

## ***HUMAN RESOURCE CAPACITY DAN PELATIHAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA BUMDESMA MITRA MAKMUR LKD KECAMATAN WUNGU***

**Gilang Fauzani Maulana Asror<sup>1)</sup>, Metik Asmike<sup>2)</sup>.**

<sup>1,2</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Madiun  
email: [gilangfauzani52@gmail.com](mailto:gilangfauzani52@gmail.com) <sup>1)</sup>; [smikemetik@gmail.com](mailto:smikemetik@gmail.com) <sup>2)</sup>

### ***Abstrak***

Pemerintah Indonesia menyadari urgensi pengembangan potensi lokal melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dan BUMDES Bersama (BUMDESMA). BUMDESMA hadir untuk memajukan ekonomi perdesaan melalui pengelolaan aset bersama. Kualitas sumber daya manusia (SDM) dan pelatihan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya dalam konteks perencanaan partisipatif. Penelitian ini bertujuan: (1) menganalisis kontribusi *human resource capacity* pengelola dan anggota BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu dalam peningkatan kinerja; (2) menganalisis peran pelatihan dalam meningkatkan kapasitas SDM dan mendorong peningkatan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan metode deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta dianalisis dengan model Miles & Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kapasitas SDM memadai untuk operasional dasar, namun masih lemah pada aspek manajerial dan digitalisasi; (2) pelatihan berperan penting, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada relevansi materi dan metode; (3) perencanaan partisipatif sudah berjalan, tetapi masih menghadapi kendala pada aspek inklusivitas dan keterbukaan. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas SDM dan pelatihan strategis dalam meningkatkan kualitas perencanaan partisipatif di BUMDESMA.

**Kata Kunci:** *Human resource capacity*, Pelatihan, Perencanaan Partisipatif, BUMDESMA, Kinerja Organisasi

### ***Abstract***

*The Indonesian government recognizes the urgency of developing local potential through the establishment of Village-Owned Enterprises (BUMDES) and Joint Village-Owned Enterprises (BUMDESMA). BUMDESMA aims to improve rural economies through collective asset*

*management. Human resource capacity and training are crucial factors in enhancing organizational performance, particularly in participatory planning. This study aims to: (1) analyze the contribution of human resource capacity of BUMDESMA Mitra Makmur LKD Wungu managers and members to performance improvement; (2) examine the role of training in strengthening HR capacity and overall performance. This research uses a qualitative approach with a case study design and descriptive method. Data were collected through interviews, observation, and documentation, and analyzed using Miles & Huberman's model. The findings indicate that: (1) HR capacity is sufficient for basic operations but requires improvement in managerial and digitalization aspects; (2) training plays a vital role, but its effectiveness depends on the relevance of content and methods; (3) participatory planning is in place but still faces inclusivity and transparency challenges. These findings highlight the importance of HR strengthening and strategic training in enhancing participatory planning quality at BUMDESMA.*

**Keywords:** *Human resource capacity, Training, Participatory Planning, BUMDESMA, Organizational Performance*

## A. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Pemerintah Indonesia mendorong kemandirian desa melalui pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dan BUMDES Bersama (BUMDESMA). Kehadiran BUMDESMA diharapkan mampu menggerakkan roda perekonomian desa melalui pengelolaan aset dan usaha secara kolektif.

BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu, Kabupaten Madiun, merupakan hasil transformasi dari Unit Pengelola Kegiatan (UPK) PNPM-MPd. Unit usaha yang dikelola meliputi Simpan Pinjam Perempuan (SPP), Usaha Ekonomi Produktif (UEP), dan perdagangan. Namun, data internal menunjukkan adanya penurunan jumlah anggota SPP dari 932 anggota pada Desember 2024 menjadi 871 anggota pada April 2025.

