



## PENGUATAN KAPASITAS PENGELOLA BUMDES MELALUI *BUSINESS FEASIBILITY BOOTCAMP* BERBASIS PERENCANAAN BISNIS, AKUNTABILITAS KEUANGAN, DAN MANAJEMEN RISIKO

Baretha Meisar Titioka<sup>1</sup>, Fransiska Natalia Ralahallo<sup>2</sup>, Grace Persulesy<sup>3</sup>, Meidylysa Patty<sup>4</sup>,  
Kevin Hermanto Tupamahu<sup>5</sup>

<sup>1,4</sup>Akuntansi, Politeknik Negeri Ambon, Indonesia

<sup>2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pattimura, Indonesia

<sup>3</sup>Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Indonesia Maluku, Indonesia

<sup>5</sup>Pendidikan Akuntansi, Fakultas Keguruan Ilmu Pendidikan, Universitas Pattimura, Indonesia

### Article Info

#### Article history:

Received Aug 24<sup>th</sup>, 2026

Reviewed Sep 15<sup>th</sup>, 2026

Accepted Sep 16<sup>th</sup>, 2026

#### Keyword:

*BUMDes;*

*Business Model;*

*Business Feasibility;*

*Risk Management;*

### ABSTRACT

*Strengthening the capacity of BUMDes managers is essential to support business management that is well-planned, feasible, accountable, and sustainable. To address this need, this community service program aimed to enhance the knowledge and skills of BUMDes managers in Ambon City through a Business Feasibility Bootcamp integrating the Business Model Canvas (BMC), business feasibility analysis, Accounting Information Systems (AIS), and risk management. The program was conducted on February 24–25, 2026, involving 60 participants from five districts in Ambon City. In its implementation, the program adopted a participatory workshop approach that combined presentations, discussions, group work, simulations, and mentoring. Subsequently, the effectiveness of the program was evaluated through pre-tests, post-tests, observations, and assessments of participants' practical work. Based on the evaluation results, participants' understanding increased by more than 50%, accompanied by improved abilities to develop BMCs, conduct business feasibility simulations, use AIS, and identify risks and formulate appropriate mitigation strategies. Overall, these results indicate that an integrated and applied learning approach can effectively strengthen the fundamental capacities of BUMDes managers. Nevertheless, further mentoring remains necessary to ensure that the competencies acquired can be applied consistently and sustainably in business management.*



© 2026 The Authors. Published by CV. KARAMA PUBLISHER

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

### Corresponding Author:

Baretha Meisar Titioka,

Politeknik Negeri Ambon

Email: [titiokabarce@yahoo.com](mailto:titiokabarce@yahoo.com)

## 1. PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki posisi strategis dalam pembangunan ekonomi perdesaan karena berfungsi sebagai instrumen kelembagaan untuk mengelola potensi dan aset lokal menjadi aktivitas ekonomi yang memberikan manfaat bagi masyarakat. Keberadaan BUMDes tidak semata-mata diarahkan pada penciptaan keuntungan, tetapi juga pada penguatan kemandirian ekonomi desa, penciptaan kesempatan kerja, pengembangan usaha berbasis potensi lokal, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dalam perspektif tersebut, BUMDes memiliki karakteristik yang berbeda dari badan usaha komersial konvensional karena menjalankan fungsi ekonomi sekaligus fungsi sosial. Bukti empiris menunjukkan bahwa desa yang memiliki BUMDes memberikan efek yang lebih besar terhadap peningkatan ekonomi masyarakat dibandingkan desa yang tidak memiliki BUMDes (Puri & Khoirunurrofik, 2021). Dengan demikian, keberadaan BUMDes dapat menjadi salah satu katalisator pengembangan ekonomi lokal apabila potensi sumber daya desa mampu ditransformasikan menjadi kegiatan usaha yang layak, produktif, dan berkelanjutan. Akan tetapi, pencapaian tujuan tersebut sangat bergantung pada kapasitas pengelola dalam merancang, menjalankan, mengendalikan, dan mengevaluasi kegiatan usaha secara profesional.

Meskipun memiliki potensi strategis, perkembangan BUMDes masih menghadapi persoalan yang berkaitan dengan kualitas pengelolaan dan kapasitas sumber daya manusia. Peningkatan jumlah dan aktivitas BUMDes belum selalu diikuti dengan kemampuan manajerial yang memadai untuk mengembangkan usaha secara berkelanjutan. Rahmawati et al. (2024) menemukan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu hambatan inti yang berkontribusi terhadap belum optimalnya kinerja BUMDes, sehingga pengembangan *human capital* menjadi fondasi penting dalam memperbaiki kinerjanya. Persoalan tersebut tidak terlepas dari kemampuan pengelola dalam menerjemahkan potensi ekonomi desa menjadi keputusan bisnis yang rasional dan terukur. Selain itu, Widiastuti et al. (2019) menunjukkan bahwa tingkat penerapan tata kelola BUMDes masih relatif rendah, terutama pada aspek keberlanjutan dan akuntabilitas, sementara sebagian BUMDes yang diteliti belum memiliki dokumen pertanggungjawaban keuangan yang memadai (Aziz, 2025). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa persoalan BUMDes bukan hanya berkaitan dengan ketersediaan modal dan potensi usaha, melainkan juga kemampuan pengelola untuk mengubah sumber daya yang tersedia menjadi model bisnis yang layak, akuntabel, terkendali, dan mampu bertahan dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha.

Kebutuhan penguatan kapasitas tersebut juga relevan dalam konteks BUMDes di Kota Ambon. Penelitian mengenai BUMDes Rurehe di Desa Galala, Kota Ambon, misalnya, menunjukkan bahwa peran BUMDes dalam perekonomian masyarakat telah menjadi isu empiris yang penting dalam pengembangan ekonomi lokal di wilayah tersebut (Titisheru et al., 2025). Pada saat yang sama, Pemerintah Kota Ambon menempatkan peningkatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia sebagai salah satu kebutuhan dalam pengembangan BUMDes. Pemerintah daerah menekankan bahwa pengembangan BUMDes tidak cukup hanya ditopang oleh penyertaan modal, tetapi membutuhkan kelembagaan yang kuat, sumber daya manusia yang kompeten, serta kemampuan menyusun perencanaan usaha secara profesional. Kebutuhan tersebut mencakup kemampuan menganalisis pasar, aspek teknis dan keuangan, serta risiko yang melekat pada keputusan usaha. Dengan demikian, penguatan kapasitas pengelola BUMDes di Kota Ambon perlu ditempatkan dalam kerangka yang lebih komprehensif, yaitu tidak hanya meningkatkan pengetahuan tentang bisnis, tetapi juga membangun kemampuan untuk merancang model usaha, menguji

kelayakannya, menyediakan informasi keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan, dan mengantisipasi berbagai risiko yang dapat memengaruhi keberlanjutan usaha.

