
**OPTIMALISASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA MELALUI
PELATIHAN MANAJEMEN STRATEGIS DAN AKUNTABILITAS**

**Hermanto JM^{1*}, R.M. Gatot Hery Djatmika², Budi Harsono³, Herlin Amelia⁴,
Suhano⁵**

Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Indonesia

hyginus.h@dsn.moestopo.ac.id, gatot.hery@dsn.moestopo.ac.id,
budi.harsono@dsn.moestopo.ac.id, herlinamelia@dsn.moestopo.ac.id,
suhano@dsn.moestopo.ac.id

Abstrak

Kelemahan tata kelola internal dan rendahnya akuntabilitas keuangan menjadi faktor utama yang menyebabkan banyak Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) mengalami stagnasi operasional. Masalah ini secara nyata terjadi pada BUMDes Desa Sukamakmur, Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor, di mana potensi ekonomi wilayah yang melimpah belum mampu dioptimalkan secara profesional. Kegiatan pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk mengoptimalkan tata kelola BUMDes Sukamakmur melalui intervensi pelatihan manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan berbasis digital. Metode pelaksanaan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui strategi Participatory Action Research (PAR) terhadap 15 orang pengurus BUMDes, yang meliputi tahapan analisis situasi, pelaksanaan workshop intensif dengan teknik problem-based learning, serta monitoring keberlanjutan program. Hasil intervensi menunjukkan terjadinya peningkatan kapasitas kognitif pengurus yang sangat signifikan, tecermin dari lonjakan rata-rata skor pre-test sebesar 42 menjadi 84 pada saat post-test. Luaran konkrit dari program ini adalah tersusunnya draf Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan sebagai kompas bisnis organisasi, lahirnya Standard Operating Procedure (SOP) tata kerja, serta migrasi sistem pencatatan keuangan manual ke arah sistem pembukuan digital terstandarisasi yang mandiri. Tersajikannya laporan posisi keuangan (neraca) dan laporan laba rugi bulanan secara transparan berhasil memulihkan modal sosial berupa kepercayaan publik serta memicu komitmen politik dari pemerintah desa untuk menyalurkan tambahan penyertaan modal dari APBDes. Sinergi antara kompetensi manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan terbukti menjadi kunci utama dalam mentransformasi pengelolaan BUMDes dari amatir menjadi profesional demi mewujudkan kemandirian ekonomi desa yang berkelanjutan.

Kata Kunci: BUMDes, Tata Kelola, Manajemen Strategis, Akuntabilitas Keuangan, Pengabdian Masyarakat.

Abstract

Internal governance weaknesses and low financial accountability are the primary factors causing many Village-Owned Enterprises (BUMDes) to experience operational stagnation. This issue is evidently present in BUMDes Sukamakmur, located in Jonggol District, Bogor Regency, where the abundant local economic potential has not been professionally optimized. This community service project aims to optimize the governance of BUMDes Sukamakmur

through intervention in strategic management training and digital-based financial accountability. The implementation method utilized a descriptive qualitative approach with a Participatory Action Research (PAR) strategy targeting 15 BUMDes board members, which encompassed situational analysis, intensive workshops using problem-based learning techniques, and sustainability monitoring of the program. The intervention results demonstrated a highly significant increase in the board members' cognitive capacity, reflected by a sharp rise in the average pre-test score from 42 to 84 in the post-test. The concrete outcomes of this program include the formulation of a five-year draft Strategic Plan (Renstra) to serve as the organization's business compass, the creation of a Standard Operating Procedure (SOP) for work mechanisms, and the migration of the financial recording system from manual to a standardized independent digital bookkeeping system. The transparent presentation of monthly financial position statements (balance sheets) and income statements successfully restored social capital in the form of public trust and stimulated a political commitment from the village government to channel additional capital injection from the Village Budget (APBDes). The synergy between strategic management competence and financial accountability is proven to be the main key to transforming BUMDes management from amateur to professional in order to achieve sustainable village economic independence.

Keywords: BUMDes, Governance, Strategic Management, Financial Accountability, Community Service.

PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa telah membawa perubahan paradigma yang sangat fundamental dalam sistem tata kelola pemerintahan dan pembangunan di Indonesia. Regulasi ini tidak hanya menempatkan desa sebagai objek pembangunan nasional, melainkan menggeser kedudukannya menjadi subjek utama yang memiliki kewenangan penuh untuk mengatur dan mengurus urusan rumah tangganya sendiri berdasarkan hak asal-usul dan adat istiadat setempat. Melalui kebijakan ini, pemerintah pusat menggelontorkan dana desa dalam jumlah yang signifikan setiap tahunnya dengan tujuan utama memitigasi ketimpangan ekonomi, mengentaskan kemiskinan di tingkat akar rumput, serta merangsang pertumbuhan ekonomi yang inklusif di wilayah perdesaan. Namun demikian, ketergantungan yang terus-menerus terhadap bantuan fiskal dari pemerintah pusat dan daerah dinilai tidak akan mampu menciptakan ketahanan ekonomi desa yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, desa dituntut untuk mampu menggali dan mengoptimalkan segala potensi ekonomi lokal yang dimilikinya, baik berupa sumber daya alam, sumber daya manusia, maupun kearifan lokal, guna mewujudkan kemandirian fiskal desa yang sejati.

Dalam konteks penguatan ekonomi desentralistik tersebut, institusi yang memiliki peran paling krusial sebagai lokomotif penggerak adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, BUMDes kini telah bertransformasi menjadi badan hukum yang didirikan oleh desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, serta menyediakan jasa pelayanan untuk kesejahteraan sebesar-besarnya masyarakat desa. Kehadiran BUMDes bukan sekadar entitas bisnis murni yang berorientasi pada pemburuan keuntungan finansial (profit-oriented), melainkan juga memikul tanggung jawab sosial (social-oriented) untuk menggerakkan roda perekonomian lokal, membuka lapangan pekerjaan bagi

warga setempat, dan menyumbang pendapatan asli desa (PADesa). Melalui kontribusi PADesa yang optimal, pemerintah desa akan memiliki keleluasaan anggaran yang lebih besar untuk membiayai program-program pembangunan infrastruktur dasar, layanan kesehatan, pendidikan, dan pemberdayaan masyarakat, tanpa harus selalu menunggu kucuran dana dari pemerintah pusat.

Meskipun cetak biru regulasi dan ekspektasi normatif terhadap BUMDes sangat ideal, realitas empiris di lapangan seringkali menunjukkan jurang pemisah (gap) yang sangat lebar, tidak terkecuali di wilayah Kabupaten Bogor. Sebagai salah satu kabupaten dengan jumlah desa terbanyak di Jawa Barat, Kabupaten Bogor menghadapi tantangan besar dalam melakukan pembinaan terhadap kelembagaan ekonomi desa. Salah satu entitas yang merefleksikan tantangan ini adalah BUMDes Desa Sukamakmur yang terletak di Kecamatan Jonggol. Desa Sukamakmur sebenarnya berada di kawasan koridor ekonomi yang sangat strategis dengan potensi luar biasa pada sektor pertanian, perdagangan lokal, serta pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Karakteristik wilayah Jonggol yang mengalami urbanisasi cepat dan pertumbuhan penduduk yang masif seharusnya menjadi modal pasar yang menguntungkan bagi unit-unit usaha BUMDes Sukamakmur. Namun, potensi geografis dan demografis yang melimpah ini belum mampu dikonversi menjadi keuntungan ekonomi yang optimal guna mendongkrak Pendapatan Asli Desa (PADesa) Sukamakmur.

