
KOMPETENSI SUMBER DAYA PENGELOLA BUMDES DI KECAMATAN TILONGKABILA KABUPATEN BONE BOLANGO

Nur Septriani Djibu ¹⁾, Rusli Isa ²⁾, Rustam Tohopi ³⁾

Nur Septriani Djibu, nurseptri03@gmail.com, Universitas Negeri Gorontalo ¹

Rusli Isa, rusli_isa@ung.ac.id, Universitas Negeri Gorontalo ²

Rustam Tohopi, rustam@ung.ac.id, Universitas Negeri Gorontalo ³

Abstract

This study aims to analyze the competence of human resources managing the Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Tilongkabila District, Bone Bolango Regency, based on McClelland's four dimensions of competence: knowledge, skills, ability, and attitude. The research focuses on how these competencies influence the effectiveness of BUMDes management and their contribution to strengthening the village economy. A qualitative method with a descriptive approach was employed. The study was conducted in three purposively selected villages—Tamboo, Moutong, and Tunggulo Selatan—representing BUMDes categories of highly developed, moderately developed, and less developed, respectively. Data were collected through in-depth interviews with BUMDes managers, direct field observations of business activities, and document analysis of administrative and financial reports. The data were analyzed using the interactive model of Miles and Huberman, which includes data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings reveal a gap in competence across all four dimensions. Knowledge remains limited to practical experience; digital and marketing skills are underdeveloped; managerial and partnership abilities are weak; and intrinsic motivation and proactive attitudes are inconsistent. Capacity building through continuous training, mentoring, and institutional coaching is essential to make BUMDes management more professional, adaptive, transparent, and competitive in driving sustainable village economic independence.

Keywords: Human resource competence; BUMDes management; Knowledge; Skills; Attitude.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kompetensi sumber daya pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Tilongkabila, Kabupaten Bone Bolango, berdasarkan empat dimensi kompetensi menurut McClelland, yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap. Fokus penelitian diarahkan pada sejauh mana kompetensi tersebut memengaruhi efektivitas pengelolaan BUMDes serta kontribusinya terhadap penguatan ekonomi desa. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Lokasi penelitian mencakup tiga desa sampel yang dipilih secara purposif, yaitu Desa Tamboo, Desa Moutong, dan Desa Tunggulo Selatan, yang merepresentasikan kategori BUMDes sangat berkembang, cukup berkembang, dan kurang berkembang. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola BUMDes, observasi lapangan terhadap aktivitas usaha, serta telaah dokumen administrasi dan laporan keuangan. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi di seluruh dimensi. Pengetahuan pengelola masih terbatas pada pengalaman praktis; keterampilan digital dan pemasaran modern belum optimal; kemampuan manajerial dan kemitraan lemah; sedangkan sikap tanggung jawab dan motivasi intrinsik belum konsisten. Diperlukan peningkatan kapasitas melalui

pelatihan, pendampingan, dan pembinaan berkelanjutan agar pengelolaan BUMDes menjadi lebih profesional, adaptif, transparan, dan berdaya saing dalam mendorong kemandirian ekonomi desa.

Kata kunci: Kompetensi Sumber Daya; Pengelola BUMDes; Pengetahuan; Keterampilan; Sikap.

Received : 22 September 2025

Accepted	: 21 October 2025
-----------------	-------------------

Published	: 30 November 2025
------------------	--------------------

Copyright Notice	: <p>Authors retain copyright and grant the journal right of first publication with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and initial publication in this journal.</p> 
-------------------------	---



1. LATAR BELAKANG

Administrasi publik merupakan disiplin yang menekankan pada bagaimana kebijakan publik dirancang dan diimplementasikan untuk memberikan layanan kepada masyarakat secara efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam konteks pedesaan, administrasi publik memainkan peran sentral dalam mengarahkan pembangunan berbasis potensi lokal melalui lembaga seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan instrumen kebijakan strategis yang dirancang pemerintah untuk meningkatkan kemandirian ekonomi desa, memperkuat tata kelola pemerintahan desa, serta menciptakan ruang partisipasi ekonomi bagi masyarakat setempat. Dengan demikian, administrasi publik tidak hanya bicara mengenai struktur birokrasi, tetapi juga tentang kapasitas sumber daya manusia, termasuk kompetensi para pengelola BUMDes.

Seiring perkembangan zaman dan dinamika kebutuhan masyarakat, administrasi publik mengalami transformasi melalui pendekatan *New Public Management (NPM)*. Pendekatan ini menekankan pentingnya efisiensi, orientasi pada hasil, fleksibilitas manajerial, serta penerapan prinsip-prinsip sumber daya dalam pelayanan publik. Dalam konteks pengelolaan BUMDes, pendekatan *NPM* mendorong agar manajer atau pengelola BUMDes bertindak sebagai entrepreneur sosial yang mampu mengidentifikasi peluang, mengelola risiko, serta menciptakan nilai ekonomi dan sosial bagi desa. Oleh karena itu, keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada kompetensi sumber daya pengelolanya.

Menurut Spencer dan Spencer (Isa, 2022), kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari seseorang yang berkaitan langsung dengan kinerja efektif atau unggul dalam pekerjaan tertentu. Kompetensi mencakup kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang mendorong seseorang untuk bertindak secara konsisten dalam berbagai situasi kerja. Oleh karena itu, pengelola BUMDes dituntut tidak hanya memiliki pengetahuan teknis, tetapi juga keterampilan interpersonal, sikap sumber daya, serta nilai-nilai kepemimpinan sosial yang tinggi. Dalam hal ini, kompetensi menjadi indikator utama dalam menilai kesiapan dan efektivitas pengelola BUMDes dalam menjalankan peran manajerialnya.

McClelland (Bouteiller & Gilbert, 2016) menyatakan bahwa kompetensi dapat dilihat melalui empat dimensi utama: (1) pengetahuan, yaitu informasi teoritis dan praktis yang relevan; (2) keterampilan, yakni kemampuan teknis dan operasional dalam menjalankan tugas; (3) kemampuan, berupa kapasitas individu untuk beradaptasi, menyelesaikan masalah, dan membuat keputusan; serta (4) sikap, yaitu disposisi mental yang mencerminkan kemauan, tanggung jawab, dan motivasi intrinsik dalam menjalankan tugasnya. Pendekatan

ini sangat tepat digunakan untuk mengevaluasi kompetensi sumber daya pengelola BUMDes dalam konteks kerja mereka sebagai agen perubahan ekonomi desa.

