

Evaluasi Hasil Pembelajaran Pelatihan Tata Kelola dan Manajemen Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sugihmukti, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Rina Djunita Pasaribu^{*1}, Mohammad Riza Sutjipto², Kiki Sudiana³

¹ S2 PJJ Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, Indonesia

^{2,3} S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University, Indonesia

*e-mail: pasariburinadjunita@gmail.com, rinadjunita@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memerlukan tata kelola dan manajemen kinerja yang jelas agar dapat dikelola secara profesional, tetapi kapasitas pengurus dan keterlibatan pemangku kepentingan masih sering terbatas. Kegiatan pengabdian kepada masyarakat berupa pemaparan materi dan diskusi tentang tata kelola dan manajemen kinerja BUMDes dilaksanakan secara luring pada 26 Agustus 2026 di Desa Sugihmukti, Kecamatan Pasirjambu, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Hasil pembelajaran dievaluasi melalui tes pilihan ganda 10 butir sebelum dan sesudah kegiatan, yang dianalisis secara deskriptif pada 14 pasangan data dari 16 respons Pra dan 16 respons Paska. Rata-rata skor meningkat dari 90 menjadi 95 (+5 poin); tujuh peserta meningkat, tujuh tetap, dan tidak ada yang menurun. Peningkatan terbesar terjadi pada pemahaman pemilihan pengurus berdasarkan kompetensi. Hanya tiga dari 14 peserta berpasangan (21,4%) yang tercatat sebagai pengurus BUMDes atau unit/ pelaku usaha. Skor awal yang tinggi membatasi ruang peningkatan, dan hasil ini tidak membuktikan peningkatan kompetensi praktis atau perubahan kinerja BUMDes. Tindak lanjut yang disarankan adalah lokakarya penyusunan satu SOP pencatatan transaksi bersama pengurus, disertai jadwal pemeriksaan penggunaannya.

Kata kunci: BUMDes; evaluasi pelatihan; manajemen kinerja; pengabdian kepada masyarakat; tata kelola

Abstract

Village-owned enterprises (BUMDes) require clear governance and performance management to be run professionally, yet manager capacity and stakeholder involvement are often limited. A community service activity consisting of material presentations and discussions on BUMDes governance and performance management was held offline on 26 August 2026 in Sugihmukti Village, Pasirjambu District, Bandung Regency, West Java Province. Learning outcomes were evaluated with a 10-item multiple-choice test given before and after the activity and analysed descriptively on 14 matched pairs drawn from 16 pre-test and 16 post-test responses. The mean score rose from 90 to 95 (+5 points); seven participants improved, seven remained unchanged, and none declined. The largest gain was in understanding competence-based selection of managers. Only three of the 14 matched participants (21.4%) were recorded as BUMDes managers or business actors. The high initial scores limited room for improvement, and these results do not establish improved practical competence or changed BUMDes performance. A workshop on drafting one transaction-recording SOP with the managers, accompanied by a schedule for checking its use, is recommended as follow-up.

Keywords: BUMDes; community service; governance; performance management; training evaluation

1. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu kelembagaan ekonomi desa yang diharapkan dapat mengelola potensi lokal secara profesional sekaligus memberikan manfaat bagi masyarakat. Perannya memerlukan tata kelola yang jelas, pembagian tanggung jawab, keputusan berbasis informasi, serta mekanisme pemantauan kinerja. Kerangka regulasi BUM Desa di Indonesia antara lain diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (Republik Indonesia, 2021). Literatur sebelumnya menyoroti keterkaitan praktik tata kelola, profesionalisme, dan kapasitas kelembagaan dengan kinerja BUMDes (Sofyani et al., 2020; Rosmaida & Handayani, 2022; Furkoni et al., 2023; Sari et al., 2024).

Dalam implementasinya, kontribusi BUMDes terhadap ekonomi desa belum selalu sebanding dengan harapan. Fitriani et al. (2024) menemukan bahwa BUMDes hanya menyumbang sekitar 2% hingga 4% dari pendapatan desa dan menghadapi ketidaksesuaian antara harapan pemerintah atas pengembalian finansial dengan evaluasi kinerja yang lebih luas, yang mencakup aspek finansial, operasional, dan sosial; mereka juga menyarankan pengembangan kurikulum terstruktur untuk meningkatkan kapabilitas pengurus. Tinjauan lingkup (*scoping review*) terhadap 25 artikel terindeks Scopus periode 2014–2024 menunjukkan bahwa kajian tentang BUMDes didominasi oleh ketegangan organisasi hibrida, keterikatan politik dalam tata kelola, dan kesenjangan antara harapan dan realitas akuntabilitas, sedangkan kajian tentang penerapan standar akuntansi dan evaluasi kinerja jangka panjang masih relatif terbatas (Ismail et al., 2026). Dalam kerangka pembangunan perdesaan yang lebih luas, dana desa, BUMDes, dan pendapatan asli desa dipandang sebagai tiga unsur yang saling terkait (Hilmawan et al., 2023).

Kapasitas pengurus muncul berulang dalam literatur sebagai faktor penentu. Literasi keuangan pengurus dikaitkan dengan kinerja BUMDes yang lebih baik (Nugroho et al., 2023), dan literasi keuangan memperkuat sikap serta kecerdasan finansial pengurus yang pada gilirannya meningkatkan kinerja usaha (Mahmudah et al., 2026). Studi pada dua BUMDes di Kabupaten Temanggung melaporkan bahwa kompetensi pengurus keuangan dan sistem pencatatan keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan, sedangkan partisipasi masyarakat tidak berpengaruh signifikan (Sulistiyowati et al., 2025). Pada sisi sumber daya manusia, Sareng et al. (2024) mengaitkan tata kelola BUMDes yang belum sesuai prinsip dengan perekrutan pengurus yang tidak melalui tes, pelatihan yang hanya satu atau dua kali, dan latar belakang pendidikan pengurus yang beragam sehingga pelaporan keuangan belum optimal.

Desa Sugihmukti terletak di Kecamatan Pasirjambu, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Desa ini memiliki beragam potensi lokal, antara lain peternakan, pandai besi, serta destinasi wisata alam seperti curug dan kebun teh sebagaimana tampak pada peta potensi desa (Gambar 1). Nama BUMDes Desa Sugihmukti adalah BUMDes Sugema. Operasional BUMDes Sugema diselenggarakan oleh struktur pengurus yang terdiri dari 3 orang: Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Saat ini terdapat 7 unit usaha yang dikelola yaitu: pengurusan kantin dan gedung olah raga, penjualan kopi, perdagangan dan pengadaan barang jasa, pelayanan jasa *Payment Point Online Bank* (PPOB), pelayanan pembayaran Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), pelayanan jasa kirim pos, pengurusan wisata *birdwatching* dan *pyconon camp*.