Fenomena stagnasi ekonomi yang terjadi pada BUMDes Desa Sukamakmur bersumber dari rapuhnya fondasi tata kelola internal organisasi (poor corporate governance). Pengelolaan BUMDes pada saat ini masih berjalan secara konvensional, bersifat reaktif, dan belum melembaga secara profesional. Salah satu akar permasalahan utama yang melandasi rendahnya kinerja BUMDes Sukamakmur adalah lemahnya implementasi manajemen strategis oleh para pengurus. Pemilihan pengurus BUMDes di masa lalu cenderung didasarkan pada kedekatan personal atau ketokohan sosial di lingkungan desa, bukan atas dasar kompetensi profesional di bidang bisnis dan manajemen. Akibatnya, BUMDes Sukamakmur beroperasi tanpa memiliki arah visoner yang jelas dan terukur. Pengurus menjalankan unit usaha, seperti pengelolaan sebagian lapak pasar desa dan simpan pinjam, tanpa didahului oleh analisis kelayakan usaha yang komprehensif, pemetaan pasar yang akurat, maupun analisis SWOT terhadap lingkungan internal dan eksternal desa. Ketiadaan perencanaan strategis (strategic planning) membuat keputusan bisnis yang diambil seringkali mengalami kegagalan dan tidak berkelanjutan.

Di samping kelemahan di sektor perencanaan strategis, aspek akuntabilitas dan transparansi keuangan juga menjadi titik kritis yang menjerumuskan BUMDes Desa Sukamakmur ke dalam kondisi "mati suri". Sebagai lembaga yang mengelola kekayaan desa yang dipisahkan, BUMDes memikul kewajiban mutlak untuk menerapkan prinsip akuntabilitas publik. Sayangnya, jajaran pengurus, khususnya bendahara BUMDes Sukamakmur, belum menguasai standar akuntansi keuangan yang berlaku bagi entitas desa. Pembukuan keuangan harian masih dilakukan secara manual pada buku kas tunggal yang sangat sederhana, sehingga batas antara modal usaha, arus kas operasional, dan keuntungan menjadi sangat kabur. Ketiadaan laporan laba rugi, laporan posisi keuangan (neraca), dan laporan arus kas yang valid membuat kinerja keuangan BUMDes tidak dapat dinilai secara objektif dalam forum

Musyawarah Desa (Musdes). Kondisi kelangkaan informasi keuangan yang transparan ini memicu penurunan tingkat kepercayaan (distrust) dari masyarakat desa dan pemerintah desa sendiri, yang pada akhirnya menghentikan dukungan moral maupun tambahan penyertaan modal.

Krisis tata kelola yang multidimensional di Desa Sukamakmur ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak bagi lembaga pendidikan tinggi untuk turun tangan memberikan kontribusi nyata melalui skema pengabdian kepada masyarakat. Perguruan tinggi dengan kapasitas intelektual dan keahlian metodologisnya memiliki tanggung jawab moral untuk menjembatani jurang kompetensi yang dihadapi oleh para pengelola BUMDes di tingkat tapak. Berbagai penelitian terdahulu secara konsisten menegaskan bahwa intervensi berupa pelatihan dan pendampingan berkelanjutan mampu mengubah pola pikir (mindset) serta meningkatkan keterampilan manajerial para pengelola organisasi. Pelatihan tidak boleh dipandang sebagai sebuah agenda seremonial satu arah, melainkan sebagai sebuah proses transfer pengetahuan (knowledge transfer) yang interaktif, aplikatif, dan partisipatif, yang didesain secara khusus untuk menjawab problem riil yang dihadapi oleh para pengurus BUMDes Sukamakmur di Jonggol.

Manajemen strategis sebagai pilar utama intervensi dalam kegiatan pengabdian ini menawarkan sebuah kerangka kerja logis yang sistematis bagi pengurus BUMDes Sukamakmur untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan bisnis mereka. Melalui adopsi manajemen strategis, pengurus diajarkan untuk tidak hanya fokus pada urusan operasional harian yang menjebak, melainkan mulai melihat organisasi secara holistik dalam jangka panjang. Pengurus dibimbing untuk mengenali kekuatan internal desa yang dapat dikapitalisasi, memperbaiki kelemahan organisasi sebelum terlambat, menangkap peluang pasar Jonggol yang terbuka lebar, serta memitigasi ancaman eksternal. Pemahaman mengenai tahapan manajemen strategis ini penting agar BUMDes Sukamakmur mampu menyusun dokumen Rencana Strategis (Renstra) dan Rencana Bisnis (Business Plan) yang realistis, yang menjadi kompas bagi jalannya usaha sehingga investasi modal yang ditanamkan oleh pemerintah desa tidak berujung pada kerugian yang sia-sia.

Sementara itu, penguatan aspek akuntabilitas keuangan bertindak sebagai pilar pelindung sekaligus penguat legitimasi sosial bagi BUMDes Desa Sukamakmur. Akuntabilitas tidak sekadar dipahami sebagai kewajiban teknis menyusun angka-angka dalam laporan keuangan, melainkan sebagai sebuah perwujudan tanggung jawab moral kepada pemerintah dan seluruh masyarakat desa sebagai pemegang saham tertinggi. Dengan memberikan pelatihan dan pendampingan penyusunan laporan keuangan yang terstandarisasi, para pengurus dibekali kemampuan untuk menyajikan informasi keuangan yang relevan, andal, dan mudah dipahami. Ketika laporan keuangan dapat disajikan secara berkala dan transparan melalui forum Musdes, kepercayaan masyarakat Sukamakmur akan pulih, dukungan terhadap program BUMDes akan meningkat, dan risiko terjadinya penyimpangan atau penyelewengan dana dapat ditekan seminimal mungkin.

Sinergi antara pelatihan manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan diharapkan mampu melahirkan model optimalisasi tata kelola BUMDes yang integratif di Desa Sukamakmur, di mana pertumbuhan bisnis berjalan beriringan dengan kepatuhan tata kelola yang bersih (good governance). Beberapa studi

pengabdian sebelumnya seringkali melakukan intervensi secara parsial, yakni hanya fokus pada aspek akuntansi keuangan saja atau aspek pemasaran bisnis saja. Padahal, sebuah entitas usaha tidak akan dapat bertahan hidup lama jika hanya memiliki pencatatan keuangan yang rapi tanpa dibarengi oleh strategi pengembangan bisnis yang ekspansif. Sebaliknya, bisnis yang menghasilkan omzet besar sekalipun akan runtuh seketika jika sistem keuangan internalnya keropos dan tidak akuntabel. Oleh karena itu, pendekatan holistik yang memadukan kedua aspek kepakaran ini menjadi nilai kebaruan (novelty) dan keunggulan utama dalam program pengabdian yang dilaksanakan kali ini.

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan kondisi obyektif yang dihadapi oleh mitra di lapangan, maka artikel pengabdian masyarakat ini bertujuan untuk menganalisis, mendokumentasikan, dan mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program optimalisasi tata kelola BUMDes Desa Sukamakmur, Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor, melalui metode pelatihan manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan. Fokus utama penulisan ini diarahkan untuk mengukur sejauh mana intervensi yang diberikan mampu meningkatkan kapasitas kognitif, afektif, dan psikomotorik para pengurus BUMDes dalam mengelola organisasi secara profesional. Lebih jauh lagi, artikel ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan literatur manajemen tata kelola organisasi berbasis perdesaan, sekaligus memberikan rekomendasi kebijakan praktis bagi pemerintah daerah Kabupaten Bogor dalam merumuskan strategi pembinaan BUMDes yang lebih efektif, integratif, dan berkelanjutan di masa yang akan datang.