Dalam konteks perencanaan bisnis, kemampuan pengelola untuk memahami model bisnis menjadi tahap awal yang menentukan keberhasilan suatu unit usaha. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC), yang memungkinkan pengelola memetakan elemen-elemen penting bisnis, seperti segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Namun demikian, penerapan BMC pada BUMDes perlu mempertimbangkan karakteristiknya sebagai entitas bisnis yang juga memiliki orientasi sosial. Saputra (2022) menegaskan bahwa adaptasi BMC yang sesuai dengan karakteristik BUMDes sebagai *social enterprise* dapat membantu pengelola menentukan dan mengembangkan model bisnisnya. Temuan kegiatan pengabdian Haanurat et al. (2022) juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pendampingan BMC membantu pengelola BUMDes memetakan potensi bisnis, dengan 78% peserta mampu menyusun konsep dan memetakan potensi bisnis setelah mengikuti kegiatan. Meskipun demikian, model bisnis yang menarik belum dengan sendirinya menunjukkan bahwa suatu usaha layak dijalankan. Oleh karena itu, perancangan model bisnis perlu dilanjutkan dengan analisis kelayakan yang mempertimbangkan dimensi pasar, operasional, manajerial, dan keuangan. Kebutuhan peningkatan keterampilan teknis penyusunan analisis kelayakan bisnis pada BUMDes juga telah diidentifikasi dalam kegiatan penguatan kapasitas sebelumnya (Muslimin et al., 2021).

Selanjutnya, kelayakan dan keberlanjutan usaha membutuhkan dukungan informasi keuangan yang relevan dan dapat dipercaya. Dalam hal ini, sistem informasi akuntansi memiliki fungsi yang lebih luas daripada sekadar pencatatan transaksi, karena informasi yang dihasilkan menjadi dasar bagi pengelola untuk memantau pendapatan, biaya, arus kas, posisi keuangan, serta perkembangan kinerja unit usaha. Informasi tersebut sekaligus menjadi instrumen penting dalam mewujudkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya BUMDes. Pentingnya aspek ini semakin jelas ketika Widiastuti et al. (2019) menemukan bahwa akuntabilitas merupakan salah satu elemen tata kelola BUMDes yang masih relatif lemah. Sejalan dengan itu, Rahayu dan Hartikayanti (2023) mengembangkan sistem informasi akuntansi pelaporan keuangan sebagai respons atas persoalan yang dihadapi BUMDes dalam proses penyusunan laporan keuangan agar informasi yang dihasilkan dapat lebih sesuai dengan standar yang berlaku. Oleh sebab itu, penguatan kapasitas akuntansi tidak seharusnya dipandang semata-mata sebagai aktivitas administratif, tetapi sebagai bagian dari sistem informasi manajemen yang mendukung pengambilan keputusan, evaluasi kelayakan aktual, pengendalian usaha, dan pertanggungjawaban kepada para pemangku kepentingan.

Di sisi lain, keputusan bisnis selalu berlangsung dalam kondisi ketidakpastian sehingga kemampuan menyusun model bisnis, menghitung kelayakan, dan menghasilkan informasi akuntansi perlu dilengkapi dengan kemampuan manajemen risiko. Pengelola BUMDes perlu memahami bahwa setiap unit usaha dapat menghadapi risiko pasar, operasional, keuangan, sumber daya manusia, tata kelola, maupun risiko yang berkaitan dengan keberlanjutan. Amerieska et al. (2023) mengidentifikasi empat kelompok utama risiko dalam pengelolaan BUMDes, yaitu risiko strategis yang antara lain mencakup tata kelola, perencanaan, dan pasar; risiko operasional yang mencakup sumber daya manusia serta mekanisme *monitoring* dan *controlling*; risiko finansial yang berkaitan dengan akuntansi, pelaporan, dan potensi kecurangan; serta risiko keberlanjutan yang menuntut pembangunan kesadaran risiko dalam pengelolaan organisasi. Dengan demikian, manajemen risiko menjadi bagian integral dari kemampuan pengelola BUMDes dalam

memastikan bahwa keputusan investasi dan pengembangan unit usaha tidak hanya didasarkan pada potensi keuntungan, tetapi juga mempertimbangkan kemungkinan kegagalan serta strategi mitigasinya.

Namun demikian, telaah terhadap berbagai kegiatan penguatan kapasitas BUMDes memperlihatkan kecenderungan bahwa intervensi masih dilakukan berdasarkan bidang kompetensi tertentu secara terpisah. Sebagian kegiatan menekankan pemetaan potensi dan penyusunan model bisnis melalui BMC (Haanurat et al., 2022), sementara kegiatan lainnya secara khusus berfokus pada peningkatan kemampuan analisis kelayakan bisnis (Muslimin et al., 2021), pengembangan sistem informasi akuntansi dan pelaporan keuangan (Rahayu & Hartikayanti, 2023), atau penguatan kesadaran terhadap risiko dan keberlanjutan (Amerieska et al., 2023). Kondisi tersebut menunjukkan adanya ruang untuk mengembangkan model penguatan kapasitas yang mengintegrasikan berbagai kompetensi tersebut dalam satu proses pembelajaran yang saling berhubungan. Atas dasar itu, *Business Feasibility Bootcamp* diposisikan bukan sekadar sebagai kegiatan transfer pengetahuan, melainkan sebagai pendekatan penguatan kapasitas terintegrasi yang menghubungkan perancangan model bisnis, analisis kelayakan usaha, sistem informasi akuntansi untuk mendukung akuntabilitas keuangan, serta identifikasi dan mitigasi risiko. Pendekatan ini relevan dengan kebutuhan BUMDes di Kota Ambon untuk menghasilkan perencanaan bisnis yang lebih terstruktur, akuntabel, profesional, dan berorientasi pada keberlanjutan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas pengelola BUMDes melalui *Business Feasibility Bootcamp* yang mengintegrasikan perencanaan bisnis, analisis kelayakan usaha, akuntabilitas keuangan berbasis sistem informasi akuntansi, dan manajemen risiko. Secara khusus, kegiatan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan pengelola dalam memetakan dan merancang model usaha berbasis potensi lokal, menilai kelayakan alternatif usaha secara lebih sistematis, memahami peran informasi akuntansi dalam pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban keuangan, serta mengidentifikasi dan memitigasi risiko usaha. Melalui pendekatan tersebut, kegiatan ini diharapkan tidak hanya menghasilkan peningkatan pengetahuan peserta, tetapi juga menawarkan model penguatan kapasitas yang lebih terintegrasi sebagai dasar bagi pengelolaan BUMDes yang layak secara bisnis, akuntabel dalam pengelolaan keuangan, adaptif terhadap risiko, dan berkelanjutan.

