee engagement* pada dasarnya merupakan hasil akumulatif dari keseluruhan sistem manajemen SDM yang telah dibahas secara komprehensif dalam buku ini.

Pengukuran tingkat *employee engagement* pada BUMDes dapat dilakukan melalui survei sederhana yang menanyakan persepsi pengurus mengenai kejelasan peran mereka, kualitas dukungan yang diterima, dan sejauh mana mereka merasa pekerjaannya bermakna, dilakukan secara berkala setiap enam bulan untuk memantau tren perubahan tingkat engagement dari waktu ke waktu. Hasil pengukuran ini kemudian dapat menjadi dasar bagi direktur BUMDes untuk mengidentifikasi determinan mana yang memerlukan perhatian lebih, sehingga intervensi

yang dilakukan dapat lebih tepat sasaran dibandingkan pendekatan generik yang tidak mempertimbangkan kondisi spesifik organisasi.

2. Teori Motivasi Kerja dan Relevansinya bagi Pengurus BUMDes

Berbagai teori motivasi klasik, seperti hierarki kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg, tetap relevan diterapkan dalam memahami motivasi kerja pengurus BUMDes, meski memerlukan adaptasi kontekstual mengingat karakteristik unik organisasi desa. Teori dua faktor Herzberg misalnya, membedakan faktor higienis seperti kondisi kerja dan kompensasi yang mencegah ketidakpuasan, dengan faktor motivator seperti pengakuan dan tanggung jawab yang benar-benar mendorong kepuasan dan motivasi kerja tinggi. Bagi BUMDes dengan keterbatasan faktor higienis akibat kompensasi yang terbatas, penguatan faktor motivator seperti pemberian tanggung jawab yang bermakna dan pengakuan sosial menjadi strategi yang lebih realistis untuk mendorong motivasi kerja pengurus secara berkelanjutan.

Teori penentuan nasib sendiri (*self-determination theory*) juga relevan diterapkan, yang menekankan tiga kebutuhan psikologis dasar manusia yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial sebagai fondasi motivasi intrinsik yang berkelanjutan. BUMDes yang memberikan ruang otonomi bagi pengurus dalam mengelola unit usahanya, mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, dan memfasilitasi keterhubungan sosial yang positif antar-pengurus, cenderung menghasilkan motivasi kerja yang lebih tahan lama dibandingkan organisasi yang hanya mengandalkan motivasi ekstrinsik berupa kompensasi finansial semata yang kapasitasnya terbatas pada skala usaha desa.

3. Strategi Praktis Meningkatkan *Engagement* di BUMDes

Employee engagement merupakan kondisi ketika pengurus memiliki keterikatan emosional, komitmen, dan motivasi yang tinggi terhadap organisasi sehingga terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), *engagement* tidak hanya dipengaruhi oleh imbalan finansial, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja, kesempatan untuk berkembang, serta keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat desa. Tingkat *engagement*

yang tinggi akan mendorong pengurus bekerja secara lebih produktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan *engagement* adalah memberikan apresiasi secara konsisten terhadap kontribusi pengurus. Apresiasi tidak selalu berbentuk insentif finansial, tetapi dapat diwujudkan melalui penghargaan atas kinerja, pengakuan dalam forum organisasi, pemberian kesempatan mengikuti pelatihan, maupun penugasan pada proyek-proyek strategis. Pengakuan terhadap hasil kerja akan meningkatkan rasa dihargai, memperkuat motivasi intrinsik, serta mendorong pengurus untuk terus memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

Strategi berikutnya adalah memperkuat partisipasi pengurus dalam proses pengambilan keputusan serta menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi dan karier yang jelas. Pelibatan pengurus dalam forum diskusi, penyusunan rencana usaha, maupun evaluasi program akan menumbuhkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap organisasi. Di samping itu, adanya jalur pengembangan kompetensi melalui pelatihan, pendampingan, rotasi tugas, dan kesempatan menjadi calon pemimpin akan memberikan gambaran bahwa setiap individu memiliki peluang untuk berkembang bersama organisasi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan komitmen sekaligus memperkuat loyalitas terhadap BUMDes.

Selain aspek partisipasi dan pengembangan, BUMDes perlu membangun narasi mengenai makna pekerjaan (*meaningful work*) yang menghubungkan kontribusi setiap pengurus dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Ketika pengurus memahami bahwa pekerjaan mereka tidak hanya menghasilkan keuntungan ekonomi, tetapi juga mendukung pembangunan desa, membuka lapangan kerja, dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, akan tumbuh ikatan psikologis yang lebih kuat terhadap organisasi. Dengan penerapan strategi yang dilakukan secara konsisten, *employee engagement* akan berkembang menjadi budaya kerja yang berlandaskan komitmen, kolaborasi, dan rasa tanggung jawab bersama, sehingga mendukung keberlanjutan serta profesionalisme pengelolaan BUMDes.

Kotak 8.3 Refleksi: *Engagement* Tidak Selalu Butuh Biaya Besar

- Banyak strategi peningkatan *employee engagement* yang efektif justru tidak memerlukan biaya besar, seperti ucapan terima kasih yang tulus, pengakuan publik atas capaian pengurus, atau kesempatan menyampaikan pendapat dalam forum pengambilan keputusan.
- BUMDes dengan keterbatasan anggaran insentif finansial tetap dapat membangun engagement tinggi melalui perhatian personal, kejelasan komunikasi, dan penciptaan makna kerja yang kuat.
- Konsistensi dalam menerapkan praktik-praktik sederhana ini dari waktu ke waktu jauh lebih berdampak dibandingkan program engagement besar yang dilakukan sesekali namun tidak berkelanjutan.

Gambar 8.2 Determinan *Employee Engagement* pada Pengurus BUMDes



Sumber: Diadaptasi dari Ikram et al. (2025) dan Teori Motivasi Herzberg

Tabel 8.3 Contoh Instrumen Sederhana Pengukuran *Employee Engagement* BUMDes

Dimensi	Contoh Pernyataan Survei	Skala Penilaian
Kejelasan Peran	Saya memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari peran saya di BUMDes	1 (Sangat Tidak Setuju) – 5 (Sangat Setuju)
Dukungan Sosial	Saya merasa didukung oleh rekan kerja dan pemimpin dalam menjalankan tugas	1–5
Pengakuan	Kontribusi saya diakui dan dihargai oleh organisasi	1–5
Kebermaknaan Kerja	Pekerjaan saya di BUMDes memberi dampak positif bagi desa	1–5

D. Inovasi Sosial dan Inovasi Bisnis Desa

Inovasi sosial merujuk pada kegiatan pemberdayaan masyarakat yang mampu menyelesaikan permasalahan atau kebutuhan sosial secara lebih efektif dibandingkan solusi yang telah ada sebelumnya, sementara inovasi bisnis berkaitan dengan pengembangan produk, layanan, atau model bisnis baru yang meningkatkan daya saing dan nilai tambah ekonomi organisasi. Wirausahawan sosial berperan sebagai agen perubahan yang menawarkan solusi inovatif terhadap masalah yang telah lama terjadi di masyarakat, dengan inovasi sosial tidak hanya berfokus pada solusi yang dihasilkan tetapi juga pada bagaimana solusi tersebut diciptakan secara inklusif dan berdampak luas (Irwan *et al.*, 2023). BUMDes, sebagai lembaga hibrida antara bisnis dan pemberdayaan sosial, berada pada posisi strategis untuk menjadi motor kedua jenis inovasi ini secara simultan.

1. Karakteristik Inovasi Sosial pada Konteks BUMDes

Inovasi sosial BUMDes dapat terwujud dalam berbagai bentuk, seperti skema kredit mikro yang dirancang khusus untuk kelompok

rentan seperti janda kepala keluarga, program pelatihan keterampilan bagi penyandang disabilitas desa, atau model pengelolaan sampah berbasis ekonomi sirkular yang sekaligus menciptakan lapangan kerja baru. Inovasi sosial tidak hanya berupa produk baru, tetapi juga mencakup model distribusi yang lebih inklusif, struktur organisasi baru, dan cara mengukur dampak sosial secara lebih komprehensif dibandingkan pendekatan konvensional. Karakteristik utama inovasi sosial BUMDes yang berhasil adalah kemampuannya menjawab kebutuhan riil kelompok masyarakat yang selama ini kurang terlayani oleh mekanisme pasar maupun program pemerintah yang bersifat umum dan seragam.

Proses identifikasi peluang inovasi sosial idealnya dimulai dari mendengarkan langsung aspirasi kelompok rentan di desa melalui forum-forum partisipatif, bukan sekadar asumsi pengurus BUMDes mengenai apa yang dibutuhkan masyarakat tanpa verifikasi langsung. Pendekatan yang berbasis mendengarkan ini sejalan dengan prinsip *servant leadership*, di mana pemimpin BUMDes perlu benar-benar memahami kebutuhan yang dirasakan masyarakat sebelum merancang solusi inovatif, agar inovasi sosial yang dikembangkan benar-benar relevan dan tidak sekadar proyek seremonial yang tidak menjawab kebutuhan riil masyarakat desa.

2. Inovasi Bisnis Berbasis Potensi Lokal dan Digitalisasi

Inovasi bisnis desa dapat diwujudkan melalui pengembangan produk turunan bernilai tambah dari komoditas lokal, diversifikasi unit usaha yang mengikuti tren permintaan pasar, maupun adopsi model bisnis digital mengenai *smart* BUMDes. Model *green innovation strategy* berbasis digital yang mengintegrasikan keberlanjutan lingkungan dengan pemanfaatan teknologi digital menjadi salah satu arah inovasi bisnis desa yang semakin relevan mengingat meningkatnya kesadaran konsumen terhadap produk yang ramah lingkungan dan diproduksi secara berkelanjutan. Inovasi bisnis semacam ini memerlukan kolaborasi lintas pemangku kepentingan, termasuk dukungan institusional dari pemerintah daerah dan kemitraan dengan pelaku usaha maupun organisasi non-pemerintah yang memiliki keahlian spesifik yang tidak dimiliki BUMDes secara internal.

Keberanian melakukan diversifikasi unit usaha perlu diimbangi dengan kehati-hatian analisis kelayakan bisnis yang memadai,

mengingat sumber daya BUMDes yang terbatas tidak dapat dialokasikan untuk mencoba terlalu banyak inisiatif inovasi secara bersamaan tanpa risiko kegagalan yang signifikan. Pendekatan uji coba skala kecil (*pilot project*) sebelum ekspansi penuh menjadi strategi yang lebih prudent, memungkinkan BUMDes mempelajari dan menyempurnakan model bisnis inovatif dengan risiko yang terkendali sebelum menginvestasikan sumber daya yang lebih besar pada skala yang lebih luas.

3. Faktor Pendukung Ekosistem Inovasi di BUMDes

Ekosistem inovasi merupakan lingkungan yang memungkinkan lahir, berkembang, dan diterapkannya berbagai gagasan baru untuk meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Keberhasilan inovasi tidak hanya ditentukan oleh kreativitas individu, tetapi juga oleh dukungan organisasi yang menciptakan ruang bagi pembelajaran, kolaborasi, dan pengembangan usaha. Dalam konteks BUMDes, ekosistem inovasi menjadi fondasi penting agar organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi, serta dinamika pasar yang semakin kompetitif.

Salah satu faktor utama yang mendukung terbentuknya ekosistem inovasi adalah kepemimpinan yang mendorong eksperimen, pembelajaran, dan keterbukaan terhadap gagasan baru. Pemimpin BUMDes perlu memberikan kesempatan kepada pengurus untuk mengusulkan inovasi, menguji ide-ide baru dalam skala terbatas, serta menjadikan pengalaman, termasuk kegagalan yang terukur, sebagai sumber pembelajaran organisasi. Di samping itu, organisasi perlu menyediakan sumber daya yang memadai, baik berupa anggaran, waktu, maupun fasilitas pendukung, sehingga proses inovasi dapat dijalankan secara berkelanjutan tanpa mengganggu operasional utama BUMDes.

Faktor pendukung lainnya adalah keberadaan jejaring kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah, perguruan tinggi, dunia usaha, lembaga keuangan, komunitas, dan organisasi pendamping desa. Melalui kolaborasi tersebut, BUMDes dapat memperoleh akses terhadap pengetahuan, teknologi, pendampingan, sumber pembiayaan, serta peluang pengembangan pasar yang sulit diperoleh apabila hanya mengandalkan sumber daya internal. Guinot et al. (2022) menegaskan bahwa inovasi merupakan proses yang bersifat sistemik sehingga memerlukan interaksi dan kerja sama antarpemangku kepentingan untuk menghasilkan nilai yang berkelanjutan. Oleh karena

itu, kemampuan membangun jejaring menjadi salah satu modal strategis dalam memperkuat kapasitas inovasi BUMDes.

Apabila berbagai faktor tersebut berkembang secara terpadu, BUMDes akan memiliki ekosistem inovasi yang mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan, mempercepat adaptasi terhadap perubahan, serta menghasilkan model bisnis yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat. Organisasi tidak hanya mempertahankan pola usaha yang telah ada, tetapi juga terus mengevaluasi, memperbaiki, dan mengembangkan produk maupun layanan sesuai dengan perkembangan lingkungan. Dengan demikian, ekosistem inovasi akan meningkatkan ketahanan organisasi, memperkuat daya saing, dan mendukung keberlanjutan BUMDes sebagai penggerak pembangunan ekonomi desa.

4. Kolaborasi Lintas BUMDes sebagai Akselerator Inovasi

Kolaborasi antar-BUMDes dalam satu wilayah kecamatan atau kabupaten dapat menjadi akselerator inovasi yang efektif, memungkinkan berbagi pengalaman, sumber daya, dan risiko dalam mencoba inisiatif inovatif baru yang mungkin terlalu berisiko apabila ditanggung sendiri oleh satu BUMDes. Forum komunikasi antar-BUMDes dalam konteks kaderisasi kepemimpinan juga dapat diperluas fungsinya menjadi wadah berbagi inovasi, di mana BUMDes yang telah berhasil menerapkan suatu inovasi dapat menjadi mentor bagi BUMDes lain yang ingin mencoba pendekatan serupa.

Kolaborasi semacam ini juga membuka peluang pengembangan inovasi bersama yang skalanya lebih besar, misalnya pengembangan platform pemasaran daring bersama untuk produk unggulan beberapa desa sekaligus, yang akan lebih efisien secara biaya dibandingkan setiap BUMDes mengembangkan platform secara terpisah. Model kolaborasi lintas BUMDes ini mencerminkan prinsip bahwa inovasi tidak harus selalu dihasilkan secara mandiri oleh satu organisasi, melainkan dapat dibangun secara kolektif melalui sinergi antar-lembaga yang memiliki visi dan tantangan serupa dalam mengembangkan ekonomi desa masing-masing.

Tabel 8.4 Perbandingan Inovasi Sosial dan Inovasi Bisnis pada BUMDes

Aspek	Inovasi Sosial	Inovasi Bisnis
Orientasi Utama	Penyelesaian masalah sosial masyarakat	Peningkatan daya saing dan nilai ekonomi
Contoh Wujud	Kredit mikro kelompok rentan, program inklusi disabilitas	Produk turunan bernilai tambah, digitalisasi pemasaran
Indikator Keberhasilan	Jumlah kelompok rentan yang terlayani/terberdayakan	Pertumbuhan pendapatan dan pangsa pasar unit usaha
Keterkaitan	Memperkuat legitimasi sosial BUMDes	Menopang keberlanjutan finansial jangka panjang

E. Pengukuran Dampak Ekonomi dan Sosial BUMDes

Pengukuran dampak ekonomi dan sosial merupakan tahap akhir yang mengonfirmasi apakah seluruh investasi manajemen SDM dan strategi bisnis yang telah dibahas sepanjang buku ini benar-benar menghasilkan manfaat nyata bagi masyarakat desa. Dampak sosial dan ekonomi BUMDes perlu diukur secara sistematis menggunakan indikator yang dikembangkan dari berbagai sumber literatur, mencakup dimensi ekonomi seperti peningkatan pendapatan masyarakat dan dimensi sosial seperti peningkatan kohesi dan partisipasi masyarakat dalam kegiatan bersama. Tanpa pengukuran yang sistematis, klaim keberhasilan BUMDes berisiko hanya bersifat anekdotal dan sulit dipertanggungjawabkan secara objektif kepada seluruh pemangku kepentingan desa.

1. Indikator Dampak Ekonomi BUMDes

Indikator dampak ekonomi BUMDes mencakup kontribusi terhadap pendapatan asli desa, jumlah lapangan kerja yang tercipta baik langsung maupun tidak langsung, peningkatan pendapatan rumah tangga masyarakat yang terlibat dalam rantai nilai unit usaha BUMDes, serta efek pengganda ekonomi (*multiplier effect*) yang dihasilkan dari perputaran uang di dalam ekonomi desa akibat aktivitas BUMDes. Analisis dampak sosial ekonomi BUMDes menunjukkan bahwa keberadaan lembaga ini idealnya memberikan dampak signifikan terhadap perekonomian desa, tercermin dari peningkatan kesejahteraan masyarakat yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam berbagai unit usaha yang dijalankan. Pengukuran dampak ekonomi ini idealnya dilakukan secara berkala, minimal setiap tahun, untuk memantau tren perkembangan kontribusi BUMDes terhadap perekonomian desa dari waktu ke waktu.

Perhitungan efek pengganda ekonomi memerlukan pemahaman mengenai bagaimana uang yang beredar melalui aktivitas BUMDes terus berputar dalam perekonomian desa, misalnya ketika BUMDes membeli bahan baku dari petani lokal, petani tersebut kemudian membelanjakan pendapatannya untuk kebutuhan sehari-hari di warung-warung desa, menciptakan efek berantai yang jauh lebih besar dari nilai transaksi awal BUMDes itu sendiri. Pemahaman mengenai efek pengganda ini penting agar BUMDes dan pemerintah desa tidak hanya menilai dampak ekonomi dari angka pendapatan BUMDes semata, tetapi juga dari kontribusinya menggerakkan roda perekonomian desa secara lebih luas dan menyeluruh.