Tidak berbeda dengan BUMDes lainnya, BUMDes Sugema juga mengalami permasalahan. Berdasarkan rapat koordinasi FEB Telkom University dengan perwakilan Kantor Desa pada bulan Juni 2026 diidentifikasi permasalahan yang dihadapi BUMDes Sugema berupa: struktur organisasi dan pembagian peran yang belum optimal, koordinasi yang belum terdokumentasi, belum tersedianya indikator kinerja yang jelas, perencanaan usaha yang cenderung jangka pendek, serta pelaporan dan pemantauan kinerja yang belum terstandar, belum full online dan tidak rutin. Hasil rapat tersebut selanjutnya dituangkan dalam proposal program pengabdian kepada masyarakat.

Sehubungan hal tersebut, program dirancang mencakup penguatan tata kelola, penataan peran, pengenalan manajemen kinerja, dan pengembangan perangkat operasional, dengan sasaran utamanya adalah pengurus dan pelaku bisnis Desa Wisata Sugihmukti, Pasirjambu. Secara kuantitatif, sasaran kegiatan terdiri atas 3 orang pengurus BUMDes dan 7 orang perwakilan unit/ pelaku usaha, sedangkan peserta yang hadir menurut daftar hadir berjumlah 16 orang.

Rencana intervensi tersebut memiliki orientasi praktis: pengetahuan yang diperoleh peserta diharapkan dapat diterjemahkan menjadi perangkat yang digunakan dalam pengurusan BUMDes. Namun, keberhasilan pelatihan tidak dapat dinilai hanya dari penyelenggaraan kegiatan atau skor tes. Komposisi peserta, keterlibatan pemangku kepentingan yang menjadi sasaran utama, dan bukti penerapan perangkat merupakan bagian penting dalam menilai ketercapaian tujuan program. Hal ini didukung literatur dimana relevansi penguatan tata kelola juga sejalan dengan kajian tentang praktik *good governance* dan pengembangan kapasitas BUMDes (Sofyani et al., 2020; Sari, 2021; Furkoni et al., 2023).

Kerangka evaluasi pelatihan yang banyak dirujuk adalah model empat level Kirkpatrick, yaitu reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Level pembelajaran lazim diukur melalui tes sebelum dan sesudah pelatihan, sedangkan level perilaku dan hasil memerlukan bukti penerapan pada periode tindak lanjut. Versi *New World Kirkpatrick Model* telah digunakan untuk mengevaluasi program pelatihan bagi tenaga profesional (Goto et al., 2022), termasuk dalam rancangan perbandingan sebelum dan sesudah intervensi (Goto & Miura, 2023). Dalam pengabdian kepada masyarakat bagi BUMDes, tes Pra dan Paska juga lazim dipakai untuk melihat ketercapaian pemahaman. Boelan et al. (2023), misalnya, melaporkan peningkatan pemahaman tata kelola BUMDes sebesar 75% dan pengetahuan kelengkapan dokumen sebesar 70% pada pelatihan dua hari dengan soal Pra dan Paska yang sama atau serupa, tetapi indikator status badan hukum baru tercapai 50% karena dokumen pendukung belum lengkap. Temuan itu menunjukkan bahwa peningkatan pemahaman tidak otomatis diikuti oleh luaran dokumen. Program serupa lain mencakup pelatihan pembukuan dan keuangan bagi pengurus BUMDes (Karo et al., 2024) serta pendampingan penyusunan AD/ART (Sulistyowati et al., 2024), yang berorientasi pada keterampilan pencatatan dan dokumen kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam artikel ini adalah (1) bagaimana perubahan hasil pembelajaran peserta setelah pemaparan materi dan diskusi, diukur melalui skor tes Pra dan Paska, (2) sejauh mana komposisi peserta yang datanya dapat dianalisis sesuai dengan sasaran program, dan (3) tindak lanjut apa yang dapat dirumuskan agar penguatan tata kelola dan manajemen kinerja berlanjut menjadi perangkat kerja yang digunakan pengurus. Artikel ini bertujuan untuk (1) mengevaluasi hasil pembelajaran peserta berdasarkan skor tes Pra-Paska, (2) menelaah kesesuaian antara sasaran program dan komposisi peserta yang datanya dapat dianalisis, (3) menyajikan contoh perangkat ilustratif untuk mendukung penguatan tata kelola dan manajemen kinerja, serta (4) merumuskan rekomendasi tindak lanjut bagi program pengabdian berikutnya.



Gambar 1. Peta potensi Desa Sugihmukti.

2. METODE

2.1 Pelaksanaan kegiatan

Kegiatan dilaksanakan secara luring pada 26 Agustus 2026 di Desa Sugihmukti, Kecamatan Pasirjambu, Kabupaten Bandung. Materi berfokus pada penguatan tata kelola BUMDes, profesionalisme pengurusan, fungsi sosial dan komersial, pengambilan keputusan, serta konsep manajemen kinerja. Pelaksanaan yang terdokumentasi terutama berupa pemaparan materi dan diskusi. Tim dosen dan mahasiswa sebagai pemberi pelatihan didukung Kepala Desa dan jajarannya menjadi penyelenggara gabungan kegiatan pengabdian kepada masyarakat tersebut. Durasi pemaparan materi adalah 30 menit, diskusi 30 menit, pengerjaan tes Pra 15 menit dan pengerjaan tes Paska 15 menit. Jumlah seluruh peserta berdasarkan daftar hadir adalah 16 orang. Dokumentasi pelaksanaan disajikan pada Gambar 2. sampai Gambar 4.



Gambar 2. Penyampaian materi tata kelola dan manajemen kinerja BUMDes.



Gambar 3. Aktivitas partisipatif peserta selama kegiatan.



Gambar 4. Peserta dan tim pemberi pelatihan.

Berdasarkan pelaksanaan, acara berjalan dengan lancar, para peserta cukup antusias dan mengisi kuesioner Pra dan Paska pemberian materi. Dari daftar yang terkumpul, komposisi peserta pada pelaksanaan aktual berbeda dari sasaran utama yang direncanakan: peserta yang mengikuti evaluasi didominasi masyarakat desa, sedangkan keterwakilan pengurus BUMDes dan unit/ pelaku usaha terbatas. Data yang tersedia belum menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi komposisi tersebut, sehingga artikel ini tidak mengatribusikan kondisi tersebut kepada pihak tertentu.

2.2 Instrumen Evaluasi

Instrumen evaluasi berupa tes pilihan ganda yang terdiri atas 10 butir (Q1–Q10) dengan soal yang sama pada Pra dan Paska. Setiap butir dinilai benar (10 poin) atau salah (0 poin) sehingga skor total berkisar 0–100; skema ini konsisten dengan rata-rata skor 90 dan 95 yang setara dengan rata-rata 9,0 dan 9,5 butir benar dari 10 butir dengan bobot yang sama untuk setiap butir. Kunci jawaban disusun berdasarkan isi pertanyaan dan pilihan jawaban pada formulir dengan merujuk pada materi yang disampaikan, yaitu fungsi sosial dan komersial BUMDes, regulasi BUMDes, pemisahan kekayaan dan pengurusan modal, pemilihan pengurus, serta manajemen kinerja dan indikator kinerja finansial; fokus tiap butir disajikan pada Tabel 6. Pemeriksaan kesesuaian soal dengan materi, dilakukan dengan cara penelaahan bersama oleh tim penerjemah sebelum pelaksanaan. Beberapa pilihan jawaban yang keliru memuat pernyataan yang mutlak, misalnya bahwa kekurangan modal selalu menjadi penyebab utama kegagalan usaha (Q5) atau bahwa tata kelola dan manajemen kinerja mengurangi partisipasi masyarakat (Q10).