## 2. METODE

### 2.1 Lokasi, Waktu, dan Peserta Kegiatan

Kegiatan *Business Feasibility Bootcamp* BUMDes dilaksanakan di Kota Ambon pada 24–25 Februari 2026. Program berlangsung selama dua hari dengan fokus pembelajaran yang disusun secara bertahap. Hari pertama diarahkan pada penguatan fondasi bisnis dan analisis kelayakan usaha, sedangkan hari kedua difokuskan pada manajemen risiko dan tata kelola keuangan.

Kegiatan diikuti oleh 60 peserta yang merupakan pengelola BUMDes dari lima kecamatan di Kota Ambon, yaitu Nusaniwe, Sirimau, Leitimur Selatan, Teluk Ambon Baguala, dan Teluk Ambon. Setiap BUMDes mengirimkan dua orang perwakilan yang terlibat dalam pengelolaan atau pengembangan unit usaha. Keterwakilan peserta dari berbagai wilayah memungkinkan proses pembelajaran berlangsung dalam konteks potensi ekonomi, karakteristik usaha, dan pengalaman pengelolaan BUMDes yang beragam.

## 2.2 Identifikasi Permasalahan dan Kebutuhan Mitra

Identifikasi permasalahan dilakukan sebelum pelaksanaan *bootcamp* melalui observasi lapangan, wawancara awal, dan asesmen kebutuhan. Tim pengabdian melakukan kunjungan ke BUMDes di Lata, Nania, dan Laha untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi pengelolaan organisasi, unit usaha yang dijalankan, proses perencanaan bisnis, pengelolaan informasi keuangan, serta risiko yang dihadapi.

Wawancara awal dengan pimpinan BUMDes difokuskan pada empat kebutuhan utama, yaitu: (1) kemampuan menyusun model bisnis secara terstruktur; (2) kemampuan melakukan analisis kelayakan usaha; (3) kemampuan memanfaatkan informasi akuntansi untuk pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan; dan (4) kemampuan mengidentifikasi serta memitigasi risiko usaha. Hasil asesmen digunakan sebagai dasar penyusunan materi dan metode pembelajaran sehingga intervensi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan aktual peserta.

## 2.3 Pendekatan dan Metode Penerapan

Program menggunakan pendekatan *workshop* partisipatif dan aplikatif dengan prinsip *experiential learning* (Archer, et al., 2026). Peserta tidak hanya menerima materi secara satu arah, tetapi terlibat dalam diskusi, latihan, simulasi, pemecahan kasus, dan penerapan konsep pada unit usaha BUMDes masing-masing. Pendekatan ini dipilih karena penguatan kapasitas pengelola BUMDes membutuhkan proses *learning by doing* agar pengetahuan dapat diterjemahkan menjadi keterampilan praktis.

Metode penerapan terdiri atas empat bentuk utama. Pertama, penyampaian materi terarah, untuk memberikan pemahaman konseptual mengenai *Business Model Canvas* (BMC), analisis kelayakan usaha, Sistem Informasi Akuntansi (SIA), dan manajemen risiko. Kedua, praktik dan simulasi, berupa penyusunan BMC, perhitungan laba-rugi sederhana, BEP dan ROI, simulasi penginputan transaksi keuangan, serta penyusunan daftar risiko dan rencana mitigasinya. Ketiga, diskusi dan pendampingan, untuk membantu peserta menghubungkan materi dengan masalah riil yang dihadapi BUMDes. Keempat, evaluasi pembelajaran, melalui *pre-test*, *post-test*, observasi, penilaian hasil latihan, dan diskusi evaluatif.

## 2.4 Tahapan Pelaksanaan

Pelaksanaan program dilakukan melalui tujuh tahapan yang saling berkaitan.

1. *Asesmen awal*. Observasi lapangan dan wawancara dengan pimpinan BUMDes dilakukan untuk mengidentifikasi kondisi awal, masalah, dan kebutuhan penguatan kapasitas.
2. *Pre-test*. Peserta mengerjakan tes awal untuk memperoleh gambaran tingkat pengetahuan sebelum intervensi.
3. *Penyampaian materi*. Materi hari pertama mencakup BMC dan analisis kelayakan usaha, sedangkan hari kedua mencakup manajemen risiko dan SIA BUMDes.
4. *Praktik dan simulasi*. Peserta menyusun BMC, melakukan simulasi perhitungan kelayakan dan laba-rugi, mengidentifikasi risiko, serta melakukan simulasi input data keuangan.
5. *Diskusi dan pendampingan*. Tim pengabdian memberikan umpan balik atas latihan, membahas permasalahan unit usaha, dan memfasilitasi pertukaran pengalaman antarpeserta.
6. *Post-test*. Tes akhir diberikan setelah seluruh rangkaian pembelajaran untuk mengukur perubahan pengetahuan.
7. *Evaluasi dan rencana tindak lanjut*. Peserta dan tim pengabdian melakukan *review* terhadap hasil kegiatan, kendala yang masih dihadapi, serta rencana penerapan hasil pelatihan pada BUMDes masing-masing.

## 2.5 Materi dan Kompetensi yang Dikembangkan

Materi disusun sebagai rangkaian kompetensi yang saling melengkapi. Materi Business Model Canvas diarahkan pada kemampuan memetakan sembilan elemen model bisnis. Materi analisis kelayakan usaha diarahkan pada kemampuan menilai aspek pasar, teknis, operasional, dan finansial, termasuk estimasi pendapatan, biaya, laba-rugi, BEP, dan ROI. Materi Sistem Informasi Akuntansi BUMDes diarahkan pada kemampuan memahami alur transaksi, pencatatan, pengolahan data, dan pemanfaatan informasi keuangan. Materi manajemen risiko diarahkan pada kemampuan mengidentifikasi sumber risiko, memperkirakan dampaknya, dan merumuskan langkah mitigasi.

