



Peningkatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa Binaan melalui Pembelajaran Praktik Baik

Sugeng Raharjo ^{1*)}, Mohamad Fadli ²⁾, Agung Enggal Nugroho ³⁾, Muslim Gunawan ⁴⁾

¹Program Studi Manajemen, Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia.

²Program Studi Agroteknologi, Universitas Kutai Kartanegara, Tenggarong, Indonesia.

³Program Studi Agribisnis, Universitas Mulawarman, Samarinda, Indonesia.

⁴Departemen PPM, PT. Multi Harapan Utama, Tenggarong, Indonesia.

Diterima: 25 Oktober 2025

Direvisi: 05 November 2025

Disetujui: 07 November 2025

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengelolaan potensi lokal. Namun, sebagian besar BUMDes di Indonesia menghadapi kendala seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, tata kelola yang lemah, dan minimnya inovasi usaha. Untuk mengatasi permasalahan tersebut, PT Multi Harapan Utama (MHU) melaksanakan program pengabdian kepada masyarakat berupa studi tiru guna memperkuat kapasitas BUMDes binaannya. Program ini melibatkan BUMDes Jongkang, Sungai Payang, Lung Anai, serta perwakilan dari Loa Duri Seberang. Kegiatan dilaksanakan selama 3 hari melalui ke BUMDes sukses di Yogyakarta dan Jawa Tengah, meliputi observasi, diskusi interaktif, praktik, dan refleksi partisipatif. Hasil menunjukkan peningkatan pemahaman peserta tentang tata kelola profesional, diversifikasi usaha, inovasi produk, dan pemberdayaan lokal. Peserta juga menyusun rencana tindak lanjut sesuai potensi desa masing-masing. Evaluasi menunjukkan tingkat kepuasan “Sangat Baik”, menandakan keberhasilan program dalam meningkatkan kapasitas BUMDes.

Kata kunci: bumdes; peningkatan kapasitas; praktik baik; studi tiru.

Capacity Enhancement of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Fostered by PT.MHU through Learning Best Practices

Abstract

Village-Owned Enterprises (BUMDes) play a crucial role in improving community welfare through the sustainable utilization of local potential. However, many BUMDes in Indonesia face challenges such as limited human resource capacity, weak governance, and a lack of business innovation. To address these issues, PT Multi Harapan Utama (MHU) implemented a community service program in the form of a benchmarking activity to strengthen the capacity of its assisted BUMDes. The program involved BUMDes Jongkang, Sungai Payang, Lung Anai, and representatives from Loa Duri Seberang Village. The activity was carried out over 3 days through the successful BUMDes in Yogyakarta and Central Java, combining observation, interactive discussions, hands-on practice, and participatory reflection. The results showed improved participants' understanding of professional governance, business diversification, product innovation, and community empowerment based on local potential. Participants also developed action plans tailored to their village's potential. The evaluation indicated a “Very Good” satisfaction level, confirming the program's success in enhancing BUMDes capacity

Keywords: bumdes; capacity building; best practices; benchmarking.

* Korespondensi Penulis. E-mail: sugeng.raharjo@feb.unmul.ac.id

PENDAHULUAN

BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dibentuk melalui Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 sebagai lembaga ekonomi desa yang bertujuan memanfaatkan potensi lokal untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes dapat mendorong kemandirian desa dengan menghasilkan pendapatan desa (Istanti, 2021). Oleh karena itu, perlu dilakukan upaya untuk memaksimalkan modal sosial, modal manusia, dan modal finansial. Hingga 2022 tercatat lebih dari 74.000 BUMDes terbentuk, namun hanya sekitar 10 % yang aktif secara hukum dan operasional (Astuti, Sulistyowati, & Fauzuddin, 2023). Kondisi ini menunjukkan adanya gap antara potensi desa dan realisasi kelembagaan dalam praktiknya.

Permasalahan yang dihadapi BUMDes adalah terbatasnya kapasitas pengelola BUMDesa, pengaruh konstelasi politik di desa, rendahnya dukungan dari pemerintah desa, dan pemilihan usaha yang tidak berbasis potensi desa (Aeni, 2020). Selain itu, permasalahan yang dihadapi adalah keandalan sumber daya manusia, ketersediaan modal dan aset, serta belum adanya dukungan dari Pemerintah Daerah (Nurwahidah et al., 2020). Kapasitas sumber daya manusia yang belum optimal dalam mengelola karena masih terdapat permasalahan internal yang belum terselesaikan merupakan faktor yang memengaruhi keberhasilan kinerja BUMDesa (Saputra, 2021). Selain itu, sektor usaha yang dikelola BUMDes belum berbasis pada potensi unggulan desa, belum adanya konsep pengembangan usaha, lemahnya kapasitas sumber daya manusia dan modal, serta kurangnya kerja sama (Sofianto & Risandewi, 2021)