2. Indikator Dampak Sosial dan Metode *Social Return on Investment*

Social Return on Investment (SROI) adalah metodologi pengukuran dampak yang membandingkan nilai moneter dari dampak sosial yang dihasilkan suatu program dengan nilai investasi yang dikeluarkan untuk menghasilkan dampak tersebut, sehingga menghasilkan rasio yang menggambarkan tingkat pengembalian investasi sosial secara kuantitatif. Perhitungan SROI melibatkan kalkulasi nilai sekarang (*present value*) dari keseluruhan dampak yang dihasilkan, dengan memperhitungkan faktor pengurang seperti *deadweight*, *attribution*, dan *displacement* agar hasil pengukuran

mencerminkan dampak riil yang benar-benar disebabkan oleh program yang dievaluasi, bukan dampak yang mungkin akan terjadi meski tanpa adanya program tersebut. Penerapan SROI pada BUMDes dapat membantu mengukur dampak program-program inovasi sosial yang dijalankan, seperti program pemberdayaan kelompok rentan, secara lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

Selain SROI, metode pengukuran dampak sosial lain seperti *Social Impact Assessment* (SIA) juga dapat digunakan untuk menganalisis dampak sosial suatu inisiatif secara lebih kualitatif, mencakup perubahan pada aspek kohesi sosial, pemberdayaan kelompok marjinal, dan pelestarian nilai budaya lokal yang mungkin tidak sepenuhnya tertangkap melalui pengukuran kuantitatif semata. Kombinasi metode kuantitatif seperti SROI dan metode kualitatif seperti SIA memberikan gambaran dampak sosial BUMDes yang lebih komprehensif, mencakup baik aspek yang dapat dimonetisasi maupun aspek yang lebih bersifat kualitatif namun tetap penting bagi kesejahteraan masyarakat desa secara menyeluruh.

3. Pelaporan Dampak sebagai Bentuk Akuntabilitas kepada Masyarakat

Hasil pengukuran dampak ekonomi dan sosial BUMDes perlu dikomunikasikan secara transparan kepada masyarakat desa melalui laporan tahunan yang disampaikan dalam forum Musyawarah Desa, sebagai bentuk akuntabilitas BUMDes kepada pemilik sesungguhnya lembaga ini, yaitu seluruh warga desa. Pelaporan dampak yang transparan dan mudah dipahami masyarakat awam, tidak hanya berupa angka-angka teknis yang sulit dimengerti, akan memperkuat legitimasi sosial BUMDes dan mendorong dukungan berkelanjutan masyarakat terhadap pengembangan lembaga ini ke depannya. Praktik pelaporan dampak yang baik ini menutup siklus akuntabilitas manajemen SDM BUMDes secara keseluruhan, mulai dari perencanaan strategis hingga pengukuran dampak akhir pada bab penutup ini, membentuk satu kesatuan sistem manajemen yang utuh dan bertanggung jawab kepada masyarakat desa.

Format pelaporan dampak yang efektif bagi masyarakat desa sebaiknya menggunakan visualisasi sederhana seperti infografis atau diagram yang mudah dipahami, dilengkapi dengan cerita naratif mengenai kisah sukses individu atau kelompok yang telah terbantu oleh

program BUMDes, sehingga laporan tidak hanya berisi data statistik yang kering, tetapi juga menghadirkan dimensi manusiawi yang lebih mudah diresapi oleh masyarakat awam. Kombinasi antara data kuantitatif yang kredibel dan narasi kualitatif yang menyentuh ini akan menghasilkan pelaporan dampak yang tidak hanya informatif, tetapi juga membangun ikatan emosional yang lebih kuat antara masyarakat desa dengan BUMDes sebagai lembaga milik bersama yang mereka dukung dan miliki secara kolektif.

4. Keterkaitan Pengukuran Dampak dengan Keberlanjutan Kelembagaan

Pengukuran dampak ekonomi dan sosial BUMDes yang dilakukan secara konsisten dari tahun ke tahun juga memberikan manfaat strategis bagi keberlanjutan kelembagaan, karena data historis dampak yang terdokumentasi dengan baik dapat menjadi rujukan bagi calon investor, mitra kerja sama, atau lembaga pemberi hibah yang mempertimbangkan dukungan terhadap pengembangan BUMDes ke depannya. Rekam jejak dampak yang kredibel dan terverifikasi menjadi modal reputasi penting bagi BUMDes dalam menjalin kemitraan strategis yang lebih luas, melampaui batas administratif desa itu sendiri.

Pada akhirnya, pengukuran dampak ekonomi dan sosial bukan sekadar kewajiban administratif atau formalitas pelaporan semata, melainkan cerminan sejati dari keberhasilan seluruh sistem manajemen sumber daya manusia BUMDes yang telah dibahas sepanjang buku ini. Ketika dampak yang terukur menunjukkan tren positif secara konsisten, hal ini menjadi bukti nyata bahwa investasi pada perencanaan strategis SDM, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, kepemimpinan transformasional, dan digitalisasi manajemen SDM yang telah dijalankan benar-benar membuahkan hasil yang dirasakan langsung oleh masyarakat desa sebagai pemilik dan penerima manfaat utama keberadaan BUMDes.

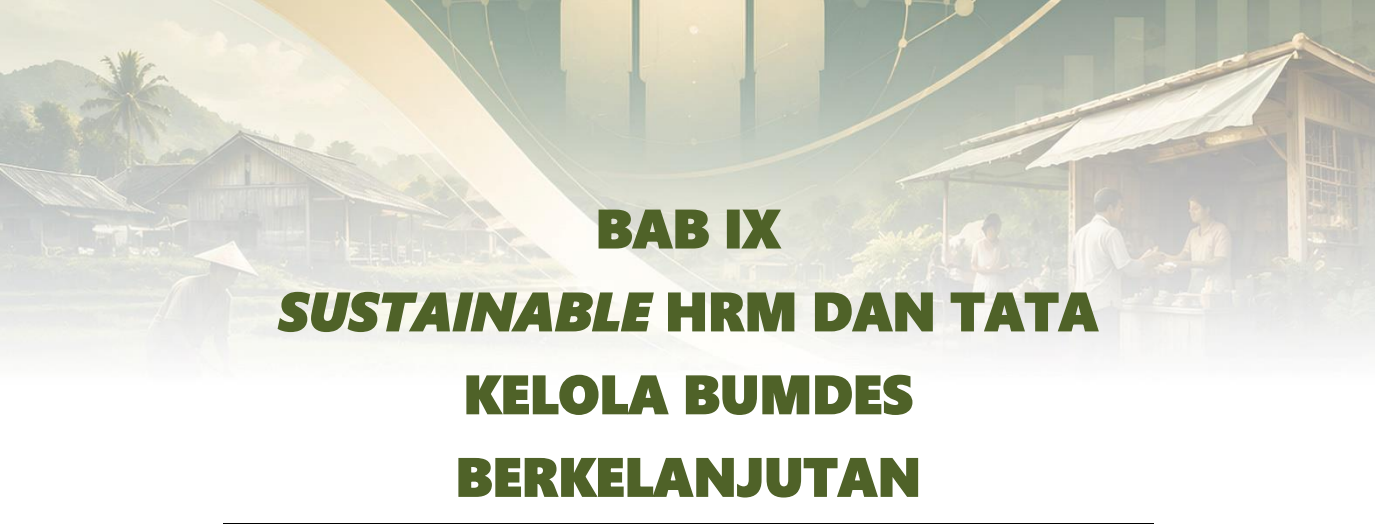
Tabel 8.5 Kerangka Pengukuran Dampak Ekonomi dan Sosial BUMDes

Dimensi	Indikator	Metode Pengukuran
Ekonomi	Kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa	Analisis laporan keuangan tahunan BUMDes

Dimensi	Indikator	Metode Pengukuran
	Jumlah lapangan kerja langsung dan tidak langsung	Survei ketenagakerjaan unit usaha dan mitra
Sosial	Rasio pengembalian investasi sosial	<i>Social Return on Investment (SROI)</i>
	Perubahan kohesi dan partisipasi masyarakat	<i>Social Impact Assessment (SIA)</i> , wawancara kualitatif

Kotak 8.4 Sintesis Penutup: Manajemen SDM sebagai Fondasi Transformasi BUMDes

- Pembahasan buku ini, dari perencanaan strategis SDM, rekrutmen dan manajemen talenta, pengembangan kompetensi berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, digitalisasi manajemen SDM, hingga manajemen kinerja dan inovasi, menunjukkan bahwa transformasi BUMDes pada hakikatnya adalah transformasi manusia yang mengelolanya.
- Sistem manajemen SDM yang baik tanpa pengukuran dampak yang jelas berisiko kehilangan arah dan legitimasi sosial di mata masyarakat desa yang menjadi pemilik sesungguhnya BUMDes.
- Sebaliknya, pengukuran dampak yang baik tanpa fondasi manajemen SDM yang kuat hanya akan mendokumentasikan kegagalan tanpa kapasitas nyata untuk memperbaikinya secara berkelanjutan.
- Kedua elemen ini, manajemen SDM yang solid dan pengukuran dampak yang transparan, harus berjalan beriringan agar BUMDes benar-benar mampu bertransformasi menjadi institusi ekonomi desa yang profesional, inovatif, dan memberdayakan masyarakat secara berkelanjutan.



BAB IX

***SUSTAINABLE* HRM DAN TATA KELOLA BUMDES BERKELANJUTAN**

Diskursus manajemen sumber daya manusia global dalam satu dekade terakhir mengalami pergeseran signifikan, dari sekadar mengejar efisiensi dan produktivitas menuju keberlanjutan (*sustainability*) sebagai prinsip inti pengelolaan organisasi. Pergeseran ini didorong oleh kesadaran bahwa keberhasilan finansial jangka pendek tidak lagi memadai sebagai satu-satunya ukuran keberhasilan organisasi, melainkan perlu diimbangi dengan tanggung jawab terhadap lingkungan, kesejahteraan pekerja, dan tata kelola yang baik. *Sustainable Human Resource Management* memiliki kepentingan strategis dalam mendukung adopsi tujuan pembangunan berkelanjutan oleh organisasi, karena fungsi SDM berada pada posisi unik untuk memengaruhi perilaku individu yang pada akhirnya menentukan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan (Chams & García-Blandón, 2019).

Bagi BUMDes, prinsip keberlanjutan bukan sekadar tren global yang diadopsi demi mengikuti wacana internasional, melainkan sejalan secara alami dengan hakikat pendirian lembaga ini sebagai entitas yang mengelola sumber daya milik bersama masyarakat desa untuk generasi kini dan mendatang. Bab ini membahas lima aspek utama *sustainable* HRM dan tata kelola berkelanjutan BUMDes, yaitu konsep dasar *Sustainable Human Resource Management*, *Green Human Resource Management* sebagai wujud tanggung jawab lingkungan, kerangka *ESG* (*Environmental, Social, Governance*) dalam pengelolaan BUMDes, kesejahteraan dan ketahanan SDM, serta kontribusi BUMDes terhadap pencapaian SDGs Desa. Kelima aspek ini membentuk fondasi tata kelola BUMDes yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek,

tetapi juga keberlanjutan jangka panjang bagi manusia, lingkungan, dan komunitas desa secara utuh.

A. Konsep *Sustainable Human Resource Management*

Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM) adalah pendekatan pengelolaan SDM yang secara eksplisit mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan ke dalam kebijakan dan praktik SDM organisasi, berbeda dengan pendekatan HRM konvensional yang cenderung berfokus sempit pada peningkatan kinerja finansial semata. *Sustainable HRM* bertujuan mencapai keseimbangan antara tujuan finansial, sosial, dan lingkungan secara simultan, sebuah pendekatan yang penting bagi perusahaan di negara berkembang yang menghadapi tantangan ganda antara efisiensi operasional dan tuntutan keberlanjutan (Tak *et al.*, 2023). Konsep ini relevan diterapkan pada BUMDes mengingat karakteristiknya sebagai lembaga hibrida yang sejak awal memang dirancang untuk menyeimbangkan orientasi bisnis dengan tanggung jawab sosial terhadap masyarakat desa.

1. Tiga Pilar *Sustainable HRM*: Ekonomi, Sosial, dan Lingkungan

Sustainable HRM dibangun di atas tiga pilar utama yang saling berkaitan, yaitu pilar ekonomi yang memastikan praktik SDM mendukung keberlanjutan finansial organisasi, pilar sosial yang menjamin kesejahteraan dan pengembangan pekerja secara berkelanjutan, dan pilar lingkungan yang mendorong praktik SDM yang ramah lingkungan. Perspektif *triple bottom line* yang mencakup *profit*, *people*, dan *planet* menjadi kerangka analitis yang relevan untuk memahami bagaimana *Sustainable HRM* beroperasi secara holistik, tidak mengorbankan salah satu pilar demi pilar lainnya secara berlebihan. Bagi BUMDes, ketiga pilar ini tercermin dalam keseimbangan antara keberlanjutan usaha, kesejahteraan pengurus dan anggota, serta kelestarian sumber daya alam desa yang menjadi basis banyak unit usaha BUMDes.

Gambar 9.1 Perspektif *Triple Bottom Line*



Penerapan ketiga pilar ini pada praktiknya sering menghadirkan paradoks dan ketegangan, misalnya keputusan mempertahankan tenaga kerja lokal meski kurang efisien secara ekonomi demi menjaga pilar sosial, atau investasi pada teknologi ramah lingkungan yang menambah biaya operasional jangka pendek demi pilar lingkungan jangka panjang. BUMDes yang mampu mengelola ketegangan ini secara bijaksana, tanpa mengorbankan salah satu pilar secara ekstrem, akan menghasilkan model keberlanjutan yang lebih autentik dibandingkan organisasi yang hanya mengklaim keberlanjutan sebagai citra tanpa benar-benar menyeimbangkan ketiga pilar tersebut dalam praktik pengelolaan sehari-hari.

2. Pergeseran dari HRM Strategis menuju HRM Berkelanjutan

Sustainable HRM merupakan evolusi lebih lanjut dari *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang telah menjadi paradigma dominan sejak dekade 1990-an, di mana SHRM berfokus menyelaraskan praktik SDM dengan strategi bisnis untuk mencapai keunggulan kompetitif, sementara *Sustainable HRM* memperluas cakupan tersebut dengan mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap masyarakat dan lingkungan, tidak hanya keunggulan kompetitif jangka pendek. Pergeseran paradigma ini penting dipahami BUMDes karena strategi SDM yang hanya berorientasi pada efisiensi dan produktivitas jangka pendek berpotensi mengabaikan aspek keberlanjutan yang justru

menjadi alasan fundamental keberadaan lembaga ini sebagai instrumen pemberdayaan desa jangka panjang.

Human growth perspective dalam *sustainable HRM* menekankan bahwa kesejahteraan pekerja bukan sekadar sarana untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik, melainkan tujuan yang bernilai secara intrinsik yang setara pentingnya dengan capaian kinerja itu sendiri (Tortia, Sacchetti, & López-Arceiz, 2022). Perspektif ini relevan bagi BUMDes karena menegaskan bahwa investasi pengembangan SDM, bukan semata instrumen untuk mendorong kinerja unit usaha, tetapi juga wujud tanggung jawab moral BUMDes terhadap pertumbuhan dan kesejahteraan warga desa yang menjadi bagian dari organisasi ini.

3. Praktik-Praktik *Sustainable HRM* yang Relevan bagi BUMDes

Praktik konkret *Sustainable HRM* yang dapat diterapkan BUMDes mencakup kebijakan rekrutmen yang memprioritaskan warga lokal untuk memperkuat ekonomi desa, program pengembangan kompetensi yang berorientasi jangka panjang, sistem kompensasi yang adil dan proporsional, kebijakan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, serta praktik operasional yang meminimalkan dampak negatif terhadap lingkungan sekitar. *Sustainable HRM* sebagai strategi penguatan keberlanjutan organisasi memerlukan komitmen jangka panjang dari pimpinan dan seluruh elemen organisasi, tidak dapat diimplementasikan secara instan atau sebagai proyek jangka pendek semata.

Penerapan praktik-praktik ini idealnya didokumentasikan dalam kebijakan tertulis yang disahkan melalui Musyawarah Desa, bukan sekadar kebiasaan informal yang bergantung pada preferensi pribadi direktur BUMDes yang sedang menjabat. Dokumentasi formal ini penting agar komitmen keberlanjutan tidak hilang ketika terjadi pergantian kepemimpinan, melainkan menjadi bagian dari identitas kelembagaan BUMDes yang diwariskan secara konsisten dari satu generasi pengurus ke generasi berikutnya, sejalan dengan semangat keberlanjutan lintas generasi yang menjadi esensi utama *Sustainable HRM* itu sendiri.

Tabel 9.1 Perbandingan HRM Konvensional, SHRM, dan *Sustainable HRM*

Aspek	HRM Konvensional	SHRM	<i>Sustainable HRM</i>
Orientasi Utama	Efisiensi administratif	Keselarasan dengan strategi bisnis	Keseimbangan ekonomi, sosial, lingkungan
Ukuran Keberhasilan	Kepatuhan prosedural	Kinerja dan daya saing organisasi	Keberlanjutan jangka panjang multi-pihak
Fokus Waktu	Jangka pendek	Jangka menengah	Jangka panjang lintas generasi
Relevansi bagi BUMDes	Minimal, kurang sesuai misi sosial	Baik untuk daya saing unit usaha	Selaras penuh dengan hakikat pendirian BUMDes

Sumber: Disintesis dari Tak et al. (2023) dan Tortia, Sacchetti, & López-Arceiz (2022)

Kotak 9.1 Refleksi: Keberlanjutan Bukan Beban Tambahan, Melainkan Jati Diri BUMDes

- Berbeda dengan korporasi swasta yang perlu diyakinkan mengenai pentingnya keberlanjutan, BUMDes secara filosofis sejak awal didirikan untuk kepentingan jangka panjang masyarakat desa, sehingga prinsip *sustainable HRM* semestinya lebih mudah diterima dan diinternalisasi.
- Tantangan sesungguhnya bukan pada penerimaan konsep keberlanjutan, melainkan pada konsistensi implementasi ketika terjadi tekanan kebutuhan finansial jangka pendek yang mendesak.
- Pengurus BUMDes perlu senantiasa mengingat bahwa keberlanjutan bukan pilihan tambahan yang bersifat opsional, melainkan jati diri fundamental yang membedakan BUMDes dari badan usaha komersial murni.