Keempat kompetensi tersebut digunakan sebagai dasar penilaian ketercapaian program, sehingga hasil pengabdian tidak hanya dilihat dari jumlah peserta yang mengikuti kegiatan, tetapi dari perubahan pengetahuan, keterampilan aplikatif, sikap pengelolaan, interaksi sosial pembelajaran, dan kesiapan ekonomi-usaha peserta.

## 2.6 Instrumen dan Teknik Pengukuran

Keberhasilan program diukur menggunakan kombinasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Instrumen yang digunakan meliputi *pre-test* dan *post-test*. *Pre-test* dan *post-test* digunakan untuk mengukur perubahan pengetahuan peserta pada empat kompetensi utama (Barlian, et al., 2024).

Selain perubahan pengetahuan, keterampilan peserta dinilai berdasarkan hasil praktik dan simulasi. Penilaian dilakukan terhadap kemampuan menyusun BMC, melakukan perhitungan kelayakan usaha, mengikuti alur penggunaan Sistem Informasi Akuntansi, serta mengidentifikasi dan merumuskan mitigasi Risiko (Ariyani & Septiani., 2024)

Pendekatan kualitatif dilakukan melalui observasi selama kegiatan dan diskusi evaluatif. Observasi digunakan untuk menilai keaktifan, keterlibatan, kemampuan bekerja sama, keterbukaan terhadap masukan, ketelitian dalam menyelesaikan tugas, serta kemampuan menghubungkan materi dengan persoalan unit usaha. Diskusi evaluatif digunakan untuk memperoleh informasi mengenai manfaat kegiatan, kendala peserta, serta rencana penerapan kompetensi setelah kegiatan selesai.

## 2.7 Teknik Analisis dan Penentuan Keberhasilan Program

Data kuantitatif dari *pre-test*, *post-test*, dianalisis secara deskriptif menggunakan nilai rata-rata, selisih skor, persentase peningkatan, dan proporsi peserta yang mencapai tingkat kompetensi yang ditetapkan. Data kualitatif dari observasi, diskusi, dan umpan balik peserta dianalisis dengan cara mengelompokkan informasi ke dalam tema perubahan sikap, pola interaksi sosial, kesulitan penerapan, dan manfaat program.

Secara operasional, program dinilai berhasil apabila terdapat tiga bukti utama. Pertama, terdapat peningkatan rata-rata skor pengetahuan setelah kegiatan. Kedua, sebagian besar peserta mampu menerapkan kompetensi utama dalam latihan atau simulasi dengan minimal sedikit pendampingan. Ketiga, hasil observasi dan evaluasi menunjukkan adanya perubahan positif pada sikap pengelolaan, kolaborasi, kesadaran akuntabilitas, serta kemampuan mengambil keputusan usaha secara lebih rasional.

Dengan desain evaluasi tersebut, ketercapaian pengabdian tidak hanya dinilai berdasarkan kehadiran peserta atau penyelesaian agenda kegiatan, tetapi berdasarkan bukti perubahan yang dapat diamati dan diukur pada aspek kognitif, keterampilan, sikap, sosial-budaya, dan ekonomi-usaha. Pendekatan ini memberikan dasar yang lebih kuat untuk menilai efektivitas *Business Feasibility Bootcamp BUMDes* sebagai program penguatan kapasitas pengelola BUMDes.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Kondisi Awal Mitra dan Relevansi Intervensi

Kegiatan *Business Feasibility Bootcamp* BUMDes dirancang berdasarkan hasil asesmen awal terhadap BUMDes di Lata, Nania, dan Laha melalui observasi, wawancara dengan pimpinan BUMDes, dan identifikasi kebutuhan (Lihat gambar 1). Hasil asesmen menunjukkan empat permasalahan utama yang relatif serupa, yaitu perencanaan usaha yang belum terstruktur, kemampuan analisis kelayakan yang masih terbatas, pencatatan dan pemanfaatan informasi akuntansi yang belum optimal, serta pengelolaan risiko yang belum dilakukan secara sistematis. Keempat persoalan tersebut menunjukkan bahwa tantangan pengelolaan BUMDes tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan ide usaha, tetapi juga dengan kemampuan pengelola menerjemahkan potensi lokal menjadi keputusan bisnis yang terencana, terukur, akuntabel, dan mampu mengantisipasi risiko.

Pada aspek perencanaan, sebagian pengelola telah memiliki aktivitas maupun gagasan pengembangan usaha, tetapi belum seluruhnya memetakan elemen bisnis secara terintegrasi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan keputusan usaha lebih banyak didasarkan pada peluang yang terlihat dalam jangka pendek tanpa analisis yang memadai mengenai segmen pelanggan, proposisi nilai, sumber daya, aktivitas utama, mitra, struktur biaya, dan sumber pendapatan. Dalam konteks ini, *Business Model Canvas* (BMC) relevan digunakan karena dapat membantu BUMDes sebagai *social enterprise* memetakan dan mengembangkan model bisnis secara lebih sistematis (Saputra, 2022; Haanurat et al., 2022).

Kesenjangan berikutnya terdapat pada analisis kelayakan usaha. Penilaian terhadap suatu gagasan bisnis belum sepenuhnya mengintegrasikan aspek pasar, teknis-operasional, dan finansial. Padahal, keputusan pengembangan usaha perlu didukung oleh estimasi pendapatan dan biaya serta indikator finansial yang dapat memberikan dasar bagi penilaian kelayakan. Muslimin et al. (2021) menunjukkan bahwa kemampuan melakukan studi kelayakan masih menjadi salah satu kompetensi yang perlu diperkuat pada pengelola BUMDes, terutama ketika konsep kelayakan harus diterjemahkan ke dalam proyeksi dan perhitungan keuangan.

Pada aspek tata kelola keuangan, asesmen menunjukkan bahwa fungsi pencatatan dan pemanfaatan informasi akuntansi masih perlu diperkuat. Persoalan ini tidak hanya berkaitan dengan administrasi, tetapi juga memengaruhi kemampuan BUMDes mengevaluasi pendapatan, biaya, arus kas, dan kinerja unit usaha. Temuan tersebut sejalan dengan Widiastuti et al. (2019) yang menunjukkan bahwa akuntabilitas masih menjadi salah satu aspek tata kelola BUMDes yang perlu diperkuat. Rahayu dan Hartikayanti (2023) juga menekankan pentingnya Sistem Informasi Akuntansi dalam mendukung proses pelaporan keuangan BUMDes.