Penelitian menyebut bahwa banyak BUMDes belum memenuhi standar operasional sesuai Permendesa No.4/2015 karena kelemahan dalam pengelolaan institusional dan aspek teknis lainnya (Taufik et al., 2022). Dengan demikian, diperlukan intervensi *capacity building* yang diarahkan pada penguatan kelembagaan dan kapasitas individu untuk mempercepat transformasi kelembagaan desa (Said, Cahyasari, & Winoto, 2021; Winarsi & Moechthar, 2020). Studi empiris menunjukkan bahwa BUMDes yang aktif secara profesional memiliki pengaruh positif terhadap Indeks Desa Membangun (IDM) dan indikator kesejahteraan desa (Ultari & Khoirunurrofik, 2024). Selain itu, riset oleh di Jawa Tengah menekankan peran BUMDes dalam mendorong wirausaha desa, meski menghadapi tantangan modal dan manajerial (Fitriani, 2025). Temuan ini juga didukung oleh penelitian di Jawa Timur yang menyorot pentingnya good governance dalam meningkatkan kinerja BUMDes (Kurnianto & Iswanu, 2021)

Konsep *capacity building* kontekstual dan partisipatif dianggap penting dalam membangun kapabilitas BUMDes. Program pelatihan perlu disinergikan dengan nilai lokal serta melibatkan semua *stakeholder* desa agar lebih efektif (Astuti, Sulistyowati, & Fauzuddin, 2023). Pendekatan serupa di Mekarsari, Garut, yang menekankan pemberdayaan berbasis komunitas juga membuktikan bahwa keterlibatan masyarakat meningkatkan keberlanjutan usaha BUMDes (Pawitan et al., 2025). Dalam tatanan kelembagaan hybrid BUMDes yang menggabungkan tujuan profit dan social kerangka pengukuran kinerja yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan untuk mengintegrasikan kepentingan semua pihak (Fitriani, 2025). Hal ini mencerminkan bahwa BUMDes bukan hanya sebagai entitas ekonomi, namun juga sarana pemberdayaan sosial dan lingkungan di desa.

PT. Multi Harapan Utama (MHU) sebagai sebuah perusahaan swasta nasional dan kontraktor Pemerintah Republik Indonesia di bidang pertambangan batubara memiliki

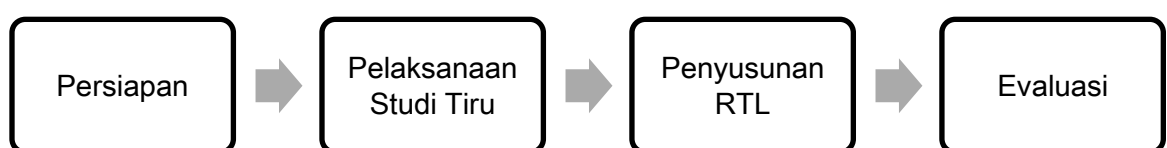
komitmen yang besar untuk bersama-sama dengan pemerintah, masyarakat dan para pemangku kepentingan lainnya untuk ikut memberikan kontribusi di dalam pembangunan social ekonomi. Peran dan komitmen ini bagian dari Program Pemberdayaan Masyarakat (CSR) dan merupakan implementasi dari Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Dalam usahanya, BUMDes menghadapi berbagai tantangan dan peluang. Adapun tantangan dan peluang BUMDes diantaranya tentang kewirausahaan desa dan menekankan perlunya inovasi produk, jejaring pasar, dan strategi digitalisasi bagi pasar lokal dan regional (Putra et al., 2025). Selain itu, kepemimpinan inklusif juga terbukti mampu mempercepat berbagai inovasi kelembagaan BUMDes (Hakim et al., 2024; Winarsi & Moechthar, 2020).

Guna menjawab berbagai tantangan tersebut, bersama Tim Fasilitator dari Akademisi, PT Multi Harapan Utama (MHU) menginisiasi program studi tiru bagi desa binaannya di dua Kecamatan di Kabupaten Kutai Kartanegara. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengelola BUMDes dalam aspek tata kelola, inovasi usaha, dan pemberdayaan masyarakat melalui pembelajaran praktik baik (*best practice*) dari BUMDes unggulan di Yogyakarta dan Jawa Tengah. Intervensi ini diharapkan tidak hanya meningkatkan kapasitas teknik dan kelembagaan, namun juga mendorong transformasi social ekonomi desa secara berkelanjutan. Studi tiru telah terbukti sebagai metode efektif dalam mentransfer praktik baik antar desa atau unit usaha, memungkinkan adaptasi model keberhasilan ke dalam konteks lokal lainnya (Asmawanti, Fitranita, & Febriani, 2022).