Kompetensi sumber daya memiliki peranan penting dalam pengelolaan BUMDes. Sejumlah studi mengungkapkan bahwa integrasi kompetensi sumber daya dalam pengelolaan BUMDes dapat memperkuat kemampuan organisasi dan meningkatkan produktivitas serta kinerja usaha. Penelitian oleh Safitri et al. (2024) menunjukkan bahwa implementasi keterampilan digital dalam sumber daya menambah kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi, yang berujung pada efisiensi operasional BUMDes. Dalam konteks lain, penelitian oleh Gulo et al. (2024) menggarisbawahi pentingnya pemanfaatan sumber daya manusia yang terampil dan kompeten dalam mengelola dan mengembangkan BUMDes. Keberadaan BUMDes yang dikelola dengan baik melalui kompetensi sumber daya yang tinggi akan membantu dalam penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan asli desa, dan perbaikan kualitas hidup secara keseluruhan (Hidayat & Hidayah, 2023).

Meskipun telah banyak dilakukan kajian mengenai pengembangan BUMDes, namun terdapat kesenjangan penelitian dalam hal pendekatan multidimensional terhadap kompetensi sumber daya pengelola BUMDes. Belum ada kajian yang secara spesifik dan sistematis mengukur kompetensi sumber daya pengelola BUMDes berdasarkan pendekatan McClelland. Sebagian besar studi terdahulu hanya fokus pada aspek manajerial secara umum, tanpa memisahkan secara sistematis antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap sebagai indikator kompetensi. Selain itu, belum terdapat kajian khusus di Kecamatan Tilongkabila yang secara mendalam menganalisis faktor-faktor personal yang memengaruhi performa BUMDes. Oleh karena itu, dibutuhkan penelitian yang mampu mengungkapkan secara empiris bagaimana keempat dimensi kompetensi tersebut dalam kinerja dan keberlanjutan usaha BUMDes khususnya di Kecamatan Tilongkabila.

Penelitian ini memiliki urgensi ilmiah karena bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur terkait kompetensi sumber daya pengelola BUMDes, khususnya pada level lokal di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango dengan pendekatan McClelland. Kecamatan Tilongkabila terdiri dari 14 desa yakni 1) Desa Berlian, 2) Desa Bongo Hulawa, 3) Desa Bongoime, 4) Desa Bongopini, 5) Desa Butu, 6) Desa Iloheluma, 7) Desa Lonuo, 8) Desa Motilango, 9) Desa Moutong, 10) Desa Permata, 11) Desa Tamboo, 12) Desa Toto Utara, 13) Desa Tungulo, dan 14) Desa Tungulo Selatan. Keempat belas desa ini telah memiliki BUMDes, sehingga menyediakan kerangka empirik yang lengkap untuk menilai bagaimana kompetensi sumber daya diterapkan dalam pengelolaan unit-unit ekonomi desa.

Namun, untuk efisiensi dan fokus penelitian, peneliti hanya mengambil tiga desa sebagai sampel, yaitu: 1) Desa Moutong, 2) Desa Tamboo, dan 3) Desa Tungulo Selatan.

Peneliti memilih tiga desa tersebut secara purposif dengan mempertimbangkan variasi penting yang mencerminkan realitas BUMDes di Kecamatan Tilongkabila secara lebih luas, antara lain mengacu pada sejauh mana BUMDes di desa tersebut telah berkembang, baik dari segi unit usaha yang dijalankan, omzet, aset, maupun keterlibatan masyarakat. Pemilihan desa dengan beragam tingkat kemajuan yakni desa dengan BUMDes sangat berkembang (Desa Tamboo), cukup berkembang (Desa Moutong), dan kurang berkembang (Desa Tungulo Selatan), sehingga peneliti menggambarkan variasi kompetensi sumber daya pengelola dalam konteks yang berbeda.

Berdasarkan pengamatan awal peneliti, masih terjadi beberapa permasalahan terkait kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango. Peneliti dapat mengamati adanya fenomena gap berdasarkan empat dimensi kompetensi. Dari aspek pengetahuan, para pengelola BUMDes perlu memiliki pengetahuan tentang manajemen bisnis atau praktik bisnis yang baik, termasuk pengelolaan keuangan dan pemasaran, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih strategis dalam menjalankan usaha. Namun, masih banyak pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango belum memahami dasar-dasar akuntansi, model bisnis, dan strategi pemasaran. Hal ini tercermin dari laporan keuangan yang tidak terstandarisasi dan strategi usaha yang belum berbasis analisis pasar. Sesuai wawancara awal dengan HT selaku salah satu pengelola BUMDes Karya Mandiri Desa Tamboo diperoleh informasi bahwa mayoritas pengelola tidak pernah melakukan analisis pasar sebelum merancang strategi pemasaran. Hanya kurang lebih 15% pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila yang pernah mengikuti pelatihan manajemen bisnis dalam 2 tahun terakhir.

Dari aspek keterampilan, tantangan inovasi dalam BUMDes memerlukan keterampilan dalam inovasi dan adaptasi dari pengelola yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan solusi baru untuk masalah yang dihadapi oleh usaha. Namun, pengamatan awal peneliti mengindikasikan bahwa sebagian besar pengelola belum memiliki kemampuan teknis dalam mengelola usaha, seperti keterampilan menggunakan aplikasi pembukuan atau teknik pemasaran digital. Banyak unit usaha BUMDes masih mengandalkan metode konvensional tanpa inovasi. Penerapan Aplikasi BUMDes Sakti oleh BUMDes di Kecamatan Tilongkabila selama ini sudah dilakukan, namun hanya dalam pengelolaan keuangan BUMDes saja. Sesuai wawancara awal dengan HT bahwa meskipun menggunakan

aplikasi digital sudah dilakukan, namun hampir semua pengelola BUMDes tidak pernah mencoba strategi pemasaran berbasis digital contohnya dengan melakukan iklan online. Unit usaha BUMDes juga belum maksimal dalam memanfaatkan akun media sosial untuk pemasaran.

Dari aspek kemampuan, mampu berkomunikasi dan membangun jaringan, sangat penting bagi pengelola BUMDes. Pengelola yang mampu berinteraksi dengan baik dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya akan lebih efektif dalam mengembangkan usaha dan mendapatkan dukungan. Namun, pengamatan awal mengindikasikan pengelola BUMDes menunjukkan kelemahan dalam membangun jaringan untuk mengembangkan usaha secara operasional. Laporan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Tahun 2024 memberikan Gambaran bahwa rata-rata jumlah mitra kerja sama per BUMDes adalah 2 mitra dari target ideal ≥ 5 mitra, 75% unit usaha BUMDes tidak memiliki rencana kemitraan jangka Panjang, dan hanya 25% pengelola yang aktif berkomunikasi dengan pemerintah desa untuk pengembangan usaha.