Permasalahan lain adalah belum sistematisnya proses manajemen risiko. Sebelum kegiatan, risiko lebih banyak dipahami sebagai masalah yang dihadapi ketika telah terjadi, bukan sebagai kondisi yang perlu dipetakan dan dimitigasi sejak tahap perencanaan. Padahal, BUMDes berhadapan dengan risiko strategis, operasional, finansial, dan keberlanjutan yang membutuhkan kesadaran dan mekanisme pengelolaan secara lebih terstruktur (Amerieska et al., 2023). Berdasarkan kondisi tersebut, *Business Feasibility Bootcamp* dirancang sebagai intervensi terintegrasi yang menghubungkan perencanaan model bisnis, analisis kelayakan, sistem informasi akuntansi, dan manajemen risiko.



**Gambar 1.** Wawancara & Observasi BUMDes

### 3.2 Pelaksanaan Kegiatan dan Capaian Pembelajaran

Kegiatan ini dibuka oleh Wakil Walikota Ambon dan dihadiri oleh para pimpinan Organisasi Perangkat Daerah/OPD dalam lingkup pemerintah Kota Ambon. Pelaksanaan program memadukan penyampaian materi dengan diskusi, praktik, simulasi, dan pendampingan. Melalui pendekatan ini, peserta dapat langsung mengaitkan konsep yang dipelajari dengan kondisi usaha BUMDes serta bertukar pengalaman dalam menyelesaikan persoalan pengelolaan (Lihat, Gambar 2).



**Gambar 2.** Upacara Pembukaan *Bootcamp*

#### 3.2.1 Penguatan Perencanaan Usaha melalui Business Model Canvas

BMC menjadi materi awal untuk membantu peserta memahami struktur dan logika model bisnis (Lihat gambar 3). Setelah memperoleh penjelasan mengenai sembilan elemen BMC, peserta diminta memetakan unit usaha yang sedang dijalankan atau akan dikembangkan. Pada awal praktik, peserta relatif mudah menjelaskan produk atau jasa yang dimiliki, tetapi masih membutuhkan pendampingan untuk menghubungkan proposisi nilai, segmen pelanggan, aktivitas utama, sumber daya, mitra, struktur biaya, dan sumber pendapatan secara konsisten.

Melalui diskusi dan pendampingan, peserta mampu menghasilkan rancangan BMC sebagai representasi awal model bisnis BUMDes. Capaian ini menunjukkan perubahan dari cara pandang yang berpusat pada jenis produk menuju pemahaman yang lebih sistematis mengenai bagaimana suatu usaha menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai. Hasil tersebut mendukung temuan Haanurat et al. (2022) dan Saputra (2022) mengenai relevansi BMC sebagai instrumen pengembangan model bisnis BUMDes.



**Gambar 3.** Presentasi dan Simulasi BMC

### 3.2.2 Penguatan Analisis Kelayakan Usaha

Setelah model bisnis dipetakan, peserta mempelajari analisis kelayakan yang mencakup aspek pasar, teknis-operasional, dan finansial. (Lihat gambar 4). Pada bagian finansial, peserta berlatih menggunakan estimasi pendapatan dan biaya, perhitungan laba-rugi sederhana, *break-even point* (BEP), dan *return on investment* (ROI).

Selama simulasi, peserta menunjukkan kebutuhan yang cukup tinggi terhadap pendampingan, terutama dalam menghubungkan asumsi usaha dengan angka pendapatan, biaya, dan tingkat pengembalian. Meskipun demikian, peserta dapat mengikuti tahapan perhitungan dan menggunakan hasilnya sebagai dasar penilaian awal terhadap prospek usaha. Capaian ini menunjukkan pergeseran dari keputusan yang cenderung intuitif menuju keputusan yang mulai menggunakan informasi pasar dan finansial. Temuan tersebut sejalan dengan Muslimin et al. (2021) yang menempatkan studi kelayakan sebagai kompetensi penting dalam penguatan kapasitas pengelola BUMDes.



**Gambar 4.** Presentasi dan Simulasi Analisis Kelayakan Usaha

### 3.2.3 Penguatan Akuntabilitas melalui Sistem Informasi Akuntansi

Materi Sistem Informasi Akuntansi (SIA) diarahkan pada pemahaman mengenai hubungan antara transaksi, pencatatan, pengolahan data, dan informasi keuangan. Peserta kemudian mengikuti simulasi penginputan data ke dalam system (Lihat gambar 5). Pendekatan praktik membantu peserta melihat bahwa pencatatan transaksi bukan sekadar kewajiban administratif, tetapi merupakan sumber informasi bagi proses monitoring, evaluasi, pengendalian, dan pertanggungjawaban keuangan.

Peserta mampu mengikuti alur simulasi dan melakukan penginputan sesuai tahapan yang diberikan. Capaian tersebut merupakan hasil penting karena asesmen awal menunjukkan bahwa pemanfaatan informasi akuntansi masih menjadi salah satu kelemahan mitra. Hasil ini mendukung Rahayu dan Hartikayanti (2023) mengenai pentingnya SIA dalam mendukung pelaporan keuangan BUMDes, sekaligus menegaskan bahwa penguatan akuntabilitas membutuhkan peningkatan kapasitas pengelola, sebagaimana tercermin dalam temuan Widiastuti et al. (2019).



**Gambar 5.** Presentasi dan Simulasi SIA BUMDes

### 3.2.4 Penguatan Kemampuan Manajemen Risiko

Pada materi manajemen risiko, peserta diminta mengidentifikasi sumber ketidakpastian yang dapat memengaruhi unit usaha, menilai potensi dampaknya, dan mendiskusikan alternatif mitigasi. Risiko yang muncul dalam diskusi mencakup aspek pasar, operasional, keuangan, sumber daya manusia, dan tata kelola (Lihat gambar 6).

Peserta mampu menyusun daftar risiko unit usaha dan merumuskan alternatif langkah mitigasi. Capaian ini menunjukkan perubahan awal dari pola yang reaktif menuju pola yang lebih preventif. Peserta tidak hanya mempertimbangkan potensi manfaat suatu usaha, tetapi mulai memperhitungkan faktor-faktor yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Hasil tersebut sesuai dengan Amerieska et al. (2023) yang mengelompokkan risiko BUMDes ke dalam risiko strategis, operasional, finansial, dan keberlanjutan.

Secara keseluruhan, empat materi membentuk siklus pengelolaan usaha yang saling terkait. BMC digunakan untuk merancang logika bisnis, analisis kelayakan untuk menguji rasionalitas keputusan usaha, SIA untuk menyediakan informasi bagi monitoring dan akuntabilitas, sedangkan manajemen risiko digunakan untuk mengantisipasi ketidakpastian. Integrasi tersebut menjadi karakter utama *Business Feasibility Bootcamp*.