METODE

Peserta kegiatan merupakan desa yang berada di kawasan Ring 1 Operasional PT.MHU. Kegiatan ini melibatkan tim fasilitator, narasumber dari BUMDes mitra, dan pendamping dari PT MHU. Tim Fasilitator merupakan akademisi terdiri dari 2 orang dosen Universitas Mulawarman (1 dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 1 dari Fakultas Pertanian) dan 1 orang dosen dari Fakultas Pertanian Universitas Kutai Kartanegara. Sementara Narasumber berasal dari pengelola BUMDes dan pemerintah desa yang menjadi lokasi kunjungan. Kebutuhan kegiatan meliputi transportasi, akomodasi, alat dokumentasi, serta bahan pendukung kegiatan lainnya.

Kegiatan dilaksanakan dalam beberapa tahapan yang terstruktur, yaitu: 1) Persiapan: meliputi koordinasi dengan pihak MHU, pemerintah desa, dan pengurus BUMDes, penyusunan agenda kegiatan, serta pemberian *briefing* awal kepada peserta; 2) Pelaksanaan Studi Tiru: melakukan kunjungan lapangan ke lokasi mitra BUMDes untuk mempelajari strategi pengelolaan usaha, diversifikasi produk, serta pemberdayaan masyarakat dengan metode diskusi interaktif, praktik langsung, dan dokumentasi lapangan. 3) Penyusunan Rencana Tindak Lanjut (RTL): Peserta merumuskan RTL yang disesuaikan dengan potensi desa mencakup pengembangan unit usaha baru, penguatan kelembagaan, dan strategi pemasaran; 5) Evaluasi: Dilakukan untuk menilai keberhasilan kegiatan melalui pengukuran kepuasan peserta, efektivitas materi, dan ketercapaian tujuan program.



Gambar 1. Tahapan Pelaksanaan Kegiatan

Instrumen evaluasi program yang digunakan berupa kuesioner berbasis skala *Likert* (1=Sangat Tidak Baik, 2= Tidak Baik, 3= Baik dan 4 = Sangat Baik) yang mencakup aspek ketepatan waktu, pengorganisasian kegiatan, kualitas narasumber, interaktivitas diskusi, fasilitas kegiatan, dan kemanfaatan materi. Selain itu, evaluasi juga melalui data kualitatif dikumpulkan melalui observasi lapangan dan catatan reflektif peserta selama kegiatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan studi tiru ke Yogyakarta dalam rangka peningkatan kapasitas pengelola BUMDes diikuti oleh 9 orang peserta yang berasal dari tiga desa di wilayah Kabupaten Kutai Kartanegara. Para peserta terdiri dari unsur pengurus BUMDes, perangkat desa, dan pelaku usaha lokal yang relevan dengan pengembangan BUMDes.

Tabel 1. Daftar Peserta Studi Tiru dari Masing-Masing Desa

No	Peserta	Asal Desa	Jenis Kelamin
1	Direktur BUMDesa Desa Jongkang	Jongkang	Laki-Laki
2	Sekretaris Desa Jongkang	Jongkang	Laki-Laki
3	Pejabat Kepala Desa Loa Duri Seberang	Loa Duri Seberang	Laki-Laki
4	Ketua KWT Harapan Mandiri	Loa Duri Seberang	Perempuan
5	Sekretaris BUMDes Payang Sejahtera	Sungai Payang	Laki-Laki
6	Sekretaris Desa Sungai Payang	Sungai Payang	Laki-Laki
7	Pengelola Rumah Cokelat Lung Anai	Lung Anai	Perempuan
8	Pengelola Rumah Cokelat Luang	Lung Anai	Perempuan
9	Sekretaris BUMDesa Bawaq Na	Lung Anai	Laki-Laki

Pelaksanaan kegiatan studi tiru dilakukan selama 3 (tiga) hari di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Kegiatan diikuti oleh sembilan peserta yang mewakili empat desa binaan PT Multi Harapan Utama (MHU): Jongkang, Sungai Payang, Lung Anai, dan Loa Duri Seberang. Metode pelaksanaan menggabungkan observasi lapangan, diskusi interaktif, praktik langsung, dan refleksi partisipatif. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *participatory capacity building*, di mana proses pembelajaran dirancang berbasis pengalaman dan kolaborasi antar pelaku lokal.

Kegiatan pertama dilaksanakan di BUMDesa Graha Mandala, Desa Borobudur, Kabupaten Magelang, yang dikenal karena keberhasilannya dalam menerapkan tata kelola profesional dan diversifikasi usaha. Peserta belajar langsung mengenai integrasi antara usaha pertanian, wisata, dan kuliner desa, serta bagaimana kepemimpinan yang profesional menjadi kunci keberhasilan. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa transparansi dalam pengelolaan dan konsistensi dalam pengambilan keputusan berbasis kompetensi merupakan faktor utama keberlanjutan BUMDes. Penerapan *good corporate governance* pada BUMDes memperkuat akuntabilitas dan legitimasi sosial lembaga (Winarsi & Moechthar, 2020).