B. *Green Human Resource Management*

Green Human Resource Management (Green HRM) adalah penerapan praktik SDM yang secara khusus dirancang untuk mendukung tujuan pengelolaan lingkungan organisasi, mencakup rekrutmen hijau, pelatihan kesadaran lingkungan, penilaian kinerja berbasis indikator lingkungan, dan kompensasi yang mendorong perilaku ramah lingkungan pekerja. Riset terbaru yang secara spesifik meneliti BUMDes menunjukkan bahwa praktik *Green HRM* berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan melalui mediasi inovasi hijau, dengan manajemen risiko berperan memoderasi hubungan antara praktik *Green HRM* dan inovasi hijau dalam meningkatkan kinerja berkelanjutan pada BUMDes berbasis wisata desa. Temuan ini menegaskan relevansi langsung *Green HRM* bagi konteks BUMDes Indonesia, bukan sekadar konsep yang diadopsi dari konteks korporasi besar tanpa bukti empiris yang mendukung.

Gambar 9.2 *Green Human Resource Management*



1. Rekrutmen dan Seleksi Hijau

Rekrutmen hijau (*green recruitment*) melibatkan penambahan kriteria kesadaran dan komitmen lingkungan dalam proses seleksi calon pengurus BUMDes, terutama bagi unit usaha yang bersinggungan langsung dengan pengelolaan sumber daya alam seperti unit wisata, pertanian, atau pengelolaan sampah. Praktik rekrutmen hijau tidak semata memilih kandidat yang memiliki latar belakang pendidikan lingkungan formal, tetapi lebih menekankan pada sikap dan kepedulian nyata kandidat terhadap kelestarian lingkungan desa, yang dapat digali melalui pertanyaan wawancara mengenai pengalaman atau inisiatif lingkungan yang pernah dilakukan kandidat sebelumnya di komunitasnya.

Green recruitment practices juga dapat diwujudkan melalui pencantuman nilai-nilai lingkungan secara eksplisit dalam pengumuman lowongan kerja BUMDes, sehingga kandidat yang melamar sejak awal memahami bahwa organisasi memiliki komitmen terhadap kelestarian lingkungan sebagai bagian dari budaya kerja yang akan mereka jalani. Pendekatan ini membantu menyaring kandidat yang memang memiliki keselarasan nilai dengan visi keberlanjutan BUMDes, mengurangi risiko ketidakcocokan nilai yang berpotensi menimbulkan resistensi terhadap kebijakan lingkungan organisasi di kemudian hari.

2. Pelatihan dan Pengembangan Kesadaran Lingkungan

Pelatihan hijau bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pengurus BUMDes terkait pengelolaan lingkungan, mencakup topik seperti pengelolaan limbah unit usaha, efisiensi penggunaan energi dan air, serta praktik produksi yang meminimalkan jejak karbon. *Green HRM* berpengaruh terhadap perilaku hijau karyawan di tempat kerja melalui iklim psikologis hijau dan nilai-nilai lingkungan yang dianut karyawan, yang keduanya dapat dibentuk melalui program pelatihan yang konsisten dan berkelanjutan (Dumont, Shen, & Deng, 2016). Pelatihan hijau bagi BUMDes idealnya diintegrasikan dengan kurikulum pelatihan berjenjang, menambahkan modul kesadaran lingkungan pada setiap jenjang pelatihan yang ada.

Efektivitas pelatihan hijau dapat ditingkatkan melalui pendekatan pembelajaran berbasis pengalaman langsung, seperti kunjungan lapangan ke unit usaha yang telah menerapkan praktik ramah lingkungan secara berhasil, dibandingkan hanya menyampaikan materi

secara teoretis di dalam ruangan. Pendekatan eksperiensial semacam ini sejalan dengan prinsip andragogi, menegaskan bahwa pengurus BUMDes yang sebagian besar berlatar belakang praktis akan lebih mudah menyerap dan menginternalisasi kesadaran lingkungan melalui pengalaman konkret dibandingkan paparan konsep abstrak semata.

3. *Green Innovation* dan Kepemimpinan Transformasional Hijau

Green innovation atau inovasi hijau merupakan hasil dari penerapan *Green HRM* yang efektif, mencakup pengembangan produk atau proses operasional baru yang lebih ramah lingkungan dibandingkan praktik konvensional sebelumnya. *Green HRM*, inovasi hijau, dan kinerja lingkungan dipengaruhi secara signifikan oleh peran kepemimpinan transformasional hijau dan tanggung jawab sosial perusahaan yang berorientasi lingkungan, yang keduanya memperkuat komitmen organisasi terhadap keberlanjutan lingkungan secara menyeluruh (Niazi *et al.*, 2023). Kepemimpinan hijau ini merupakan perluasan dari prinsip kepemimpinan transformasional, dengan penambahan dimensi khusus berupa keteladanan dan dorongan eksplisit terhadap perilaku ramah lingkungan seluruh anggota organisasi.

Servant leadership juga terbukti memoderasi hubungan antara *Green HRM*, inovasi hijau, dan kinerja lingkungan organisasi, menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi melayani memiliki relevansi tambahan dalam konteks keberlanjutan lingkungan (Darvishmotevali & Altinay, 2023). Pemimpin BUMDes yang menerapkan *servant leadership* cenderung lebih peka terhadap dampak lingkungan dari keputusan operasional yang diambil, karena orientasi melayani kepentingan yang lebih besar secara alami meluas mencakup kepentingan kelestarian lingkungan desa bagi generasi mendatang, tidak terbatas kepentingan finansial jangka pendek.

4. Kompensasi dan Penilaian Kinerja Berbasis Lingkungan

Integrasi indikator lingkungan ke dalam sistem penilaian kinerja dan kompensasi BUMDes dapat mendorong pengurus untuk secara aktif mempertimbangkan dampak lingkungan dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari, misalnya memberikan insentif tambahan bagi unit usaha yang berhasil mengurangi limbah produksi atau meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya alam. Pendekatan ini melengkapi kerangka indikator kinerja, menambahkan dimensi

lingkungan sebagai bagian integral dari evaluasi kinerja BUMDes secara menyeluruh, bukan sekadar tambahan terpisah yang tidak terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja utama organisasi.

Penetapan indikator lingkungan dalam penilaian kinerja perlu memperhatikan kemudahan pengukuran, mengingat BUMDes umumnya tidak memiliki instrumen pengukuran lingkungan yang canggih seperti korporasi besar. Indikator sederhana namun dapat diukur secara konsisten, seperti volume sampah yang berhasil didaur ulang atau jumlah pohon yang ditanam sebagai bagian dari program lingkungan unit usaha, jauh lebih realistis diterapkan dibandingkan indikator kompleks yang memerlukan peralatan pengukuran mahal dan keahlian teknis yang tidak dimiliki kebanyakan pengurus BUMDes di berbagai wilayah Indonesia.

Gambar 9.3 Kerangka *Green HRM* pada BUMDes Berbasis Wisata dan Sumber Daya Alam



Sumber: Diadaptasi dari Niazi et al. (2023)

C. ESG (Environmental, Social, Governance) dalam BUMDes

Kerangka *Environmental, Social, and Governance (ESG)* merupakan seperangkat kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keberlanjutan organisasi dari tiga dimensi utama, yaitu dimensi lingkungan yang menilai dampak organisasi terhadap ekosistem, dimensi sosial yang menilai hubungan organisasi dengan pekerja dan masyarakat, dan dimensi tata kelola yang menilai integritas dan akuntabilitas sistem pengambilan keputusan organisasi. Intervensi *Green*

HRM berpotensi meningkatkan kinerja ESG organisasi, khususnya dalam mengurangi emisi karbon dan mencegah pelanggaran tata kelola perusahaan, menunjukkan keterkaitan erat antara praktik SDM dan pencapaian target ESG secara keseluruhan (Wu & Tham, 2023). Adopsi kerangka ESG oleh BUMDes memberikan struktur evaluasi yang lebih komprehensif dibandingkan sekadar mengandalkan indikator finansial semata.

1. Dimensi *Environmental*: Tanggung Jawab Lingkungan BUMDes

Dimensi *environmental* dalam ESG BUMDes mencakup pengelolaan dampak lingkungan dari operasional unit usaha, seperti penggunaan sumber daya alam secara berkelanjutan, pengelolaan limbah yang bertanggung jawab, dan kontribusi terhadap pelestarian ekosistem lokal seperti hutan desa, sumber mata air, atau kawasan konservasi yang dikelola bersama masyarakat. Dimensi ini berkaitan erat dengan pembahasan *Green HRM* pada subbab sebelumnya, karena praktik SDM yang mendukung kesadaran lingkungan pengurus pada akhirnya bermuara pada perbaikan kinerja lingkungan organisasi secara keseluruhan yang dapat diukur melalui indikator ESG yang lebih terstruktur.

Praktik pengelolaan lingkungan yang baik pada dimensi ini idealnya juga mempertimbangkan dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan sumber daya yang menjadi basis unit usaha BUMDes itu sendiri, misalnya BUMDes berbasis perikanan perlu memastikan praktik penangkapan tidak melebihi kapasitas regenerasi alami sumber daya perairan, sementara BUMDes berbasis wisata alam perlu mengelola jumlah pengunjung agar tidak melampaui daya dukung lingkungan destinasi. Kesadaran akan keterkaitan antara keberlanjutan lingkungan dan keberlanjutan usaha ini penting agar BUMDes tidak mengeksploitasi sumber daya alam secara berlebihan demi keuntungan jangka pendek yang mengorbankan keberlanjutan usaha jangka panjang.

2. Dimensi *Social*: Kesejahteraan Pekerja dan Dampak Komunitas

Dimensi sosial ESG BUMDes mencakup indikator seperti kesetaraan kesempatan kerja, kondisi kerja yang layak, kontribusi terhadap pengurangan kemiskinan dan pengangguran desa, serta dukungan terhadap kelompok rentan sebagaimana telah dibahas dalam konteks inovasi sosial. Dimensi ini secara langsung mencerminkan

keberhasilan implementasi seluruh sistem manajemen SDM yang telah dibahas sepanjang buku ini, karena kesejahteraan pekerja dan dampak sosial terhadap komunitas pada dasarnya merupakan hasil akumulatif dari kualitas pengelolaan SDM BUMDes dari perencanaan strategis hingga manajemen kinerja.

Pengukuran dimensi sosial ESG idealnya juga memperhatikan aspek kesetaraan gender dalam struktur kepengurusan BUMDes, mengingat riset menunjukkan tingkat partisipasi angkatan kerja perempuan di Indonesia masih signifikan lebih rendah dibandingkan laki-laki (Oxford Business Group, 2024). BUMDes memiliki peluang strategis untuk menjadi teladan kesetaraan gender di tingkat desa melalui kebijakan rekrutmen yang inklusif dan pemberian kesempatan yang setara bagi perempuan untuk menduduki posisi kepemimpinan dalam struktur organisasi, sejalan dengan prinsip meritokrasi.

3. Dimensi *Governance*: Tata Kelola yang Transparan dan Akuntabel

Dimensi *governance* ESG BUMDes mencakup transparansi pengambilan keputusan, akuntabilitas pengelolaan keuangan, mekanisme pengawasan yang efektif, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, sebagaimana telah dibahas dalam konteks sistem merit dan indikator kepatuhan. Tata kelola yang baik menjadi fondasi yang menopang keberhasilan dimensi *environmental* dan *social*, karena tanpa sistem pengambilan keputusan yang transparan dan akuntabel, komitmen terhadap lingkungan dan kesejahteraan sosial berisiko hanya menjadi retorika tanpa implementasi nyata yang dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat desa.

Penguatan dimensi *governance* juga dapat diwujudkan melalui pembentukan mekanisme pengaduan masyarakat yang jelas dan mudah diakses, memungkinkan warga desa menyampaikan keluhan atau masukan terkait pengelolaan BUMDes secara langsung tanpa hambatan birokratis yang berlebihan. Keberadaan mekanisme pengaduan yang responsif menjadi indikator penting kualitas tata kelola, karena organisasi yang benar-benar akuntabel akan menyambut kritik dan masukan sebagai sarana perbaikan berkelanjutan, bukan menghindarinya sebagai ancaman terhadap legitimasi kepemimpinan yang sedang berjalan.

4. Integrasi Ketiga Dimensi ESG dalam Pelaporan BUMDes

Integrasi ketiga dimensi ESG ke dalam satu kerangka pelaporan BUMDes yang koheren memungkinkan evaluasi kinerja keberlanjutan yang lebih komprehensif dibandingkan pelaporan yang terpisah-pisah dan tidak terkoordinasi. Pelaporan ESG BUMDes tidak perlu serumit pelaporan korporasi besar yang terdaftar di bursa saham, namun tetap perlu mencakup indikator kunci pada ketiga dimensi yang disampaikan secara transparan kepada masyarakat melalui forum Musyawarah Desa, melengkapi pelaporan dampak ekonomi dan sosial dengan dimensi lingkungan dan tata kelola yang lebih eksplisit dan terstruktur.

Tabel 9.2 Kerangka Indikator ESG Sederhana bagi BUMDes

Dimensi	Contoh Indikator	Sumber Data
<i>Environmental</i>	Volume limbah yang dikelola/didaur ulang per tahun	Laporan operasional unit usaha
	Efisiensi penggunaan energi dan air	Catatan konsumsi sumber daya
<i>Social</i>	Persentase pengurus perempuan dalam struktur organisasi	Data kepegawaian BUMDes
	Jumlah kelompok rentan yang terlibat program pemberdayaan	Laporan program inovasi sosial
<i>Governance</i>	Tingkat transparansi laporan keuangan tahunan	Hasil audit dan Musyawarah Desa

Kotak 9.2 Refleksi: ESG Sederhana Lebih Baik daripada ESG yang Diabaikan

- BUMDes tidak perlu menunggu memiliki sistem pelaporan ESG yang serumit korporasi multinasional untuk mulai menerapkan prinsip-prinsipnya; pencatatan sederhana namun konsisten jauh lebih bernilai dibandingkan tidak melakukan pencatatan sama sekali.

- Ketiga dimensi ESG saling menguatkan satu sama lain: tata kelola yang baik memudahkan pengukuran dimensi sosial dan lingkungan, sementara capaian positif pada dimensi sosial dan lingkungan memperkuat legitimasi tata kelola BUMDes di mata masyarakat.
- Memulai dari indikator yang paling mudah diukur dan paling relevan dengan jenis usaha BUMDes adalah strategi yang lebih realistis dibandingkan mencoba menerapkan seluruh indikator ESG standar internasional yang belum tentu sesuai konteks desa.

D. Kesejahteraan dan Ketahanan SDM

Kesejahteraan pekerja (*employee wellbeing*) dan ketahanan SDM (*workforce resilience*) menjadi perhatian yang semakin meningkat dalam wacana manajemen SDM global, terutama pascapandemi COVID-19 yang mengungkap kerentanan tenaga kerja di berbagai sektor terhadap guncangan eksternal. Prioritas mengutamakan kesehatan mental, mendorong keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, dan menawarkan sistem dukungan yang kokoh menjadi kunci membangun ketahanan tenaga kerja di tengah perubahan yang terus berlangsung, yang pada akhirnya akan menghasilkan pekerjaan yang lebih memuaskan dan berkelanjutan. Bagi BUMDes, kesejahteraan dan ketahanan SDM menjadi krusial mengingat pengurus umumnya bekerja paruh waktu dengan sumber penghasilan ganda, sehingga rentan mengalami kelelahan dan tekanan yang tidak selalu terlihat pada permukaan operasional organisasi.

1. Dimensi Kesejahteraan Pekerja: Fisik, Mental, dan Finansial

Kesejahteraan pekerja mencakup tiga dimensi utama yang saling berkaitan, yaitu kesejahteraan fisik yang berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan kerja, kesejahteraan mental yang berkaitan dengan kondisi psikologis dan tingkat stres kerja, serta kesejahteraan finansial yang berkaitan dengan kecukupan dan stabilitas penghasilan pekerja. Ketiga dimensi ini perlu mendapat perhatian seimbang dari pengurus BUMDes, karena mengabaikan salah satu dimensi dapat berdampak negatif

terhadap dimensi lainnya, misalnya tekanan finansial yang tinggi dapat memicu masalah kesejahteraan mental yang pada gilirannya berdampak pada kesehatan fisik pengurus yang bersangkutan.

Riset mutakhir mengenai hubungan antara praktik SDM dan kesejahteraan pekerja menekankan pentingnya membedakan antara praktik SDM yang berfungsi sebagai *job resources* yang mendukung kesejahteraan, seperti otonomi kerja dan dukungan sosial, dengan praktik yang berfungsi sebagai *challenge demands* yang meski dapat mendorong pertumbuhan namun juga berpotensi menimbulkan tekanan berlebihan apabila tidak dikelola dengan baik (Li, Fu, Chadwick, & Harney, 2024). BUMDes perlu cermat merancang praktik SDM yang menyeimbangkan tantangan pengembangan dengan dukungan yang memadai, agar dorongan peningkatan kinerja tidak berubah menjadi sumber tekanan berlebihan bagi pengurus.

2. Ketahanan Organisasi dan Ketahanan Individu Pekerja

Ketahanan organisasi (*organizational resilience*) merujuk pada kapasitas BUMDes untuk bertahan dan pulih dari guncangan eksternal, seperti bencana alam, krisis ekonomi, atau pandemi, sementara ketahanan individu merujuk pada kapasitas psikologis pengurus untuk beradaptasi dan pulih dari tekanan kerja yang dihadapi. Praktik SDM yang mendukung pemberdayaan karyawan, keragaman tenaga kerja, dan komunikasi organisasional yang efektif terbukti berkontribusi signifikan terhadap ketahanan organisasi maupun retensi pekerja. Bagi BUMDes, ketahanan organisasi dapat diperkuat melalui diversifikasi unit usaha, sementara ketahanan individu dapat diperkuat melalui dukungan sosial antar-pengurus dan budaya organisasi yang suportif.