**Gambar 6.** Presentasi dan Simulasi Manajemen Risiko

### 3.3 Indikator Ketercapaian dan Perubahan yang Dihasilkan

Keberhasilan kegiatan dinilai berdasarkan perubahan pengetahuan, kemampuan aplikatif, sikap pengelolaan, interaksi sosial pembelajaran, dan kapasitas pengambilan keputusan ekonomi. Tolak ukur utama yang tersedia adalah hasil *pre-test* dan *post-test*, hasil latihan dan simulasi, observasi selama proses pembelajaran, serta diskusi evaluatif (Lihat tabel 1).

**Tabel 1.** Tolak Ukur Capaian

| Dimensi Perubahan | Indikator Ketercapaian                                                          | Tolak Ukur/Bukti Capaian                                                                                                      |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pengetahuan       | Pemahaman BMC, kelayakan usaha, SIA, dan manajemen risiko meningkat             | Hasil <i>post-test</i> menunjukkan peningkatan pemahaman lebih dari 50% dibandingkan kondisi awal                             |
| Keterampilan      | Peserta mampu menerapkan konsep dalam latihan                                   | Tersusunnya BMC, simulasi kelayakan, praktik penginputan SIA, dan daftar risiko beserta alternatif mitigasinya                |
| Sikap             | Munculnya orientasi pengelolaan yang lebih sistematis, akuntabel, dan preventif | Keaktifan peserta dalam diskusi, keterbukaan terhadap umpan balik, dan perubahan cara memandang pencatatan serta risiko usaha |
| Sosial            | Meningkatnya proses pembelajaran kolaboratif antarpengelola                     | Pertukaran pengalaman, kerja kelompok, dan pembahasan kasus BUMDes secara partisipatif                                        |
| Ekonomi-usaha     | Meningkatnya kapasitas menilai keputusan bisnis secara lebih rasional           | Kemampuan menghubungkan model bisnis dengan estimasi biaya, pendapatan, BEP, ROI, dan risiko                                  |

Hasil *pre-test* dan *post-test* menunjukkan peningkatan pemahaman peserta lebih dari 50% setelah seluruh rangkaian kegiatan. Temuan ini menjadi indikator kuantitatif utama bahwa program memberikan perubahan pada tingkat pengetahuan dalam jangka pendek. Peningkatan tersebut juga konsisten dengan hasil observasi selama praktik, ketika peserta mampu menyelesaikan latihan yang sebelumnya belum menjadi bagian sistematis dari proses pengelolaan usaha.

Pada aspek keterampilan, perubahan terlihat dari kemampuan peserta menghasilkan empat luaran pembelajaran, yaitu rancangan BMC, hasil simulasi kelayakan, praktik

penggunaan SIA, dan daftar risiko. Luaran tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran tidak berhenti pada pengetahuan konseptual, tetapi telah mencapai tahap penerapan awal.

Perubahan sikap terlihat terutama pada berkembangnya kesadaran bahwa pengelolaan usaha membutuhkan dasar analisis, pencatatan yang tertib, dan pengelolaan risiko. Peserta mulai melihat informasi akuntansi sebagai alat pengambilan keputusan, bukan semata-mata dokumen administratif, serta memandang risiko sebagai bagian yang perlu diantisipasi sejak tahap perencanaan. Perubahan ini masih merupakan perubahan perilaku awal yang diamati selama proses pelatihan dan belum dapat ditafsirkan sebagai perubahan perilaku organisasi secara permanen.

Pada dimensi sosial, proses kerja kelompok dan diskusi membuka ruang pertukaran pengalaman antarpengelola BUMDes yang berasal dari wilayah dan karakteristik usaha yang berbeda. Interaksi tersebut menjadi nilai tambah karena peserta tidak hanya belajar dari fasilitator, tetapi juga dari pengalaman peserta lain. Namun, karena evaluasi dilakukan pada saat kegiatan berlangsung, dampak sosial yang lebih luas terhadap pola kerja kelembagaan BUMDes belum dapat disimpulkan.

Pada aspek ekonomi, hasil kegiatan belum dapat langsung dinyatakan sebagai peningkatan omzet, laba, atau efisiensi usaha. Dampak yang dapat dibuktikan pada tahap ini adalah meningkatnya kapasitas peserta dalam menilai kelayakan dan konsekuensi ekonomi suatu keputusan bisnis. Dengan demikian, perubahan ekonomi yang dilaporkan merupakan perubahan pada kapasitas pengambilan keputusan, sedangkan dampak terhadap kinerja usaha membutuhkan monitoring dalam periode yang lebih panjang.



**Gambar 7.** Evaluasi Capaian Pembelajaran

### 3.4 Keunggulan dan Kelemahan Luaran Program

Keunggulan utama program terletak pada kesesuaian antara materi, metode, dan persoalan aktual mitra. Empat luaran yang dihasilkan yakni BMC, simulasi kelayakan, praktik SIA, dan pemetaan risiko berhubungan langsung dengan kesenjangan yang ditemukan pada tahap asesmen. Luaran tersebut juga bersifat aplikatif karena dapat dikembangkan menjadi instrumen kerja pada BUMDes masing-masing.

Keunggulan berikutnya adalah integrasi kompetensi. Program tidak membahas perencanaan usaha, kelayakan, akuntansi, dan risiko secara terpisah, tetapi menempatkannya sebagai rangkaian proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai bagaimana suatu unit usaha dirancang, dinilai, dipantau, dan dikendalikan.

Meskipun demikian, luaran program memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, BMC dan analisis kelayakan yang dihasilkan masih berada pada tahap latihan sehingga

membutuhkan penyempurnaan berdasarkan data aktual masing-masing BUMDes. Kedua, keterampilan menggunakan SIA masih merupakan keterampilan awal yang diperoleh melalui simulasi, sehingga keberlanjutan penerapannya bergantung pada ketersediaan data, perangkat, dan kedisiplinan pencatatan. Ketiga, daftar risiko yang dihasilkan masih memerlukan pembaruan secara berkala karena profil risiko dapat berubah mengikuti perkembangan usaha. Dengan demikian, luaran kegiatan lebih tepat diposisikan sebagai perangkat awal untuk memperbaiki praktik pengelolaan daripada sebagai produk akhir yang langsung menjamin peningkatan kinerja BUMDes.