Tabel 1. Ringkasan desain evaluasi pembelajaran

Komponen	Uraian
Bentuk kegiatan Instrumen	Pemaparan materi dan diskusi, luring, 26 Agustus 2026 Tes pilihan ganda 10 butir (Q1–Q10), soal Pra dan Paska sama
Penskoran	Benar = 10 poin, salah = 0 poin; skor 0–100
Data terkumpul	16 respons Pra dan 16 respons Paska
Data dianalisis	14 pasangan Pra–Paska (kode peserta P01–P14)
Ukuran hasil	Rata-rata skor, perubahan skor individual, jawaban benar per butir, gain ternormalisasi
Durasi (materi/diskusi/tes)	30 menit / 30 menit / 15 menit Pra & 15 menit Paska
Jumlah peserta menurut daftar hadir	16 orang

2.3 Sumber dan Pengolahan Data

Data *spreadsheet* memuat 16 respons pada lembar Pra dan 16 respons pada lembar Paska. Sebanyak 14 pasangan dicocokkan secara konservatif. Pencocokan dilakukan berdasarkan nama yang sama setelah normalisasi kapitalisasi dan spasi, dengan pencocokan tambahan untuk variasi penulisan nama yang didukung kesesuaian profil responden. Dua respon Pra dan dua respon Paska tidak dimasukkan ke analisis berpasangan karena tidak ditemukan pasangan yang memadai. Skor dianalisis secara deskriptif melalui rata-rata dan perubahan skor individual.

Kriteria pencocokan ditetapkan secara bertahap. Pertama, pasangan diterima apabila nama pada lembar Pra dan Paska identik setelah huruf kapital dan spasi dinormalisasi. Kedua, untuk variasi penulisan nama (misalnya perbedaan ejaan, singkatan, atau urutan kata), pasangan diterima hanya jika atribut profil responden konsisten, yaitu jenis kelamin, kelompok usia, pendidikan terakhir, dan peran/status pada kedua lembar sama; tiga pasangan diterima melalui kriteria ini. Ketiga, pasangan yang tetap meragukan tidak dimasukkan ke analisis. Alur pemilihan disajikan pada Tabel 2 tanpa menampilkan identitas pribadi, dan setiap pasangan dalam analisis diberi kode peserta (P01–P14).

Tabel 2. Alur pencocokan data Pra–Paska menjadi 14 pasangan

Tahap seleksi	Pra	Paska	Keterangan
Respons terkumpul	16	16	Lembar Pra dan Paska
Nama identik setelah normalisasi kapitalisasi & spasi	11	11	Pasangan langsung
Variasi nama dengan profil responden sesuai	3	3	Pasangan tambahan
Pasangan dianalisis	14	14	P01–P14
Tidak dipasangkan (dikeluarkan)	2	2	Pasangan tidak memadai

Pengolahan data mencakup rata-rata skor, jumlah peserta yang meningkat, tetap, dan menurun, serta jumlah dan persentase jawaban benar pada tiap butir dengan penyebut 14 pasangan. Untuk menilai seberapa besar ruang peningkatan yang terpakai, dihitung gain ternormalisasi rata-rata kelompok, $g = (\text{rata-rata Paska} - \text{rata-rata Pra}) / (100 - \text{rata-rata Pra})$ (Hake, 1998). Tidak dilakukan uji inferensial karena jumlah pasangan kecil dan tujuan analisis bersifat deskriptif.

Analisis menggunakan data pada formulir yang benar-benar diisi responden, dengan soal Pra dan Paska yang sama. Data Pra dan Paska dianalisis secara berpasangan setelah identitas responden dicocokkan secara konservatif.

2.4 Batas Evaluasi

Batas evaluasi perlu dibedakan menurut dimensinya. Pertama, *evaluasi pembelajaran* mengukur skor tes, bukan kompetensi praktis dalam menyusun SOP, menetapkan KPI, membaca laporan keuangan, atau menjalankan rapat evaluasi kinerja. Sementara itu, kedua, *evaluasi kesesuaian sasaran* menelaah komposisi peserta yang datanya tersedia, bukan seluruh dampak program. Mengingat keterwakilan kelompok sasaran utama dalam data evaluasi terbatas dan belum ada dokumen operasional konkret yang dihasilkan, artikel ini belum dapat menyimpulkan bahwa penguatan praktik tata kelola telah tercapai.

Dalam kerangka Kirkpatrick, artikel ini terutama melaporkan level pembelajaran melalui skor tes Pra–Paska, ditambah telaah kesesuaian sasaran; level perilaku (penggunaan perangkat) dan level hasil (perubahan kinerja BUMDes) tidak diukur. Ketiadaan kelompok pembanding dan penggunaan soal yang sama pada Pra dan Paska juga membuat skor Paska dapat dipengaruhi oleh ingatan terhadap soal.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Evaluasi Pelaksanaan dan Rekomendasi

Bagian ini mengevaluasi dua dimensi pelaksanaan program, yaitu hasil pembelajaran peserta dan kesesuaian komposisi peserta dengan sasaran program. Mengingat bukti luaran operasional konkret belum tersedia, status luaran operasional serta contoh perangkat hipotetis untuk kegiatan pendampingan berikutnya dibahas pada subbagian tersendiri.

3.1.1. Evaluasi Pembelajaran: Hasil Tes Pra dan Paska

Evaluasi pembelajaran dilaporkan sebagai satu dimensi tersendiri. Perbedaan antara komposisi peserta yang direncanakan dan peserta yang datanya tersedia tidak mengurangi nilai informasi dari tes Pra–Paska. Namun, hasil tes ini hanya menggambarkan perubahan skor pada peserta yang datanya dapat dipasangkan; hasilnya tidak dapat digunakan untuk menilai secara langsung keterjangkauan pengurus BUMDes dan unit/ pelaku usaha.

Tabel 3. Evaluasi skor peserta hasil pembelajaran

Indikator	Pra	Paska	Perubahan
Jumlah respons pada masing-masing lembar	16	16	—
Pasangan yang dicocokkan	14	14	—
Rata-rata skor pada 14 pasangan	90,00	95,00	+5,00 poin
Peserta dengan skor meningkat	—	7	7 dari 14
Peserta dengan skor tetap	—	7	7 dari 14
Peserta dengan skor menurun	—	0	0 dari 14

Sebanyak 16 respons tercatat pada masing-masing lembar Pra dan Paska. Namun, hanya 14 pasangan yang dapat dicocokkan secara konservatif dan digunakan dalam analisis berpasangan. Pada 14 pasangan tersebut, rata-rata skor meningkat dari 90 menjadi 95. Tujuh peserta memperoleh skor lebih tinggi pada Paska, sedangkan tujuh peserta memperoleh skor

yang tetap; tidak ada peserta yang skornya menurun. Hasil ini dilaporkan sebagai evaluasi pembelajaran, sementara komposisi peserta dibahas secara terpisah. Angka tersebut bersifat deskriptif dan hanya menggambarkan peserta yang datanya berhasil dipasangkan.