Gambar 2. Kunjungan BUMDesa Graha Mandala dan Unit Usaha Kebun Kelengkeng

Keberhasilan Graha Mandala juga menunjukkan pentingnya kolaborasi dengan ahli eksternal (seperti ahli hortikultura) dalam mengembangkan inovasi usaha pertanian, yang memperkuat kapasitas teknis dan ekonomi lokal (Saputra, 2021). Oleh karena itu, kunjungan ini tidak hanya memperluas wawasan peserta tentang praktik tata kelola, tetapi juga menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes ditentukan oleh sinergi antara kompetensi manajerial dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan (Astuti, Sulistyowati, & Fauzuddin, 2023; Sofyani, Atmaja, & Rezki, 2019).

Tabel 4. Pembelajaran dari BUMDesa Graha Mandala, Desa Borobudur

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
1	Diversifikasi Unit Usaha	BUMDesa Graha Mandala mengelola unit usaha seperti kebun buah (kelengkeng), homestay/cottage, restoran desa, peternakan kambing, Balkondes, dan wisata tour VW.
2	Budidaya Kelengkeng Sepanjang Tahun	Perkebunan kelengkeng produktif sepanjang tahun dengan keuntungan $\pm$ Rp50 juta per bulan, menjadi salah satu kebun kelengkeng terbaik di Indonesia.
3	Dukungan Ahli dan Teknologi	Bekerja sama dengan ahli hortikultura (Bpk Muntasib) untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas panen melalui edukasi teknis pemangkasan dan pembungaan.
4	Profesionalisme Tata Kelola	Direktur BUMDes dipilih berdasarkan kapasitas dan integritas, tidak berdasarkan kedekatan personal; posisi direktur bertahan meski Kades berganti.
5	Kolaborasi Pemdes dan BUMDes	Pemdes mendukung penuh dari sisi regulasi, pendampingan, dan permodalan, menjadikan BUMDes mandiri dan berdaya saing.

Kunjungan kedua dilaksanakan di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten, yang dikenal luas melalui unit usaha wisata air “Umbul Ponggok.” Peserta memperoleh wawasan mengenai transformasi aset desa menjadi sumber pendapatan berkelanjutan melalui tata kelola BUMDes berbasis *social enterprise*. Diskusi berlangsung interaktif, dimana para peserta menggali berbagai aspek keberhasilan Desa Ponggok, mulai dari manajemen kelembagaan, strategi investasi BUMDes, hingga tata kelola kolaboratif antara pemerintah desa dan masyarakat. Kegiatan dilanjutkan dengan kunjungan lapangan ke area Umbul Ponggok, di

mana peserta dapat mengamati langsung operasional wisata, sistem *ticketing*, layanan wisata bawah air, hingga konsep pemberdayaan warga lokal melalui UMKM pendukung.

Model BUMDes Ponggok mencerminkan keberhasilan dalam mengembangkan *community based business model*, di mana masyarakat berperan aktif sebagai pemegang saham sosial dan penerima manfaat ekonom. Keberhasilan desa ini memperkuat argumentasi bahwa kemandirian desa tidak hanya ditentukan oleh modal finansial, tetapi oleh kemampuan kelembagaan untuk mengelola potensi sumber daya secara inovatif dan inklusif (Kurnianto & Iswanu, 2021).



Gambar 3. Kunjungan BUMDesa Tirta Mandiri, Desa Ponggok

Selain itu, digitalisasi layanan dan profesionalisasi tata kelola menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan usaha BUMDes. Integrasi teknologi informasi dalam pengelolaan BUMDes meningkatkan efisiensi dan daya saing (Kurnianto & Iswanu, 2021). Dengan demikian, pembelajaran dari Desa Ponggok menegaskan bahwa inovasi sosial, kepemimpinan partisipatif, dan adopsi digital merupakan tiga pilar penting dalam pengembangan BUMDes modern (Fitriani, 2025; Hakim et al., 2024; Ultari & Khoirunurrofik, 2024). Pola pengelolaan yang diterapkan oleh Pemerintah Desa Ponggok memperlihatkan penerapan *shared value approach*, di mana keuntungan usaha tidak hanya dikonversi menjadi pendapatan BUMDes, tetapi juga digunakan untuk mendanai program sosial seperti Satu Rumah Satu Sarjana dan Asuransi Kesehatan Gratis. Pendekatan ini selaras dengan konsep *inclusive development* yang menempatkan BUMDes sebagai sarana memperluas manfaat ekonomi secara kolektif bagi seluruh warga desa.

Akuntabilitas sosial merupakan komponen utama tata kelola BUMDes berkelanjutan (Kurnianto & Iswanu, 2021). Melalui kebijakan redistribusi manfaat sosial tersebut, Desa Ponggok berhasil mengokohkan kepercayaan publik dan menciptakan *trust based governance* yang adaptif terhadap perubahan sosial ekonomi.