### 3.5 Tingkat Kesulitan Pelaksanaan, Kendala, dan Respons Program

Pelaksanaan kegiatan menghadapi dua tantangan utama, yaitu heterogenitas kemampuan awal peserta dan keterbatasan waktu praktik. Peserta memiliki pengalaman yang berbeda dalam pengelolaan usaha, pemahaman konsep bisnis, kemampuan perhitungan finansial, dan penggunaan sistem informasi. Perbedaan tersebut menyebabkan kecepatan peserta dalam memahami serta menerapkan materi tidak sama.

Tingkat kesulitan paling terlihat pada materi yang membutuhkan penerjemahan konsep ke dalam angka atau sistem. Pada penyusunan BMC, sebagian peserta memerlukan bantuan untuk menjaga konsistensi antarblok. Pada analisis kelayakan, peserta perlu memahami hubungan antara asumsi pendapatan, biaya, laba, BEP, dan ROI. Pada SIA, tantangan terletak pada pemahaman alur transaksi dan proses penginputan, sedangkan pada manajemen risiko peserta perlu membedakan sumber risiko, dampak, dan tindakan mitigasi.

Keterbatasan waktu juga menjadi kendala karena empat kompetensi utama diberikan dalam program dua hari. Setiap materi memerlukan penjelasan, praktik, diskusi, dan umpan balik. Waktu yang tersedia belum memungkinkan seluruh peserta mendalami setiap instrumen dengan intensitas yang sama.

Tim pengabdian merespons kendala tersebut melalui pendampingan selama praktik, pemberian penjelasan tambahan, kerja kelompok, dan diskusi berbasis kasus. Pendekatan ini membantu menjaga keterlibatan peserta dan mengurangi kesenjangan kemampuan selama kegiatan. Namun, pengalaman tersebut menunjukkan bahwa materi yang bersifat aplikatif membutuhkan pengulangan dan pendampingan lanjutan agar dapat diterapkan secara konsisten.

### 3.6 Dampak Program dan Peluang Pengembangan

Dalam jangka pendek, dampak program telah terlihat pada peningkatan pengetahuan lebih dari 50%, berkembangnya kemampuan awal dalam empat kompetensi, serta munculnya orientasi pengelolaan yang lebih terstruktur, berbasis informasi, akuntabel, dan memperhatikan risiko. Pada tingkat individu, perubahan tersebut memperkuat kapasitas peserta sebagai pengelola usaha. Pada tingkat kelompok, proses diskusi dan kerja bersama mendorong pertukaran pengalaman serta pembelajaran antarpengelola.

Dampak pada tingkat institusi belum dapat dinilai secara penuh karena evaluasi dilakukan segera setelah kegiatan. Peningkatan kualitas keputusan investasi, konsistensi pelaporan keuangan, efektivitas mitigasi risiko, efisiensi biaya, atau profitabilitas unit usaha memerlukan penerapan dan monitoring dalam periode berikutnya. Oleh karena itu, hasil kegiatan harus dipahami sebagai *learning outcome* dan kapasitas awal yang menjadi prasyarat bagi perubahan organisasi.

Peluang pengembangan program terbuka pada empat arah. Pertama, pendampingan lanjutan diperlukan untuk membantu peserta menyempurnakan BMC, analisis kelayakan, pencatatan keuangan, dan peta risiko berdasarkan data aktual. Kedua, monitoring berkala

dapat digunakan untuk menilai sejauh mana hasil workshop diterapkan pada unit usaha. Ketiga, evaluasi jangka menengah dapat diperluas pada indikator organisasi dan ekonomi, seperti kualitas perencanaan usaha, konsistensi pencatatan, efisiensi biaya, perkembangan pendapatan, atau perubahan kinerja unit usaha. Keempat, model *Business Feasibility Bootcamp* dapat direplikasi pada BUMDes lain dengan penyesuaian terhadap jenis usaha, tingkat perkembangan organisasi, karakteristik sumber daya manusia, dan potensi ekonomi lokal.

Dengan demikian, program ini memberikan nilai tambah terutama pada penguatan kapasitas pengelola untuk mengubah pengelolaan usaha dari pendekatan yang relatif intuitif menuju pendekatan yang lebih sistematis dan berbasis informasi. Keberhasilan jangka pendek telah ditunjukkan melalui peningkatan pemahaman dan kemampuan aplikatif, sedangkan keberhasilan jangka menengah dan panjang akan sangat ditentukan oleh konsistensi penerapan, pendampingan, dan evaluasi berkelanjutan. Dalam perspektif tersebut, *Business Feasibility Bootcamp* memiliki potensi untuk dikembangkan sebagai model penguatan kapasitas BUMDes yang adaptif, aplikatif, dan relevan dengan kebutuhan pengelolaan usaha berbasis potensi lokal.

#### 4. KESIMPULAN

Pelaksanaan *Business Feasibility Bootcamp* bagi pengelola BUMDes di Kota Ambon menunjukkan hasil positif dalam meningkatkan kapasitas peserta. Pemahaman peserta meningkat lebih dari 50%, disertai kemampuan menyusun *Business Model Canvas*, melakukan simulasi kelayakan usaha, menggunakan Sistem Informasi Akuntansi, serta mengidentifikasi dan memitigasi risiko. Keunggulan program terletak pada pendekatan partisipatif dan aplikatif yang mengintegrasikan aspek perencanaan bisnis, kelayakan usaha, tata kelola keuangan, dan manajemen risiko dalam satu proses pembelajaran.