METODE PENELITIAN

Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dirancang menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berbasis intervensi partisipatif (Participatory Action Research). Metode ini dipilih karena tim pengabdian tidak hanya bertindak sebagai fasilitator eksternal yang memberikan teori, melainkan terlibat aktif bersama mitra dalam mendiagnosis masalah, merumuskan solusi, hingga mengevaluasi dampak dari program optimalisasi tata kelola. Lokasi pelaksanaan kegiatan ini ditetapkan secara sengaja (purposive) di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sukamakmur, Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan strategis bahwa Kecamatan Jonggol merupakan wilayah penyangga koridor ekonomi Kabupaten Bogor yang memiliki pertumbuhan mobilitas penduduk yang tinggi, namun potensi ekonomi lokal yang dikelola oleh BUMDes Sukamakmur belum mampu dioptimalkan secara maksimal akibat kendala manajerial dan keterbatasan kompetensi pengurus dalam hal tata kelola keuangan yang akuntabel. Kegiatan pengabdian ini dilaksanakan dalam rentang waktu selama empat bulan, terhitung sejak bulan Juni hingga September 2026, yang mencakup tahap persiapan, pelaksanaan intervensi, hingga tahapan monitoring dan evaluasi dampak program.

Subjek atau mitra utama yang menjadi sasaran langsung dalam program pengabdian ini adalah seluruh elemen pengelola internal BUMDes Desa Sukamakmur yang berjumlah 15 orang. Komposisi peserta ini terdiri dari unsur penasihat (Kepala Desa Sukamakmur), pelaksana operasional yang meliputi Direktur

BUMDes, Sekretaris, Bendahara, para kepala unit usaha (seperti unit pengelolaan pasar desa, unit simpan pinjam, dan unit kemitraan UMKM), serta unsur pengawas internal BUMDes. Pelibatan seluruh struktur organisasi ini menjadi sangat krusial agar terjadi kesamaan persepsi, visi, dan komitmen kolektif dari tingkat pengambil kebijakan tertinggi hingga pelaksana teknis di lapangan. Dengan demikian, perubahan tata kelola yang dihasilkan pasca-pelatihan dapat melembaga dan didukung oleh seluruh ekosistem organisasi BUMDes Sukamakmur tanpa adanya resistensi internal.

Alur pelaksanaan kegiatan pengabdian ini diadopsi melalui tiga tahapan utama yang sistematis dan saling berkesinambungan. Tahap pertama adalah tahap prakondisi dan analisis situasi (*pre-intervention*). Pada tahap ini, tim pengabdian melakukan kunjungan awal ke Kantor Desa dan BUMDes Sukamakmur untuk melakukan wawancara mendalam (*in-depth interview*) serta Focus Group Discussion (FGD) terbatas bersama jajaran direksi. Tujuan dari tahap awal ini adalah untuk melakukan audit manajemen sederhana guna memetakan secara presisi titik lemah penataan organisasi, mengidentifikasi konflik interpersonal atau struktural, serta memeriksa dokumen laporan keuangan yang selama ini berjalan. Data yang diperoleh pada tahap pertama ini kemudian dijadikan sebagai bahan dasar (baseline data) untuk menyusun modul pelatihan yang relevan, kontekstual, dan sesuai dengan karakteristik serta tingkat pemahaman awal para pengurus BUMDes Sukamakmur.

Tahap kedua adalah tahap pelaksanaan intervensi (*intervention phase*) yang dikemas dalam bentuk Workshop dan Pendampingan Intensif Tata Kelola BUMDes. Tahap ini dibagi ke dalam dua klaster materi utama secara seimbang, yaitu klaster manajemen strategis dan klaster akuntabilitas keuangan. Pada materi manajemen strategis, metode yang digunakan adalah ceramah interaktif yang dikombinasikan dengan simulasi analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) terhadap potensi Desa Sukamakmur. Para peserta dibimbing secara partisipatif untuk merumuskan ulang visi dan misi BUMDes, memetakan risiko bisnis, serta menyusun draf Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan. Sementara itu, pada klaster akuntabilitas keuangan, metode pelaksanaan difokuskan pada praktik langsung (*hand-on experience*) penyusunan laporan keuangan. Tim pengabdian melatih bendahara dan pengurus menggunakan alat bantu manual yang distandarisasi serta aplikasi pencatatan keuangan berbasis digital sederhana yang kompatibel untuk entitas desa. Pengurus dilatih mulai dari teknik penjurnalan transaksi harian, pengarsipan bukti kas, penyusunan laporan laba rugi, hingga penyusunan neraca saldo yang transparan.

Tahap ketiga adalah tahap evaluasi dan keberlanjutan program (*post-intervention*). Untuk mengukur efektivitas dan kualitas dari kegiatan pengabdian ini, tim pengabdian menerapkan instrumen evaluasi kuantitatif dan kualitatif. Evaluasi kuantitatif dilakukan dengan menyebarkan instrumen pre-test sebelum materi diberikan dan post-test sesaat setelah seluruh rangkaian workshop selesai dilaksanakan. Instrumen ini dirancang untuk mengukur tingkat peningkatan kapasitas kognitif (*knowledge*) peserta mengenai konsep manajemen strategis dan standar akuntansi. Sementara itu, evaluasi kualitatif dilakukan satu bulan pasca-pelatihan melalui metode observasi lapangan (*field observation*) untuk melihat aspek psikomotorik dan perubahan perilaku mitra. Tim pengabdian memeriksa apakah draf

Renstra yang telah disusun mulai diimplementasikan dalam rapat kerja unit usaha, dan apakah Bendahara BUMDes Sukamakmur telah disiplin dalam mengaplikasikan format laporan keuangan baru yang diajarkan.

Seluruh data yang dikumpulkan selama proses pengabdian, baik yang bersumber dari skor pre-test dan post-test, hasil notulensi FGD, lembar observasi, maupun dokumen draf tata kelola yang dihasilkan, kemudian dianalisis secara triangulasi. Data kuantitatif diuji menggunakan analisis deskriptif komparatif untuk melihat persentase kenaikan pemahaman pengurus, sedangkan data kualitatif dianalisis menggunakan teknik analisis model Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data secara naratif, dan penarikan kesimpulan. Penggunaan metode yang komprehensif dan berlapis ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh, valid, dan objektif mengenai keberhasilan program optimalisasi tata kelola BUMDes di Desa Sukamakmur, Jonggol, sehingga dapat menjadi model percontohan (*benchmarking*) yang dapat direplikasi oleh perguruan tinggi lain maupun pemerintah daerah dalam membina BUMDes di wilayah Kabupaten Bogor secara lebih luas.