Tabel 5. Pembelajaran dari Desa Ponggok, Kabupaten Klaten

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
1	Transformasi Desa Miskin menjadi Mandiri	Desa Ponggok keluar dari status desa miskin dan memperoleh pendapatan miliaran rupiah per tahun dari unit usaha wisata Umbul Ponggok.
2	Program Inovatif Berbasis Sosial	Pemerintah Desa meluncurkan program seperti: <i>Satu Rumah Satu Sarjana</i> , <i>Asuransi Kesehatan Gratis</i> untuk

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
3	Pengelolaan Umbul Pongkok oleh BUMDes	meningkatkan kesejahteraan warga. Unit usaha Umbul Pongkok dikelola oleh BUMDes Tirta Mandiri sebagai destinasi wisata air berbasis komunitas dengan sistem digitalisasi layanan dan wahana unik.
4	Manajemen Kelembagaan yang Kuat	Warga terlibat aktif, sistem pengawasan internal berjalan, serta terdapat kolaborasi kuat antara Pemdes dan BUMDes sebagai fondasi keberhasilan usaha desa.

Kunjungan berikutnya dilakukan di Kampoeng Kelor Adi Soemarmo, Kabupaten Boyolali, yang dikembangkan oleh komunitas Moringa Organik Indonesia (MOI) di bawah bimbingan praktisi lokal. Peserta diperkenalkan pada model pengembangan ekonomi hijau berbasis tanaman kelor dan praktik pengolahan produk bernilai tambah. Kegiatan ini memperlihatkan pentingnya inovasi sosial dalam mendorong ekonomi lokal yang berkelanjutan. Pemanfaatan kelor sebagai sumber gizi sekaligus komoditas ekonomi mencerminkan integrasi dimensi sosial dan lingkungan dalam praktik bisnis desa. Pengalaman di Kampoeng Kelor juga menegaskan relevansi pendekatan *eco-entrepreneurship* yang menekankan keberlanjutan lingkungan dan kemandirian masyarakat (Putra et al., 2025).

Lebih lanjut, keterlibatan komunitas dalam rantai nilai produk kelor membuktikan efektivitas *model inclusive business*, di mana masyarakat tidak hanya menjadi tenaga kerja tetapi juga pemilik usaha. Penguatan kapasitas sosial masyarakat merupakan bagian penting dari pembangunan ekonomi desa yang adil dan berkelanjutan.



Gambar 4. Kunjungan ke Kampung Kelor, Boyolali

Tabel 6. Pembelajaran dari Kampoeng Kelor, Kabupaten Boyolali

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
1	Pemanfaatan Kelor sebagai Komoditas Ekonomi & Gizi	Kelor dimanfaatkan tidak hanya untuk kesehatan, tetapi juga sebagai sumber ekonomi melalui produk olahan UMKM berbasis tanaman lokal.
2	Peran Edukatif Moringa Organik Indonesia (MOI)	MOI memfasilitasi pelatihan, transfer teknologi, penyediaan bibit, dan 76 resep olahan kelor untuk rumah tangga dan pengembangan usaha kuliner.
3	Unit Pengolahan Skala	Tersedia fasilitas pengolahan kelor skala kecil yang

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
	UMKM	higienis dan layak edar, mendukung UMKM lokal untuk memasarkan produk hingga ke tingkat regional.
4	Dukungan Terhadap Program Anti-Stunting	Produk kelor dijadikan bagian dari edukasi dan intervensi gizi keluarga untuk membantu program nasional penurunan stunting berbasis komunitas desa.

Kegiatan hari ketiga dilakukan di Desa Nglanggeran, yang dikenal sebagai desa wisata berbasis konservasi dengan unit usaha Griya Cokelat. Dua peserta dari Desa Lung Anai mengikuti magang singkat pengolahan cokelat, belajar proses fermentasi, pengolahan pasta, dan pengemasan produk bernilai tambah. Hasil pembelajaran menunjukkan bahwa magang lapangan berperan signifikan dalam memperkuat keterampilan teknis dan inovasi produk lokal (Astuti, Sulistyowati, & Fauzuddin, 2023). Pendekatan *learning by doing* mempercepat internalisasi pengetahuan dan meningkatkan motivasi kewirausahaan peserta. Experiential learning mendorong peningkatan kompetensi manajerial pengelola BUMDes secara lebih efektif dibandingkan metode klasikal (Said, Cahyasari, & Winoto, 2021).



Gambar 5. Produk Cokelat Lung Anai Varian Baru Hasil Kunjungan Griya Coklat

Kunjungan ini juga memperlihatkan praktik integrasi antara *eco-tourism* dan *rural entrepreneurship* yang mendukung ekonomi lokal dan konservasi lingkungan. Model Nglanggeran memperlihatkan bahwa keberhasilan desa wisata bukan hanya pada aspek ekonomi, tetapi pada kemampuan lembaga desa mengelola sumber daya secara kolaboratif dan inklusif (Fitriani, 2025).