Namun, capaian tersebut masih terbatas pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan awal serta belum mencerminkan perubahan kinerja dan profitabilitas BUMDes secara langsung. Perbedaan kemampuan awal peserta dan keterbatasan waktu juga membatasi kedalaman penguasaan materi. Oleh karena itu, program perlu dilanjutkan melalui pendampingan, penerapan hasil pelatihan pada unit usaha, serta monitoring dan evaluasi berkala. Dengan pengembangan tersebut, *Business Feasibility Bootcamp* berpotensi menjadi model penguatan kapasitas BUMDes yang adaptif, akuntabel, dan berkelanjutan.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Tim pengabdian menyampaikan terima kasih kepada Pemerintah Kota Ambon dan DPRD Kota Ambon atas dukungan, fasilitasi, serta perhatian terhadap pelaksanaan kegiatan *Business Feasibility Bootcamp* bagi pengelola BUMDes. Apresiasi juga disampaikan kepada seluruh pengelola BUMDes peserta yang telah berpartisipasi secara aktif dalam proses pembelajaran, diskusi, praktik, dan simulasi selama kegiatan berlangsung. Ucapan terima kasih turut diberikan kepada Pengurus INDEPP dan khususnya tim pelaksana atas kontribusi dalam perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, serta pendampingan selama program penguatan kapasitas ini. Dukungan dan kolaborasi seluruh pihak tersebut menjadi bagian penting dalam terselenggaranya kegiatan pengabdian kepada masyarakat secara efektif, partisipatif, dan berorientasi pada penguatan kapasitas pengelola BUMDes.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ameliya, T. M. (2025, July 15). Kemendes ingatkan pentingnya peningkatan SDM BUMDes bagi desa. *ANTARA News*. <https://www.antaranews.com/berita/4967057/kemendes-ingatkan-pentingnya-peningkatan-sdm-bumdes-bagi-desa>
- Amerieska, S., Narsa, I. M., & Ningsih, S. (2023). Manajemen Risiko berbasis stewardship dalam keberlanjutan BUMDes. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 6(2), 173–189. <https://doi.org/10.18196/jati.v6i2.18184>
- Archer, R. M., Wagner, M., & Snell, L. (2026). A theoretical framework for experiential learning: Creating Active Knowledge Experiences (CAKE). *Advances in Health Sciences Education*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10459-026-10508-0>
- Ariyani, N., & Septiani, M. (2024). Peningkatan literasi pemasaran digital pelaku UMKM jasa service AC di Jakarta Timur. *Reswara: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 641–649. <https://doi.org/10.46576/rjpk.v5i2.4502>
- Aziz, A. (2025, July 23). Pemkab Bangkalan latih BUMDes sistem pengelolaan keuangan digital. *ANTARA News Jawa Timur*. <https://jatim.antaranews.com/berita/950965/pemkab-bangkalan-latih-bumdes-sistem-pengelolaan-keuangan-digital>
- Barlian, I., FH, Y., Deskoni, D., & Amrina, D. E. (2024). Pendampingan penyusunan proposal PTK bagi guru ekonomi di Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Abdi: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*, 6(4), 732–738. <https://doi.org/10.24036/abdi.v6i4.970>
- Fitriani, D. (2024, August 6). Satu dekade UU Desa: Mengapa BUMDES masih jalan di tempat? *detikFinance*. <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-7475398/satu-dekade-uu-desa-mengapa-bumdes-masih-jalan-di-tempat>
- Haanurat, A. I., Jaya, A., & Nurlina, N. (2022). Pemetaan potensi desa melalui Business Model Canvas untuk pengelolaan BUMDes. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(2), 1570–1585. <https://doi.org/10.31764/jmm.v6i2.7455>
- Herman, W. (2026, February 25). Pemkot Ambon perkuat kapasitas badan usaha milik desa lewat pelatihan. *ANTARA News Ambon, Maluku*. <https://ambon.antaranews.com/berita/318546/pemkot-ambon-perkuat-kapasitas-badan-usaha-milik-desa-lewat-pelatihan>
- Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. (2026). *BUM Desa*. Sistem Informasi Desa. Retrieved August 20, 2026, from <https://sid.kemendesa.go.id/bumdes>
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2022). *Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 136 Tahun 2022 tentang panduan penyusunan laporan keuangan Badan Usaha Milik Desa*. <https://jdih.kemendesa.go.id/web/regulations/read/panduan-penyusunan-laporan-keuangan-badan-usaha-milik-desa-menteri-desa-pembangunan-daerah-tertinggal-dan-transmigrasi-republik-indonesia-136-2022>
- Morris, T. H. (2020). Experiential learning—A systematic review and revision of Kolb’s model. *Interactive Learning Environments*, 28(8), 1064–1077. <https://doi.org/10.1080/10494820.2019.1570279>
- Muslimin, Hasnawati, S., Dalimunthe, N. P., & Azhar, R. (2021). Peningkatan kapasitas studi kelayakan bisnis pada BUMDes dan UMKM di Sungai Langka Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Abdimas Bina Bangsa*, 2(1), 47–50. <https://doi.org/10.46306/jabb.v2i1.61>

- Puri, I. T., & Khoirunurrofik, K. (2021). The role of village-owned enterprises (BUMDES) for the village community economy. *Economics Development Analysis Journal*, 10(1), 12–21. <https://doi.org/10.15294/edaj.v10i1.40823>
- Pusat Pelatihan Pegawai ASN, Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. (2025a, October 30). *Benchmarking workshop pengelolaan BUM Desa tahun 2025*. SIPINTAR APIK. <https://sipintarapik.kemendesa.go.id/berita/43>
- Pusat Pelatihan Pegawai ASN, Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal. (2025b, October 27). *Workshop pengelolaan BUM Desa tahun 2025*. SIPINTAR APIK. <https://sipintarapik.kemendesa.go.id/berita/42>
- Rahayu, S. D., & Hartikayanti, H. N. (2023). Perancangan sistem informasi akuntansi pelaporan keuangan (Studi kasus pada BUMDes Bangkit Sejahtera). *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(1), 183–206. <https://doi.org/10.17509/jrak.v11i1.47412>
- Rahmawati, E., Ella, S., Andari, R. N., & Hilmiati, N. (2024). Social and human capital development in village-owned enterprises: Implications for performance enhancement. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 12(1), 34–48. <https://doi.org/10.22500/12202450213>
- Saputra, A. H. (2022). Adaptasi Business Model Canvas pada penyusunan model bisnis Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen*, 5(2), 70–76. <https://doi.org/10.35326/jiam.v5i2.2842>
- Setiawan, S. R. D. (2023, February 24). Upaya majukan perekonomian desa, Djarum latih 14 BUMDes. *Kompas.com*. <https://agri.kompas.com/read/2023/02/24/204430284/upaya-majukan-perekonomian-desa-djarum-latih-14-bumdes>
- Syah, P. K. (2025, February 7). Kabupaten Bekasi tingkatkan kapasitas pengelola BUMDes. *ANTARA News Megapolitan*. <https://megapolitan.antaranews.com/berita/349597/kabupaten-bekasi-tingkatkan-kapasitas-pengelola-bumdes>
- Wattiheluw, N. A. U., & Loupatty, L. G. (2025). Analisis peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam mewujudkan Sustainable Development Goals (SDGs) desa di Kota Ambon. *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 8(2), 410–419. <https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v8i2.2179>
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Widyastuti, R. S., Wisanggeni, S. P., & Rejeki, S. (2025, February 17). Kemandirian desa tergerus dalam 10 tahun terakhir. *Kompas.id*. <https://www.kompas.id/artikel/kemandirian-desa-tergerus-sepuluh-tahun-terakhir>