Pengalaman BUMDes menghadapi pandemi COVID-19 memberikan pembelajaran berharga mengenai pentingnya ketahanan organisasi, di mana BUMDes yang memiliki diversifikasi unit usaha dan cadangan finansial yang memadai terbukti lebih mampu bertahan dibandingkan BUMDes yang hanya bergantung pada satu jenis usaha tunggal yang terdampak langsung oleh pembatasan mobilitas. Pembelajaran dari krisis semacam ini perlu didokumentasikan dan dijadikan bahan evaluasi berkelanjutan, sejalan dengan prinsip organisasi pembelajar, agar BUMDes semakin tangguh menghadapi guncangan serupa di masa depan.

3. Kesiapan Menghadapi Perubahan sebagai Bagian dari Ketahanan SDM

Kesiapan menghadapi perubahan (*readiness to change*) merupakan komponen penting ketahanan SDM yang berkaitan erat dengan pembahasan manajemen perubahan, di mana pekerja yang memiliki hubungan baik dengan manajemen dan merasa dilibatkan dalam proses perubahan cenderung menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi menghadapi transformasi organisasi. Komitmen organisasional dan keterikatan kerja terbukti berkorelasi signifikan dengan kesiapan menghadapi perubahan pada pekerja, menegaskan bahwa investasi pada *employee engagement* turut berkontribusi terhadap ketahanan SDM BUMDes dalam menghadapi berbagai tantangan transformasi yang dibahas sepanjang buku ini (Zulkarnain, Hadiyani, Ginting, & Fahmi, 2024).

Pengukuran kesiapan menghadapi perubahan dapat dilakukan melalui survei sederhana sebelum meluncurkan inisiatif transformasi besar, seperti digitalisasi menyeluruh atau restrukturisasi unit usaha, guna mengidentifikasi tingkat kesiapan pengurus dan area yang memerlukan intervensi tambahan sebelum perubahan diimplementasikan secara penuh. Pendekatan proaktif ini jauh lebih efektif dibandingkan meluncurkan perubahan besar tanpa asesmen kesiapan terlebih dahulu, yang berisiko menimbulkan resistensi tak terduga yang dapat menggagalkan keseluruhan inisiatif transformasi yang telah direncanakan dengan matang.

4. Kebijakan Praktis Mendukung Kesejahteraan Pengurus BUMDes

Kebijakan praktis yang dapat diterapkan BUMDes untuk mendukung kesejahteraan pengurus mencakup fleksibilitas jadwal kerja yang mengakomodasi peran ganda pengurus sebagai petani atau pekerja lain, penyediaan akses jaminan sosial ketenagakerjaan, forum berbagi cerita dan dukungan sesama pengurus untuk mengurangi rasa terisolasi, serta kebijakan yang jelas mengenai batas waktu komunikasi kerja di luar jam operasional guna mencegah kelelahan berlebihan. Penerapan kebijakan-kebijakan sederhana ini secara konsisten akan membangun fondasi kesejahteraan yang kokoh, memperkuat ketahanan SDM BUMDes dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang terus berkembang di masa depan.

Tabel 9.3 Dimensi Kesejahteraan dan Strategi Penguatan Ketahanan SDM BUMDes

Dimensi	Indikator Risiko	Strategi Penguatan
Fisik	Kelelahan akibat peran ganda (petani/pengurus)	Fleksibilitas jadwal kerja musiman
Mental	Stres akibat tekanan kinerja dan sosial	Forum dukungan sesama pengurus, komunikasi terbuka
Finansial	Ketidakstabilan penghasilan dari BUMDes	Insentif berbasis kinerja, akses jaminan sosial
Organisasional	Rendahnya kesiapan menghadapi perubahan	Pelibatan aktif dalam proses perubahan, <i>employee engagement</i>

Sumber: Disintesis dari Li et al. (2024) dan Zulkarnain et al. (2024)

Tabel 9.4 Tahapan Membangun Ketahanan SDM BUMDes Secara Bertahap

Tahap	Fokus Utama	Contoh Aktivitas
Tahap Awal	Identifikasi risiko kesejahteraan pengurus	Survei sederhana kondisi fisik, mental, finansial pengurus
Tahap Menengah	Penyusunan kebijakan dukungan dasar	Fleksibilitas jadwal, forum berbagi cerita antar-pengurus
Tahap Lanjut	Integrasi kesejahteraan dalam sistem SDM formal	Kebijakan tertulis, akses jaminan sosial ketenagakerjaan
Tahap Matang	Evaluasi dan penyempurnaan berkelanjutan	Survei tahunan ketahanan SDM, penyesuaian kebijakan

Sumber: Dikembangkan Penulis Sebagai Kerangka Bertahap Penguatan Ketahanan SDM BUMDes

Kotak 9.3 Refleksi: Kesejahteraan Pengurus adalah Investasi, Bukan Biaya

- Pengurus BUMDes yang mengalami kelelahan kronis akibat peran ganda sebagai petani sekaligus pengelola usaha desa berisiko mengalami penurunan kinerja dan pada akhirnya memilih mengundurkan diri.
- Kebijakan sederhana seperti fleksibilitas jadwal pada musim tanam dapat mencegah kehilangan talenta berharga yang telah diinvestasikan pengembangan kompetensinya melalui program pelatihan bertahun-tahun.
- BUMDes perlu memandang kebijakan kesejahteraan pengurus sebagai investasi jangka panjang yang mencegah kerugian lebih besar akibat pergantian pengurus yang tinggi, bukan sekadar biaya tambahan yang membebani anggaran operasional.

E. Kontribusi BUMDes terhadap SDGs Desa

Sustainable Development Goals (SDGs) Desa merupakan adaptasi dari agenda pembangunan berkelanjutan global yang dirumuskan Perserikatan Bangsa-Bangsa, diterjemahkan ke dalam konteks pembangunan desa Indonesia melalui delapan belas tujuan yang mencakup penghapusan kemiskinan desa, desa tanpa kelaparan, desa sehat dan sejahtera, hingga kelembagaan desa yang dinamis dan budaya desa adaptif. SDGs Desa dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui program pembangunan yang mengatasi permasalahan pengangguran dan kemiskinan, dengan BUMDes hadir sebagai salah satu instrumen kunci dalam mewujudkan tujuan-tujuan tersebut di tingkat desa. Kontribusi BUMDes terhadap SDGs Desa pada dasarnya merupakan muara akhir dari seluruh sistem manajemen SDM yang telah dibahas sepanjang buku ini.

1. Pemetaan Kontribusi BUMDes terhadap Tujuan SDGs Desa Prioritas

BUMDes memberikan kontribusi paling signifikan terhadap beberapa tujuan SDGs Desa prioritas, yaitu Desa Tanpa Kemiskinan

melalui penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan asli desa, Desa Layak Kerja dan Pertumbuhan Ekonomi melalui unit-unit usaha yang dikelola, serta Kelembagaan Desa Dinamis melalui penguatan tata kelola dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan usaha bersama. Analisis implementasi SDGs Desa melalui pengembangan BUMDes menunjukkan bahwa keberadaan lembaga ini berperan penting mewujudkan tujuan program SDGs Desa, meski masih menghadapi berbagai kendala struktural dalam pelaksanaannya di lapangan (kajian JISPOL, 2024).

Selain kontribusi langsung terhadap tujuan ekonomi, BUMDes juga dapat berkontribusi pada tujuan SDGs Desa lain yang lebih tidak langsung namun tetap signifikan, seperti Desa Peduli Lingkungan melalui praktik *Green HRM*, Keterlibatan Perempuan Desa melalui kebijakan kesetaraan gender dalam struktur kepengurusan, dan Desa Damai Berkeadilan melalui tata kelola yang transparan dan partisipatif sebagaimana dibahas dalam kerangka ESG. Pemetaan kontribusi yang komprehensif ini membantu BUMDes dan pemerintah desa mengidentifikasi area kontribusi yang mungkin belum sepenuhnya disadari atau dioptimalkan.

2. Studi Kasus Kontribusi BUMDes terhadap Kesejahteraan Desa

Berbagai studi kasus BUMDes di Indonesia menunjukkan kontribusi nyata terhadap kesejahteraan masyarakat desa, misalnya BUMDes berbasis desa wisata yang mampu menyumbang pendapatan desa hingga miliaran rupiah per tahun dan mendistribusikan manfaatnya melalui program bantuan langsung kepada warga kurang mampu di tingkat rukun tetangga. Studi kasus semacam ini menjadi bukti empiris bahwa BUMDes yang dikelola secara profesional dengan manajemen SDM yang baik, sebagaimana dibahas sepanjang buku ini, mampu menghasilkan dampak transformatif yang signifikan terhadap kesejahteraan kolektif masyarakat desa, tidak sekadar klaim normatif tanpa bukti nyata di lapangan.

Studi kasus lain menunjukkan bahwa BUMDes yang berhasil mengelola dana desa secara transparan dan akuntabel turut berkontribusi terhadap pencapaian status desa mandiri dalam Indeks Desa Membangun, yang mencerminkan perbaikan pada berbagai dimensi pembangunan desa secara simultan, mulai dari infrastruktur, kesehatan, hingga kualitas lingkungan hidup. Pencapaian status desa mandiri ini

menegaskan bahwa kontribusi BUMDes terhadap kesejahteraan desa tidak berdiri sendiri, melainkan berkelindan dengan capaian pembangunan desa secara lebih luas yang didukung oleh berbagai program dan kebijakan yang saling melengkapi.

3. Kendala dan Tantangan Optimalisasi Kontribusi BUMDes terhadap SDGs Desa

BUMDes memiliki peran strategis dalam mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) Desa melalui pengembangan usaha yang mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menciptakan lapangan kerja, serta mengelola potensi ekonomi lokal secara berkelanjutan. Namun, optimalisasi kontribusi tersebut masih menghadapi berbagai kendala yang memengaruhi efektivitas pengelolaan dan kemampuan BUMDes dalam menjalankan fungsinya sebagai penggerak pembangunan desa. Tantangan tersebut tidak hanya berkaitan dengan aspek ekonomi, tetapi juga mencakup kapasitas kelembagaan, kualitas sumber daya manusia, serta sinergi antarpemangku kepentingan.

Salah satu kendala utama adalah keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam bidang manajerial, kewirausahaan, literasi digital, dan tata kelola organisasi. Selain itu, banyak BUMDes masih menghadapi keterbatasan akses terhadap permodalan dan cenderung bergantung pada satu jenis unit usaha, sehingga rentan terhadap perubahan harga, penurunan permintaan, maupun kondisi ekonomi yang tidak menentu. Diversifikasi usaha yang belum optimal menyebabkan kemampuan BUMDes dalam menjaga keberlanjutan pendapatan dan mengelola risiko bisnis menjadi terbatas.

Tantangan lainnya adalah belum optimalnya integrasi antara program SDGs Desa dengan strategi pengembangan BUMDes. Dalam beberapa kasus, program pembangunan desa dan kegiatan usaha BUMDes masih berjalan secara terpisah sehingga peluang untuk saling mendukung belum dimanfaatkan secara maksimal. Padahal, perencanaan yang terintegrasi memungkinkan kegiatan usaha BUMDes diarahkan untuk mendukung berbagai tujuan pembangunan desa, seperti pengentasan kemiskinan, peningkatan kesempatan kerja, penguatan ekonomi lokal, pelestarian lingkungan, dan pemberdayaan masyarakat. Sinergi yang baik antara pemerintah desa, pengurus BUMDes,

masyarakat, dan mitra pembangunan akan meningkatkan efektivitas kontribusi BUMDes terhadap pencapaian SDGs Desa.

Mengingat setiap desa memiliki karakteristik geografis, sosial, ekonomi, dan potensi sumber daya yang berbeda, strategi optimalisasi kontribusi BUMDes tidak dapat diseragamkan. Oleh karena itu, setiap desa perlu melakukan pemetaan secara sistematis terhadap potensi, tantangan, kebutuhan, serta dukungan yang tersedia sebagai dasar penyusunan strategi pengembangan BUMDes yang sesuai dengan kondisi lokal. Pendekatan yang berbasis pada karakteristik masing-masing desa akan menghasilkan program yang lebih tepat sasaran, memperkuat ketahanan kelembagaan BUMDes, serta meningkatkan kontribusinya dalam mewujudkan pembangunan desa yang inklusif, berkelanjutan, dan selaras dengan tujuan SDGs Desa.

4. Sinergi BUMDes dengan Program Pemerintah Desa untuk SDGs Desa

Optimalisasi kontribusi BUMDes terhadap SDGs Desa memerlukan sinergi yang lebih erat antara rencana bisnis BUMDes dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa dan alokasi Dana Desa, sehingga program-program BUMDes tidak berjalan secara terisolasi dari agenda pembangunan desa yang lebih luas. Sinergi ini dapat diwujudkan melalui forum koordinasi rutin antara direktur BUMDes, kepala desa, dan Badan Permusyawaratan Desa, memastikan bahwa strategi pengembangan unit usaha BUMDes sejalan dengan prioritas pembangunan desa yang telah disepakati bersama melalui Musyawarah Desa, sehingga kontribusi BUMDes terhadap SDGs Desa dapat dioptimalkan secara terkoordinasi, bukan berjalan sendiri-sendiri tanpa keselarasan strategis.

Tabel 9.5 Pemetaan Kontribusi BUMDes terhadap Tujuan SDGs Desa
Prioritas

Tujuan SDGs Desa	Bentuk Kontribusi BUMDes	Indikator Keberhasilan
Desa Tanpa Kemiskinan	Penciptaan lapangan kerja dan program pemberdayaan kelompok rentan	Penurunan angka kemiskinan desa

Tujuan SDGs Desa	Bentuk Kontribusi BUMDes	Indikator Keberhasilan
Desa Layak Kerja & Pertumbuhan Ekonomi	Pengelolaan unit usaha produktif dan inovatif	Pertumbuhan kontribusi PADes dan lapangan kerja
Desa Peduli Lingkungan	Praktik <i>Green</i> HRM dan pengelolaan sumber daya alam berkelanjutan	Indikator lingkungan dalam laporan ESG
Kelembagaan Desa Dinamis	Tata kelola transparan dan partisipasi masyarakat	Tingkat kepuasan dan partisipasi masyarakat

Sustainable HRM, *Green* HRM, kerangka ESG, kesejahteraan dan ketahanan SDM, serta kontribusi terhadap SDGs Desa membentuk satu kesatuan paradigma tata kelola berkelanjutan yang melengkapi seluruh pembahasan manajemen SDM. BUMDes yang berhasil mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh aspek pengelolaan SDM-nya akan lebih siap menghadapi tantangan jangka panjang, sekaligus benar-benar mewujudkan hakikat pendiriannya sebagai instrumen pemberdayaan ekonomi desa yang tidak hanya menguntungkan generasi saat ini, tetapi juga menjaga keberlanjutan manfaat bagi generasi mendatang, sejalan dengan semangat pembangunan berkelanjutan yang menjadi agenda global maupun nasional Indonesia.



BAB X

MODEL TRANSFORMASI BUMDES BERBASIS SDM DAN AGENDA MASA DEPAN

Bab ini mengintegrasikan seluruh pembahasan yang telah disampaikan ke dalam satu model transformasi yang koheren, sekaligus menawarkan pandangan ke depan mengenai arah pengembangan BUMDes berbasis SDM hingga tahun 2045, bertepatan dengan satu abad kemerdekaan Indonesia. Transformasi sumber daya manusia yang komprehensif memerlukan integrasi berbagai paradigma manajemen SDM kontemporer, mulai dari pendekatan strategis, digital, hingga berkelanjutan, agar organisasi mampu menghadapi kompleksitas tantangan masa depan secara holistik. BUMDes sebagai entitas ekonomi desa yang terus berkembang memerlukan kerangka integratif semacam ini agar transformasi yang dijalankan tidak parsial dan tumpang tindih antar-inisiatif yang berjalan sendiri-sendiri.

A. Integrasi SHRM, Digital HRM, dan Sustainable HRM

Ketiga paradigma manajemen SDM yang telah dibahas dalam buku ini, yaitu *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, *Digital Human Resource Management*, dan *Sustainable Human Resource Management*, bukanlah paradigma yang saling menggantikan secara berurutan, melainkan lapisan-lapisan yang saling melengkapi dan perlu diintegrasikan secara simultan dalam pengelolaan SDM BUMDes modern. Deloitte memprediksi konvergensi antara strategi, teknologi, dan keberlanjutan sebagai arah utama transformasi SDM global ke depan, di mana organisasi yang berhasil adalah yang mampu mengintegrasikan ketiganya secara koheren, bukan menjalankannya

sebagai inisiatif yang terpisah dan tidak saling terhubung (Stacho *et al.*, 2023).

1. SHRM sebagai Fondasi Keselarasan Strategis

SHRM menyediakan fondasi keselarasan antara strategi bisnis BUMDes dan praktik pengelolaan SDM, mengenai perencanaan strategis dan mengenai manajemen talenta. Tanpa fondasi SHRM yang kokoh, inisiatif digitalisasi maupun keberlanjutan berisiko berjalan tanpa arah yang jelas, karena tidak ada kerangka strategis yang menuntun prioritas investasi dan pengembangan SDM secara terarah. SHRM menjawab pertanyaan mendasar mengenai kompetensi apa yang dibutuhkan BUMDes untuk mencapai tujuan bisnisnya, yang kemudian menjadi acuan bagi inisiatif digitalisasi dan keberlanjutan agar tidak berjalan secara acak tanpa keterkaitan dengan kebutuhan strategis organisasi.

Kekokohan fondasi SHRM juga tercermin dari kemampuan BUMDes menjaga konsistensi arah strategis meski menghadapi pergantian kepemimpinan, karena strategi yang telah terdokumentasi dengan baik dalam roadmap pengembangan SDM tidak mudah tergantikan oleh preferensi pribadi pemimpin baru yang mungkin belum sepenuhnya memahami konteks historis organisasi. Kontinuitas strategis semacam ini menjadi salah satu pembeda utama antara BUMDes yang benar-benar bertransformasi secara berkelanjutan dengan BUMDes yang hanya mengalami perubahan sesaat mengikuti selera kepemimpinan yang sedang berjalan.