Tabel 7. Pembelajaran dari Desa Nglanggeran, Kabupaten Gunung Kidul

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
1	Pengelolaan Desa Wisata Berbasis Konservasi	Pengembangan wisata Gunung Api Purba dan Embung Nglanggeran dilakukan dengan menjaga kelestarian lingkungan dan melibatkan masyarakat secara aktif.
2	Diversifikasi Unit Usaha Komunitas	Desa juga mengelola peternakan kambing etawa dan pengolahan susu sebagai unit usaha tambahan yang memberikan nilai ekonomi bagi warga.
3	Sentra Inovasi	Griya Cokelat mengolah kakao lokal menjadi produk bernilai

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
4	Produk Lokal-Griya Cokelat	tinggi seperti cokelat batangan dan bubuk, dimulai dari proses fermentasi hingga pengemasan.
	Program Magang untuk Pengelola Rumah Cokelat	Dua peserta dari Lung Anai mengikuti magang di Griya Cokelat dan mendapatkan pelatihan langsung terkait proses produksi untuk varian produk baru dengan harga ekonomis

Kunjungan terakhir dilaksanakan di TPS3R KUPAS (Kelompok Usaha Pengolah Sampah), Desa Panggungharjo, Kabupaten Bantul. Peserta belajar tentang pengelolaan sampah terpadu berbasis kewirausahaan sosial, di mana aktivitas ekonomi dikombinasikan dengan pemberdayaan kelompok rentan seperti ODGJ dan masyarakat miskin. Model pengelolaan ini menggambarkan bahwa BUMDes dan lembaga desa dapat berperan sebagai *agent of social inclusion* dalam mengatasi persoalan sosial dan lingkungan (Gelaidan et al., 2024; Hakim et al., 2024). Pendekatan *social entrepreneurship* seperti ini memperlihatkan bahwa inovasi kelembagaan dapat menjadi sarana efektif dalam mengintegrasikan aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan (Putra et al., 2025). Selain itu, kepemimpinan kolaboratif antara kepala desa dan pengelola TPS3R membentuk sistem tata kelola partisipatif yang kuat. Sinergi antar pemangku kepentingan lokal merupakan elemen kunci keberhasilan capacity building dan keberlanjutan lembaga ekonomi desa (Astuti, Sulistyowati, & Fauzuddin, 2023).



Gambar 6. Kunjungan Unit Pengelola Sampah Terpadu (TP3SR), Desa Panggungharjo

Tabel 8. Pembelajaran dari TPS3R KUPAS, Desa Panggungharjo, Kabupaten Bantul

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
1	Sistem Pengelolaan Sampah Terpadu (3R)	Pengelolaan sampah dilakukan secara profesional melalui prinsip <i>reduce, reuse, recycle</i> dengan dukungan sistem logistik dan tata kelola yang rapi dan efisien.
2	Skala Layanan untuk Desa Padat Penduduk	Melayani lebih dari 38.000 jiwa dan 119 RT, membuktikan bahwa pengelolaan sampah dapat diintegrasikan ke dalam layanan publik tingkat desa secara efektif.
3	Pendekatan Inklusif dan Sosial-Humanistik	TPS3R KUPAS mempekerjakan kelompok rentan seperti ODGJ, anak putus sekolah, dan warga miskin

No.	Aspek Pembelajaran	Uraian
4	Kepemimpinan Kolaboratif	sehingga menciptakan model pemberdayaan sosial berbasis usaha desa. Kolaborasi antara Kepala Desa dan manajemen profesional menciptakan lingkungan kerja yang mendukung transformasi sosial dan ekonomi di tingkat desa.

Tahapan terakhir dengan dilaksanakannya penyusunan Rencana Tindak Lanjut (RTL) sebagai hasil pembelajaran dari kegiatan. Setiap desa peserta merumuskan RTL yang sesuai dengan potensi lokal, kebutuhan desa, serta inspirasi dari lokasi kunjungan. RTL ini menjadi langkah awal pengembangan atau penguatan unit usaha BUMDes untuk meningkatkan kapasitas dan kemandirian ekonomi desa. Penyusunan dilakukan secara kolaboratif dengan pendampingan Tim Fasilitator. Berikut ringkasan RTL masing-masing desa:

Tabel 9. Rencana Tindak Lanjut Masing-Masing Desa

Desa	Program yang Dikembangkan	Rencana Kegiatan Utama
Jongkang	Wisata air dan agrowisata berbasis kolam eks tambang	Penyusunan masterplan pemanfaatan ruang, Pembangunan fasilitas wisata edukatif, Integrasi dengan UMKM lokal
Sungai Payang	Penyediaan air bersih desa sebagai pelayanan sosial dan usaha BUMDes	Pemetaan kebutuhan air bersih, Studi teknis penyediaan sarana air bersih, Implementasi layanan sosial berbasis BUMDes
Lung Anai	Penguatan unit usaha Rumah Cokelat	Peningkatan kualitas produksi cokelat, Inovasi kemasan produk, Pemasaran berbasis digital & jejaring pelaku usaha cokelat
Loa Duri Seberang	Pertanian desa terintegrasi	Pengembangan lahan pertanian terpadu, Pengolahan hasil pertanian, Edukasi pertanian dan pemasaran produk lokal