Dari aspek sikap, pengelola yang memiliki motivasi tinggi dan keterampilan sumber daya yang baik cenderung lebih berhasil dalam mengelola usaha. Namun, pengamatan awal juga mengindikasikan masih ditemukan rendahnya motivasi intrinsik dan sikap tanggung jawab terhadap keberlanjutan BUMDes. Beberapa pengelola menunjukkan perilaku pasif dalam menjalankan program kerja dan kurang proaktif dalam mencari mitra usaha. Sesuai dengan wawancara awal dengan S selaku pengelola BUMDes Desa Tungulo Selatan mengaku kurang termotivasi untuk mengembangkan inovasi usaha. Sementara itu, wawancara awal dengan U selaku pengelola BUMDes Desa Moutong menyatakan masih ada pengelola tidak menyelesaikan program kerja sesuai jadwal dalam 1 tahun terakhir. Masih banyak pengelola yang kurang aktif mengajukan proposal kerja sama baru dengan mitra.

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada analisis kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila, Kabupaten Bone Bolango, berdasarkan empat dimensi kompetensi menurut McClelland, yaitu pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis tingkat kompetensi pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila berdasarkan empat dimensi kompetensi, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam setiap aspek kompetensi, serta memahami pengaruhnya terhadap efektivitas pengelolaan usaha desa.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk memahami secara mendalam kompetensi sumber daya pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Tilongkabila, Kabupaten Bone Bolango. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, dan strategi pengelola dalam mengembangkan kompetensinya berdasarkan konteks sosial dan budaya lokal. Penelitian dilakukan di tiga desa sampel—Desa Tamboo, Desa Moutong, dan Desa Tunggulo Selatan yang dipilih secara purposif untuk merepresentasikan variasi tingkat perkembangan BUMDes: sangat berkembang, cukup berkembang, dan kurang berkembang.

Data dikumpulkan selama enam bulan (Mei–Oktober 2025) melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan pengelola BUMDes (direktur, bendahara, manajer unit usaha), perangkat desa, serta tokoh masyarakat yang memahami aktivitas ekonomi desa. Observasi dilakukan untuk menelaah praktik nyata pengambilan keputusan, pelayanan, dan pengelolaan usaha, sedangkan dokumentasi digunakan untuk menelusuri laporan keuangan, notulen rapat, dan perencanaan usaha. Analisis data dilakukan secara induktif menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta *member check* kepada informan untuk memastikan keakuratan temuan. Peneliti berperan sebagai instrumen utama yang terlibat langsung di lapangan secara partisipatif, menjaga objektivitas sekaligus membangun hubungan empatik dengan informan agar data yang diperoleh autentik. Metode ini memungkinkan peneliti menghasilkan pemahaman kontekstual dan komprehensif mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap pengelola BUMDes, sekaligus memberikan dasar empiris bagi upaya penguatan kapasitas kelembagaan dan peningkatan profesionalisme dalam pengelolaan usaha desa.

3. HASIL

3.1 Aspek pengetahuan pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango yang dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan temuan penelitian sebagaimana pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Temuan Penelitian Aspek Pengetahuan Kompetensi Sumber Daya Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

No	Dimensi	Temuan	Keterangan
1	Pengetahuan	Pengetahuan pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila masih terbatas pada pengalaman berdagang tradisional, pencatatan manual, dan pelayanan masyarakat. Mereka belum menguasai akuntansi, regulasi desa, serta strategi pemasaran modern. Pengetahuan lebih bersifat praktis dan otodidak karena minim pelatihan formal. Pemahaman terhadap potensi desa juga masih lemah, menyebabkan peluang usaha belum tergarap optimal.	Sumber: Data hasil wawancara (SM, SK, KD, SD, RNY, SL, Juli 2025).
2		Hasil observasi menunjukkan pengetahuan pengelola di tiga desa tergolong rendah–sedang. Desa Tamboo mengandalkan pengalaman berdagang sederhana; Moutong sedikit lebih baik dengan tambahan pengalaman keluarga; dan Tunggulo Selatan paling lemah dalam akuntansi dan regulasi. Pemanfaatan potensi desa masih belum maksimal.	Sumber: Data hasil observasi lapangan dan Tabel 4.1 (Perbandingan Aspek Pengetahuan Pengelola BUMDes di Tiga Desa, 2025).
3		Dokumen menunjukkan variasi kualitas administrasi dan laporan keuangan antar BUMDes. Tamboo relatif lengkap, Moutong tidak konsisten, dan Tunggulo Selatan paling lemah dalam pencatatan dan perencanaan usaha.	Sumber: Data hasil studi dokumentasi (AD/ART, laporan keuangan, laporan tahunan, dokumen perencanaan usaha masing-masing BUMDes, 2025).

Sumber: Data Lapangan (2025)

Berdasarkan Tabel 1. mengidentifikasi aspek yang memiliki kelemahan utama terdapat pada pengetahuan konseptual yang tergolong cukup atau perlu penguatan. Pengelola BUMDes di Tilongkabila memiliki pengetahuan praktis yang diperoleh dari pengalaman berdagang, pelayanan masyarakat, dan pembukuan sederhana, namun belum memiliki landasan teoritis yang kuat dalam akuntansi, regulasi desa, dan strategi pemasaran modern. Minimnya pelatihan formal menyebabkan pengelolaan usaha kurang inovatif dan tidak berbasis analisis data. Oleh karena itu, aspek pengetahuan berada pada kategori sedang menuju rendah — kuat dari sisi pengalaman praktis, tetapi lemah dalam penguasaan konseptual, analitis, dan penerapan teknologi manajerial modern.

3.2 Aspek keterampilan pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango yang dilihat dari aspek keterampilan belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan temuan penelitian sebagaimana pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Temuan Penelitian Aspek Keterampilan Kompetensi Sumber Daya Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

No	Dimensi	Temuan	Keterangan
1	Keterampilan	Keterampilan pengelola didominasi kemampuan dasar seperti pelayanan masyarakat dan pencatatan manual, sedangkan keterampilan digital, pemasaran modern, dan penyusunan laporan keuangan masih lemah. Pelatihan jarang diikuti dan dampaknya belum signifikan. Secara umum keterampilan tergolong rendah–sedang, dengan keunggulan pada pelayanan tetapi lemah dalam aspek teknis dan manajerial.	Sumber: Data hasil wawancara dengan pengelola dan pemangku kepentingan (RAP, SM, ZH, KD, FI, FA, KH; Juli 2025).
2		Observasi memperlihatkan keterampilan di Desa Tamboo cukup baik dalam pelayanan, di Moutong sedang, dan di Tunggulo Selatan paling rendah. Administrasi dan laporan keuangan masih manual	Sumber: Data hasil observasi lapangan dan Tabel 4.3 (Perbandingan Aspek Keterampilan Pengelola BUMDes

dan belum standar, serta promosi produk terbatas di tingkat lokal. di Tiga Desa, 2025).