2. Digital HRM sebagai Akselerator Implementasi

Digital HRM berperan sebagai akselerator yang mempercepat dan memperkuat implementasi strategi SDM yang telah dirumuskan melalui pendekatan SHRM, melalui otomasi administrasi, people analytics, dan pemanfaatan teknologi untuk pengambilan keputusan berbasis data. Tanpa digitalisasi, implementasi strategi SDM BUMDes akan berjalan lambat dan rentan kesalahan administratif, sementara digitalisasi tanpa arah strategis yang jelas berisiko menjadi investasi teknologi yang tidak tepat sasaran dan tidak menghasilkan nilai tambah yang sepadan dengan biaya yang dikeluarkan.

Integrasi antara SHRM dan Digital HRM tercermin dalam bagaimana data yang dihasilkan sistem digital BUMDes, seperti data

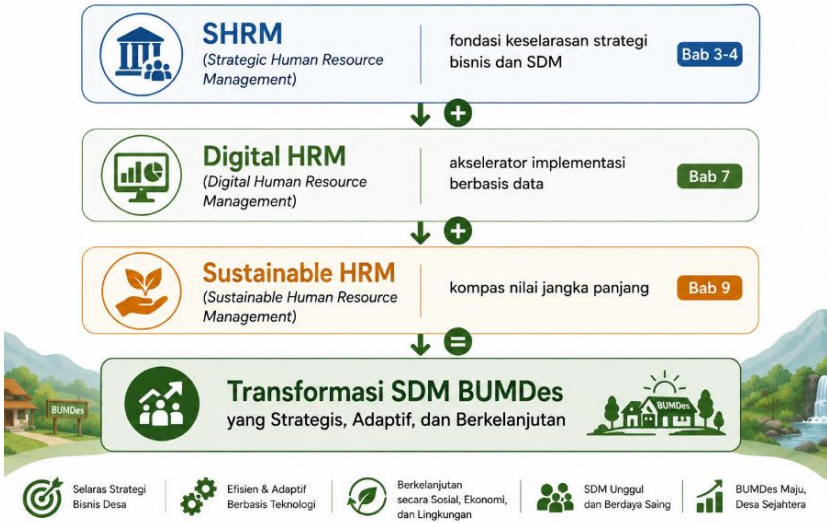
kinerja dan presensi, digunakan untuk menyempurnakan perencanaan strategis SDM pada periode berikutnya. Siklus umpan balik antara data digital dan perencanaan strategis ini menciptakan proses perbaikan berkelanjutan yang semakin akurat dari waktu ke waktu, jauh lebih responsif dibandingkan perencanaan SDM yang hanya mengandalkan intuisi tanpa dukungan data yang memadai.

3. *Sustainable* HRM sebagai Kompas Nilai Jangka Panjang

Sustainable HRM berperan sebagai kompas nilai yang memastikan seluruh strategi dan implementasi digital SDM BUMDes tetap selaras dengan tujuan jangka panjang yang lebih besar, yaitu kesejahteraan manusia, kelestarian lingkungan, dan tata kelola yang baik. Tanpa kompas keberlanjutan ini, SHRM dan Digital HRM berisiko terjebak pada optimalisasi jangka pendek yang mengorbankan kepentingan jangka panjang, misalnya mengejar efisiensi digital tanpa memperhatikan dampaknya terhadap kesejahteraan pengurus atau kelestarian lingkungan desa.

Fungsi kompas ini particularly penting ketika BUMDes menghadapi dilema antara efisiensi jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang, misalnya ketika teknologi otomasi berpotensi mengurangi kebutuhan tenaga kerja manusia demi efisiensi biaya. Kompas *Sustainable* HRM akan mengarahkan BUMDes mempertimbangkan dampak sosial keputusan tersebut terhadap kesejahteraan warga desa, bukan semata mengejar efisiensi finansial tanpa mempertimbangkan konsekuensi sosial yang lebih luas, sejalan dengan hakikat pendirian BUMDes sebagai instrumen kesejahteraan bersama, bukan sekadar entitas bisnis yang mengejar keuntungan maksimal semata.

Gambar 10.1 Model Integrasi Tiga Paradigma HRM bagi Transformasi BUMDes



Tabel 10.1 Peran Komplementer SHRM, *Digital* HRM, dan *Sustainable* HRM

Paradigma	Pertanyaan Kunci	Kontribusi bagi Transformasi BUMDes
SHRM	Kompetensi apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis?	Arah dan prioritas strategis pengembangan SDM
Digital HRM	Bagaimana teknologi mempercepat dan memperkuat implementasi?	Efisiensi, akurasi, dan basis data pengambilan keputusan
<i>Sustainable</i> HRM	Apakah strategi dan implementasi selaras nilai jangka panjang?	Keberlanjutan manfaat bagi manusia, lingkungan, dan tata kelola

Kotak 10.1 Refleksi: Tiga Paradigma, Satu Tujuan

- SHRM, Digital HRM, dan *Sustainable* HRM sering dibahas secara terpisah dalam literatur akademik, seolah-olah

merupakan tiga aliran pemikiran yang berbeda dan bersaing satu sama lain.

- Bagi BUMDes, ketiganya perlu dipahami sebagai tiga lensa yang saling melengkapi untuk melihat persoalan SDM yang sama dari sudut pandang berbeda: arah strategis, kecepatan implementasi, dan keberlanjutan dampak.
- Pengurus BUMDes yang mampu berpikir secara terintegrasi lintas ketiga paradigma ini akan menghasilkan keputusan SDM yang lebih matang dibandingkan yang hanya berpegang pada satu paradigma secara eksklusif.

B. Model Transformasi BUMDes Berbasis *Human Capital*

Human capital merujuk pada nilai ekonomi yang melekat pada pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas inovasi yang dimiliki manusia dalam suatu organisasi, yang dalam konteks BUMDes mencakup keseluruhan kapasitas pengurus dan warga desa yang terlibat dalam pengelolaan unit-unit usaha. *Human capital excellence* telah diidentifikasi sebagai prioritas strategis nasional Indonesia sejalan dengan visi transformasi digital yang mencakup hampir seluruh sektor industri, menuntut tenaga kerja yang mampu berinovasi, bersaing secara global, dan memecahkan masalah kompleks.

1. Lapisan Fondasi: Tata Kelola dan Perencanaan Strategis SDM

Lapisan fondasi model transformasi BUMDes berbasis *Human Capital* terdiri atas tata kelola kelembagaan yang jelas dan perencanaan strategis SDM, yang menjadi prasyarat mutlak sebelum BUMDes dapat membangun lapisan-lapisan transformasi yang lebih tinggi. Tanpa fondasi tata kelola dan perencanaan yang kokoh, investasi pada lapisan-lapisan berikutnya seperti digitalisasi atau inovasi berisiko dibangun di atas struktur organisasi yang rapuh dan mudah runtuh ketika menghadapi tekanan atau perubahan kepemimpinan.

Penguatan lapisan fondasi ini idealnya menjadi prioritas utama bagi BUMDes yang baru berdiri atau masih dalam tahap awal pengembangan, sebelum tergoda mengalokasikan sumber daya terbatas untuk inisiatif yang lebih glamor seperti digitalisasi canggih atau

ekspansi unit usaha yang agresif. Pengalaman berbagai BUMDes menunjukkan bahwa lembaga yang terburu-buru melompat ke lapisan yang lebih tinggi tanpa fondasi yang kokoh cenderung mengalami kegagalan atau stagnasi ketika menghadapi tantangan pertama yang signifikan, menegaskan pentingnya kesabaran membangun fondasi yang benar-benar solid sebelum melangkah lebih jauh.

2. Lapisan Kapasitas: Talenta, Kompetensi, dan Kepemimpinan

Lapisan kedua mencakup pengembangan talenta dan manajemen SDM, pengembangan kompetensi dan pembelajaran berkelanjutan, serta kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Ketiga elemen ini bersama-sama membentuk kapasitas *Human Capital* BUMDes yang menjadi mesin penggerak utama seluruh transformasi, karena secanggih apa pun sistem dan struktur organisasi, keberhasilan pada akhirnya bergantung pada kualitas manusia yang mengoperasikannya sehari-hari.

Pengembangan kapasitas pada lapisan ini tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan memerlukan investasi berkelanjutan selama bertahun-tahun sebagaimana tercermin dalam roadmap pengembangan SDM lima tahun. Kesabaran menjalani proses pengembangan kapasitas jangka panjang ini menjadi salah satu tantangan terbesar bagi BUMDes yang sering kali menghadapi tekanan untuk menunjukkan hasil instan, padahal transformasi *Human Capital* yang autentik memerlukan waktu untuk benar-benar terinternalisasi dalam budaya dan praktik organisasi.

3. Lapisan Akselerasi: Digitalisasi dan Inovasi

Lapisan ketiga mencakup digitalisasi manajemen SDM dan *smart* BUMDes, serta manajemen kinerja dan inovasi. Lapisan ini berfungsi mempercepat dan memperkuat dampak dari lapisan kapasitas, memungkinkan BUMDes mengoptimalkan pemanfaatan *Human Capital* yang telah dibangun melalui teknologi dan sistem yang lebih efisien, serta mendorong kapasitas berinovasi yang berkelanjutan dalam merespons perubahan kebutuhan pasar dan masyarakat desa.

Efektivitas lapisan akselerasi ini sangat bergantung pada kualitas lapisan kapasitas di bawahnya, karena teknologi dan sistem inovasi terancang sekalipun tidak akan menghasilkan dampak optimal apabila dioperasikan oleh SDM yang belum memiliki kompetensi dan kepemimpinan yang memadai. Hubungan timbal balik ini menegaskan bahwa lapisan akselerasi bukan pengganti bagi investasi pada lapisan

kapasitas, melainkan pelengkap yang memperkuat dampaknya, sehingga BUMDes perlu menjaga keseimbangan investasi antara kedua lapisan ini secara proporsional dan tidak timpang.

4. Lapisan Puncak: Keberlanjutan dan Dampak

Lapisan puncak model transformasi mencakup *Sustainable HRM* dan tata kelola berkelanjutan, yang memastikan seluruh lapisan di bawahnya menghasilkan dampak yang tidak hanya menguntungkan secara finansial jangka pendek, tetapi juga berkelanjutan bagi manusia, lingkungan, dan komunitas desa dalam jangka panjang. Lapisan puncak ini menjadi ukuran keberhasilan akhir dari seluruh model transformasi, karena BUMDes yang berhasil pada lapisan fondasi, kapasitas, dan akselerasi namun gagal mencapai keberlanjutan pada lapisan puncak belum dapat dikatakan benar-benar berhasil mewujudkan hakikat transformasinya secara utuh.

Gambar 10.2 Model Piramida Transformasi BUMDes Berbasis *Human Capital*



Kesalahan umum yang dilakukan banyak BUMDes adalah mencoba membangun lapisan akselerasi seperti digitalisasi canggih tanpa terlebih dahulu memastikan fondasi tata kelola dan kapasitas SDM

yang memadai. Model piramida ini menegaskan bahwa urutan pembangunan penting: fondasi harus kokoh sebelum kapasitas dibangun, kapasitas harus memadai sebelum akselerasi dilakukan, dan seluruhnya harus terarah pada keberlanjutan sebagai tujuan akhir. BUMDes yang melompati tahapan ini berisiko membangun struktur yang rapuh, terlihat mengesankan di permukaan namun mudah runtuh ketika menghadapi tantangan riil di lapangan.

C. *Best Practices* BUMDes Berprestasi

Pembelajaran dari praktik terbaik (*best practices*) BUMDes yang telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip manajemen SDM sebagaimana dibahas sepanjang buku ini memberikan bukti empiris bahwa transformasi BUMDes berbasis SDM bukan sekadar konsep teoretis, melainkan dapat diwujudkan secara nyata di lapangan. Meski setiap BUMDes memiliki konteks unik yang tidak dapat sepenuhnya direplikasi, pembelajaran dari pola-pola keberhasilan yang berulang pada berbagai kasus BUMDes berprestasi dapat menjadi rujukan berharga bagi BUMDes lain yang sedang dalam proses transformasi.

1. Pola Keberhasilan BUMDes Berbasis Desa Wisata

BUMDes yang berhasil mengembangkan unit usaha desa wisata, seperti yang dibahas dalam studi mengenai pengembangan desa wisata menuju SDGs Desa mandiri dan berkelanjutan, umumnya menunjukkan pola keberhasilan berupa kepemimpinan yang visioner dalam mengidentifikasi potensi wisata lokal, investasi konsisten pada pengembangan kompetensi pemandu wisata dan pengelola destinasi, serta kemampuan mengelola pendapatan wisata secara transparan untuk didistribusikan kembali kepada masyarakat melalui program bantuan langsung. Pola ini menegaskan bahwa keberhasilan finansial BUMDes wisata tidak berdiri sendiri, melainkan terintegrasi dengan investasi SDM dan komitmen redistribusi manfaat yang konsisten kepada masyarakat desa.

Kasus BUMDes desa wisata yang berhasil pemulihan pascapandemi juga menunjukkan pentingnya ketahanan organisasi, di mana BUMDes yang memiliki diversifikasi atraksi wisata dan tidak bergantung pada satu destinasi tunggal terbukti lebih cepat pulih ketika terjadi guncangan eksternal seperti pembatasan mobilitas akibat

pandemi. Pembelajaran dari kasus-kasus semacam ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes wisata bukan hanya soal potensi alam yang dimiliki, tetapi juga kapasitas manajerial dalam mengelola risiko dan ketidakpastian yang melekat pada sektor pariwisata.

2. Pola Keberhasilan BUMDes Berbasis Digitalisasi

BUMDes yang berhasil mengembangkan sistem informasi berbasis situs web dan digitalisasi layanan, umumnya dimulai dari kepemimpinan yang memiliki visi digital yang jelas, didukung kemitraan dengan institusi pendidikan atau penyedia teknologi lokal untuk pengembangan sistem, dan diikuti program pelatihan literasi digital yang konsisten bagi seluruh pengurus. Praktik terbaik ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi BUMDes bukan semata soal ketersediaan teknologi, melainkan lebih ditentukan oleh kesiapan kepemimpinan dan SDM yang mengelolanya secara berkelanjutan.

Kasus-kasus BUMDes yang berhasil melakukan digitalisasi juga menunjukkan pola kemitraan strategis dengan mahasiswa atau lembaga pendidikan vokasi dalam pengembangan sistem informasi, mengenai talent acquisition melalui jalur magang. Kemitraan semacam ini memungkinkan BUMDes memperoleh sistem digital yang relatif berkualitas dengan biaya terjangkau, sekaligus membangun hubungan jangka panjang dengan sumber talenta potensial yang mungkin tertarik berkontribusi lebih jauh pada pengembangan BUMDes di masa depan.

3. Pola Keberhasilan BUMDes dengan Praktik *Green HRM*

Praktik *Green Human Resource Management (Green HRM)* semakin dipandang sebagai pendekatan yang mampu mendukung keberlanjutan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), terutama pada unit usaha yang berkaitan dengan pariwisata, pertanian, pengelolaan sampah, dan pemanfaatan sumber daya alam. *Green HRM* mengintegrasikan prinsip-prinsip pelestarian lingkungan ke dalam seluruh proses pengelolaan sumber daya manusia, sehingga setiap pengurus tidak hanya berorientasi pada pencapaian target ekonomi, tetapi juga memiliki tanggung jawab terhadap keberlanjutan lingkungan. Pendekatan ini membantu BUMDes menciptakan keseimbangan antara pertumbuhan usaha, kesejahteraan masyarakat, dan pelestarian sumber daya alam desa.

Pola keberhasilan BUMDes yang menerapkan *Green HRM* umumnya diawali dengan adanya komitmen kuat dari pimpinan organisasi terhadap nilai-nilai keberlanjutan. Komitmen tersebut diwujudkan melalui penyampaian visi yang jelas mengenai pentingnya perlindungan lingkungan, pemberian teladan dalam aktivitas sehari-hari, serta konsistensi dalam mendukung berbagai program ramah lingkungan. Kepemimpinan yang memiliki orientasi keberlanjutan mampu membangun kesadaran kolektif sehingga seluruh pengurus memahami bahwa keberhasilan usaha tidak hanya diukur dari keuntungan ekonomi, tetapi juga dari dampak positif yang diberikan terhadap lingkungan dan masyarakat.

Selain kepemimpinan, keberhasilan *Green HRM* ditentukan oleh integrasi nilai-nilai lingkungan dalam setiap tahapan pengelolaan sumber daya manusia. Prinsip keberlanjutan dapat diterapkan mulai dari proses rekrutmen yang mempertimbangkan kepedulian calon pengurus terhadap lingkungan, pelaksanaan pelatihan mengenai praktik usaha ramah lingkungan, penilaian kinerja yang memasukkan indikator perilaku berkelanjutan, hingga pemberian penghargaan kepada individu atau tim yang berhasil menghasilkan inovasi hijau. Penerapan sistem tersebut perlu disertai dengan pengelolaan risiko yang baik agar setiap inovasi lingkungan dapat diimplementasikan secara efektif tanpa mengganggu keberlangsungan operasional maupun stabilitas keuangan BUMDes.

Pengalaman berbagai organisasi menunjukkan bahwa keberlanjutan lingkungan dan kinerja bisnis bukan merupakan tujuan yang saling bertentangan, melainkan dapat saling memperkuat apabila dikelola secara terpadu. BUMDes yang berhasil mengintegrasikan praktik *Green HRM* cenderung lebih mampu menghasilkan inovasi, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, memperkuat citra organisasi, serta memperoleh kepercayaan masyarakat dan berbagai mitra. Dengan demikian, penerapan *Green HRM* tidak hanya mendukung pelestarian lingkungan desa, tetapi juga menjadi strategi untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha BUMDes dalam jangka panjang.