Karena rata-rata skor Pra sudah mencapai 90, ruang peningkatan maksimum pada rata-rata kelompok hanya 10 poin. Kenaikan 5 poin berarti sekitar separuh ruang tersebut terpakai, atau gain ternormalisasi $g = (95 - 90)/(100 - 90) = 0,50$, yang tergolong sedang menurut kategori Hake (1998). Nilai g ini dihitung dari rata-rata kelompok pada 14 pasangan dan tidak menggantikan analisis individual. Dengan bobot 10 poin per butir, perubahan skor individual hanya dapat berkelipatan 10 poin; karena total kenaikan setara tujuh butir dan tidak ada peserta yang menurun, tujuh peserta yang meningkat masing-masing naik 10 poin (Tabel 4 dan Tabel 5).

Tabel 4. Sebaran perubahan skor individual pada 14 pasangan

Kategori	Jumlah peserta	Persentase	Besar perubahan
Meningkat	7	50,0%	+10 poin (masing-masing)
Tetap	7	50,0%	0 poin
Menurun	0	0,0%	—
Total	14	100%	Rata-rata +5 poin

Sebaran skor individual memperlihatkan keterbatasan ruang peningkatan sejak tes awal. Pada Pra, sembilan peserta memperoleh skor 90, tiga peserta sudah memperoleh skor maksimum 100, satu peserta 80, dan satu peserta 70; dengan demikian 12 dari 14 peserta sudah berskor 90 atau lebih dan hanya dua peserta yang dapat naik lebih dari satu butir. Pada Paska, delapan peserta berskor 100, lima peserta berskor 90, dan satu peserta berskor 80. Rincian per peserta disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Skor dan perubahan individual pada 14 pasangan (kode peserta)

Kode	Peran	Skor Pra	Skor Paska	Perubahan	Butir yang berubah
P01	Masyarakat desa	70	80	+10	Q3 ↓, Q6 ↑, Q7 ↑
P02	Unit/ pelaku usaha	80	90	+10	Q5 ↓, Q6 ↑, Q8 ↑
P03	Masyarakat desa	90	90	0	—
P04	Unit/ pelaku usaha	90	90	0	—
P05	Masyarakat desa	90	90	0	Q5 ↓, Q6 ↑
P06	Masyarakat desa	90	90	0	—
P07	Masyarakat desa	90	100	+10	Q3 ↑
P08	Masyarakat desa	90	100	+10	Q6 ↑
P09	Masyarakat desa	90	100	+10	Q3 ↑
P10	Masyarakat desa	90	100	+10	Q8 ↑
P11	Masyarakat desa	90	100	+10	Q3 ↑
P12	Masyarakat desa	100	100	0	—
P13	Pengurus BUMDes	100	100	0	—
P14	Masyarakat desa	100	100	0	—

Keterangan: ↑ = salah pada Pra menjadi benar pada Paska; ↓ = benar pada Pra menjadi salah pada Paska; kode peserta diurutkan menurut skor Pra lalu skor Paska dan tidak mengikuti urutan data asli.

Analisis per butir dilakukan pada 14 pasangan responden yang sama dengan menggunakan kunci jawaban berdasarkan isi pertanyaan dan pilihan jawaban pada formulir. Persentase dihitung dari jumlah jawaban benar di antara pasangan yang dapat dicocokkan ($n = 14$). Hasilnya memperlihatkan bahwa skor total yang relatif tinggi masih menyembunyikan

variasi pemahaman pada beberapa topik.

Tabel 6. Evaluasi Pembelajaran per Pertanyaan: Hasil Tes Pra dan Paska

Butir	Fokus pertanyaan	Pra: benar n (%)	Paska: benar n (%)	Perubahan
Q1	Fungsi ganda BUMDes	14/14 (100,0%)	14/14 (100,0%)	+0 orang (+0,0 pp)
Q2	Fungsi sosial BUMDes	14/14 (100,0%)	14/14 (100,0%)	+0 orang (+0,0 pp)
Q3	Regulasi BUMDes	10/14 (71,4%)	12/14 (85,7%)	+2 orang (+14,3 pp)
Q4	Pemisahan kekayaan/aset	14/14 (100,0%)	14/14 (100,0%)	+0 orang (+0,0 pp)
Q5	Modal dan risiko kegagalan	14/14 (100,0%)	12/14 (85,7%)	-2 orang (-14,3 pp)
Q6	Pemilihan pengurus berbasis kompetensi	8/14 (57,1%)	12/14 (85,7%)	+4 orang (+28,6 pp)
Q7	Fungsi manajemen kinerja	13/14 (92,9%)	14/14 (100,0%)	+1 orang (+7,1 pp)
Q8	Indikator kinerja finansial	12/14 (85,7%)	14/14 (100,0%)	+2 orang (+14,3 pp)
Q9	Respons atas unit usaha merugi	14/14 (100,0%)	14/14 (100,0%)	+0 orang (+0,0 pp)
Q10	Manfaat tata kelola & manajemen kinerja	13/14 (92,9%)	13/14 (92,9%)	+0 orang (+0,0 pp)

Secara substantif:

- Q6 tentang pemilihan pengurus berdasarkan kompetensi dan rekam jejak menunjukkan peningkatan paling menonjol, dari 8/14 menjadi 12/14 jawaban benar (naik 28,6 poin persentase). Q3 tentang regulasi BUMDes meningkat dari 10/14 menjadi 12/14 (naik 14,3 poin persentase), sedangkan Q8 tentang indikator kinerja finansial meningkat dari 12/14 menjadi 14/14 (naik 14,3 poin persentase). Q7 tentang fungsi manajemen kinerja meningkat dari 13/14 menjadi 14/14.
- Q1, Q2, Q4, dan Q9 telah dijawab benar oleh seluruh 14 peserta maksimal 14/14 untuk Pra dan Paska, sehingga tidak tampak ruang peningkatan pada butir-butir tersebut dalam instrumen ini. Q5 juga telah dijawab benar oleh seluruh peserta pada Pra, sehingga lima dari sepuluh butir tidak memiliki ruang peningkatan pada tes awal.
- Q10 tetap 13/14 pada kedua pengukuran. Pada masing-masing pengukuran terdapat satu jawaban yang menyatakan bahwa tata kelola dan manajemen kinerja mengurangi partisipasi masyarakat. Penelusuran pada pasangan peserta yang sama menunjukkan bahwa jawaban keliru tersebut berasal dari satu peserta yang sama (P01) pada kedua pengukuran, sehingga ini merupakan miskonsepsi yang bertahan, bukan perubahan jawaban; 13 peserta lain menjawab benar pada Pra dan Paska.
- Sebaliknya, Q5 tentang modal dan kegagalan BUMDes menurun dari 14/14 menjadi 12/14 jawaban benar. Pada tes Paska, dua respons memilih pernyataan bahwa kekurangan modal selalu menjadi penyebab utama kegagalan. Hasil agregat ini menunjukkan penurunan jumlah jawaban benar, tetapi tidak dengan sendirinya menjelaskan penyebab perubahan respons. Penelusuran berpasangan menunjukkan bahwa 2 dari 14 pasangan (14,3%), yaitu P02 (unit/pelaku usaha) dan P05 (masyarakat desa), berubah dari benar menjadi salah, 12 pasangan tetap benar, dan tidak ada yang berubah dari salah menjadi benar. Skor total keduanya tidak turun karena masing-masing memperbaiki Q6 (P02 juga memperbaiki Q8): P02 naik dari 80 menjadi 90, sedangkan P05 tetap 90.