Tabel 1.1 Data Jumlah Anggota Unit Usaha SPP dan UEP 2025

No.	Bulan/ Tahun	SPP		UEP	
		Kelompok	Anggota	Kelompok	Anggota
1.	Desember 2024	159	932	4	17
2.	Januari 2025	160	935	4	17

3.	Februari 2025	160	945	4	17
4.	Maret 2025	162	948	4	17
5.	April 2025	152	871	4	17

Sumber: Data Internal BUMDESMA Mitra Makmur LKD tahun 2025.

Penurunan ini mencerminkan adanya tantangan struktural dan manajerial yang perlu segera diatasi. Kondisi ini mengindikasikan adanya tantangan kinerja yang erat kaitannya dengan kapasitas sumber daya manusia (SDM) serta efektivitas pelatihan. Kapasitas SDM yang terbatas dalam aspek manajerial, digitalisasi, dan pengambilan keputusan strategis menjadi hambatan bagi optimalisasi kinerja. Di sisi lain, pelatihan yang telah dilaksanakan cenderung bersifat umum, kurang sesuai kebutuhan, serta minim evaluasi, sehingga belum berdampak signifikan terhadap peningkatan kompetensi. Situasi ini berdampak langsung terhadap kualitas perencanaan partisipatif, yang merupakan salah satu indikator keberhasilan tata kelola BUMDESMA.

## 2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- Menganalisis kontribusi human resource capacity terhadap peningkatan kinerja BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu.
- Mengkaji peran pelatihan dalam meningkatkan kapasitas SDM dan kualitas perencanaan partisipatif.

## 3. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah:

- Teoretis: memperkaya literatur tentang manajemen SDM dan pelatihan dalam konteks organisasi berbasis desa.
- Praktis: memberikan rekomendasi strategis bagi pengelola BUMDESMA dan pemerintah daerah dalam memperkuat kapasitas kelembagaan.

#### 4. Tinjauan Pustaka

##### a. *Human capital theory*

Gary Becker (1993) dan Theodore Schultz menegaskan bahwa investasi pada pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu dan kinerja organisasi. SDM yang kompeten merupakan aset strategis dalam mendorong inovasi dan keberlanjutan usaha.

##### b. Pelatihan dalam organisasi

Goldstein dan Ford (2002) menyatakan bahwa pelatihan efektif harus berbasis pada analisis kebutuhan serta menggunakan metode yang sesuai dengan konteks peserta. Tanpa hal ini, pelatihan tidak akan memberi dampak signifikan pada peningkatan kompetensi.

##### c. Teori kinerja

Robbins & Judge (2013) menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Ketiganya dapat ditingkatkan melalui penguatan kapasitas SDM, pelatihan, serta sistem kerja partisipatif.

##### d. Perencanaan partisipatif

Arnstein (1969) melalui *Ladder of Citizen Participation* menekankan bahwa partisipasi ideal terjadi jika masyarakat terlibat aktif dalam setiap tahap pengambilan keputusan. Brata et al. (2022) juga menyatakan bahwa partisipasi inklusif meningkatkan legitimasi sosial, efektivitas program, dan keberlanjutan pembangunan desa.

#### 5. Hipotesis Penelitian

Pada penelitian kualitatif, hipotesis tidak diartikan sebagai pernyataan yang akan diuji secara statistik, melainkan sebagai proposisi atau asumsi sementara yang menjadi panduan dalam proses eksplorasi dan analisis. Proposisi ini membantu peneliti untuk mengarahkan fokus saat

mengumpulkan data dan menafsirkannya. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka proposisi penelitian ini adalah:

**H1:** *Human Resource Capacity* memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja (perencanaan partisipatif) BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu.

**H2:** Pelatihan yang diberikan kepada pengelola BUMDESMA berkontribusi pada peningkatan kinerja (perencanaan partisipatif) BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu.