HASIL PENELITIAN

Pelaksanaan program pengabdian kepada masyarakat yang bertujuan untuk mengoptimalkan tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Sukamakmur, Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor, telah berhasil dilaksanakan melalui serangkaian tahapan intervensi yang terstruktur. Sebelum intervensi pelatihan dimulai, tim pengabdian terlebih dahulu melakukan pemetaan komprehensif mengenai profil kognitif dan keterampilan teknis dari 15 orang pengurus yang menjadi mitra utama. Melalui instrumen evaluasi awal (pre-test), ditemukan data empiris yang mengonfirmasi bahwa pemahaman mendasar pengurus mengenai manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan berada pada kategori yang sangat rendah. Secara akumulatif, rata-rata skor pre-test peserta hanya mencapai angka 42 dari skala 100. Pada klaster materi manajemen strategis, sebagian besar pengurus belum memahami instrumen analisis lingkungan bisnis seperti SWOT dan tidak mengetahui bagaimana cara menurunkan visi-misi desa ke dalam rencana program kerja jangka panjang unit usaha BUMDes. Kondisi yang jauh lebih memprihatinkan ditemukan pada klaster akuntabilitas keuangan, di mana seluruh pengurus, termasuk bendahara utama, mengaku tidak memahami standar akuntansi yang berlaku dan menyatakan bahwa pencatatan keuangan selama ini hanya mengandalkan ingatan serta coretan buku kas harian yang tidak terstruktur dengan baik.

Rendahnya kapasitas awal pengurus BUMDes Desa Sukamakmur tersebut menjadi justifikasi kuat bagi tim pengabdian untuk menerapkan metode pelatihan partisipatif yang intensif. Kegiatan intervensi ini dilaksanakan melalui workshop berseri yang menggabungkan pemaparan konsep teoretis dengan simulasi kasus riil yang dihadapi oleh BUMDes Sukamakmur di wilayah Jonggol. Sesi pertama difokuskan pada rekonstruksi orientasi organisasi melalui pelatihan manajemen strategis. Dalam sesi ini, tim pengabdian bertindak sebagai fasilitator yang mengarahkan pengurus untuk melakukan pemetaan ulang terhadap potensi ekonomi Desa Sukamakmur yang selama ini terabaikan. Karakteristik wilayah Jonggol yang dinamis dan berbatasan langsung dengan kawasan industri serta jalur perlintasan antardaerah diidentifikasi sebagai peluang pasar (*opportunities*) yang sangat besar.

Peserta diajak secara aktif untuk mengidentifikasi kekuatan internal (*strengths*) berupa kepemilikan aset pasar desa dan kedekatan emosional dengan para pelaku UMKM lokal. Melalui diskusi kelompok yang interaktif, tim pengabdian mendampingi para pengurus untuk merumuskan draf Visi dan Misi BUMDes Sukamakmur yang baru, yang lebih realistis, berorientasi pasar, namun tetap mempertahankan nilai-nilai pemberdayaan sosial kemasyarakatan.

Setelah fondasi arah strategis organisasi berhasil diletakkan, intervensi dilanjutkan pada sesi kedua yang berfokus pada penguatan akuntabilitas keuangan. Sesi ini didesain sebagai ruang praktik langsung (*hands-on experience*) yang bertujuan untuk mengikis resistensi dan ketakutan pengurus terhadap kerumitan akuntansi. Tim pengabdian memperkenalkan format pencatatan keuangan digital sederhana berbasis lembar kerja (*spreadsheet*) yang telah dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan BUMDes. Bendahara dan pengurus unit usaha dilatih secara bertahap mulai dari cara mengidentifikasi bukti transaksi yang sah, melakukan pencatatan jurnal umum, mengklasifikasikan akun aset, utang, dan modal, hingga menyusun draf laporan laba rugi serta neraca saldo sederhana. Pendekatan pendampingan personal (*one-on-one mentoring*) diterapkan oleh tim pengabdian untuk memastikan bahwa setiap pengurus unit usaha, baik unit pasar desa maupun unit simpan pinjam, mampu menginput data transaksi riil mereka ke dalam sistem baru tanpa mengalami kendala teknis yang berarti.

Dampak dari pelaksanaan intervensi terstruktur ini langsung terlihat pada hasil evaluasi akhir (*post-test*) yang diselenggarakan sesaat setelah seluruh rangkaian pelatihan selesai. Data kuantitatif menunjukkan terjadinya lonjakan yang sangat signifikan pada kapasitas kognitif para pengurus BUMDes Desa Sukamakmur. Rata-rata skor akumulatif peserta meningkat tajam dari yang semula hanya sebesar 42 pada saat pre-test, melesat menjadi 84 pada saat post-test. Peningkatan tertinggi terjadi pada indikator pemahaman akuntabilitas keuangan, di mana para peserta kini telah mampu membedakan dengan jelas antara kekayaan pribadi, modal penyertaan desa, dan laba ditahan organisasi. Secara statistik deskriptif, kenaikan skor sebesar 100% ini mengindikasikan bahwa metode pelatihan yang interaktif dan berbasis pemecahan masalah praktis jauh lebih efektif diterapkan pada aparatur atau pengelola lembaga tingkat desa dibandingkan dengan metode ceramah konvensional yang bersifat satu arah. Peningkatan kapasitas ini menjadi modal utama bagi BUMDes Sukamakmur untuk keluar dari stigma pengelolaan amatir menuju tata kelola yang profesional.

Keberhasilan program pengabdian ini tidak hanya tecermin dari angka-angka evaluasi kognitif di atas kertas, melainkan juga dibuktikan oleh lahirnya luaran konkrit (*tangible outcomes*) berupa dokumen tata kelola organisasi yang legal dan aplikatif. Salah satu pencapaian utama dari klaster manajemen strategis adalah tersusunnya draf Rencana Strategis (Renstra) BUMDes Desa Sukamakmur untuk periode lima tahun ke depan. Dokumen Renstra ini memuat peta jalan (*roadmap*) pengembangan unit usaha yang sangat jelas, termasuk rencana ekspansi kemitraan dengan UMKM lokal di Kecamatan Jonggol dan digitalisasi sistem retribusi lapak pasar desa untuk mencegah kebocoran pendapatan. Adanya dokumen Renstra ini mengubah orientasi kerja pengurus yang semula reaktif terhadap keadaan, kini menjadi proaktif dan memiliki target indikator kinerja utama yang jelas dan terukur di setiap triwulannya. Hal ini sejalan dengan teori manajemen strategis yang

menyatakan bahwa arah organisasi yang terdokumentasi dengan baik merupakan prasyarat mutlak untuk mencapai keberlanjutan usaha (*business sustainability*) di tengah ketatnya persaingan pasar modern.

Sementara itu, luaran konkrit dari klaster akuntabilitas keuangan ditandai dengan migrasi sistem pembukuan BUMDes Desa Sukamakmur dari sistem manual tradisional ke sistem pencatatan terstandarisasi. Satu bulan pasca-pelatihan, melalui monitoring berkala yang dilakukan oleh tim pengabdian, bendahara BUMDes Sukamakmur terbukti telah disiplin dalam mengarsipkan setiap nota transaksi dan menginputnya ke dalam buku kas digital yang diajarkan. Hasilnya, untuk pertama kalinya sejak BUMDes ini didirikan, pengurus mampu menyajikan laporan posisi keuangan (neraca) dan laporan laba rugi bulanan secara mandiri. Laporan keuangan yang rapi dan transparan ini kemudian dipresentasikan oleh jajaran direksi dalam forum rapat internal bersama pengawas dan Kepala Desa Sukamakmur. Tersedianya laporan keuangan yang akuntabel ini secara langsung memitigasi risiko terjadinya konflik internal akibat kecurigaan salah urus dana, sekaligus mengembalikan legitimasi moral BUMDes di mata pemerintah desa sebagai pemegang otoritas modal.