Pola berpasangan pada butir lain adalah sebagai berikut. Pada Q7, satu peserta berubah dari salah menjadi benar dan tidak ada yang sebaliknya; pada Q8, dua peserta berubah dari salah menjadi benar dan tidak ada yang sebaliknya, karena seluruh peserta menjawab benar pada Paska. Pada Q3, tiga peserta berubah dari salah menjadi benar, satu peserta (P01) dari benar menjadi salah, dan satu peserta tetap salah, sehingga kenaikan bersihnya dua peserta. Pada Q6, empat peserta berubah dari salah menjadi benar, dua peserta tetap salah, dan tidak ada yang berubah dari benar menjadi salah.

Walaupun secara keseluruhan pola numerik ini positif, interpretasinya perlu dibatasi karena skor awal relatif sudah tinggi sehingga peluang naik menjadi rendah dan jumlah pasangan yang dianalisis terbatas. Selain itu, hasil tersebut terutama menggambarkan pembelajaran pada peserta yang datanya dapat dipasangkan dan tidak dengan sendirinya menunjukkan perubahan kapasitas pengurus BUMDes atau unit/ pelaku usaha. Karena soal pada formulir yang diisi responden sama untuk Pra dan Paska, perbandingan skor dapat digunakan sebagai gambaran deskriptif perubahan hasil tes. Namun, hasil tersebut tidak dengan sendirinya membuktikan peningkatan kompetensi praktis atau perubahan tata kelola dan kinerja kelembagaan BUMDes.

Penurunan jumlah jawaban benar pada Q5 tidak dapat langsung ditafsirkan sebagai dampak negatif pelatihan karena respons tes dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sebagai tindak lanjut, pembahasan berbasis kasus disarankan untuk menunjukkan bahwa modal dan risiko kegagalan merupakan faktor yang memengaruhi keberlangsungan usaha, tetapi bukan satu-satunya penyebab kegagalan. Rekomendasi ke depan, selain tes pilihan ganda, ditambah variasi asesmen misalnya dengan latihan penerapan untuk mendalami pemahaman peserta.

Besaran kenaikan lima poin ini tidak dapat dibandingkan langsung dengan peningkatan 70% hingga 75% pada indikator pemahaman yang dilaporkan Boelan et al. (2023), karena ukuran dan instrumennya berbeda. Namun, perbedaan itu menegaskan bahwa titik awal yang tinggi pada kegiatan ini membatasi ruang peningkatan. Penyebabnya belum dapat dipastikan; dugaan yang perlu diuji pada kegiatan berikutnya adalah instrumen yang relatif mudah bagi peserta yang sebagian besar masyarakat desa, materi dasar yang sudah dikenal, dan soal yang sama pada Pra dan Paska. Dalam kerangka Kirkpatrick, skor tes yang tinggi pada level pembelajaran belum menjamin perubahan perilaku atau hasil organisasi (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), sehingga evaluasi lanjutan perlu menilai hasil kerja dan penggunaan perangkat.

Peningkatan terbesar pada Q6 relevan dengan temuan Sareng et al. (2024) bahwa pemilihan direktur yang dilakukan langsung oleh kepala desa tanpa tes dikaitkan dengan tata kelola BUMDes yang belum sesuai prinsip. Pemahaman peserta tentang pentingnya kompetensi dan rekam jejak sebagai dasar pemilihan pengurus merupakan prasyarat konseptual. Namun, pemilihan pengurus yang sebenarnya melibatkan pemerintah desa dan musyawarah desa, sehingga kenaikan skor ini tidak dapat ditafsirkan sebagai perubahan praktik perekrutan.

Peningkatan pada Q8 tentang indikator kinerja finansial perlu dibaca bersama temuan bahwa kompetensi pengurus keuangan dan sistem pencatatan keuangan berhubungan positif dengan kinerja keuangan BUMDes (Sulistyowati et al., 2025) dan bahwa literasi keuangan pengurus berkaitan dengan kinerja BUMDes (Nugroho et al., 2023). Pengetahuan tentang indikator finansial baru berguna apabila pencatatan transaksi tersedia sebagai dasar perhitungan, sehingga tindak lanjut yang paling mendasar adalah SOP pencatatan transaksi. Selain itu, indikator finansial saja tidak cukup: Fitriani et al. (2024) menunjukkan ketidaksesuaian antara harapan akan pengembalian finansial dan penilaian kinerja BUMDes yang juga mencakup aspek operasional dan sosial, serta menyarankan penyelarasan indikator finansial dan sosial. Pandangan ini sejalan dengan *balanced scorecard* yang melengkapi ukuran keuangan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996). Penerapan pendekatan tersebut pada BUMDes Manunggal Sejahtera di Kabupaten Magetan menempatkan perspektif keuangan pada skor terendah dibanding perspektif lainnya (Sari & Hariputra, 2025), sehingga ukuran non-finansial perlu dirancang bersama ukuran finansial.

Penurunan pada Q5 sejalan dengan pesan bahwa modal bukan satu-satunya penentu keberhasilan usaha desa. Sareng et al. (2024) menyimpulkan bahwa sumber daya finansial bukan faktor utama, melainkan komitmen pengurus dan pemerintah desa, dan Mahmudah et al. (2026)

menekankan bahwa peningkatan kinerja BUMDes memerlukan lebih dari sekadar dukungan kelembagaan atau sumber daya keuangan. Karena itu, pembahasan berbasis kasus tentang kegagalan usaha desa yang tidak semata-mata disebabkan oleh kekurangan modal tetap relevan, dan dua jawaban keliru pada Paska dapat menjadi bahan klarifikasi pada pertemuan berikutnya.

Jawaban keliru pada Q10 yang menyatakan bahwa tata kelola mengurangi partisipasi masyarakat berasal dari satu peserta yang sama pada kedua tes dan perlu diperhatikan karena partisipasi masyarakat dipandang sebagai salah satu dimensi yang memengaruhi kinerja tata kelola BUMDes (Sareng et al., 2024) dan telah dikaji dalam pengurusan BUMDes (Rismanita & Pradana, 2022). Di sisi lain, Sulistyowati et al. (2025) tidak menemukan pengaruh signifikan partisipasi masyarakat terhadap kinerja keuangan, sehingga partisipasi dan kinerja keuangan perlu dibahas sebagai dimensi yang berbeda dalam sesi klarifikasi.