Evaluasi dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada para peserta studi tiru yang kemudian diminta menilai sejauh apa tingkat kepuasan mereka termasuk menuliskan saran, kritik dan harapan ke depannya. Adapun hasil kuesioner dalam dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Nilai Kepuasan Peserta Studi Tiru

No.	Indikator Penilaian	Skor Rerata	Kriteria
1	Ketepatan Waktu Pelaksanaan	3.67	Sangat Baik
2	Pengorganisasian Kegiatan	3.67	Sangat Baik
3	Tingkat Kesiapan Panitia	3.67	Sangat Baik
4	Tingkat Keramahan Panitia	4.00	Sangat Baik
5	Tingkat Kesigapan Panitia	4.00	Sangat Baik
6	Kesesuaian Materi Dengan Kebutuhan	3.67	Sangat Baik
7	Ketersediaan Sesi Diskusi Yang Interaktif	4.00	Sangat Baik
8	Kualitas Akomodasi (Penginapan)	3.67	Sangat Baik
9	Kualitas Konsumsi	3.67	Sangat Baik

No.	Indikator Penilaian	Skor Rerata	Kriteria
10	Kenyamanan Dan Keamanan Transportasi	3.67	Sangat Baik
11	Tingkat Kemanfaatan Pengetahuan Dan Wawasan	3.67	Sangat Baik
12	Tingkat Motivasi Dan Inspirasi	3.67	Sangat Baik
	Skor Kepuasan	3.75	Sangat Baik

Hasil evaluasi pada Tabel 10 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan peserta studi tiru berada pada kategori “Sangat Baik” dengan skor rata-rata 3,75. Seluruh indikator memperoleh skor tinggi, menandakan keberhasilan penyelenggaraan kegiatan (Kunche et al., 2011). Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa kegiatan studi tiru berhasil memenuhi harapan peserta dan memberikan pengalaman pembelajaran yang positif serta mampu memberikan motivasi dan inspirasi kepada peserta.

KESIMPULAN

Kegiatan pengabdian masyarakat berupa studi tiru yang didukung PT Multi Harapan Utama (MHU) berhasil meningkatkan kapasitas pengelola BUMDes binaan dalam tata kelola, inovasi usaha, dan pemberdayaan masyarakat berbasis potensi lokal. Keberhasilan program terlihat dari meningkatnya pemahaman peserta tentang strategi pengembangan usaha desa serta tersusunnya RTL yang aplikatif, meliputi pengembangan wisata air di Desa Jongkang, penyediaan air bersih di Sungai Payang, penguatan Rumah Cokelat di Lung Anai, dan pertanian terintegrasi di Loa Duri Seberang. Evaluasi menunjukkan tingkat kepuasan “Sangat Baik”, menegaskan efektivitas program. Model studi tiru yang diterapkan terbukti efektif dalam memperkuat kelembagaan BUMDes melalui proses pembelajaran antar desa yang mendorong transfer pengetahuan, peningkatan kapasitas manajerial, serta pembentukan tata kelola yang lebih profesional. Namun, keterbatasan waktu kunjungan dan perbedaan kondisi antar desa menjadi hambatan dalam mengadopsi praktik secara mendalam. Selain itu, diperlukan pendampingan lanjutan agar implementasi RTL berjalan optimal. Disarankan kegiatan serupa dilengkapi dengan monitoring berkelanjutan dan kolaborasi multipihak, sehingga BUMDes binaan dapat berkembang menjadi lembaga ekonomi desa yang mandiri, inovatif, dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada PT. Multi Harapan Utama (MHU) yang telah memberikan dukungan penuh dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini, baik dalam bentuk pendanaan dan fasilitasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, N. (2020). Gambaran Kinerja Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Kabupaten Pati. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 18(2), 131-146. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v18i2.826>
- Asmawanti, D., Fitranita, V., & Febriani, R. E. (2022). The Exploratory Study on Performance of Village Owned Enterprises (Bumdes) in Small Regency Bengkulu. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 26(2), 157-168. <https://doi.org/10.20885/jaai.vol26.iss2.art5>
- Astuti, S. J., Sulistyowati, A., & Fauzuddin, Y. (2023). Strategy to Increase the Effectiveness of Capacity Building Programs for Village-Owned Enterprises Sri. *Ilomata*

International Journal of Management, 4(1), 544-561.
<https://doi.org/https://doi.org/10.52728/ijjm.v4i4.933>