Apabila hasil pengabdian ini dianalisis menggunakan perspektif teoretis *Good Corporate Governance* (GCG) yang disesuaikan dengan konteks perdesaan (*Good Village Corporate Governance*), intervensi yang dilakukan telah berhasil menyentuh dua pilar utama GCG, yaitu transparansi (*transparency*) dan akuntabilitas (*accountability*). Sebelum program ini dijalankan, BUMDes Desa Sukamakmur mengalami kegagalan fungsi akibat ketiadaan informasi yang terbuka, yang menyebabkan masyarakat enggan berpartisipasi dan pemerintah desa ragu untuk menambah penyertaan modal. Melalui pelatihan akuntabilitas keuangan, pilar transparansi berhasil ditegakkan karena seluruh aliran dana masuk dan keluar kini dapat dilacak jejak auditnya secara digital. Ketika laporan keuangan tersebut nantinya dilaporkan dalam forum Musyawarah Desa (Musdes) yang melibatkan perwakilan tokoh masyarakat, maka akuntabilitas publik dari BUMDes Sukamakmur akan terpenuhi secara utuh. Kepercayaan publik yang pulih ini merupakan aset takberwujud (*intangible asset*) yang nilainya jauh lebih besar daripada sekadar bantuan modal finansial.

Lebih jauh lagi, integrasi antara manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan dalam pengabdian ini memberikan kontribusi kebaruan (*novelty*) dibandingkan dengan pola pembinaan BUMDes konvensional yang kerap dilakukan oleh instansi pemerintah daerah. Pembinaan yang dilakukan oleh dinas terkait biasanya bersifat parsial dan administratif belaka, seperti hanya fokus pada pengisian format laporan baku tanpa membekali pengurus dengan kemampuan membaca peluang bisnis. Melalui pendekatan holistik yang diterapkan oleh tim pengabdian, pengurus BUMDes Sukamakmur diajarkan bahwa akuntansi keuangan dan strategi bisnis adalah dua sisi dari satu koin yang sama. Strategi bisnis yang agresif untuk memanfaatkan ceruk pasar di wilayah Jonggol tidak akan memiliki arti apa pun jika tidak dikawal oleh sistem pencatatan keuangan yang ketat dan akuntabel. Sebaliknya, laporan keuangan yang rapi hanya akan mencatat kerugian jika pengurus tidak memiliki kompetensi strategis untuk mengembangkan unit usaha yang produktif. Sinergi kedua aspek inilah yang menjadi kunci utama bangkitnya BUMDes Sukamakmur dari kondisi mati suri.

Meskipun program pengabdian ini secara umum dinilai sangat sukses membawa perubahan positif, tim pengabdian juga mengidentifikasi beberapa faktor penghambat yang berpotensi mengancam keberlanjutan tata kelola baru ini di masa depan. Tantangan terbesar yang dihadapi oleh BUMDes Desa Sukamakmur adalah masalah konsistensi dan komitmen waktu dari para pengurus. Mengingat sebagian besar pengurus BUMDes juga memiliki pekerjaan sampingan lain sebagai petani, pedagang, atau buruh harian di wilayah Jonggol, fokus mereka seringkali terpecah antara mengelola bisnis BUMDes dan memenuhi kebutuhan ekonomi pribadi. Selain itu, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi di kantor desa terkadang menghambat kelancaran proses input data keuangan digital secara *real-time*. Menyadari tantangan tersebut, faktor pendukung utama yang menjadi penyelamat program ini adalah besarnya komitmen dan dukungan politik dari Kepala Desa Sukamakmur selaku penasihat BUMDes. Kepala Desa memberikan instruksi tegas bahwa implementasi laporan keuangan baru dan Renstra yang telah disusun dalam pelatihan ini akan dijadikan sebagai dasar utama dalam pemberian insentif kinerja bagi para pengurus BUMDes di akhir tahun anggaran.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan dari kegiatan pengabdian masyarakat ini membuktikan bahwa keterpurukan BUMDes di tingkat perdesaan bukanlah sebuah garis takdir yang tidak dapat diubah, melainkan sebuah masalah manajerial yang dapat diselesaikan melalui intervensi akademik yang tepat sasaran. Model pelatihan partisipatif-pendampingan yang diterapkan di BUMDes Desa Sukamakmur, Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor, terbukti mampu mengonversi keterbatasan kompetensi pengurus menjadi sebuah kekuatan manajerial yang profesional. Peningkatan skor evaluasi yang signifikan, lahirnya dokumen draf Renstra yang visioner, serta terciptanya sistem pelaporan keuangan yang akuntabel merupakan bukti empiris bahwa tata kelola BUMDes telah berhasil dioptimalkan. Keberhasilan ini tidak hanya berdampak pada perbaikan internal organisasi BUMDes Sukamakmur semata, melainkan juga memberikan dampak domino yang positif bagi penguatan ekosistem ekonomi desa secara makro, di mana BUMDes kini siap menjalankan fungsinya sebagai pilar utama dalam mewujudkan kemandirian ekonomi desa yang kokoh, transparan, dan berkelanjutan di Kabupaten Bogor.

Tabel 1. Matriks Identifikasi Masalah, Intervensi Program, dan Capaian Hasil Akhir Tata Kelola BUMDes Desa Sukamakmur

No	Dimensi Tata Kelola	Identifikasi Permasalahan Awal (Mitra)	Intervensi Program Perbaikan (Tim Pengabdian)	Capaian Hasil Akhir (Luaran Konkrit)	Dampak terhadap Keberlanjutan BUMDes
1	Arah Strategis Organisasi (Direction)	BUMDes berjalan tanpa visi-misi yang jelas; unit usaha (pasar desa & simpan pinjam) dikelola secara reaktif/musiman tanpa analisis	Workshop Manajemen Strategis, pendampingan pemetaan potensi ekonomi	Terbentuknya dokumen draf Rencana Strategis (Renstra) BUMDes Sukamakmu	Pengurus memiliki kompas bisnis yang jelas; investasi modal desa menjadi

		SWOT dan rencana jangka panjang.	Jonggol, dan simulasi penyusunan rencana kerja partisipatif.	r Periode 5 Tahun.	lebih terarah dan efisien.
2	Struktur & Pembagian Kerja (Accountability)	Pembagian kerja tumpang tindih; pengurus unit usaha tidak memiliki Standard Operating Procedure (SOP) dan bingung alur koordinasi dengan Pengawas/Penasihat.	Restrukturisasi tupoksi organisasi secara partisipatif dan penyusunan draf alur koordinasi lembaga desa.	Lahirnya Draf SOP Tata Kerja dan Kelembagaan BUMDes Sukamakmur yang disepakati bersama.	Konflik internal akibat tumpang tindih wewenang dapat dimitigasi; birokrasi internal menjadi lebih profesional.
3	Kapasitas Kognitif Pengurus (Knowledge)	Pemahaman pengurus mengenai manajemen bisnis modern dan dasar akuntansi sangat rendah (Rata-rata Skor Pre-Test: 42).	Pelatihan intensif dengan metode Problem-Based Learning dan diskusi kelompok terfokus (FGD).	Lonjakan drastis pada pemahaman pengurus (Rata-rata Skor Post-Test: 84).	Terjadi transformasi pola pikir (mindset) pengurus dari pengelolaan amatir ke pengelolaan berbasis kinerja.
4	Transparansi Keuangan (Transparency)	Pencatatan keuangan harian masih manual menggunakan buku kas tunggal; batas uang pribadi pengurus dan modal lembaga kabur; tidak ada laporan laba-rugi/neraca.	Pelatihan penyusunan laporan keuangan baku dan pendampingan personal (one-on-one) aplikasi pembukuan digital berbasis spreadsheet.	Bendahara mampu menyusun Laporan Laba-Rugi dan Neraca Saldo Bulanan secara mandiri dan digital.	Risiko penyelewengan dana diperkecil; laporan keuangan memiliki jejak audit (audit trail) yang valid.
5	Legitimasi & Modal Sosial	Terjadi penurunan	Fasilitasi pelaporan	Laporan keuangan	Kepercayaan publik pulih;