4. Faktor Kunci Keberhasilan yang Berulang di Berbagai Kasus

Meninjau ketiga pola keberhasilan di atas secara komparatif, terdapat beberapa faktor kunci yang berulang muncul di berbagai kasus

BUMDes berprestasi, yaitu kepemimpinan visioner dan konsisten, investasi berkelanjutan pada pengembangan kompetensi SDM, kemitraan strategis dengan pihak eksternal untuk melengkapi keterbatasan sumber daya internal, serta komitmen transparansi dan redistribusi manfaat kepada masyarakat desa. Faktor-faktor ini pada dasarnya merangkum kembali seluruh pembahasan manajemen SDM sepanjang buku ini, menegaskan bahwa tidak ada jalan pintas menuju keberhasilan BUMDes selain melalui investasi konsisten pada manajemen SDM yang berkualitas.

Faktor kunci lain yang tidak kalah penting adalah kesabaran dan konsistensi jangka panjang, mengingat seluruh kasus keberhasilan yang dibahas di atas umumnya merupakan hasil proses bertahun-tahun, bukan pencapaian instan dalam waktu singkat. Pembelajaran ini penting disampaikan secara jujur kepada BUMDes yang baru memulai perjalanan transformasinya, agar tidak berkecil hati ketika hasil belum terlihat signifikan pada tahun-tahun awal, melainkan tetap konsisten menjalankan seluruh prinsip manajemen SDM.

Tabel 10.2 Ringkasan Pola Keberhasilan BUMDes Berprestasi

Tipe BUMDes	Kunci Keberhasilan Utama
Berbasis Desa Wisata	Kepemimpinan visioner, investasi kompetensi, transparansi distribusi manfaat
Berbasis Digitalisasi	Visi digital pemimpin, kemitraan teknologi, pelatihan literasi digital
Berbasis <i>Green</i> HRM	Komitmen lingkungan konsisten, integrasi kesadaran lingkungan dalam SDM

Sumber: Disintesis Penulis dari Berbagai Kajian Empiris Bumdes

Ketiga pola keberhasilan yang disajikan pada Tabel 10.2 tidak bersifat *mutually exclusive*, artinya sebuah BUMDes yang unggul dapat menggabungkan lebih dari satu pola sekaligus, misalnya BUMDes wisata yang juga menerapkan digitalisasi pemasaran dan praktik *Green* HRM secara simultan. Kombinasi berbagai pola keberhasilan ini justru menghasilkan sinergi yang lebih kuat dibandingkan hanya berfokus pada satu pola tunggal, menegaskan bahwa BUMDes yang paling berprestasi

umumnya adalah yang mampu mengintegrasikan berbagai dimensi keunggulan secara holistik, sejalan dengan model piramida transformasi.

D. Rencana Strategis Transformasi BUMDes 2026–2045

Rencana strategis transformasi BUMDes periode 2026 hingga 2045 disusun selaras dengan visi Indonesia Emas 2045 yang menargetkan Indonesia menjadi negara maju dengan pendapatan per kapita tinggi dan tenaga kerja yang kompetitif secara global, mensyaratkan tenaga kerja yang tidak hanya menguasai keterampilan teknis seperti kecerdasan buatan dan robotika, tetapi juga keterampilan lunak seperti adaptabilitas, kolaborasi, dan kreativitas. BUMDes, sebagai institusi ekonomi yang beroperasi di akar rumput pedesaan, memiliki peran strategis dalam mewujudkan visi besar ini melalui pemberdayaan *Human Capital* desa secara berkelanjutan hingga dua dekade ke depan.

1. Fase Konsolidasi (2026–2030): Penguatan Fondasi Manajemen SDM

Fase pertama strategi berfokus pada konsolidasi seluruh praktik manajemen SDM dasar, memastikan seluruh BUMDes di Indonesia memiliki fondasi tata kelola SDM yang standar, mencakup perencanaan strategis, sistem merit dalam rekrutmen, dan indikator kinerja yang jelas. Target utama fase ini adalah mengurangi kesenjangan kapasitas manajemen SDM antar-BUMDes di berbagai wilayah Indonesia, mengingat variasi kapasitas yang sangat lebar antara BUMDes di wilayah maju dan BUMDes di wilayah tertinggal yang masih memerlukan pendampingan intensif.

Fase konsolidasi ini idealnya juga menjadi momentum penguatan regulasi turunan yang lebih operasional dari Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, khususnya terkait standar minimal tata kelola SDM BUMDes yang dapat menjadi acuan seragam namun tetap fleksibel bagi keragaman konteks desa di seluruh Indonesia. Penguatan regulasi ini penting agar transformasi manajemen SDM BUMDes tidak hanya bergantung pada inisiatif individual masing-masing desa, tetapi didukung kerangka kebijakan nasional yang mendorong percepatan transformasi secara lebih sistematis dan merata.

2. Fase Akselerasi (2031–2037): Digitalisasi dan Inovasi Menyeluruh

Fase kedua berfokus pada akselerasi digitalisasi manajemen SDM, ditargetkan mayoritas BUMDes telah mengadopsi minimal sistem informasi SDM digital tingkat dasar hingga menengah, didukung peningkatan infrastruktur telekomunikasi desa yang ditargetkan merata di seluruh wilayah Indonesia pada periode ini. Fase ini juga menekankan penguatan kapasitas inovasi BUMDes, mendorong lebih banyak BUMDes mengembangkan model bisnis inovatif berbasis potensi lokal yang didukung teknologi digital.

Periode akselerasi ini juga diproyeksikan bertepatan dengan masuknya generasi *digital native* secara lebih dominan ke dalam struktur kepengurusan BUMDes, seiring regenerasi kepemimpinan yang telah dipersiapkan melalui *succession planning*. Generasi baru pengurus BUMDes pada periode ini diproyeksikan memiliki literasi digital yang jauh lebih tinggi dibandingkan generasi pengurus saat ini, sehingga adopsi teknologi digital pada fase ini diharapkan berjalan lebih mulus dan alami dibandingkan tantangan resistensi yang masih banyak dihadapi pada periode konsolidasi sebelumnya.

3. Fase Keberlanjutan (2038–2045): Integrasi Penuh ESG dan SDGs Desa

Fase ketiga dan terakhir berfokus pada integrasi penuh prinsip keberlanjutan, ditargetkan seluruh BUMDes di Indonesia telah mengadopsi kerangka pelaporan ESG sederhana dan berkontribusi terukur terhadap pencapaian SDGs Desa di wilayah masing-masing. Pada fase ini, BUMDes diproyeksikan telah bertransformasi penuh menjadi institusi ekonomi desa yang matang, mengintegrasikan seluruh lapisan model piramida transformasi, dari fondasi tata kelola hingga keberlanjutan dampak, sebagai bagian integral dari pencapaian visi Indonesia Emas 2045 di tingkat akar rumput pedesaan.

Tabel 10.3 Target Indikatif Setiap Fase Transformasi BUMDes 2026-2045

Fase	Periode	Target Utama
Konsolidasi	2026–2030	Standardisasi tata kelola SDM di seluruh BUMDes Indonesia
Akselerasi	2031–2037	Adopsi digitalisasi SDM tingkat dasar-menengah, regenerasi kepemimpinan digital
Keberlanjutan	2038–2045	Integrasi penuh ESG dan kontribusi terukur terhadap SDGs Desa

Strategi tiga fase ini bersifat indikatif dan perlu disesuaikan dengan kondisi riil dan kecepatan perkembangan masing-masing desa, bukan target kaku yang harus dicapai secara seragam oleh seluruh BUMDes di Indonesia. Beberapa BUMDes yang telah lebih maju mungkin sudah berada pada fase akselerasi atau bahkan keberlanjutan lebih awal dari periode yang diproyeksikan, sementara BUMDes yang baru berdiri mungkin memerlukan waktu lebih lama pada fase konsolidasi. Fleksibilitas dalam menafsirkan dan mengadaptasi strategi ini penting agar peta jalan berfungsi sebagai panduan arah, bukan sebagai rel kereta yang memaksa seluruh BUMDes bergerak dengan kecepatan dan urutan yang identik tanpa mempertimbangkan konteks lokal masing-masing.

E. Peran Pemangku Kepentingan dalam Manajemen SDM BUMDes

Pengembangan manajemen sumber daya manusia (SDM) BUMDes merupakan proses yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah pusat, pemerintah daerah, pemerintah desa, pengurus BUMDes, lembaga pendidikan, pendamping desa, hingga masyarakat. Seluruh pihak tersebut memiliki kontribusi yang saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kapasitas organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM BUMDes tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, tetapi juga oleh dukungan ekosistem kelembagaan yang lebih luas.

1. Peran Pemerintah Pusat dan Daerah

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah memiliki peran dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan BUMDes melalui regulasi, pembinaan, penguatan kapasitas, penyediaan informasi, serta pengembangan infrastruktur pendukung. Berbagai program pelatihan, pendampingan, fasilitasi akses pembiayaan, hingga pengembangan infrastruktur telekomunikasi menjadi bagian dari upaya memperkuat kapasitas kelembagaan BUMDes di berbagai daerah. Dukungan tersebut melengkapi proses pengembangan yang dilakukan oleh masing-masing BUMDes sesuai dengan karakteristik wilayahnya.

Selain aspek pembinaan, berbagai bentuk apresiasi terhadap BUMDes yang menunjukkan praktik pengelolaan yang baik juga menjadi bagian dari upaya memperluas penyebaran praktik terbaik. Melalui berbagai forum pembelajaran, penghargaan, maupun kegiatan berbagi pengalaman, keberhasilan suatu BUMDes dapat menjadi sumber inspirasi bagi BUMDes lain yang memiliki karakteristik dan tantangan yang serupa.

2. Peran Pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa

Pengurus BUMDes dan pemerintah desa merupakan pelaku utama dalam pengelolaan organisasi sehari-hari. Seluruh aspek manajemen SDM yang telah dibahas dalam buku ini, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, kepemimpinan, hingga transformasi digital, pada akhirnya diimplementasikan dalam praktik pengelolaan organisasi di tingkat desa. Keberhasilan penerapan berbagai konsep tersebut dipengaruhi oleh kemampuan organisasi menyesuaikannya dengan kondisi sosial, ekonomi, budaya, dan potensi lokal yang dimiliki masing-masing desa.

Dalam praktiknya, pengembangan BUMDes juga banyak diperkaya melalui interaksi antarlembaga. Berbagai bentuk kerja sama dan jejaring antar-BUMDes menjadi sarana pertukaran pengalaman, pengetahuan, serta praktik pengelolaan yang telah diterapkan di berbagai wilayah. Proses pembelajaran tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan kapasitas organisasi tidak hanya berlangsung melalui pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman bersama dan kolaborasi antarpengelola BUMDes.

3. Peran Lembaga Pendidikan dan Pendamping Desa

Perguruan tinggi, lembaga pendidikan, serta pendamping desa memiliki kontribusi dalam memperkuat kapasitas pengelolaan BUMDes melalui kegiatan pendidikan, pelatihan, pendampingan, dan pengabdian kepada masyarakat. Keterlibatan akademisi dan praktisi memberikan kesempatan bagi BUMDes untuk memperoleh wawasan mengenai perkembangan ilmu manajemen, tata kelola organisasi, kewirausahaan, digitalisasi, maupun inovasi yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan desa. Interaksi tersebut juga memperkaya proses pembelajaran karena mempertemukan perspektif akademik dengan pengalaman praktis di lapangan.

Lembaga pendidikan turut berperan dalam menyiapkan sumber daya manusia yang memahami pengelolaan organisasi desa melalui berbagai program pembelajaran, pelatihan vokasional, maupun kegiatan pengabdian masyarakat. Sementara itu, pendamping desa menjadi penghubung antara kebijakan, kebutuhan masyarakat, dan implementasi pengelolaan BUMDes sehingga proses pengembangan organisasi berlangsung secara lebih terarah dan berkesinambungan.

4. Perkembangan Kajian Manajemen SDM BUMDes

Kajian mengenai manajemen SDM BUMDes terus berkembang seiring meningkatnya perhatian terhadap peran BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa. Pembahasannya tidak lagi terbatas pada aspek administrasi kepegawaian, tetapi telah mencakup kepemimpinan, budaya organisasi, pembelajaran organisasi, transformasi digital, inovasi, keberlanjutan, *Green Human Resource Management*, pengelolaan talenta, hingga pemanfaatan teknologi digital dalam pengembangan kapasitas SDM. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan SDM BUMDes semakin dipahami sebagai bagian penting dari strategi penguatan organisasi.

Di sisi lain, karakteristik BUMDes sebagai organisasi berbasis komunitas memberikan kekhasan tersendiri dalam penerapan berbagai konsep manajemen SDM. Nilai-nilai lokal, semangat gotong royong, partisipasi masyarakat, dan tujuan pemberdayaan ekonomi desa berpadu dengan prinsip-prinsip manajemen modern untuk membentuk praktik pengelolaan yang kontekstual. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan manajemen SDM BUMDes merupakan bidang yang

terus berkembang seiring dengan dinamika pembangunan desa, transformasi digital, serta perubahan kebutuhan masyarakat.

Keberhasilan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak semata-mata ditentukan oleh besarnya modal, kelengkapan infrastruktur, atau kecanggihan teknologi yang dimiliki. Seluruh konsep yang telah diuraikan, mulai dari manajemen sumber daya manusia, rekrutmen, pengembangan kompetensi, kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, inovasi, hingga keberlanjutan, mengarah pada satu pemahaman mendasar bahwa transformasi BUMDes pada hakikatnya merupakan transformasi manusia. Organisasi hanya dapat berkembang apabila individu-individu yang mengelolanya terus belajar, beradaptasi, dan meningkatkan kapasitasnya.

Teknologi digital, strategi bisnis, sistem tata kelola, maupun berbagai kebijakan kelembagaan merupakan instrumen yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun, seluruh instrumen tersebut hanya akan memberikan manfaat apabila dijalankan oleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, integritas, kemampuan berkolaborasi, serta komitmen untuk melayani kepentingan masyarakat desa. Sebaliknya, keterbatasan sumber daya tidak selalu menjadi penghalang bagi kemajuan organisasi apabila didukung oleh pengurus yang kreatif, adaptif, dan memiliki semangat untuk terus berinovasi dalam menghadapi berbagai tantangan.

Berbagai praktik baik BUMDes yang telah dibahas dalam buku ini memperlihatkan bahwa keberhasilan organisasi lahir dari kombinasi kepemimpinan yang visioner, budaya belajar yang kuat, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta kemampuan membangun kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Keberhasilan tersebut bukan merupakan hasil dari satu program atau kebijakan tertentu, melainkan akumulasi dari proses pembelajaran yang berlangsung secara konsisten. Oleh karena itu, pembangunan kapasitas manusia harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang akan menentukan kemampuan BUMDes dalam menghadapi perubahan ekonomi, sosial, teknologi, maupun lingkungan pada masa mendatang.

Atas dasar itu, investasi paling strategis yang dapat dilakukan oleh BUMDes, pemerintah desa, dan seluruh pemangku kepentingan adalah investasi pada pengembangan manusia. Upaya memperkuat kompetensi, karakter, kepemimpinan, literasi digital, budaya inovasi, serta komitmen terhadap pelayanan publik akan menjadi fondasi bagi

terwujudnya BUMDes yang profesional, adaptif, berdaya saing, dan berkelanjutan. Ketika manusia berkembang, organisasi akan tumbuh; ketika organisasi tumbuh, manfaatnya akan kembali kepada masyarakat melalui peningkatan kesejahteraan, kemandirian ekonomi, dan pembangunan desa yang berkelanjutan. Dengan demikian, masa depan BUMDes pada akhirnya ditentukan oleh kualitas manusia yang mengelola, mengembangkan, dan mewariskan organisasi tersebut kepada generasi berikutnya



DAFTAR PUSTAKA

- Agni Grandita Permata Sari. (2021). The analysis of village-owned enterprises (BUMDes) management using interpretive structural modeling. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 13(1), 1–14.
- Aini, I., Hariri, H., & Rini, R. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 1–81.
- Akmal Umar, S. E., Andi Adawiah, S. E., & Nur Vadila Putri, S. E. (2024). Strategi pengelolaan sumber daya manusia membangun keunggulan organisasi melalui SDM yang unggul: buku referensi.
- Akmal, U. (2025). Buku Ajar Perilaku Organisasi.
- Al Jahwari, A. T., & Alwi, M. N. R. (2023). A systematic literature review of factors affecting succession planning implementation in empirical studies. *Journal of Management Studies*, 11(2), 45–60.
- Alfiana, R., dkk. (2022). Literasi digital aparaturnya desa sebagai kunci keberlanjutan digitalisasi desa. *Jurnal Inovasi Desa*, 3(2), 45–58.
- Aris, D., dkk. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 3(2), 112–124.
- Ashfahany, A. El, Jihad, M. R., Kurniawati, N. N., Hidayat, S., & Mustofa, T. A. (2024). *Balanced scorecard* approach to measuring the performance of a non-profit organization. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 1–14. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.47](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.47)
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in Human resource management: A decision-making framework. *Ethics and Information Technology*, 23(4), 841–854.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of *Human* resources in gaining a competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable *Human* resource management for the adoption of *Sustainable Development Goals*. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.
- Cho, W., dkk. (2023). People analytics and internal process optimization in organizations. *Journal of People Analytics*, 5(2), 88–104.
- Chugunova, M., & Danilov, A. (2025). Does *Human* resource information system influence performance management? *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2438862>
- Claudia, M., & Rahman, S. F. (2024). Strategi pendekatan proses interpersonal dalam manajemen perubahan untuk mendukung kesejahteraan Gen-Z di tempat kerja. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(4), 210–224.
- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource-based view model of strategic *Human* resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358.
- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: The moderating role of *Servant leadership*. *Human Systems Management*, 88, 1–12. <https://doi.org/10.3233/HSM-220066>
- Deloitte. (2023). Global *Human Capital* trends 2023: New fundamentals for a boundaryless world. Deloitte Insights.
- Dewi, M. S., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kerjasama tim terhadap komitmen organisasional. *Jurnal*

- Kolaboratif Sains*, 5(8), 534–544.
<https://doi.org/10.56338/jks.v5i8.2702>
- Djanuar, R., dkk. (2024). Pemberdayaan masyarakat berbasis pengelolaan ekosistem mangrove sebagai adaptasi perubahan iklim. *Jurnal Pengelolaan Lingkungan Berkelanjutan*, 8(1), 44–58.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). *Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green value*. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
<https://doi.org/10.1002/hrm>
- Dwivedi, P., Chaturvedi, V., & Vashist, J. K. (2021). Innovation for organizational sustainability: The role of HR practices and theories. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 759–776.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
- Faruque, A., dkk. (2025). Literasi digital dan keberlanjutan usaha mikro kecil. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(3), 210–225.
- Febrianti, D., & Jufri, M. (2022). Digital transformation versus digital disruption dalam manajemen organisasi. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 22(1), 42–53.
- Firmansyah, D. (2024). Strategi pengembangan BUMDes Mulyo Lestari dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Rejomulyo. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 47–53.
- Gani, A. (2025). Peran BUMDes dalam mendorong kemandirian ekonomi desa di Kecamatan Banyuputih. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 7(1), 1–9.
- Gapari, M. Z. (2023). Pelatihan strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Batu Nampar. *Al-Tafani: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 64–77.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, *Human resources*, and *Human Capital*: Progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819.