## B. METODE

Penelitian ini berangkat dari permasalahan utama yang dihadapi BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu, yaitu penurunan jumlah anggota Simpan Pinjam Perempuan (SPP) dari 932 anggota pada Desember 2024 menjadi 871 anggota pada April 2025. Penurunan ini mencerminkan adanya kelemahan dalam pengelolaan kelembagaan, terutama terkait kapasitas sumber daya manusia, efektivitas pelatihan, serta kualitas perencanaan partisipatif. Analisis awal menunjukkan bahwa keterbatasan kemampuan manajerial, rendahnya penguasaan digitalisasi, dan kurang relevannya program pelatihan dengan kebutuhan organisasi merupakan faktor yang paling memengaruhi penurunan kinerja.

Untuk menjawab permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus dan metode deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada pemahaman mendalam mengenai fenomena pengelolaan BUMDESMA dalam konteks peningkatan kinerja melalui *human resource capacity* dan pelatihan.

Data penelitian diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan pengurus inti (ketua, sekretaris, bendahara, staf), anggota kelompok usaha, dan tokoh masyarakat. Data juga diperoleh melalui observasi partisipatif pada kegiatan musyawarah perencanaan serta pelatihan yang diselenggarakan BUMDESMA. Selain itu, studi dokumentasi digunakan untuk menelaah laporan kegiatan, data keanggotaan, arsip pelatihan, dan

laporan keuangan. Data sekunder berupa literatur, hasil penelitian terdahulu, serta regulasi terkait BUMDESMA turut melengkapi analisis.

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (2014) yang terdiri dari tiga tahap: reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi. Proses reduksi dilakukan dengan memilah data yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian data disajikan dalam bentuk narasi, tabel, maupun gambar untuk mempermudah interpretasi. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan dengan mengidentifikasi pola, keterkaitan, serta temuan yang konsisten dengan proposisi penelitian. Untuk memastikan keabsahan data, digunakan triangulasi sumber, triangulasi teknik, serta *member checking* dengan informan kunci.

Penelitian ini dilaksanakan di BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu Kabupaten Madiun pada periode April hingga Juli 2025. Pelaksanaan meliputi studi pendahuluan, pengumpulan dokumen internal, wawancara mendalam, observasi kegiatan musyawarah dan pelatihan, analisis data, serta validasi temuan. Dengan tahapan tersebut, diharapkan hasil penelitian mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kontribusi human resource capacity dan pelatihan terhadap peningkatan kinerja BUMDESMA, khususnya pada aspek perencanaan partisipatif.

## **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Hasil**

Hasil penelitian kualitatif ini, yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumentasi, menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia (SDM) di BUMDESMA Mitra Makmur LKD memiliki landasan yang kuat namun masih membutuhkan penguatan strategis pada aspek manajerial, digitalisasi, dan penerapan teknologi inovatif. Di sisi lain, peran pelatihan terbukti esensial dalam meningkatkan keterampilan dan kompetensi, meskipun efektivitasnya sangat bergantung pada relevansi substansi, kesesuaian metode penyampaian, dan mekanisme evaluasi yang komprehensif.

### a. Kapasitas SDM Pengelola BUMDESMA

Pengelola dan staf BUMDESMA Mitra Makmur LKD memiliki pemahaman fungsional yang memadai mengenai tugas dan tanggung jawab harian mereka. Hal ini diakui secara langsung oleh Direktur Utama BUMDESMA, Bapak Arief Inderawan, S.Sos, yang menyatakan, “*Secara pemahaman, staf dan pengelola sudah memadai untuk operasional, meskipun kami masih terus belajar dan berkembang.*” Pernyataan ini menunjukkan adanya kesadaran akan kebutuhan peningkatan berkelanjutan. Namun, meskipun kompetensi operasional telah terpenuhi, penelitian ini menemukan bahwa masih terdapat celah yang signifikan dalam aspek manajerial strategis, seperti pengembangan model bisnis baru, diversifikasi usaha, dan inovasi pemasaran yang membutuhkan pemikiran jangka panjang.