3

Dokumen mendukung temuan tersebut: BUMDes Tamboo lebih rapi dalam pencatatan, Moutong tidak konsisten, dan Tunggulo Selatan minim laporan. Kerapian dokumentasi berbanding lurus dengan keterampilan administrasi BUMDes di tiga pengelola. Sumber: Data hasil studi dokumentasi (AD/ART, laporan keuangan, laporan tahunan, dokumen perencanaan usaha BUMDes di tiga desa, 2025).

Sumber: Data Lapangan (2025)

Berdasarkan Tabel 2. mengidentifikasi aspek yang tergolong relatif baik adalah pada dimensi keterampilan, Desa Tamboo kembali menunjukkan keunggulan dalam pelayanan masyarakat dan administrasi dasar. Dokumentasi yang rapi dan pelaporan yang relatif konsisten menunjukkan keterampilan teknis yang cukup baik, meskipun masih dilakukan secara manual. Keterampilan dasar ini mendukung keberlanjutan operasional usaha, terutama dalam unit pelayanan dan pencatatan sederhana, namun tetap memerlukan penguatan di bidang teknis dan digital agar pengelola lebih siap menghadapi dinamika pasar dan perubahan teknologi.

3.3 Aspek kemampuan pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango yang dilihat dari aspek kemampuan belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan temuan penelitian sebagaimana pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Temuan Penelitian Aspek Kemampuan Kompetensi Sumber Daya Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

No	Dimensi	Temuan	Keterangan
1	Kemampuan	Kemampuan pengelola dalam mengambil keputusan dan berinovasi masih lemah. Mereka cenderung ragu, menunda keputusan, serta jarang mencoba cara baru. Adaptasi terhadap	Sumber: Data hasil wawancara dengan pengelola dan pemangku kepentingan (KD, SM, SD, FA, MP;

	kebijakan dan pengelolaan dana Juli 2025). masih reaktif. Kemitraan dengan pihak luar sangat terbatas, menandakan lemahnya kapasitas manajerial.	
2	Observasi menunjukkan kemampuan pengelola masih rendah. Di Tamboo, keputusan kolektif ada namun lambat; Moutong cenderung pasif; dan Tunggulo Selatan sangat lemah dalam inovasi, adaptasi, dan kemitraan. Keberhasilan usaha lebih karena dukungan kelembagaan daripada kemampuan individu.	Sumber: Data hasil observasi lapangan dan Tabel 4.4 (Perbandingan Aspek Kemampuan Pengelola BUMDes di Tiga Desa, 2025).
3	Dokumen memperlihatkan perbedaan antar desa: Tamboo memiliki catatan keputusan dan rencana usaha sederhana; Moutong terbatas pada musyawarah tanpa tindak lanjut; dan Tunggulo Selatan hampir tanpa dokumentasi perencanaan.	Sumber: Data hasil studi dokumentasi (dokumen perencanaan usaha, notulen musyawarah, laporan tahunan BUMDes di tiga desa, 2025).

Sumber: Data Lapangan (2025)

Berdasarkan Tabel 3. mengidentifikasi aspek yang tergolong masih lemah dan perlu perhatian serius adalah kemampuan pengelola dalam mengambil keputusan strategis, berinovasi, dan menjalin kemitraan masih sangat terbatas. Pengambilan keputusan cenderung bergantung pada kepala desa, inovasi usaha jarang dilakukan, dan adaptasi terhadap kebijakan berjalan lambat. Lemahnya kemampuan ini membuat BUMDes sulit bertransformasi menjadi lembaga ekonomi desa yang adaptif dan mandiri. Aspek kemampuan menjadi dimensi paling lemah, dengan indikator terendah pada inovasi dan kemitraan. Keberhasilan BUMDes yang ada lebih banyak ditopang oleh dukungan kelembagaan dan masyarakat, bukan oleh kapasitas individu pengelola. Sementara pada dimensi sikap lanjutan, meskipun nilai kejujuran relatif tinggi, tanggung jawab, transparansi, dan kepedulian sosial masih rendah, terutama di Desa Moutong dan Desa Tunggulo Selatan, di mana pelaporan tidak konsisten dan partisipasi masyarakat minim.

3.4 Aspek sikap pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango yang dilihat dari aspek sikap belum maksimal. Hal ini dibuktikan dengan temuan penelitian sebagaimana pada Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Temuan Penelitian Aspek Sikap pada Kompetensi Sumber Daya Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

No	Dimensi	Temuan	Keterangan
1	Sikap	Sikap pengelola menunjukkan kehati-hatian dan kejujuran, namun tanggung jawab dan inisiatif masih rendah. Mereka cenderung menghindari risiko dan menunggu arahan. Komitmen ada, tetapi pelaksanaannya tidak konsisten. Transparansi dan kepedulian terhadap aspirasi masyarakat masih lemah.	Sumber: Data hasil wawancara dengan pengelola dan pemangku kepentingan (SK, RAP, SM, UA, SD, FA, MP; Juli 2025).
2		Pengamatan menunjukkan nilai kejujuran cukup kuat, tetapi tanggung jawab, transparansi, dan kepedulian belum merata. Tamboo menunjukkan sikap sedang, Moutong cukup, dan Tunggulo Selatan paling rendah.	Sumber: Data hasil observasi lapangan dan Tabel 4.5 (Perbandingan Aspek Sikap Pengelola BUMDes di Tiga Desa, 2025).
3		Dokumen mendukung: Tamboo memiliki laporan tahunan dan notulen evaluasi, Moutong terbatas pada laporan rapat, sedangkan Tunggulo Selatan hampir tidak memiliki catatan pertanggungjawaban.	Sumber: Data hasil studi dokumentasi (laporan keuangan, notulen musyawarah, catatan pertanggungjawaban kegiatan BUMDes, 2025).