- Giermindl, L. M., dkk. (2022). Governance, ethics, and transparency in people analytics: A critical review. *Journal of Business Ethics and Technology*, 4(1), 15–30.
- Girsang, R., dkk. (2023). Dampak proses rekrutmen dan seleksi berbasis data terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen*, 5(4), 709–720.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Guinot, J., dkk. (2022). Innovation ecosystems and collaborative value creation in rural enterprises. *Journal of Innovation Management*, 10(3), 55–70.
- Hapsari, R., & Setiawan, I. (2022). Peran succession planning dalam menciptakan pemimpin masa depan. *Jurnal Kepemimpinan dan Manajemen*, 6(1), 55–66.
- Hassanah, F. N. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan organization citizenship behavior serta dampaknya terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 190–204.
- Humanika, E., Trisusilo, A., & Setiawan, R. F. (2023). Peran BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam pencapaian SDGs desa. *Jurnal Ilmu Sosial dan Administrasi Publik*.
- Ibrahim, A., Canon, S., & Sudirman, S. (2023). Pengaruh alokasi dana desa dan pengembangan BUMDes terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat. *Journal of Economic and Business Education*, 1(2), 193–201.
- Ifadhila, M. S., Iswahyudi, R. T., Samsuddin, H., Hadiyat, Y., Herman, H., Hamdani, D., & Ramadoan, S. (2023). *Strategi perencanaan sumber daya manusia: Mengelola dan menetapkan SDM yang berkualitas*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ikram, A. A. D. W., Salam, M., & Muhammad, S. (2025). Employing structural equation modeling to examine the determinants of work motivation and performance management in BUMDes. *Sustainability*, 17(15), 6855. <https://doi.org/10.3390/su17156855>
- Insight Management Journal. (2026). Pengaruh kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Insight Management Journal*, 5(1), 1–15.

- Iskandar, J., Sakti, F. T., Azzahra, N., & Nabila, N. (2021). Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*.
- Jannah, L. (2021). Peran strategi manajemen SDM dalam perencanaan sumber daya manusia. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 88–99.
- Jasin, M. (2024). Dinamika dan tantangan pengelolaan BUMDes Karya Bakti di Desa Wiwitan Timur. *Jurnal Sosial dan Administrasi Publik*, 2(2), 1–8.
- Jaya, A. (2025). Strategi kolaboratif BUMDes, koperasi dan UMKM dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 7(1).
- Kajian Agrifo. (2024). Peran BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam pencapaian SDGs Desa. *Agrifo: Jurnal Agribisnis Universitas Malikussaleh*, 9(2), 1–14.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Khasanah, U., & Anwar, M. (2024). Strategic talent management untuk keunggulan kompetitif organisasi. *Jurnal Manajemen dan Inovasi*, 10(1), 77–89.
- Kramar, R. (2022). Sustainable Human resource management: Six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146–170.
- Kunda, M. M., dkk. (2022). Analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan pendekatan gap kompetensi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 33–47.
- Kurniawati. (2023). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (suatu kajian literatur review ilmu manajemen sumber daya manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 3(6), 657–666.
- Lestari, D. (2023). Pengakuan atas kinerja karyawan sebagai strategi retensi organisasi. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 100–110.
- Lestari, F., & Prabowo, A. (2022). Human Capital development melalui pendekatan talent management system. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(2), 134–146.

- Li, M., Fu, N., Chadwick, C., & Harney, B. (2024). Untangling *Human* resource management and employee wellbeing relationships: Differentiating job resource HR practices from challenge demand HR practices. *Human Resource Management Journal*, 34(1), 214–235. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12527>
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100689.
- Lu, Y., *et al.* (2023). Sustainable *Human* resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353.
- Margherita, A. (2022). *Human* resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795.
- Marquardt, M. J. (1999). *Building the learning organization*. McGraw-Hill.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Melita, D., & Elpanso, E. (2020). Model Lewin dalam manajemen perubahan: Teori klasik menghadapi disrupsi dalam lingkungan bisnis. *MBIA*, 19(2), 88–99.
- Mitchell, R., & Brown, K. (2021). Knowledge management in rural enterprises: A systematic review. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(2), 223–238.
- Monje Amor, A. (2023). Digital recruitment tools and applicant tracking systems in modern HRM. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 45–60.
- Musamus Journal of Public Administration. (2023). Implementasi sistem merit dalam rekrutmen untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas manajemen SDM di sektor publik, 6(1), 1–15.
- Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 45353–45368. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-25442-6>

- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik* (6th ed.). PT Indeks.
- Nugroho, Y., & Kurniawan, D. (2022). Integrasi talent management dan career development terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 22(1), 67–79.
- Nuraini, H., Larasati, E., Suwitri, S., & Nugraha, H. S. (2021). Pengembangan *smart village* sebagai upaya menjalankan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada masa pandemi Covid-19. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*, 6(3), 1–12.
- Oxford Business Group. (2024). Indonesia's *Human Capital* initiatives: Jobs, education and upskilling. *Asia 2024 Report*.
- Park, S., & Park, S. (2021). How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts. *Human Resource Development Quarterly*, 32(1), e1–e15. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21411>
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.
- Ployhart, R. E. (2021). Resources for what? The importance of understanding performance in the resource-based view and *Human Capital* resource literatures. *Journal of Management*, 47(7), 1771–1786.
- Poulose, S., dkk. (2024). HR analytics and evidence-based decision-making in digital HR planning. *Journal of Human Resource Analytics*, 6(1), 20–35.
- Putranto, H., dkk. (2022). Perencanaan SDM yang matang sebagai strategi antisipasi perubahan lingkungan bisnis. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 180–190.
- Putri, R. E., & Sumartik. (2024). Transformational leadership boosts employee performance in Indonesia. *Indonesian Journal of Cultural and Community Development*, 15(2), 1–17. <https://doi.org/10.21070/ijccd.v15i2.1045>

- Ramadhani, A., dkk. (2024). Budaya organisasi dan kinerja pegawai dalam perspektif teori Luthans. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 55–70.
- Ramadhani, F., & Utami, N. (2023). Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan potensi karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi*, 8(3), 221–232.
- Ratnasari, S. L., *et al.* (2025). Strategi HRM adaptif dalam menghadapi transformasi digital: Upskilling, reskilling, dan flexible work arrangement. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Raymond, dkk. (2023). Perencanaan sumber daya manusia berbasis teknologi digital dalam menghadapi era society 5.0. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(3).
- Rehman, K., Poulouva, P., Yasmin, F., Haider, S. A., & Jabeen, S. (2021). Empirical investigation of the impacts of knowledge management on organizational learning: A case study of higher education institutions. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(6), 1–16.
- Riofita, H. (2024). Peran manajemen sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi. *Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*.
- Rosari, R., Cakranegara, P. A., Pratiwi, R., Kamal, I., & Sari, C. I. (2022). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan keuangan BUMDes di era digitalisasi. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(3), 3040–3049. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i3.870>
- Sahibzada, U. F., & Mumtaz, A. (2023). Knowledge management processes toward organizational performance: A knowledge-based view perspective. *Business Process Management Journal*, 29(4), 1057–1091. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2022-0457>
- Saputra, R., & Yuliana, D. (2024). Human resource development terintegrasi melalui career development dan talent management. *Jurnal Manajemen Modern*, 9(2), 150–162.
- Sari, D. P., & Wibowo, M. (2021). Implementasi talent mapping dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(3), 189–198.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Refika Aditama.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Shujahat, M., Wang, M., Ali, M., Bibi, A., Razzaq, S., & Durst, S. (2021). Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 25(4), 770–795. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0232>
- Sigrid, K. (2024). Optimizing the performance of village-owned enterprises through *Human* resource management. *MulawarmanLawReview*, 10(1), 1–20.
- Siregar, R., *et al.* (2025). Peran strategic partner HRM dalam mengelola transisi digital organisasi. *Jurnal Manajemen dan Inovasi Riset*.
- Soegiarto, D., *et al.* (2024). Optimalisasi kapasitas manajerial BUMDes Sido Makmur Sejahtera (Simase) di Desa Pedawang, Kecamatan Bae, Kabupaten Kudus. *Jurnal Abdimas PHB*, 7(1).
- Spears, L. (2002). Character and *Servant leadership*: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Stacho, Z., dkk. (2023). The future of HRM: Generative AI, autonomous HR systems, and workforce intelligence. *Deloitte Insights on Human Capital Trends*.
- Strohmeier, S. (2020). Digital *Human* resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- Sudrajat, W., Affandi, A., & Djulius, H. (2023). Talent management implementation strategy in an effort to realize superior performance. *Sosiohumaniora*, 25(2), 174–184. <https://doi.org/10.24198/sosioHumaniora.v25i2.47679>
- Suryatiningsih, W., dkk. (2023). Kapabilitas digital desa dan ketahanan usaha di tengah disrupsi teknologi. *Jurnal Teknologi Desa*, 5(1), 12–25.
- Tak, T., Agarwal, V., Mishra, S., dkk. (2023). An examination of sustainable *Human* resource management for achieving financial, social, and environmental goals. *Multidisciplinary Reviews*, 6, 2023ss090.
- Tandelilin, E. (2013). Keberhasilan melakukan perubahan melalui ADKAR model: Studi kasus Avnet Information Security Company. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 6(2), 101–115.

- Tasia, E., & Martiningsih, R. S. P. (2023). Implementasi tata kelola Badan Usaha Milik Desa dalam mewujudkan *Sustainable Development Goals* Desa (Studi Kasus: BUMDes Bahtera Mandiri di Desa Jenggala, KLU). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(3), 105–117.
- Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A Human growth perspective on sustainable HRM practices, worker well-being and organizational performance. *Sustainability*, 14(17), 11064.
- Touwely, G. H., Sumardi, Kadir, N., & Wahda. (2023). Employee performance improvement based on talent management. *Atlantis Press International*. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-146-3_31
- Tung, C. H., & Chao, S. M. (2019). Competency-based management for employee development and organizational performance improvement. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 45–58.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Umar, A. (2024). Buku Referensi Teori Pengambilan Keputusan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. <http://repository.mediapenerbitindonesia.com/id/eprint/571>
- Umar, A. (2025). Buku Referensi Empat Dimensi Tradisional, Konvensional, Transformasional, dan Digital.
- Umar, A. (2025). Perilaku organisasi strategi menghadapi perkembangan organisasi dan manajemen perubahan : buku referensi. <http://repository.mediapenerbitindonesia.com/id/eprint/492>
- Umar, S. E., Rachman, S. T., & MM, A. E. (2026). Manajemen Talenta dan Kinerja dalam Perspektif MSDM Kontemporer.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Velyako, A., & Musa, S. (2023). Challenges of digital-first culture adoption in Human resource management. *Journal of Organizational Change Management*, 36(4), 601–618.

- Wardana, W., Fitrianna, H., & Suhartanto, S. (2022). Scale up business dan digitalisasi tata kelola BUMDes Retno Sembodo dalam membentuk kemandirian ekonomi masyarakat. *Jurnal Pengabdian UNDIKMA*, 3(2), 178–189.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Widodo, T., dkk. (2022). Talent management practices: Recruitment, development, and retention in organizational strategy. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 210–225.
- World Economic Forum. (2023). Future of jobs report 2023. WEF.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic Human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
- Wu, Q., & Tham, J. (2023). Green Human Resource Management interventions and ESG performance: Reducing emissions and preventing corporate misconduct. *Journal of Cleaner Production*, 415, 1–12.
- Yuga, A., & Widjaja, A. W. (2020). Is the RBV Theory important for MSMEs? Competitive advantage analysis of Tokopedia seller with resource based Theory views. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Yunita, I., & Soliha, E. (2024). Pengaruh *Servant leadership* dan budaya organisasional terhadap kinerja dimediasi oleh motivasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(4), 1–15.
- Zalukhu, N., Hendriani, S., & Fitri, K. (2020). The effect of recruitment and training on commitment and performance of village business entity (BUMDes) management in Kampar Regency Riau Province. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(6), 1157–1168. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2082>
- Zavyalova, E., dkk. (2022). Applicant tracking systems and efficiency in digital recruitment. *European Journal of HR Technology*, 8(2), 77–90.
- Zhao, Y., dkk. (2015). Predictive models and machine learning for anticipating workplace behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1102–1118.

- Zitri, I., Rifaid, R., & Umami, R. (2022). Pendampingan penguatan kapasitas anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD) Desa Karang Bongkot dalam penyusunan tata kelola desa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
- Zulkarnain, Z., Hadiyani, S., Ginting, E. D., & Fahmi. (2024). Commitment, employee engagement and readiness to change among oil palm plantation officers. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 1–10.

GLOSARIUM

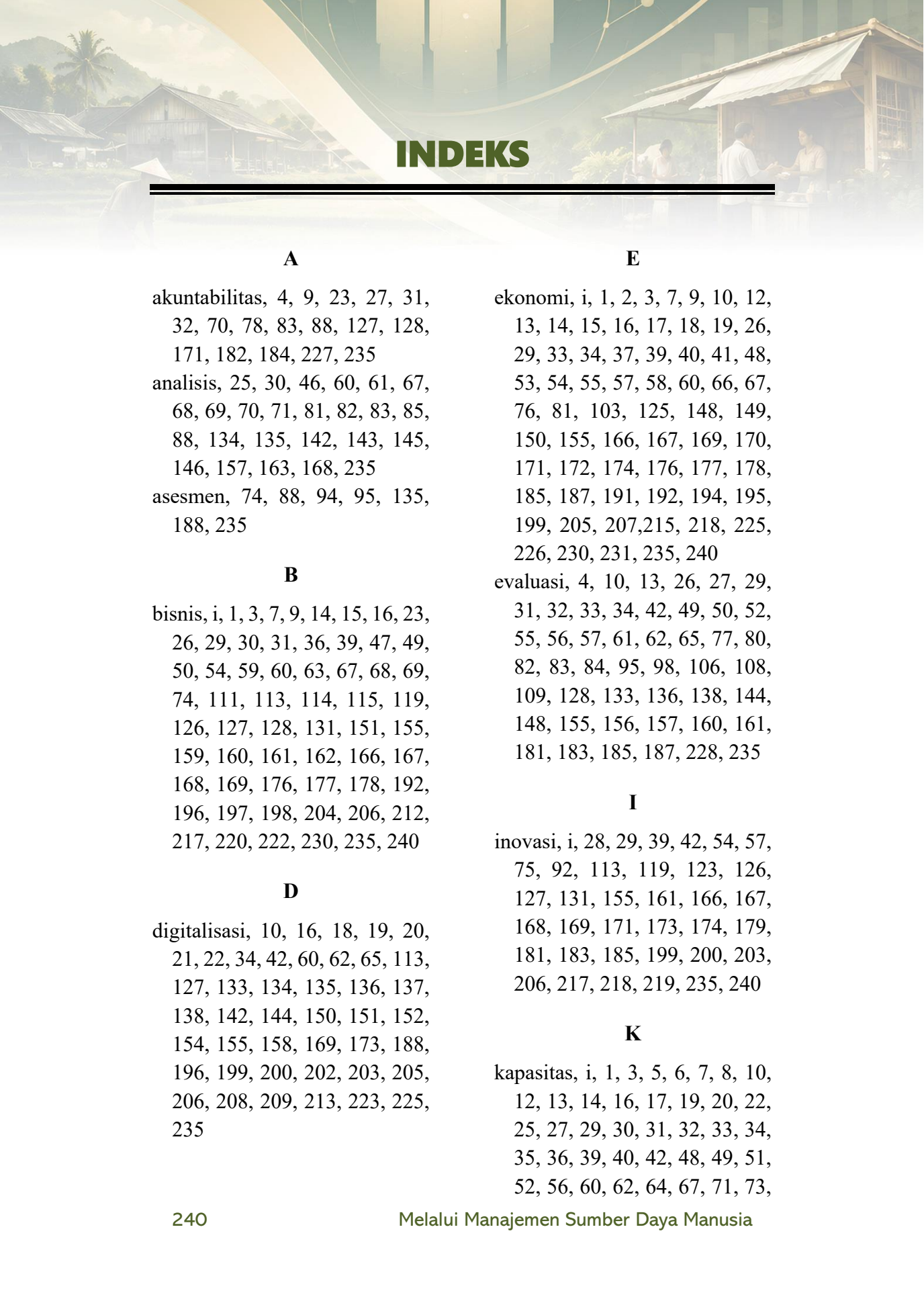
Analisis Jabatan	Proses mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, kompetensi, dan persyaratan suatu posisi kerja sebagai dasar pengelolaan sumber daya manusia.
Budaya Organisasi	Nilai, norma, dan kebiasaan yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas kerja.
BUMDes	Badan Usaha Milik Desa yang dibentuk oleh pemerintah desa untuk mengelola potensi ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
Digitalisasi	Penerapan teknologi digital dalam proses operasional dan pengelolaan organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi.
Efektivitas	Tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
Efisiensi	Kemampuan memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk memperoleh hasil maksimal dengan biaya, waktu, dan tenaga yang minimal.
Evaluasi Kinerja	Proses menilai pencapaian kerja individu atau organisasi berdasarkan indikator yang telah ditentukan.
<i>Good Corporate Governance</i>	Prinsip tata kelola organisasi yang menekankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan.