Upaya menuju digitalisasi telah menjadi bagian dari operasional harian. Penggunaan aplikasi berbasis web bernama SIDBM untuk pengelolaan data dan keuangan merupakan langkah maju yang signifikan. Sekretaris BUMDESMA, Bapak Sigit Suko Bisono, S.Pd, merasa bahwa sistem ini mempermudah alur kerja. Namun, pandangan ini tidak sepenuhnya merata. Staf lain, seperti Bapak Supriadi, mengeluhkan masih adanya sistem manual yang "merepotkan" ketika volume data meningkat. Hal ini mengindikasikan bahwa implementasi digitalisasi belum sepenuhnya merata di seluruh lini organisasi. Kesenjangan ini menunjukkan bahwa kapasitas SDM dalam literasi digital masih bervariasi, dan pemahaman tentang pentingnya integrasi teknologi secara menyeluruh masih perlu ditingkatkan. Temuan ini menunjukkan bahwa SDM di BUMDESMA masih berada pada tahap transisi dari pengelolaan konvensional menuju pengelolaan berbasis teknologi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM menjadi kebutuhan mendesak agar BUMDESMA dapat bersaing dengan lembaga ekonomi lain yang lebih profesional.

### b. Efektivitas Pelatihan

Pelatihan yang diselenggarakan oleh BUMDESMA dinilai bermanfaat dan efektif untuk tujuan tertentu. Pelatihan anyaman tas, misalnya, menghasilkan produk yang secara nyata dapat

langsung diterapkan dan dijual oleh peserta. Ibu Endang Tursina, anggota unit usaha, menyatakan, “Pelatihan yang langsung praktik seperti anyaman tas ini paling bermanfaat, hasilnya langsung bisa diterapkan.” Namun, terdapat kendala substansial terkait relevansi materi. Beberapa peserta merasa materi yang diberikan terlalu umum atau tidak sinkron antara teori dengan kondisi praktis di lapangan. Kondisi ini menyebabkan waktu implementasi yang lebih lama. Temuan ini menggarisbawahi bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya diukur dari ada atau tidaknya kegiatan, melainkan dari sejauh mana pelatihan tersebut dapat memenuhi kebutuhan spesifik anggota dan pengelola. Dengan demikian, perlu adanya program pelatihan yang relevan, aplikatif, dan terintegrasi dengan sistem evaluasi kinerja.

### c. Pelaksanaan Perencanaan Partisipatif

BUMDESMA Mitra Makmur LKD telah menerapkan perencanaan partisipatif sebagai mekanisme utama dalam pengambilan keputusan. Forum Musyawarah Antar Desa (MAD) menjadi wadah sentral bagi BUMDESMA untuk merumuskan rencana strategis berdasarkan masukan dari desa-desa anggota. Observasi menunjukkan bahwa forum ini dihadiri oleh beragam perwakilan, mulai dari kepala desa, pengelola BUMDES, hingga perwakilan masyarakat, yang secara prinsip menjamin keterwakilan suara yang setara.

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan adanya ketidakmerataan dalam pengalaman partisipasi. Ada anggota yang merasa suaranya didengar dan dipertimbangkan, namun ada juga yang merasa tidak pernah diajak atau hanya sesekali didengar. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun struktur formal untuk partisipasi telah ada, implementasinya masih menghadapi tantangan dalam aspek inklusivitas dan keterbukaan. Dengan demikian, partisipasi yang tidak inklusif dapat mengurangi efektivitas program pembangunan desa.

## 2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas SDM merupakan fondasi penting dalam pengelolaan BUMDESMA. Mengacu pada *Human Capital Theory* (Becker, 1993), pengembangan

kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan akan meningkatkan produktivitas kerja. Dalam kasus BUMDESMA Mitra Makmur, kapasitas pengelola masih bersifat administratif dan belum myentuh aspek strategis seperti digitalisasi dan inovasi usaha. Robbins & Judge (2013) juga menegaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan pengurus masih terbatas, motivasi untuk berkembang ada, tetapi kesempatan untuk mengakses pelatihan relevan masih minim.