3.1.2. Evaluasi Kesesuaian Sasaran Program dan Komposisi Peserta

Perbedaan antara sasaran utama yang direncanakan dan komposisi peserta yang tercatat diperlakukan di sini sebagai kondisi pelaksanaan yang perlu dipahami dan ditindaklanjuti, bukan sebagai dasar untuk menyimpulkan kesalahan pihak tertentu. Berbagai faktor kontekstual dapat memengaruhi partisipasi; data yang tersedia belum cukup untuk menetapkan penyebab khusus.

Evaluasi kesesuaian sasaran dilakukan terpisah dari evaluasi pembelajaran. Proposal menguraikan bahwa pengurus BUMDes dan unit/ pelaku usaha Desa Wisata Sugihmukti sebagai sasaran utama. Pada 14 peserta dengan data Pra-Paska yang dapat dicocokkan, profil Pra mencatat 11 orang sebagai masyarakat desa, dua sebagai unit/ pelaku usaha/UMKM, dan satu sebagai pengurus BUMDes. Dengan demikian, tiga dari 14 peserta berpasangan (21,4%) tercatat langsung sebagai bagian dari kelompok sasaran utama, sedangkan 11 orang (78,6%) tercatat sebagai masyarakat desa. Komposisi ini merupakan gambaran peserta yang datanya berpasangan, bukan klaim mengenai seluruh peserta yang hadir.

Tabel 7. Komposisi peserta dengan data Pra-Paska berpasangan

Peran pada data Pra & Paska (berpasangan)	Jumlah	Persentase
Masyarakat desa	11	78,6%
Unit/ pelaku usaha	2	14,3%
Pengurus BUMDes	1	7,1%
Total	14	100%

Partisipasi masyarakat tetap relevan untuk memperluas pemahaman tentang peran BUMDes dan tata kelola yang baik. Pada saat yang sama, keterwakilan pengurus dan unit/ pelaku usaha yang terbatas dalam data evaluasi membuat kesempatan untuk membahas proses internal, prosedur, pencatatan, dan pemantauan kinerja secara langsung belum optimal. Kondisi ini menjadi bahan perbaikan untuk kegiatan berikutnya. Strategi pelibatan dapat disesuaikan bersama pihak desa dan pengurus agar edukasi masyarakat dan penguatan kapasitas operasional pengurus sama-sama memperoleh ruang yang memadai.

Komposisi ini perlu dibaca bersama literatur yang menempatkan keterlibatan para pihak sebagai bagian dari mekanisme kontrol BUMDes. Fitriani et al. (2024) mencatat bahwa BUMDes memakai rapat, dialog, dan keterlibatan masyarakat sebagai mekanisme kontrol dalam pelaksanaan programnya, sedangkan Sareng et al. (2024) memasukkan partisipasi masyarakat dan mitra usaha dalam dimensi lingkungan eksternal yang memengaruhi kinerja tata kelola. Dengan demikian, kehadiran masyarakat desa tidak semata-mata ketidaksesuaian, karena edukasi tentang peran BUMDes dapat mendukung pengawasan sosial. Namun, pengurus dan unit/ pelaku usaha yang bertanggung jawab atas pencatatan dan pelaporan hanya terwakili tiga dari 14 pasangan data (21,4%); bila peserta dibandingkan terhadap sasaran kehadiran, maka kehadiran pengurus adalah 1 dari 3 orang pengurus, kehadiran perwakilan unit/pelaku usaha adalah 2 dari 7 unit/pelaku usaha dan diluar sasaran utama, hadir juga masyarakat desa sejumlah 13 orang. Dengan komposisi seperti ini, hasil tes lebih mencerminkan pemahaman masyarakat desa daripada kesiapan pengurus untuk menerapkan perangkat tata kelola.

3.2. Status Luaran Operasional dan Paket Perangkat Ilustratif

Berbeda dari Bagian 3.1 yang membahas hasil evaluasi pelaksanaan program dan rekomendasi perbaikan, bagian ini menguraikan status luaran operasional serta contoh perangkat yang dapat dikembangkan dalam kegiatan pendampingan berikutnya.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rancangan intervensi yang berorientasi praktik belum diikuti oleh bukti luaran operasional konkret yang dapat dilaporkan. Hal ini menjadi masukan untuk penyempurnaan tahap berikutnya: materi pelatihan dapat ditindaklanjuti melalui sesi kerja bersama pengurus, sehingga contoh konsep dapat dikembangkan menjadi perangkat yang sesuai dengan kebutuhan, proses kerja, dan kapasitas organisasi. Pola serupa tampak pada Boelan et al. (2023), ketika pemahaman meningkat tetapi dokumen yang menjadi syarat badan hukum belum lengkap, dan pada program pendampingan yang secara khusus menghasilkan dokumen AD/ART (Sulistyowati et al., 2024).

Untuk menjembatani pemahaman konseptual dengan praktik, kegiatan lanjutan disarankan menghasilkan "paket perangkat ilustratif" sederhana melalui lokakarya bersama pengurus dan unit/ pelaku usaha. Tabel berikut merupakan rancangan ilustratif yang perlu disesuaikan dengan struktur, jenis unit usaha, data dasar, dan ketentuan yang berlaku. Semua contoh bersifat hipotetis dan bukan dokumen resmi atau hasil yang telah diterapkan di Sugihmukti.

Tabel 8. Rancangan ilustratif pembagian peran

Peran ilustratif	Tanggung jawab utama	Bukti kerja yang disarankan
Penasihat/Pengawas sesuai struktur yang berlaku	Menelaah arah usaha dan meminta pertanggungjawaban sesuai kewenangan	Catatan rapat dan tindak lanjut
Direktur/Pelaksana operasional BUMDes	Mengkoordinasikan rencana kerja, sumber daya, dan pelaporan	Rencana kerja dan laporan berkala
Penanggung jawab unit usaha	Menjalankan kegiatan, mencatat transaksi, dan melaporkan indikator unit	Catatan operasional dan rekap indikator
Petugas administrasi/keuangan	Menjaga kelengkapan bukti transaksi dan rekap keuangan	Buku kas/rekap yang dapat ditelusuri

Catatan: nama jabatan, kewenangan, dan garis pelaporan di atas hanya contoh. Struktur final harus mengacu pada struktur resmi BUMDes, peraturan yang berlaku, dan kesepakatan pihak berwenang; tabel ini tidak menggantikan musyawarah atau keputusan formal.