<i>Human Capital</i>	Sumber daya manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi sebagai aset strategis organisasi.
Indikator Kinerja	Ukuran yang digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas atau pencapaian tujuan organisasi.
Inovasi	Proses menciptakan atau mengembangkan ide, produk, layanan, maupun metode kerja baru yang memberikan nilai tambah.
Integritas	Sikap jujur, konsisten, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas sesuai norma dan etika.
Kapasitas Organisasi	Kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan secara berkelanjutan.
Kepemimpinan	Kemampuan memengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
Kemitraan	Hubungan kerja sama antara BUMDes dengan pihak lain yang saling memberikan manfaat.
Komitmen Organisasi	Tingkat loyalitas dan keterikatan anggota terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi.
Kompensasi	Imbalan finansial maupun nonfinansial yang diberikan kepada tenaga kerja atas kontribusinya.
Kompetensi	Kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif.

Manajemen Kinerja	Sistem perencanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja individu maupun organisasi untuk mencapai sasaran strategis.
Manajemen Perubahan	Pendekatan sistematis dalam merencanakan dan mengelola proses transformasi organisasi.
Manajemen SDM	Serangkaian aktivitas untuk merencanakan, mengembangkan, memanfaatkan, dan mempertahankan sumber daya manusia secara optimal.
<i>Mentoring</i>	Proses pembinaan oleh individu yang lebih berpengalaman untuk mendukung pengembangan kompetensi individu lain.
Motivasi Kerja	Dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat seseorang dalam bekerja.
Pelatihan	Kegiatan terencana untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sumber daya manusia.
Pemangku Kepentingan	Individu atau kelompok yang memiliki kepentingan terhadap keberlangsungan dan kinerja organisasi.
Pengembangan SDM	Upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja.
Pengukuran Kinerja	Proses menilai hasil kerja berdasarkan indikator yang objektif dan terukur.
Perencanaan SDM	Proses memperkirakan kebutuhan tenaga kerja sesuai tujuan dan strategi organisasi.

Produktivitas	Kemampuan menghasilkan output yang optimal dengan penggunaan sumber daya yang efisien.
Profesionalisme	Sikap dan perilaku kerja yang mencerminkan kompetensi, tanggung jawab, dan etika profesi.
Rekrutmen	Proses mencari dan menarik calon tenaga kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi.
Reskilling	Proses memberikan keterampilan baru kepada tenaga kerja agar mampu menjalankan tugas yang berbeda.
Retensi SDM	Strategi mempertahankan tenaga kerja berkualitas agar tetap berkontribusi dalam organisasi.
Seleksi	Proses memilih calon tenaga kerja yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi dan kompetensi.
Sistem Informasi SDM	Sistem berbasis teknologi yang digunakan untuk mengelola data dan informasi sumber daya manusia.
Strategi Organisasi	Rencana jangka panjang yang disusun untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.
Sustainabilitas	Kemampuan organisasi menjalankan kegiatan secara berkelanjutan dengan memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.
Talenta	Individu yang memiliki kompetensi, potensi, dan kinerja unggul sehingga bernilai strategis bagi organisasi.

<i>Teamwork</i>	Kerja sama antaranggota organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif.
Transformasi Digital	Perubahan menyeluruh melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan proses bisnis dan pelayanan organisasi.
Transformasi Organisasi	Proses perubahan mendasar pada struktur, budaya, strategi, dan sistem kerja organisasi agar lebih adaptif.
Transparansi	Keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi secara jujur dan dapat dipertanggungjawabkan.
<i>Upskilling</i>	Proses meningkatkan keterampilan tenaga kerja agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.
Visi Organisasi	Gambaran mengenai kondisi ideal yang ingin dicapai organisasi pada masa depan.
Wirausaha Desa	Aktivitas kewirausahaan yang memanfaatkan potensi lokal untuk menciptakan nilai ekonomi dan kesejahteraan masyarakat desa.
<i>Work Engagement</i>	Tingkat keterlibatan, antusiasme, dan dedikasi individu terhadap pekerjaannya.
<i>Workforce Planning</i>	Perencanaan jumlah, kualitas, dan distribusi tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini maupun masa mendatang.



INDEKS

A

akuntabilitas, 4, 9, 23, 27, 31, 32, 70, 78, 83, 88, 127, 128, 171, 182, 184, 227, 235
analisis, 25, 30, 46, 60, 61, 67, 68, 69, 70, 71, 81, 82, 83, 85, 88, 134, 135, 142, 143, 145, 146, 157, 163, 168, 235
asesmen, 74, 88, 94, 95, 135, 188, 235

B

bisnis, i, 1, 3, 7, 9, 14, 15, 16, 23, 26, 29, 30, 31, 36, 39, 47, 49, 50, 54, 59, 60, 63, 67, 68, 69, 74, 111, 113, 114, 115, 119, 126, 127, 128, 131, 151, 155, 159, 160, 161, 162, 166, 167, 168, 169, 176, 177, 178, 192, 196, 197, 198, 204, 206, 212, 217, 220, 222, 230, 235, 240

D

digitalisasi, 10, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 34, 42, 60, 62, 65, 113, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 142, 144, 150, 151, 152, 154, 155, 158, 169, 173, 188, 196, 199, 200, 202, 203, 205, 206, 208, 209, 213, 223, 225, 235

E

ekonomi, i, 1, 2, 3, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 26, 29, 33, 34, 37, 39, 40, 41, 48, 53, 54, 55, 57, 58, 60, 66, 67, 76, 81, 103, 125, 148, 149, 150, 155, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 174, 176, 177, 178, 185, 187, 191, 192, 194, 195, 199, 205, 207, 215, 218, 225, 226, 230, 231, 235, 240
evaluasi, 4, 10, 13, 26, 27, 29, 31, 32, 33, 34, 42, 49, 50, 52, 55, 56, 57, 61, 62, 65, 77, 80, 82, 83, 84, 95, 98, 106, 108, 109, 128, 133, 136, 138, 144, 148, 155, 156, 157, 160, 161, 181, 183, 185, 187, 228, 235

I

inovasi, i, 28, 29, 39, 42, 54, 57, 75, 92, 113, 119, 123, 126, 127, 131, 155, 161, 166, 167, 168, 169, 171, 173, 174, 179, 181, 183, 185, 199, 200, 203, 206, 217, 218, 219, 235, 240

K

kapasitas, i, 1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 39, 40, 42, 48, 49, 51, 52, 56, 60, 62, 64, 67, 71, 73,

76, 78, 79, 81, 84, 92, 94, 105,
106, 107, 108, 126, 127, 133,
134, 135, 138, 143, 150, 151,
152, 154, 155, 161, 174, 183,
187, 192, 199, 200, 201, 202,
203, 206, 211, 223, 226, 235
kemitraan, 12, 14, 18, 22, 30, 33,
35, 36, 41, 46, 79, 92, 109,
167, 168, 172, 203, 204, 205,
235
kepemimpinan, 7, 24, 26, 29, 30,
31, 32, 51, 61, 64, 72, 76, 79,
83, 87, 88, 94, 95, 96, 97, 98,
99, 100, 101, 103, 105, 107,
109, 116, 117, 118, 119, 120,
121, 122, 123, 124, 125, 127,
129, 131, 132, 136, 156, 158,
168, 173, 178, 181, 184, 196,
199, 200, 201, 202, 203, 204,
206, 208, 209, 210, 213, 214,
216, 217, 235, 240
kesejahteraan, 2, 10, 11, 12, 23,
26, 28, 32, 33, 39, 41, 53, 54,
57, 59, 63, 65, 100, 101, 125,
126, 148, 152, 164, 170, 171,
175, 176, 177, 184, 186, 187,
188, 189, 190, 191, 192, 193,
194, 197, 211, 212, 214, 215,
216, 217, 226, 231, 235
kinerja, 14, 17, 25, 29, 30, 31,
32, 33, 34, 38, 39, 43, 44, 48,
49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,
61, 62, 63, 65, 67, 68, 73, 75,
76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83,
84, 85, 87, 88, 89, 90, 94, 95,
96, 97, 98, 100, 101, 102, 106,
108, 109, 110, 112, 116, 119,
122, 126, 127, 128, 133, 136,

137, 138, 139, 140, 142, 143,
144, 145, 148, 155, 156, 157,
158, 159, 160, 161, 162, 163,
173, 174, 176, 177, 179, 181,
182, 183, 184, 185, 187, 189,
190, 194, 197, 200, 203, 206,
213, 216, 217, 220, 221, 222,
225, 228, 229, 230, 235, 240
kompetensi, 5, 6, 8, 9, 14, 23,
29, 30, 31, 33, 34, 38, 39, 40,
41, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 51,
52, 61, 62, 65, 66, 67, 68, 69,
70, 72, 73, 74, 75, 77, 79, 82,
85, 87, 88, 89, 90, 94, 95, 96,
101, 103, 105, 108, 109, 110,
116, 118, 119, 126, 131, 132,
134, 140, 157, 161, 164, 173,
177, 196, 200, 201, 202, 204,
209, 211, 220, 222, 223, 226,
227, 228, 229, 230, 235, 240

M

manajemen, i, 6, 8, 15, 16, 17,
19, 23, 25, 27, 28, 30, 31, 34,
35, 37, 39, 43, 47, 50, 52, 57,
72, 74, 75, 76, 79, 87, 93, 94,
95, 98, 101, 102, 103, 105,
109, 111, 112, 114, 118, 119,
123, 129, 130, 131, 132, 133,
135, 138, 146, 147, 150, 152,
153, 154, 155, 156, 157, 158,
161, 163, 169, 172, 173, 174,
175, 179, 182, 184, 186, 188,
191, 194, 195, 196, 200, 202,
204, 206, 209, 210, 211, 212,
213, 214, 215, 217, 220, 221,
222, 223, 235, 240

masyarakat, i, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 22, 23, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 39, 42, 53, 55, 57, 59, 61, 64, 65, 66, 75, 81, 83, 88, 89, 90, 100, 105, 106, 109, 116, 117, 119, 122, 125, 127, 130, 131, 133, 149, 150, 151, 152, 153, 155, 159, 160, 161, 162, 166, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 179, 182, 183, 184, 185, 186, 190, 191, 193, 200, 203, 204, 210, 212, 215, 216, 217, 218, 225, 231, 235, 240

O

organisasi, i, 1, 17, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 57, 59, 60, 63, 66, 67, 68, 69, 72, 73, 75, 76, 79, 80, 82, 83, 87, 88, 91, 93, 94, 95, 97, 99, 100, 101, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 123, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 161, 163, 164, 166, 167, 168, 169, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 195, 196, 199, 200, 203, 211, 213, 214,

215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 236, 240

P

partisipasi, 8, 24, 57, 78, 150, 160, 161, 170, 173, 184, 191, 193, 236

pelatihan, 8, 11, 13, 16, 21, 24, 27, 30, 32, 38, 39, 40, 41, 46, 48, 50, 52, 56, 57, 62, 65, 68, 70, 72, 73, 77, 79, 80, 82, 83, 94, 95, 101, 103, 105, 108, 109, 110, 113, 118, 126, 130, 135, 137, 138, 140, 142, 143, 157, 161, 162, 167, 179, 180, 190, 203, 205, 209, 210, 211, 229, 236

pemasaran, 6, 9, 12, 16, 17, 18, 19, 21, 30, 39, 40, 61, 69, 72, 74, 78, 89, 92, 110, 114, 147, 152, 169, 205, 236

pendampingan, 7, 8, 10, 12, 14, 18, 19, 24, 25, 27, 29, 31, 40, 56, 57, 62, 77, 79, 94, 126, 136, 206, 210, 211, 236

pengelolaan, i, 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 23, 26, 28, 29, 30, 32, 34, 36, 37, 38, 39, 40, 42, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 63, 68, 69, 70, 75, 76, 78, 80, 83, 87, 88, 94, 98, 106, 110, 114, 119, 122, 124, 126, 128, 131, 133, 136, 137, 138, 139, 142, 143, 146, 148, 149, 150, 154, 160, 167,

175, 176, 177, 179, 180, 183,
184, 191, 193, 194, 196, 199,
204, 209, 215, 217, 219, 223,
226, 236, 240

pengembangan, i, 5, 6, 7, 8, 10,
14, 16, 19, 21, 23, 25, 27, 29,
30, 31, 32, 33, 35, 39, 41, 42,
45, 46, 50, 51, 52, 53, 54, 61,
62, 64, 65, 67, 70, 72, 73, 74,
75, 76, 78, 79, 80, 82, 89, 91,
93, 94, 95, 97, 98, 100, 101,
103, 105, 108, 109, 110, 114,
116, 117, 118, 119, 120, 123,
126, 129, 130, 131, 132, 133,
139, 140, 154, 155, 156, 157,
158, 159, 161, 163, 164, 166,
167, 169, 172, 173, 176, 177,
181, 187, 190, 191, 192, 193,
195, 196, 198, 200, 202, 203,
204, 209, 210, 211, 215, 216,
218, 220, 223, 228, 236, 240

perencanaan, 4, 28, 29, 34, 36,
46, 49, 61, 65, 67, 68, 69, 70,
72, 73, 74, 76, 78, 82, 85, 87,
88, 96, 97, 98, 116, 119, 129,
131, 133, 142, 148, 150, 155,
172, 173, 184, 196, 197, 199,
206, 209, 216, 217, 228, 236,
240

R

rekrutmen, 23, 32, 44, 48, 49,
57, 61, 65, 69, 72, 73, 82, 83,
84, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94,
98, 103, 119, 132, 133, 138,
148, 173, 177, 179, 180, 184,
204, 206, 216, 221, 236, 240

risiko, 6, 15, 17, 20, 21, 40, 96,
98, 114, 128, 139, 146, 147,
149, 168, 179, 180, 189, 203,
204, 236

S

strategi, i, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12,
14, 17, 18, 20, 22, 23, 29, 30,
31, 34, 36, 37, 40, 42, 43, 45,
46, 47, 48, 51, 53, 54, 55, 59,
61, 63, 64, 65, 66, 67, 73, 74,
76, 78, 80, 82, 87, 91, 92, 100,
101, 102, 103, 106, 128, 132,
133, 134, 151, 152, 162, 163,
164, 165, 168, 169, 177, 178,
186, 192, 193, 196, 197, 198,
210, 212, 215, 217, 220, 222,
229, 230, 236, 240

T

talenta, 41, 49, 67, 75, 76, 77,
78, 79, 85, 87, 91, 92, 93, 94,
95, 96, 97, 100, 101, 102, 103,
119, 123, 131, 132, 161, 173,
174, 190, 196, 200, 203, 236
transformasi, i, 1, 16, 18, 20, 23,
24, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 34,
37, 42, 48, 51, 59, 60, 61, 63,
65, 66, 69, 88, 103, 113, 114,
119, 129, 130, 132, 133, 135,
136, 150, 152, 153, 154, 173,
188, 195, 196, 199, 200, 201,
202, 205, 206, 207, 209, 210,
211, 212, 222, 228, 236, 240
transparansi, 4, 7, 8, 19, 29, 31,
32, 83, 88, 139, 144, 150, 184,
185, 204, 227, 236

BIOGRAFI PENULIS



Prof. Dr. Akmal Umar, S.E., M.Si.

Lahir di Kabupaten Soppeng Provinsi Sulawesi Selatan, tanggal 08 September 1958. Lulus S3 di Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Muslim Indonesia (UMI) tahun 2011. Saat ini sebagai Dosen DPK LLDIKTI Wilayah XVI, Guru Besar pada Universitas Bina Mandiri Gorontalo (UBMG), dan Dosen pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia (STIMI) Makassar.



Dr. Ibrahim Syah, S.E., M.M.

Lahir di Kabupaten Pangkep Provinsi Sulawesi Selatan, tanggal 18 Juni 1968. Lulus S3 di Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan Agama Islam Universitas Muhammadiyah Makassar (UNISMUH) tahun 2025. Saat ini menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Indonesia YAPMI Makassar.



SINOPSIS

Buku referensi “Transformasi BUMDes melalui Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Strategi, dan Implementasi” membahas secara komprehensif konsep, strategi, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai fondasi utama penguatan kelembagaan dan pembangunan ekonomi desa. Berangkat dari tuntutan transformasi organisasi di tengah perkembangan teknologi, perubahan lingkungan bisnis, dan meningkatnya peran BUMDes dalam pemberdayaan masyarakat, buku ini mengkaji bagaimana manajemen sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan profesionalisme, produktivitas, inovasi, dan daya saing BUMDes. Pembahasan di buku ini mencakup perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, tata kelola kelembagaan, hingga strategi pengembangan BUMDes yang berkelanjutan sebagai penggerak kemandirian ekonomi desa.

TRANSFORMASI BUMDES

MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Teori, Strategi, dan Implementasi

Buku referensi “Transformasi BUMDes melalui Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Strategi, dan Implementasi” membahas secara komprehensif konsep, strategi, dan praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai fondasi utama penguatan kelembagaan dan pembangunan ekonomidesa. Berangkat dari tuntutan transformasi organisasi di tengah perkembangan teknologi, perubahan lingkungan bisnis, dan meningkatnya peran BUMDes dalam pemberdayaan masyarakat, buku ini mengkaji bagaimana manajemen sumber daya manusia yang efektif mampu meningkatkan profesionalisme, produktivitas, inovasi, dan daya saing BUMDes. Pembahasan di buku ini mencakup perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, kepemimpinan, budaya organisasi, transformasi digital, tata kelola kelembagaan, hingga strategi pengembangan BUMDes yang berkelanjutan sebagai penggerak kemandirian ekonomi desa.