Sumber: Data Lapangan (2025)

Berdasarkan Tabel 4. mengidentifikasi aspek yang tergolong relatif baik adalah sikap, nilai kejujuran, niat baik, dan komitmen dasar pengelola tergolong kuat di semua desa. Hal ini tercermin dari sikap hati-hati dan kesediaan mempertanggungjawabkan tugas, terutama di Desa Tamboo yang telah memiliki laporan tahunan dan notulen evaluasi kegiatan. Sikap positif ini menjadi pondasi moral penting dalam tata kelola BUMDes, meskipun belum sepenuhnya diikuti dengan tanggung jawab dan transparansi yang konsisten. Dibandingkan dimensi lain, sikap menjadi aspek yang paling stabil, karena seluruh pengelola menunjukkan tingkat kejujuran dan kehati-hatian yang baik, walaupun masih minim inisiatif dan inovasi. Sementara itu, pada dimensi keterampilan, Desa Tamboo kembali menunjukkan keunggulan dalam pelayanan masyarakat dan administrasi dasar. Dokumentasi yang rapi dan pelaporan yang relatif konsisten menunjukkan keterampilan teknis yang cukup baik, meskipun masih dilakukan secara manual. Keterampilan dasar ini mendukung keberlanjutan operasional usaha, terutama dalam unit pelayanan dan pencatatan sederhana, namun tetap memerlukan penguatan di bidang teknis dan digital agar pengelola lebih siap menghadapi dinamika pasar dan perubahan teknologi. Secara keseluruhan, kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila masih didominasi oleh kekuatan pada sikap positif dan keterampilan dasar, namun masih lemah dalam kemampuan strategis dan pengetahuan konseptual. Desa Tamboo menunjukkan perkembangan yang lebih baik karena memiliki sistem dokumentasi dan pelayanan yang lebih tertata, sementara Desa Moutong dan Desa Tunggulo Selatan masih tertinggal akibat kurangnya pelatihan, minim inovasi, dan lemahnya akuntabilitas.

4. PEMBAHASAN

Aspek pengetahuan pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Pengetahuan merupakan informasi, wawasan, dan pemahaman teoritis maupun praktis yang dimiliki seseorang pengelola BUMDes terkait bidang pekerjaannya, yakni pemahaman teoritis maupun praktis yang diperlukan untuk mengelola usaha desa. Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango umumnya hanya memiliki pengetahuan dasar berupa pengalaman berdagang tradisional, pencatatan manual, dan pelayanan masyarakat. Mereka belum menguasai akuntansi desa, strategi pemasaran modern, ataupun analisis pasar. Pengetahuan yang dimiliki berkembang secara otodidak melalui pengalaman dan arahan kepala desa. Minimnya pelatihan membuat mereka sulit melakukan perencanaan yang lebih profesional. Hal ini menjadi hambatan utama dalam peningkatan daya saing BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango.

Dari sisi sumber pengetahuan, sebagian besar pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango memperoleh pengetahuan dari pengalaman pribadi, diskusi internal dengan pengurus, serta arahan kepala desa. Akses terhadap pelatihan atau

bimbingan teknis masih minim, sehingga pengetahuan lebih bersifat praktis daripada teoritis. Akibatnya, pengelolaan usaha masih berjalan tradisional dan kurang inovatif. Kurangnya jaringan dengan pihak luar juga membatasi sumber informasi baru. Hal ini menegaskan pentingnya pendampingan formal untuk memperkuat kapasitas pengelola.

Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango menyadari pentingnya pengetahuan pasar, keuangan, dan hukum usaha dalam pengembangan usaha. Namun, pemahaman yang dimiliki lebih kuat pada aspek pasar, sementara akuntansi dan hukum usaha masih lemah. Keterbatasan pemahaman keuangan sering menimbulkan laporan yang tidak transparan. Minimnya pengetahuan hukum usaha juga membuat mereka kurang percaya diri dalam mengambil langkah yang sesuai regulasi. Kesadaran akan pentingnya aspek ini sudah ada, tetapi belum diikuti kemampuan yang memadai.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai aspek pengetahuan menggambarkan bahwa pengetahuan pengelola BUMDes masih terbatas pada pengalaman praktis seperti berdagang tradisional, pencatatan manual, dan pelayanan masyarakat. Mereka belum sepenuhnya memahami akuntansi sederhana, strategi pemasaran modern, serta analisis pasar. Pemahaman terkait regulasi desa dan administrasi juga masih rendah sehingga sering terjadi kesalahan dalam laporan. Masyarakat menilai pengelola belum mampu mengenali secara optimal potensi desa yang dapat dikembangkan menjadi usaha produktif. Kondisi ini menegaskan perlunya peningkatan kapasitas pengetahuan melalui pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan. Sedangkan menurut McClelland (Bouteiller & Gilbert, 2016), kompetensi dapat diidentifikasi melalui dimensi pengetahuan yang mencakup informasi teoritis dan praktis yang relevan dengan bidang kerja. Hal ini menegaskan bahwa rendahnya kualitas pengetahuan pengelola akan berdampak langsung pada lemahnya kemampuan analisis dan inovasi dalam mengelola unit usaha desa.

Temuan ini juga sejalan dengan Isa (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan perilaku wirausaha berpengaruh signifikan terhadap kinerja BUMDes. Artinya, peningkatan pengetahuan menjadi kunci pembentuk perilaku wirausaha yang adaptif dan profesional. Selanjutnya, Basri et al. (2021) menekankan pentingnya penguasaan manajemen bisnis bagi pengelola BUMDes agar mereka dapat menjalankan fungsi perencanaan, pelaporan, dan pengendalian usaha dengan lebih efektif.

Berdasarkan pandangan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa penguatan kompetensi pengetahuan bagi pengelola BUMDes harus diarahkan pada tiga hal utama: (1) peningkatan literasi akuntansi dan keuangan desa, (2) pemahaman regulasi dan tata kelola

organisasi, serta (3) pengetahuan tentang strategi pemasaran modern dan potensi ekonomi lokal. Ketiga hal ini menjadi dasar agar BUMDes mampu berkembang secara mandiri, transparan, dan berdaya saing.