(Social Capital)	kepercayaan (distrust) dari masyarakat dan BPD; Pemerintah Desa ragu menambahkan penyertaan modal akibat ketiadaan laporan berkala.	hasil workshop dan draf keuangan dalam rapat evaluasi internal bersama Kepala Desa dan BPD.	berhasil dipresentasi kan secara transparan; muncul komitmen politik tambahan modal dari APBDes.	BUMDes mendapatkan kembali dukungan penuh dari ekosistem pemerintahan desa.
------------------	---	---	--	---

Sumber: Hasil olah peneliti

Tabel 2. Matriks Temuan Klinis Eksploratif Hasil Focus Group Discussion (FGD) Bersama Stakeholders BUMDes Desa Sukamakmur

Klaster Bahasan FGD	Narasumber / Unsur	Pernyataan Kunci (Core Verbatim)	Temuan Masalah Teoretis / Dinamika Lapangan	Sintesis Solusi Intervensi Pengabdian
Arah Bisnis & Manajemen Strategis	Direktur BUMDes Sukamakmur	"Selama ini kami bingung menentukan unit usaha baru. Begitu ada modal desa, kami buat saja usaha simpan pinjam karena meniru desa lain, tanpa tahu pasar di Jonggol ini maunya apa. Kami tidak punya rencana tertulis jangka panjang."	Stagnasi Visi & Imitation Strategy: Organisasi berjalan tanpa kompas strategis (strategic drift) dan terjebak pada replikasi usaha tanpa analisis kelayakan pasar lokal	Pendampingan analisis SWOT partisipatif untuk memetakan potensi koridor ekonomi Jonggol dan penyusunan draf Renstra 5 Tahun.
Akuntabilitas Keuangan	Bendahara BUMDes Sukamakmur	"Saya tidak punya latar belakang akuntansi. Pencatatan uang masuk dan keluar hanya dicatat	Aparatur Tanpa Kapasitas (Capacity Deficit): Adanya kecemasan administratif akibat ketidakpahaman standar akuntansi, yang memicu	Pelatihan pembukuan berbasis komputerisasi sederhana (spreadsheet custom) dan asistensi one-

		di buku tulis biasa. Akibatnya, saya selalu takut disalahkan secara hukum jika ada audit, karena modal usaha dan kas sering bercampur."	demotivasi kerja dan akuntansi yang tidak reliabel.	on-one penjournalan hingga neraca saldo.
Komitmen Politik & Dukungan Desa	Kepala Desa Sukamakmur (Penasihat)	"Pemerintah desa sebenarnya siap menambah modal dari APBDes. Tapi bagaimana kami bisa mencairkannya jika laporan keuangan triwulan saja tidak pernah ada? Kami butuh kepastian agar tidak jadi temuan hukum di kemudian hari."	Krisis Legitimasi Fisikal (Trust Deficit): Tertahannya investasi modal desa bukan karena kelangkaan anggaran, melainkan akibat mandeknya pelaporan pertanggungjawaban dari pengurus.	Fasilitasi rekonstruksi alur pelaporan keuangan berkala untuk dipresentasikan dalam Musyawarah Desa (Musdes).
Sinergi dan Regulasi Organisasi	Ketua Pengawas BUMDes	"Kami sebagai pengawas sulit bekerja karena tidak ada kejelasan batas wewenang. Pengurus unit pasar berjalan sendiri, unit simpan pinjam	Fragmentasi Struktural (Unstructured Governance): Ketiadaan pembagian kerja yang formal (SOP) menyebabkan disfungsi kontrol internal dan ego sektoral antar unit usaha.	Restrukturisasi tupoksi organisasi secara partisipatif dan kodifikasi Draf SOP Tata Kerja Kelembagaan BUMDes.

		berjalan sendiri. Tidak ada SOP tertulis yang mengatur koordinasi antar lini."		
--	--	--	--	--

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian

PEMBAHASAN

Keberhasilan peningkatan kapasitas pengurus BUMDes Desa Sukamakmur, Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor yang tecermin dari lonjakan skor pre-test ke post-test serta lahirnya dokumen tata kelola konkrit, tidak boleh dipandang sebagai sebuah fenomena instan yang berdiri sendiri. Temuan ini merupakan bukti empiris efektivitas metode intervensi partisipatif terstruktur yang memadukan peningkatan kapasitas kognitif dengan pendampingan psikomotorik secara intensif. Dalam lanskap pengabdian masyarakat, efektivitas pelatihan bagi aparatur atau pengelola lembaga di tingkat perdesaan sangat ditentukan oleh kesesuaian antara materi yang disampaikan dengan karakteristik problematis lokal yang dihadapi oleh mitra di lapangan. Krisis tata kelola awal yang dialami oleh BUMDes Sukamakmur berupa pengelolaan unit usaha lapak pasar desa dan simpan pinjam yang berjalan tanpa arah merupakan bentuk konkret dari apa yang dalam literatur manajemen organisasi disebut sebagai stagnasi operasional akibat ketiadaan kompas strategis. Ketika tim pengabdian masuk membawa instrumen manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan yang dikemas secara membumi, resistensi mitra berhasil dikikis, dan motivasi internal mereka untuk melakukan reformasi tata kelola dapat diaktivasi secara optimal.

Proses transformasi tata kelola pada BUMDes Desa Sukamakmur apabila dianalisis secara mendalam memberikan konfirmasi kuat terhadap teori *Capacity Building* (Pengembangan Kapasitas) dalam organisasi publik dan semi-publik. Pengembangan kapasitas pengurus tidak akan pernah mencapai tahapan perubahan perilaku (*behavioral change*) jika intervensi yang diberikan hanya menyentuh dimensi individu secara parsial melalui metode ceramah searah. Keunggulan program pengabdian ini terletak pada desain workshop yang bersifat interaktif dan berbasis pemecahan masalah (*problem-based learning*), di mana para pengurus diposisikan sebagai subjek yang mendiagnosis diri mereka sendiri. Melalui simulasi analisis SWOT yang difasilitasi oleh tim pengabdian, para pengurus BUMDes Sukamakmur dipaksa secara intelektual untuk melihat realitas geografis Kecamatan Jonggol bukan lagi sebagai latar belakang spasial semata, melainkan sebagai sebuah ekosistem pasar yang kompetitif dan penuh peluang. Kesadaran baru akan besarnya potensi pasar dan arus urbanisasi di Jonggol inilah yang menjadi katalisator bagi pengurus untuk merumuskan draf Rencana Strategis (Renstra) yang visioner, sebuah dokumen penting yang selama bertahun-tahun tidak pernah dimiliki oleh BUMDes tersebut.