- Fitriani, D. (2025). Navigating Dual Logics: A Framework for Integrating Financial Performance and Social Impacts in Indonesian Village Owned Enterprises (BUMDES). *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 3492-3500. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7279>
- Gelaidan, H. M., Swidi, A. K. A., & Hakimi, M. A. A. (2024). Servant and Authentic Leadership as Drivers of Innovative Work Behaviour: The Moderating Role of Creative Self Efficacy. *European Journal of Innovation Management*, 27(1), 1938-1966. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2022-0382>
- Hakim, M. L., Agung, M. F. M., Hanif, N. A., & Firman, F. (2024). Driving Village Owner Enterprises (BUMDes) Innovation as a Driving Force for Independent Village Development Through Inclusive Leadership. *Journal of Social Contemplativa*, 2(2), 78-91. <https://doi.org/10.61183/jsc.v2i2.49>
- Istanti, L. N. (2021). The Role of Bumdes in Rural Tourism in Indonesia. *Proceedings of the BISTIC Business Innovation Sustainability and Technology International Conference (BISTIC 2021)*, 193, 160-164.
- Kasmawati, K., Hamzah, H., & Sunaryo, S. (2024). Village Owned Enterprises (BUMDES) are Legal Entities to Realize Independent Villages. *International Journal of Religion*, 3538(11), 7755-7761. <https://doi.org/https://doi.org/10.61707/n84tzw08>
- Kunche, A., Puli, R. K., Guniganti, S., Puli, D., & Pradesh, N. I. T. W. A. (2011). Analysis and Evaluation of Training Effectiveness. *Human Resource Management Research*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20110101.01>
- Kurnianto, S., & Iswanu, B. I. (2021). Governance and Performance of Village Owned Enterprises (BumDes). *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Airlangga*, 6(2), 1150-1170. <https://doi.org/10.20473/jraba.v6i2.187>
- Nurwahidah, S., Aries, M., Angkasa, Z., & Kusuma, R. R. (2020). Formulasi Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) (Studi Kasus di Kabupaten Sumbawa). *Prosiding Seminar Nasional IPPeMas 2020 Inovasi Hasil Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat dalam Menunjang Era Industri 4.0*, 607-614.
- Pawitan, G., Lesmono, D., Aritonang, K., & Diyanah, M. C. (2025). Empowering Rural Communities through Strengthening Village-Owned Enterprises (BUMDes) for Sustainable Socioeconomic Development: A Case Study of Mekarsari Village, Garut Regency. *Society*, 13(1), 256-274. <https://doi.org/10.33019/society.v13i1.797>
- Putra, I. R. A. S., Wibowo, R. A., Purwadi, Andari, T., Asrori, Christy, N. N. A., Santoso, C. W. B., Harefa, H. Y., & Suryawardana, E. (2025). Village-Owned Enterprises Perspectives Towards Challenges and Opportunities in Rural Entrepreneurship: A Qualitative Study with Maxqda Tools. *Administrative Sciences*, 15(3), 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci15030074>
- Rahayu, M. J., Mukaromah, H., & Mulyanto, M. (2023). Social Capital-Based Strategy of Sustainable Village-Owned Enterprises (Bumdes) Development. *International Journal of Social Economics*, 51(3), 297-312. <https://doi.org/10.1108/IJSE-10-2022-0700>

- Said, M., Cahyasari, E., & Winoto, S. (2021). Capacity Building of Village Owned Enterprises in Strengthening Village Economy. *Conference: 3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)*, 191, 578-583. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210928.111>
- Saputra, F. D. D. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bumdes Dile dalam Pengelolaan Unit-Unit Usaha. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7), 3199-3214. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i7.3501>
- Sofianto, A., & Risandewi, T. (2021). Mapping of Potential Village-Owned Enterprises (BUMDes) for Rural Economic Recovery during the COVID-19 Pandemic in Central Java, Indonesia. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 887(1), 1-18. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/887/1/012022>
- Sofyani, H., Atmaja, R., & Rezki, S. B. (2019). Success Factors of Village-Owned Enterprises (BUMDes) Performance in Indonesia: An Exploratory Study. *Journal of Accounting and Investment*, 20(2), 44-58. <https://doi.org/10.18196/jai.2002116>
- Taufik, Y., Yunus, L. A., Zani, M., & Arimbawa, P. (2022). Evaluation of Local Business Entity (BumDes): Evidence From Indonesia. *Jurnal Ilmiah Membangun Desa dan Pertanian*, 7(4), 143-150. <https://doi.org/10.37149/jimdp.v7i4.26502>
- Ultari, T., & Khoirunurrofik, K. (2024). The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Village Development: Empirical Evidence from Villages in Indonesia. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 8(2), 256-280. <https://doi.org/10.36574/jpp.v8i2.559>
- Winarsi, S., & Moechthar, O. (2020). Implementation of The Law Principles of Good Corporate Governance in Indonesian Village-Owned Enterprise (BUMDes). *Yuridika*, 35(3), 635-656. <https://doi.org/10.20473/ydk.v35i3.21637>