Hasil observasi menunjukkan bahwa aspek pengetahuan pengelola BUMDes di tiga desa relatif masih rendah dan terbatas pada pengalaman praktis. Di Desa Tamboo, pengelola hanya mengandalkan pengalaman berdagang tradisional dan pencatatan sederhana, sehingga laporan keuangan dan administrasi sering tidak sesuai standar. Di Desa Moutong, terdapat sedikit pengetahuan tambahan dari pengalaman keluarga, namun pencatatan keuangan masih sangat sederhana dan transparansi kurang. Sementara itu, di Desa Tunggulo Selatan, pengelola memiliki pengetahuan paling rendah karena belum memahami prinsip akuntansi maupun regulasi administrasi dengan baik, serta kurang mampu menggali potensi desa. Secara umum, ketiga desa menunjukkan bahwa pengetahuan pengelola BUMDes masih belum memadai untuk mendukung pengelolaan usaha desa yang modern, transparan, dan berkelanjutan. Rendahnya kemampuan mengenali dan mengelola potensi desa menyebabkan banyak peluang usaha belum dimanfaatkan secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dilakukan perbandingan aspek pengetahuan pengelola BUMDes di tiga desa. Di Desa Tamboo, pengetahuan pengelola BUMDes Karya Mandiri masih terbatas pada pengalaman berdagang tradisional dan pencatatan sederhana. Mereka belum menguasai akuntansi dan regulasi administrasi desa dengan baik. Di Desa Moutong, pengelola BUMDes Mopolamahu memiliki sedikit pengalaman tambahan dari keluarga dan mulai mengenal konsep dasar usaha. Meskipun pencatatan keuangan masih sederhana dan belum transparan penuh, pemahaman mereka relatif lebih baik dibanding dua desa lainnya. Sedangkan di Desa Tunggulo Selatan, pengetahuan pengelola BUMDes Berkah paling rendah. Mereka hanya berbekal pengalaman wirausaha kecil-kecilan dan masih sangat lemah dalam akuntansi maupun pemahaman potensi desa. Dengan demikian, BUMDes Mopolamahu (Desa Moutong) dapat dikatakan memiliki pengetahuan paling baik dibandingkan dua desa lainnya, meskipun masih perlu peningkatan signifikan, terutama dalam akuntansi, regulasi administrasi, dan strategi pengembangan usaha.

Jika disandingkan hasil wawancara (pengetahuan pengelola) dengan tingkat kemajuan BUMDes berdasarkan data riil, muncul gambaran yang menarik. Walaupun pengetahuan pengelola masih terbatas pada pengalaman tradisional dan pencatatan manual, BUMDes Tamboo tetap bisa masuk kategori *sangat berkembang*. Hal ini menunjukkan bahwa

keberhasilan mereka bukan semata ditentukan oleh pengetahuan teknis, tetapi juga karena faktor lain, seperti dukungan pemerintah desa, partisipasi masyarakat, dan unit usaha yang sudah mapan. Di Desa Moutong, pengelola BUMDes Mopolamahu memiliki sedikit tambahan pengetahuan dari pengalaman keluarga dan mulai memahami konsep dasar usaha, namun masih lemah dalam akuntansi dan administrasi. Tingkat pengetahuan ini sesuai dengan posisi BUMDes yang *cukup berkembang*, artinya ada potensi, tetapi belum maksimal karena keterbatasan kapasitas pengelola. Sedangkan di Desa Tunggulo Selatan, pengetahuan pengelola paling rendah, hanya berbekal wirausaha kecil-kecilan, dengan pemahaman akuntansi dan potensi desa yang minim. Kondisi ini selaras dengan fakta bahwa BUMDes Tunggulo Selatan termasuk kategori *kurang berkembang*, karena keterbatasan pengetahuan berimbas langsung pada lemahnya pengelolaan usaha.

Temuan ini sejalan dengan Nugrahaningsih et al. (2021) yang menegaskan bahwa salah satu indikator kompetensi sumber daya yang penting dalam pengelolaan BUMDes adalah kemampuan manajemen keuangan dan pemasaran, termasuk keterampilan menyusun laporan keuangan serta pemanfaatan teknologi digital untuk promosi. Dengan demikian, peneliti menilai bahwa peningkatan pengetahuan pengelola harus diarahkan pada penguatan kapasitas akuntansi, literasi keuangan, dan pemasaran digital agar BUMDes mampu beradaptasi dengan dinamika ekonomi modern dan meningkatkan daya saing di tingkat lokal maupun regional.

Hasil telaah dokumen menunjukkan adanya variasi yang cukup jelas dalam kualitas administrasi dan laporan keuangan antar BUMDes. BUMDes Karya Mandiri (Desa Tamboo) memiliki dokumentasi yang relatif lengkap dan tersusun rapi meskipun masih sederhana, menandakan adanya kesadaran administratif yang cukup baik. BUMDes Mopolamahu (Desa Moutong) menunjukkan konsistensi yang kurang stabil, laporan keuangan sering terlambat dan perencanaan usaha belum sistematis. Sedangkan BUMDes Berkah (Desa Tunggulo Selatan) memiliki kelemahan paling menonjol, dengan pencatatan yang tidak rapi dan dokumen perencanaan usaha yang tidak terdokumentasi dengan baik.

Temuan ini memperkuat pandangan Hidayat & Hidayah (2023) bahwa pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan teknis dapat membantu pengelola BUMDes meningkatkan daya saing produk dan kualitas tata kelola. Peneliti berpendapat bahwa kemampuan administrasi dan pencatatan keuangan yang baik tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pertanggungjawaban, tetapi juga menjadi dasar penting bagi analisis usaha dan strategi pengembangan produk. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas pengelola melalui

pelatihan administrasi dan keuangan yang berkelanjutan sangat diperlukan untuk memperkuat profesionalitas dan keberlanjutan BUMDes di Kecamatan Tilongkabila.

Aspek keterampilan pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Keterampilan merupakan kemampuan teknis atau praktik yang dapat diterapkan secara langsung untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, yakni kemampuan teknis atau praktik yang dapat langsung diterapkan dalam aktivitas usaha. Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango lebih banyak mengandalkan keterampilan dasar seperti pelayanan masyarakat, pencatatan manual, dan pengalaman berdagang tradisional. Keterampilan modern seperti pemasaran digital, penggunaan aplikasi keuangan, dan analisis bisnis masih minim. Hal ini membuat pengelolaan usaha cenderung konvensional dan tidak adaptif terhadap perkembangan pasar. Inovasi keterampilan jarang dilakukan karena keterbatasan sumber daya dan pelatihan. Kondisi ini menegaskan perlunya peningkatan keterampilan manajerial dan digital bagi pengelola.

Rencana usaha BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango umumnya disusun secara sederhana berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya atau hasil musyawarah internal. Strategi pemasaran masih mengandalkan metode tradisional seperti penjualan langsung di pasar desa dan promosi dari mulut ke mulut. Hampir tidak ada pemanfaatan media sosial atau teknologi digital dalam pemasaran produk. Keterbatasan strategi ini membuat produk BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango sulit bersaing di pasar yang lebih luas. Diperlukan pelatihan khusus dalam penyusunan rencana usaha dan pemasaran modern untuk meningkatkan daya saing.