Kehadiran dokumen Renstra lima tahunan yang lahir dari rahim program pengabdian ini secara teoritis mengubah paradigma pengelolaan BUMDes Sukamakmur dari yang semula bersifat survival-oriented (sekadar bertahan hidup) menjadi growth-oriented (berorientasi pada pertumbuhan berkelanjutan). Dalam kajian manajemen strategis, sebuah organisasi tanpa rencana strategis yang terdokumentasi akan cenderung terjebak dalam aktivitas harian yang reaktif dan rentan mengalami salah alokasi sumber daya. Sebelum adanya intervensi, pengurus BUMDes Sukamakmur mengelola bisnis berdasarkan intuisi musiman dan perintah top-down dari elite desa, yang menyebabkan unit usaha mereka rentan mengalami kerugian finansial. Dengan adanya Renstra baru yang memuat target indikator kinerja utama, peta jalan pengembangan unit usaha pasar desa, dan skema kemitraan UMKM, BUMDes Sukamakmur kini memiliki landasan operasional yang kokoh. Temuan ini memperkuat hasil-hasil penelitian pengabdian terdahulu yang menyatakan bahwa formalisasi dokumen perencanaan strategis di tingkat kelembagaan desa merupakan prediktor utama bagi terciptanya efisiensi organisasi dan keberlanjutan bisnis di sektor perdesaan.

Sementara itu, dari dimensi akuntabilitas, keberhasilan bendahara BUMDes Desa Sukamakmur dalam memigrasikan sistem pencatatan keuangan dari manual tradisional ke sistem pembukuan digital terstandardisasi merupakan sebuah lompatan kuantum (*quantum leap*) dalam menegakkan pilar Good Village Corporate Governance. Selama ini, kelemahan mendasar dari mayoritas BUMDes di Indonesia adalah buruknya kualitas laporan keuangan, yang tidak jarang berujung pada tuduhan penyelewengan dana dan konflik hukum vertikal antara pengurus dengan masyarakat desa. Fenomena "ketakutan administratif" inilah yang sebelumnya membuat bendahara BUMDes Sukamakmur mengalami demotivasi kerja. Pelatihan dan pendampingan personal (*one-on-one mentoring*) yang diberikan oleh tim pengabdian terbukti mampu mengurai kerumitan teoretis standar akuntansi menjadi langkah-langkah praktis aplikasi lembar kerja yang mudah dipahami. Ketika bendahara mampu menyusun laporan laba rugi dan neraca saldo secara mandiri, esensi dari akuntabilitas tidak lagi dipandang sebagai beban birokrasi yang menakutkan, melainkan sebagai mekanisme perlindungan diri yang memberikan rasa aman profesional bagi pengurus dalam mengelola keuangan negara yang dipisahkan.

Tersajikannya laporan keuangan yang valid dan akuntabel oleh BUMDes Sukamakmur memicu dampak domino yang sangat positif terhadap pemulihan modal sosial (*social capital*) di tingkat desa. Dalam konteks pemerintahan perdesaan, modal sosial berupa kepercayaan (*trust*) dari masyarakat dan pemerintah desa adalah bahan bakar utama bagi keberlangsungan program-program BUMDes. Ketika laporan keuangan bulanan pasca-pelatihan berhasil dipresentasikan di hadapan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan tokoh masyarakat dalam forum rapat evaluasi internal, kecurigaan-kecurigaan miring mengenai salah urus dana yang selama ini berkembang di lingkungan Desa Sukamakmur runtuh dengan sendirinya. Transparansi informasi keuangan ini secara langsung mengembalikan legitimasi politik dan moral bagi jajaran direksi BUMDes. Dampak konkritnya, Kepala Desa Sukamakmur selaku penasihat memiliki keyakinan objektif dan rasa aman regulasi untuk merencanakan kembali tambahan penyertaan modal dari anggaran APBDes

pada tahun anggaran berikutnya, sebuah keputusan strategis yang sebelumnya selalu tertunda akibat ketiadaan laporan pertanggungjawaban yang jelas.

Keberhasilan integratif yang ditunjukkan dalam pengabdian di Desa Sukamakmur ini sekaligus menggarisbawahi pentingnya menolak pendekatan parsial dalam pembinaan kelembagaan desa. Integrasi antara pelatihan manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan dalam satu paket intervensi merupakan nilai kebaruan (*novelty*) yang membedakan program pengabdian ini dengan program-program pembinaan konvensional yang biasa dilakukan oleh instansi pemerintah daerah. Banyak program pembinaan dari dinas terkait yang gagal di tengah jalan karena hanya melatih aspek teknis pembukuan keuangan tanpa membekali pengurus dengan instrumen berpikir strategis untuk membaca peluang pasar. Akibatnya, pengurus mahir membuat laporan keuangan, namun laporan tersebut hanya mencatat nihilnya transaksi karena unit bisnis BUMDes mati suri akibat kalah bersaing. Sebaliknya, memberikan motivasi bisnis tanpa dikawal sistem akuntabilitas keuangan yang ketat hanya akan melahirkan pengusaha desa yang agresif namun ceroboh, yang rentan menjerumuskan modal desa ke dalam pusaran kerugian tak tercatat. Sinergi dua pilar yang dipraktikkan di BUMDes Sukamakmur membuktikan bahwa akuntansi dan strategi adalah dua instrumen yang saling menguatkan (*mutually reinforcing*).

Meskipun capaian program ini sangat impresif, pembahasan ilmiah yang objektif juga harus menyoroiti tantangan struktural terkait keberlanjutan (*sustainability*) dari tata kelola baru ini pasca-tim pengabdian menarik diri dari lapangan. Masalah konsistensi waktu pengurus yang sebagian besar merupakan pekerja paruh waktu dengan beban ekonomi domestik di wilayah Jonggol menjadi batu ujian krusial bagi pelembagaan sistem ini. Jika tidak ada sistem insentif yang jelas, ada risiko besar bahwa pengurus akan kembali ke pola kerja lama yang konvensional saat kesibukan pribadi mereka meningkat. Dalam konteks inilah, temuan mengenai adanya komitmen politik (*political will*) dari Kepala Desa Sukamakmur yang mengaitkan implementasi Renstra dan laporan keuangan dengan pemberian insentif kinerja akhir tahun menjadi faktor pemungkin (*enabling factor*) yang sangat strategis. Kebijakan lokal ini memberikan jaminan institusional bahwa perubahan tata kelola yang diinisiasi oleh perguruan tinggi tidak akan menguap menjadi sekadar dokumen di rak kantor desa, melainkan bertransformasi menjadi budaya organisasi baru yang mengikat.

Secara teoretis, dinamika pengabdian di BUMDes Desa Sukamakmur memberikan kontribusi penting bagi pengembangan literatur mengenai tata kelola organisasi berbasis komunitas perdesaan di Indonesia. Kasus di Jonggol ini menegaskan bahwa kegagalan massal BUMDes di tingkat akar rumput bukanlah disebabkan oleh ketiadaan potensi ekonomi makro atau kelangkaan bantuan modal kapital, melainkan murni merupakan masalah kegagalan kapasitas manajerial internal (*internal managerial capacity failure*). Perguruan tinggi melalui skema pengabdian masyarakat memiliki posisi strategis untuk bertindak sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang menjembatani jurang kompetensi tersebut. Dengan menerapkan metodologi intervensi yang partisipatif, humanis, dan berkelanjutan, model optimalisasi tata kelola yang diterapkan di Desa Sukamakmur ini memiliki tingkat validitas dan reliabilitas praktis yang sangat tinggi untuk direplikasi pada

karakteristik BUMDes-BUMDes lain di wilayah Kabupaten Bogor maupun wilayah perdesaan penyangga urban lainnya di Indonesia, demi terciptanya akselerasi kemandirian ekonomi desa yang seja.