Selanjutnya, efektivitas pelatihan yang rendah disebabkan oleh tidak adanya kesesuaian antara kebutuhan dan materi pelatihan. Hal ini konsisten dengan pandangan Goldstein & Ford (2002) bahwa pelatihan yang tidak berbasis pada analisis kebutuhan tidak akan memberikan dampak signifikan terhadap perubahan kompetensi peserta. Pelatihan yang dilakukan BUMDESMA Mitra Makmur masih bersifat one-shot training tanpa tindak lanjut. Padahal, untuk memperkuat kompetensi SDM, dibutuhkan pelatihan yang berkelanjutan, berbasis praktik, dan dilengkapi dengan evaluasi.

Terkait perencanaan partisipatif, peran masyarakat dalam proses perencanaan masih bersifat simbolik. Berdasarkan *Ladder of Citizen Participation* oleh Arnstein (1969), kondisi di BUMDESMA masih berada pada level tokenism, di mana masyarakat hadir tetapi tidak memiliki kendali signifikan terhadap keputusan. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan informasi dan minimnya edukasi partisipatif yang membuat aspirasi masyarakat tidak tersampaikan dengan utuh.

Penelitian ini juga menguatkan temuan Brata et al. (2022) bahwa perencanaan yang tidak inklusif cenderung menghasilkan program yang tidak relevan dengan kebutuhan masyarakat. Untuk itu, sistem komunikasi dan mekanisme musyawarah perlu diperbarui. Misalnya, dengan menyediakan forum khusus kelompok usaha untuk menyampaikan usulan, menggunakan media digital untuk menyebarkan informasi rencana kerja, serta mendokumentasikan seluruh masukan masyarakat sebagai bagian dari akuntabilitas publik.

Implikasi praktis dari hasil ini adalah bahwa penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan digitalisasi keuangan, manajemen usaha dagang, dan strategi pemasaran dapat meningkatkan

profesionalisme BUMDESMA. Dengan SDM yang lebih kompeten, kinerja organisasi dapat ditingkatkan, partisipasi masyarakat lebih terakomodasi, dan legitimasi program menjadi lebih kuat.

Adapun keterbatasan penelitian terletak pada cakupan informan yang terbatas pada pengurus inti dan sebagian anggota. Kondisi ini membuat hasil penelitian belum sepenuhnya mewakili perspektif seluruh lapisan masyarakat desa. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak responden serta membandingkan dengan BUMDESMA di wilayah lain untuk memperkaya temuan.

#### **D. KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia dan pelatihan memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu. Kapasitas pengelola sudah cukup untuk menjalankan operasional dasar, tetapi masih lemah dalam aspek manajerial, penyusunan laporan, dan pemanfaatan teknologi digital. Pelatihan yang diberikan selama ini berkontribusi dalam peningkatan keterampilan teknis, namun belum dirancang secara berkelanjutan dan kurang sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi, sehingga dampaknya masih terbatas. Perencanaan partisipatif telah berjalan melalui forum musyawarah, tetapi partisipasi masyarakat belum sepenuhnya inklusif dan sering kali masih bersifat formalitas.

#### **E. SARAN**

BUMDESMA perlu mengadakan pelatihan berkelanjutan yang relevan dengan kebutuhan teknis, seperti digitalisasi keuangan, pemasaran digital, dan manajemen usaha. Perencanaan partisipatif harus diperkuat dengan mekanisme komunikasi terbuka agar masyarakat dapat terlibat aktif sejak tahap awal hingga evaluasi. Pemerintah daerah perlu mendukung penguatan kapasitas SDM melalui program pendampingan dan mentoring jangka panjang.

## **REFERENSI**

- Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). The University of Chicago Press.
- Brata, J. T., Putra, A. S., & Nugroho, A. (2022). Model Perencanaan Partisipatif Berbasis Inklusi Sosial di Desa. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(2), 123–138.
- Data Internal BUMDESMA Mitra Makmur LKD Kecamatan Wungu
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Wadsworth/Thomson Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education.