Sebagian besar pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango mengaku belum pernah mendapatkan pelatihan formal yang berhubungan langsung dengan manajemen BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango. Beberapa yang pernah mengikuti pelatihan merasa ada manfaat, namun belum cukup untuk meningkatkan keterampilan secara signifikan. Minimnya frekuensi dan relevansi pelatihan membuat kemampuan pengelola berkembang secara terbatas. Hal ini juga menyebabkan keterampilan inovatif dan digital masih jarang dikuasai. Dengan demikian, pelatihan berkelanjutan menjadi kebutuhan mendesak untuk memperkuat kapasitas pengelola.

Berdasarkan rekap pelatihan 2022–2024 menunjukkan cakupan pelatihan pengelola BUMDes di tiga desa meningkat dari tahun ke tahun, dengan penguatan paling konsisten pada tema administrasi dan tata kelola/regulasi, sementara pemasaran/digital masih menjadi

titik terlemah dan pelatihan laporan keuangan meningkat namun belum merata. Desa Tamboo menunjukkan konsistensi tertinggi dimana seluruh peran inti (Direktur, Bendahara, Manajer Usaha) hadir penuh pada pelatihan administrasi dan tata kelola/regulasi sejak awal, kemampuan keuangan naik dari dua menjadi tiga peran hadir, dan pemasaran/digital berkembang bertahap hingga lengkap pada 2024.

Desa Moutong memperlihatkan akselerasi pada 2024, terutama di administrasi dan tata kelola/regulasi yang mencapai kehadiran penuh, meski pemasaran/digital bergerak lebih pelan dan pelatihan keuangan cenderung stagnan pada dua peran. Desa Tunggulo Selatan berada pada fase mengejar ketertinggalan, administrasi meningkat, keuangan perlahan membaik, namun pemasaran/digital baru tersentuh minimal pada 2024 dan tata kelola/regulasi belum konsisten melibatkan seluruh peran. Pola ini selaras dengan pernyataan ZH (11 Juli 2025) bahwa pelatihan administrasi yang diikutinya belum cukup membantu peningkatan keterampilan pemasaran maupun manajemen keuangan di mana data memperlihatkan dominannya keikutsertaan pada administrasi/regulasi dibandingkan pemasaran dan pada sebagian desa pada keuangan, sehingga dampak pelatihan yang dirasakan memang lebih kuat pada aspek tata kelola dan administrasi ketimbang pada penguatan kompetensi pemasaran dan pengelolaan keuangan.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa keterampilan pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila masih didominasi oleh kemampuan dasar seperti pelayanan masyarakat dan pencatatan manual, sementara keterampilan digital, pemasaran modern, dan penyusunan laporan keuangan belum dikuasai dengan baik. Pelatihan yang diikuti pengelola masih jarang, dan dampaknya terhadap peningkatan kapasitas belum signifikan. Kondisi ini menjadikan keterampilan pengelola berada pada kategori rendah hingga sedang, dengan kekuatan pada pelayanan publik, namun kelemahan nyata pada kemampuan teknis dan manajerial.

Pandangan ini sejalan dengan McClelland (Bouteiller & Gilbert, 2016) yang menjelaskan bahwa kompetensi seseorang dapat diukur melalui dimensi keterampilan, yaitu kemampuan teknis dan operasional dalam menjalankan tugas. Keterbatasan keterampilan teknis menyebabkan proses pengelolaan BUMDes berjalan lambat dan kurang efisien, terutama dalam aspek pembukuan, administrasi, dan inovasi usaha. Selanjutnya, Tohopi & Tantu (2023) menegaskan bahwa tingkat kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai—semakin tinggi kompetensinya, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan keterampilan teknis dan manajerial pengelola BUMDes akan berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan unit usaha dan peningkatan

pelayanan kepada masyarakat. Sementara itu, Kusuma & Krisnadewara (2019) menekankan pentingnya keterampilan inovasi dan adaptasi dalam menghadapi dinamika tantangan BUMDes. Pengelola yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan solusi baru akan lebih tangguh dalam mempertahankan keberlanjutan usaha desa.

Berdasarkan temuan dan teori tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan keterampilan pengelola BUMDes perlu difokuskan pada empat hal: (1) pelatihan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan berbasis digital, (2) penguatan kemampuan pemasaran modern, (3) pembiasaan kerja berbasis target dan efisiensi, serta (4) pelatihan inovasi produk dan layanan. Upaya ini penting agar BUMDes di Tilongkabila tidak hanya berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga mampu bersaing secara profesional dan berorientasi pada keberlanjutan usaha.

Hasil observasi menunjukkan bahwa aspek keterampilan pengelola BUMDes di ketiga desa masih sangat terbatas, dengan kualitas yang berbeda-beda sesuai tingkat perkembangan desa. Desa Tamboo (sangat berkembang) menunjukkan keterampilan pelayanan masyarakat yang relatif baik dan laporan keuangan yang tersedia, meskipun masih manual dan sederhana. Hal ini cukup mendukung keberhasilan BUMDes, walau pemasaran digital belum diterapkan. Sementara di Desa Moutong (cukup berkembang) memiliki keterampilan yang sedikit lebih lemah. Administrasi tidak konsisten, laporan keuangan sering terlambat, dan komunikasi usaha kurang jelas sehingga perkembangan usaha hanya berjalan seadanya. Sedangkan di Desa Tunggulo Selatan (kurang berkembang) memperlihatkan keterampilan paling rendah. Administrasi dan laporan keuangan sangat minim, pelayanan masyarakat cenderung pasif, serta sama sekali belum ada pemanfaatan keterampilan digital atau inovasi pemasaran. Secara keseluruhan, meskipun Tamboo berada pada kategori BUMDes sangat berkembang, keterampilan pengelolanya masih “cukup” dan belum sepenuhnya profesional. Kondisi ini menunjukkan bahwa perkembangan BUMDes lebih banyak dipengaruhi faktor dukungan kelembagaan dan masyarakat, sementara keterampilan individu pengelola masih perlu ditingkatkan secara serius.

Temuan ini sejalan dengan Nareswari et al. (2022) yang menegaskan bahwa keterampilan yang memadai memungkinkan pengelola untuk mengidentifikasi peluang baru serta mengembangkan produk dan layanan sesuai kebutuhan masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, peneliti berpendapat bahwa rendahnya keterampilan teknis dan inovatif di sebagian besar pengelola BUMDes Tilongkabila berdampak langsung pada stagnasi usaha desa dan keterbatasan jangkauan pasar.

Dengan demikian, peningkatan keterampilan pengelola tidak hanya perlu difokuskan pada kemampuan administratif, tetapi juga pada penguasaan keterampilan inovasi dan pemasaran berbasis kebutuhan lokal. Pelatihan yang berorientasi pada praktik langsung seperti promosi digital, desain produk, dan strategi pengembangan pasar akan membantu pengelola BUMDes meningkatkan kreativitas dan daya saing dalam menghadapi tantangan ekonomi desa yang semakin kompleks.