SIMPULAN

Program pengabdian masyarakat yang dilaksanakan di BUMDes Desa Sukamakmur, Kecamatan Jonggol, Kabupaten Bogor, memberikan pembuktian empiris bahwa stagnasi dan kelemahan tata kelola lembaga ekonomi perdesaan dapat diintervensi secara efektif melalui pendekatan akademik yang partisipatif dan holistik. Pelatihan yang mengintegrasikan aspek manajemen strategis dan akuntabilitas keuangan secara nyata berhasil mengubah paradigma serta orientasi pengurus dari pengelolaan usaha yang semula bersifat reaktif dan konvensional menjadi proaktif, visioner, dan profesional.

Optimalisasi tata kelola ini tidak hanya ditandai oleh lonjakan kapasitas kognitif pengurus, melainkan dibuktikan oleh lahirnya luaran klinis organisasi yang fundamental, yaitu dokumen Rencana Strategis (Renstra) lima tahunan sebagai kompas bisnis, serta migrasi sistem pembukuan ke arah digitalisasi laporan keuangan yang mandiri dan akuntabel. Sinergi kedua aspek ini berhasil memulihkan modal sosial berupa kepercayaan publik dan komitmen politik dari pemerintah desa, yang menjadi prasyarat mutlak bagi terwujudnya kemandirian fiskal dan keberlanjutan usaha BUMDes di wilayah penyangga urban seperti Jonggol.

Saran

Berdasarkan temuan dan dinamika selama proses pelaksanaan program, beberapa rekomendasi strategis diajukan guna menjaga keberlanjutan (*sustainability*) tata kelola baru di BUMDes Desa Sukamakmur:

- 1) Bagi Pengurus BUMDes Sukamakmur: Diharapkan menjaga konsistensi dalam mengimplementasikan draf Renstra yang telah disusun ke dalam program kerja tahunan tiap unit usaha, serta mendisiplinkan diri dalam melakukan input transaksi keuangan harian secara digital agar jejak audit (audit trail) organisasi tetap terjaga.
- 2) Bagi Pemerintah Desa Sukamakmur: Perlu segera memformalkan dokumen Renstra dan SOP tata kerja yang telah dihasilkan melalui Peraturan Desa (Perdes) atau Surat Keputusan (SK) Kepala Desa, serta merealisasikan komitmen insentif berbasis kinerja dan tambahan penyertaan modal guna menstimulasi motivasi pengurus.
- 3) Bagi Akademisi dan Pengabdian Selanjutnya: Diperlukan adanya program pendampingan lanjutan yang berfokus pada hilirisasi produk, strategi pemasaran digital (digital marketing), serta perluasan jaringan kemitraan pasar (jejaring bisnis) eksternal, mengingat fondasi manajerial internal BUMDes Sukamakmur saat ini telah terbentuk dengan kokoh

DAFTAR PUSTAKA

Agustina, L., & Sholihin, M. (2023). Integrasi akuntansi digital dalam meningkatkan transparansi keuangan Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*

- Publik, 11(2), 145-158. <https://doi.org/10.21002/jakp.v11i2.1022>
- Budiono, E., & Setiawan, A. (2024). Analisis SWOT dalam perumusan rencana strategis BUMDes di era pasca-pandemi. *Jurnal Manajemen Strategis Bisnis*, 12(1), 34-47.
- Hardilawati, W. L., Rachmadi, H., & Sandri, S. H. (2021). Pelatihan manajemen strategis dan optimalisasi tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat (JPM)*, 5(2), 210-221. <https://doi.org/10.31849/jpm.v5i2.5678>
- Hidayat, R., & Kurniawan, T. (2025). Akuntabilitas pengelolaan keuangan dana desa dan BUMDes: Tantangan dan solusi tata kelola perdesaan. *Jurnal Tata Krama Publik*, 7(1), 89-104.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa. Jakarta: Kemenkes PDPT.
- Kurniasih, D., & Saputra, A. (2023). Penerapan prinsip Good Village Corporate Governance (GVCG) pada Badan Usaha Milik Desa penyangga urban. *Jurnal Administrasi Publik dan Otonomi Daerah*, 15(3), 302-315.
- Mulyadi, M., & Fajri, N. (2024). Pendampingan penyusunan Standard Operating Procedure (SOP) organisasi untuk meningkatkan kinerja pengurus BUMDes. *Jurnal Inovasi dan Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 12-25. <https://doi.org/10.24198/jipm.v4i1.1245>
- Nugraha, A. S., & Pratiwi, R. (2022). Participatory Action Research (PAR) dalam pengabdian masyarakat: Model penguatan kelembagaan ekonomi desa. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat*, 10(2), 178-192.
- Putra, A. S., & Dwirandra, A. A. N. B. (2022). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan sistem pengendalian intern terhadap akuntabilitas keuangan BUMDes. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, 32(8), 2110-2123. <https://doi.org/10.24843/EJA.2022.v32.i08.p06>
- Ramadhani, S., & Fitriani, D. (2025). Digitalisasi pembukuan keuangan BUMDes menggunakan aplikasi spreadsheet terstandarisasi. *Jurnal Pengabdian Akuntansi*, 6(1), 45-58.
- Sari, M. P., & Utami, W. (2023). Strategi pemulihan modal sosial dan kepercayaan publik melalui transparansi laporan keuangan BUMDes. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 15(2), 215-228.
- Sudaryanto, T., & Wijaya, C. (2024). Rekonstruksi visi dan misi BUMDes berbasis potensi lokal dan pemetaan pasar koridor ekonomi daerah. *Jurnal Ekonomi Perdesaan*, 9(3), 167-180.
- Suryanto, E., & Rahayu, S. (2022). Pelatihan manajemen keuangan berbasis SAK ETAP bagi pengelola Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Ekonomi*, 3(2), 112-124.
- Susilowati, N., & Sholihah, Z. (2023). Akuntabilitas tata kelola BUMDes: Analisis komparatif sebelum dan sesudah intervensi pendampingan akademik. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 20(1), 76-91.
- Utomo, B. S., & Handayani, S. (2024). Peran political will kepala desa dalam keberlanjutan unit usaha Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Kebijakan Pemerintahan Desa*, 6(2), 134-148.

- Wardani, D. K., & Widati, L. W. (2024). Penguatan akuntabilitas publik dan kapasitas manajerial pengurus BUMDes melalui pelatihan intensif. *Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat SINTA*, 8(1), 55-69. <https://doi.org/10.30595/jppm.v8i1.15421>
- Wibowo, A., & Pratama, Y. (2025). Mengurai masalah mati suri BUMDes: Pendekatan tata kelola internal organisasi dan kapasitas manajerial. *Jurnal Bisnis dan Birokrasi*, 31(1), 23-38.
- Yulianti, F., & Rahmawati, E. (2023). Capacity building pengelola BUMDes dalam mewujudkan kemandirian fiskal desa penyangga kota. *Jurnal Pengembangan Masyarakat Madani*, 7(4), 410-425.