Tabel 9. Contoh format SOP ringkas (hipotetis)

Elemen SOP	Contoh isi yang perlu disesuaikan
Nama proses	Penerimaan dan pencatatan transaksi unit usaha
Tujuan	Memastikan transaksi tercatat lengkap, akurat, dan dapat ditelusuri
Pelaksana	Petugas unit usaha dan petugas administrasi/keuangan
Langkah 1	Catat tanggal, jenis transaksi, nilai, dan pihak terkait pada saat transaksi terjadi
Langkah 2	Simpan bukti transaksi sesuai tata cara penyimpanan yang disepakati
Langkah 3	Rekap transaksi secara berkala dan cocokkan dengan bukti serta saldo kas
Langkah 4	Laporkan selisih atau transaksi yang belum didukung bukti kepada penanggung jawab
Pemeriksaan	Penanggung jawab meninjau rekap dan mengesahkan tindak lanjut sesuai kewenangan
Dokumen terkait	Formulir transaksi, bukti transaksi, rekap periodik, catatan koreksi

Tabel 10. Contoh rencana kerja dan indikator kinerja (hipotetis)

Tujuan	Indikator	Target	Frekuensi	Penanggung jawab
Memperbaiki ketertiban pencatatan	Persentase transaksi dengan bukti lengkap	Ditetapkan setelah baseline	Bulanan	Penanggung jawab unit
Memantau kinerja usaha	Pendapatan dan biaya operasional per periode	Ditetapkan berdasarkan rencana usaha	Bulanan	Pengurus unit dan administrasi/ keuangan
Memantau kesehatan usaha	Margin/laba-rugi unit usaha	Ditetapkan setelah menelaah data aktual	Bulanan/ triwulana	Pengurus BUMDes
Menindaklanjuti masalah	Persentase tindakan korektif yang selesai	Disepakati dalam rapat evaluasi	Bulanan	Pemilik tindakan yang ditunjuk

Target perlu ditetapkan bersama pengurus setelah memeriksa data aktual dan mempertimbangkan jenis usaha serta kapasitas organisasi.

Indikator pada Tabel 10. dapat dikelompokkan menurut perspektif *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1996): persentase transaksi dengan bukti lengkap mewakili proses bisnis internal; pendapatan, biaya operasional, dan margin atau laba-rugi mewakili perspektif keuangan; dan persentase tindakan korektif yang selesai mewakili pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan atau pengguna layanan, misalnya kepuasan warga atau pelanggan unit usaha, belum tercakup dan dapat ditambahkan setelah pengurus menetapkan data dasar. Dengan demikian, perangkat ini tidak hanya mengukur laba, tetapi juga ketertiban proses, sejalan dengan saran penyelarasan indikator finansial dan sosial pada BUMDes (Fitriani et al., 2024).

Tabel 11. Contoh lembar monitoring kinerja (hipotetis)

Periode	Indikator	Target	Realisasi	Selisih/ status	Analisis penyebab	Tindak lanjut dan PIC
[bulan/ tahun]	[indikator]	[ditetapka n]	[diisi dari data]	[diisi]	[berdasarka n bukti]	[aksi, PIC, tenggat]
[bulan/ tahun]	[indikator]	[ditetapka n]	[diisi dari data]	[diisi]	[berdasarka n bukti]	[aksi, PIC, tenggat]

Format monitoring baru berguna apabila pengurus mengisi data aktual secara rutin, membahas selisih target dan realisasi, menetapkan tindakan korektif, serta memeriksa penyelesaiannya pada periode berikutnya. Penggunaan *dashboard* digital dapat dipertimbangkan kemudian, setelah proses dan tanggung jawab pencatatan berjalan konsisten.

3.3. Rekomendasi untuk Program Pengabdian Berikutnya

Pertama, tahap persiapan kegiatan berikutnya dapat mencakup komunikasi dan koordinasi dengan pemerintah desa, pengurus BUMDes, serta unit/ pelaku usaha untuk memetakan ketersediaan waktu, kebutuhan, dan bentuk keterlibatan yang paling memungkinkan. Penjadwalan dan mekanisme partisipasi dapat disepakati bersama dengan mempertimbangkan situasi yang dihadapi para pihak. Kedua, agenda dapat menyediakan waktu khusus untuk lokakarya berbasis data dan proses kerja aktual, melengkapi pemaparan materi. Ketiga, luaran dapat ditetapkan secara terukur sejak awal, misalnya satu SOP yang ditelaah pengurus, satu rencana kerja dengan indikator dan target yang disepakati, dan satu lembar monitoring yang diuji menggunakan data contoh atau data aktual yang telah disetujui. Keempat, evaluasi perlu memisahkan tiga tingkatan: (a) pemahaman peserta melalui tes yang instrumennya konsisten, (b)

kemampuan menyusun perangkat melalui penilaian hasil kerja, dan (c) penggunaan perangkat dalam praktik melalui bukti implementasi pada periode tindak lanjut. Pemisahan ini membuat klaim keberhasilan lebih sepadan dengan bukti yang dikumpulkan.

Dari keempat rekomendasi tersebut, tindak lanjut yang paling terarah adalah satu lokakarya penyusunan SOP pencatatan transaksi bersama pengurus dengan Tabel 9 sebagai bahan awal. Pencatatan transaksi menjadi dasar bagi indikator kinerja finansial dan lembar monitoring, dan kompetensi serta sistem pencatatan keuangan berkaitan dengan kinerja keuangan BUMDes (Sulistiyowati et al., 2025). Lokakarya perlu disertai jadwal pemeriksaan penggunaan SOP agar luaran tidak berhenti pada dokumen (Tabel 12). Instrumen evaluasi pada tahap berikutnya sebaiknya diperkaya dengan butir kasus singkat dan lembar penilaian hasil kerja agar tidak terbentur skor awal yang sudah tinggi.

Tabel 12. Rencana tindak lanjut bertahap untuk satu SOP pencatatan transaksi

Tahap	Waktu (relatif)	Kegiatan	Bukti/indikator
Persiapan	Minggu 1-2	Koordinasi dengan pemerintah desa dan pengurus; penetapan peserta lokakarya (pengurus dan unit/ pelaku usaha)	Daftar peserta dan jadwal
Lokakarya SOP	Bulan ke-1	Menyusun satu SOP pencatatan transaksi dengan data aktual atau data contoh yang disetujui	Draf SOP yang ditelaah pengurus
Uji coba	Bulan ke-2	Penggunaan SOP dan lembar rekap pada transaksi harian	Rekap transaksi dengan bukti
Pemeriksaan penggunaan	Akhir bulan ke-2 dan ke-3	Pemeriksaan sampel transaksi dan catatan koreksi bersama penanggung jawab	Persentase transaksi dengan bukti lengkap
Evaluasi	Bulan ke-3	Penilaian hasil kerja dan tes ulang dengan instrumen yang diperkaya	Skor penerapan dan keputusan perbaikan

Catatan: waktu pada Tabel 12 bersifat relatif dan perlu disesuaikan dengan kesepakatan pemerintah desa dan pengurus.

4. KESIMPULAN

Evaluasi pembelajaran pada 14 pasangan data yang dicocokkan secara konservatif menunjukkan kenaikan rata-rata skor tes Pra-Paska dari 90 menjadi 95 (+5 poin; gain ternormalisasi 0,50). Tujuh peserta meningkat dan tujuh tetap, tanpa penurunan; peningkatan terbesar terjadi pada butir pemilihan pengurus berdasarkan kompetensi, sedangkan butir modal dan risiko kegagalan (Q5) menurun pada dua peserta. Kelebihan hasil ini adalah konsistensinya pada data berpasangan. Kekurangannya, skor awal yang tinggi membatasi ruang peningkatan, jumlah pasangan kecil, dan soal yang sama dipakai pada Pra dan Paska, sehingga hasil ini tidak membuktikan peningkatan kompetensi praktis atau perubahan kinerja BUMDes.

Secara terpisah, hanya tiga dari 14 peserta berpasangan (21,4%) yang tercatat sebagai pengurus BUMDes atau unit/ pelaku usaha, dan belum ada dokumen hasil kerja bersama pengurus yang dapat dilaporkan. Pengembangan selanjutnya adalah lokakarya penyusunan satu SOP pencatatan transaksi bersama pengurus, disertai pemeriksaan penggunaannya pada bulan ke-2 dan ke-3 serta instrumen evaluasi yang diperkaya agar level penerapan dapat dinilai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Telkom University melalui program hibah internal Pengabdian kepada Masyarakat, Pemerintah Desa Sugihmukti, pengurus dan unit/ pelaku usaha desa, masyarakat desa, peserta pelatihan lain, serta mahasiswa dan tenaga

kependidikan yang mendukung pelaksanaan kegiatan mulai dari perencanaan sampai dengan dinyatakan selesai.

DAFTAR PUSTAKA

- Boelan, E. G., Ketmoen, A., Amaral, M. A. L., Baunsele, A. B., Ratumakin, P. A. K. L., Sinlae, A. A. J., Nani, P. A., Taek, M. M., & Tukan, G. D. (2023). Penguatan kapasitas pengurusan BUMDES Mafutnek Desa Tunbaun. *Bernas: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(3), 1745–1750. <https://ejournal.unma.ac.id/index.php/bernas/article/view/5141>
- Fitriani, D., Shahbudin, A. S. M., & Shauki, E. R. (2024). Exploring BUMDES accountability: Balancing expectations and reality. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2402083. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2402083>
- Furkoni, N. A., Baga, L. M., & Kolopaking, L. M. (2023). Strategi peningkatan performa Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Kebumen. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, 11(1), 173–184. <https://doi.org/10.24843/JMA.2023.v11.i01.p14>
- Goto, Y., & Miura, H. (2023). Evaluation of an advanced care planning training program incorporating online skills in shared decision making: A preintervention and postintervention comparative study. *Healthcare*, 11(9), Article 1356. <https://doi.org/10.3390/healthcare11091356>
- Goto, Y., Miura, H., Yamaguchi, Y., & Onishi, J. (2022). Evaluation of an advance care planning training program for practice professionals in Japan incorporating shared decision making skills training: A prospective study of a curricular intervention. *BMC Palliative Care*, 21, Article 135. <https://doi.org/10.1186/s12904-022-01019-x>
- Hake, R. R. (1998). Interactive-engagement versus traditional methods: A six-thousand-student survey of mechanics test data for introductory physics courses. *American Journal of Physics*, 66(1), 64–74. <https://doi.org/10.1119/1.18809>
- Hilmawan, R., Aprianti, Y., Vo, D. T. H., Yudaruddin, R., Bintoro, R. F. A., Fitrianto, Y., & Wahyuningsih, N. (2023). Rural development from village funds, village-owned enterprises, and village original income. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), Article 100159. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100159>
- Ismail, S., Amaliah, T. H., & Mahdalena, M. (2026). Governance, accountability, and accounting practices in village-owned enterprises (BUMDes): A scoping review. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(6), 10065–10073. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i6.1289>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karo, S. K., Ginting, H., Manurung, J. S., & Ginting, J. (2024). Peningkatan kompetensi pengurus BUMDes melalui pelatihan pembukuan dan keuangan BUMDes di Kekelengen Desa Sugihen. *Jurnal Ilmiah MADIYA: Masyarakat Mandiri Berkarya*, 5(2), 201–205.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Mahmudah, A., Ratnawati, T., & Priyawan, S. (2026). Financial capability, digital finance, and the sustainable performance of village-owned enterprises: Evidence from rural Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 21(2), 887–897. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.210237>
- Nugroho, T. W., Rahman, M. S., Toiba, H., Andriatmoko, N. D., Hartono, R., & Shaleh, M. I. (2023). Does financial literacy matter for village-owned enterprises' (VOEs) performance? Evidence from East Java Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 9(2), Article 2263945. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2263945>
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021*

tentang Badan Usaha Milik Desa. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/161841/pp-no-11-tahun-2021>

- Rismanita, E., & Pradana, G. W. (2022). Partisipasi masyarakat dalam pengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Jaya Tirta Desa Gedongarum Kecamatan Kanor Kabupaten Bojonegoro. *Publika*, 10(1), 149–158. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n1.p149-158>
- Rosmaida, M., & Handayani, S. (2022). Peran good governance dalam meningkatkan kinerja BUMDes Desa Sidobandung Kecamatan Balen Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 6(2), 697–715. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2070>
- Sareng, C. E. D., Pradana, I. P. Y. B., & Kellen, P. B. (2024). Kepemimpinan, sumber daya, dan partisipasi masyarakat: Faktor di balik keberhasilan BUMDesa. *Jurnal Trias Politika*, 8(2), 161–182. <https://doi.org/10.33373/jtp.v8i2.6487>
- Sari, A. G. P. (2021). Penerapan good corporate governance pada Badan Usaha Milik Desa di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 13(2), 1–20. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v13i2.2249>
- Sari, N. P., Muhammad, H., Imron, M., Anas, M. Y. A., Sutomo, S., Assiddiq, D. U., & Jannah, U. M. (2024). Exploring integrated governance to stimulate sustainable performance of village-owned enterprises. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 7(2), 133–150. <https://doi.org/10.18196/jati.v7i2.23845>
- Sari, P. N., & Hariputra, A. (2025). Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Manunggal Sejahtera berdasarkan pendekatan balanced scorecard di Kabupaten Magetan. *Jurnal Ilmiah Sosio Agribis*, 25(1), 192–202. <https://doi.org/10.30742/jisa25120254490>
- Sofyani, H., Ali, U. N. N. A., & Septiari, D. (2020). Implementasi prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan perannya terhadap kinerja di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *JIA (Jurnal Ilmiah Akuntansi)*, 5(2), 325–359. <https://doi.org/10.23887/jia.v5i2.29053>
- Sulistiyowati, A., Andriani, J., Wahyuningsih, A., Indani, F. T., Iriani, L., Setyaputri, K. E., & Riskanita, D. (2024). Pendampingan pembuatan AD/ART Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Makmur Mandiri" Sendangtirto, Berbah, Sleman. *Jurnal Abdimas Berdaya: Jurnal Pembelajaran, Pemberdayaan dan Pengabdian Masyarakat*, 7(2), 231–239.
- Sulistiyowati, A., Wahyuningsih, A., Indani, F. T., Riskanita, D., & Elladevi, A. (2025). Pengaruh kompetensi pengurus keuangan, sistem pencatatan keuangan dan partisipasi masyarakat desa terhadap kinerja keuangan Badan Usaha Milik Desa. *Al Dzahab*, 6(2), 239–249. <https://doi.org/10.32939/dhb.v6i2.5876>

Halaman ini dikosongkan