Hasil telaah dokumen mendukung temuan observasi sebelumnya. BUMDes Karya Mandiri (Desa Tamboo) memiliki sistem pencatatan dan dokumentasi yang lebih rapi, menunjukkan adanya keterampilan administrasi yang relatif baik meskipun masih dilakukan secara manual. BUMDes Mopolamahu (Desa Moutong) memiliki laporan yang tidak konsisten dan sering terlambat, menandakan pengelola belum memiliki kedisiplinan dan ketelitian yang memadai dalam penyusunan laporan. Sementara BUMDes Berkah (Desa Tunggulo Selatan) menunjukkan kelemahan paling besar, dengan minimnya laporan keuangan dan tidak adanya dokumentasi kegiatan yang teratur.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Efendi et al. (2022) yang menyebut bahwa pengelola BUMDes perlu memiliki mental sumber daya yang kuat, termasuk keberanian mengambil risiko dan berinovasi dalam menciptakan produk baru. Peneliti menilai bahwa kerapian dokumentasi tidak hanya mencerminkan keterampilan administrasi, tetapi juga mencerminkan mentalitas profesional dan kesiapan pengelola dalam menghadapi tantangan usaha. Dengan demikian, peningkatan keterampilan administrasi harus diiringi dengan pembentukan karakter kerja yang berani berinovasi dan terbuka terhadap pembaruan sistem. BUMDes yang memiliki tata kelola dokumentasi yang baik cenderung lebih siap mengembangkan inovasi produk dan strategi usaha baru karena didukung oleh data dan pencatatan yang akurat. Oleh karena itu, pembinaan pengelola sebaiknya tidak hanya menitikberatkan pada keterampilan teknis, tetapi juga pada penguatan mental kewirausahaan dan keberanian mengambil risiko yang terukur.

Aspek kemampuan pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Kemampuan merupakan kapasitas individu pengelola BUMDes untuk mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan, termasuk daya adaptasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Kemampuan pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango dalam mengambil keputusan penting masih terbatas. Mereka cenderung ragu-ragu, menunda keputusan, atau menunggu arahan dari pemerintah

desa. Keputusan yang diambil lebih sering berdasarkan kebiasaan daripada analisis yang matang. Hal ini membuat penyelesaian masalah usaha berjalan lambat dan peluang bisnis sering terlewatkan. Kondisi ini menunjukkan perlunya peningkatan kepercayaan diri dan keterampilan analisis bagi pengelola.

Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango biasanya mengatasi masalah dengan cara sederhana, seperti diskusi internal, menunda pembayaran, atau mengandalkan relasi pribadi. Solusi yang diambil bersifat reaktif dan jangka pendek, bukan berbasis perencanaan strategis. Keterbatasan pengetahuan manajerial membuat mereka sering kesulitan menemukan alternatif solusi. Akibatnya, permasalahan usaha sering berulang dan tidak terselesaikan secara tuntas. Hal ini menunjukkan lemahnya sistem manajemen risiko dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango. Sebagian besar pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango merasa kemampuan mereka dalam berinovasi masih rendah. Mereka lebih sering menjalankan pola lama daripada mencoba cara baru. Inovasi hanya muncul ketika terpaksa menghadapi masalah, bukan dari inisiatif pengembangan. Kurangnya pemahaman digital dan jejaring usaha juga membatasi ruang inovasi. Hal ini mengakibatkan BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango kurang adaptif terhadap perubahan dan tertinggal dari potensi yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai aspek kemampuan menggambarkan bahwa kemampuan pengelola dalam mengambil keputusan penting dinilai masih rendah, karena cenderung ragu-ragu, menunda, atau menunggu arahan dari pihak desa. Dalam menghadapi tantangan usaha, solusi yang dipilih lebih bersifat praktis dan jangka pendek, sehingga permasalahan sering berulang. Inovasi dan keberanian melakukan perubahan juga sangat terbatas, sehingga usaha berjalan dengan pola lama. Dari sisi kemitraan, masyarakat menilai pengelola kurang mampu menjalin kerja sama dengan pihak luar, sehingga pengembangan usaha tidak optimal. Dengan demikian, aspek kemampuan masih menjadi titik lemah yang perlu diperbaiki melalui pembelajaran manajerial dan peningkatan kepercayaan diri.

Temuan ini sejalan dengan McClelland (Bouteiller & Gilbert, 2016) yang menjelaskan bahwa kemampuan merupakan dimensi utama dari kompetensi, mencakup kapasitas individu untuk beradaptasi, menyelesaikan masalah, dan membuat keputusan secara efektif. Rendahnya kemampuan analisis dan pengambilan keputusan para pengelola menyebabkan proses pengelolaan BUMDes berjalan lambat dan kurang responsif terhadap peluang pasar maupun risiko usaha.

Selanjutnya, Igrisa (2010) menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan usaha sangat dipengaruhi oleh kompetensi sumber daya manusia, kemampuan manajerial, serta dukungan kebijakan yang tepat. Kondisi pengelola di Tilongkabila memperlihatkan bahwa tanpa dukungan keterampilan manajerial dan kemampuan mengambil keputusan strategis, BUMDes sulit berkembang meskipun sudah memiliki dukungan regulatif dari pemerintah desa.

Selain itu, Winarno & Wardany (2021) menyatakan bahwa kemampuan membangun jaringan dan kolaborasi dengan pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta merupakan kompetensi krusial bagi keberhasilan BUMDes. Kurangnya kemitraan eksternal yang dilakukan pengelola di Tilongkabila menunjukkan bahwa potensi pengembangan usaha masih terhambat oleh minimnya jejaring bisnis dan kolaborasi lintas pihak.

Berdasarkan ketiga pandangan tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa peningkatan kemampuan pengelola BUMDes perlu diarahkan pada empat hal utama, yaitu pelatihan pengambilan keputusan strategis berbasis data dan analisis risiko; penguatan kapasitas inovasi dan adaptasi terhadap kebijakan maupun dinamika pasar; peningkatan kemampuan manajerial dalam perencanaan dan pengelolaan dana usaha; serta pembangunan jaringan kemitraan dengan sektor publik dan swasta untuk memperluas peluang usaha. Upaya terpadu ini diharapkan dapat memperkuat kemampuan adaptif dan kolaboratif pengelola, sehingga BUMDes di Kecamatan Tilongkabila mampu tumbuh menjadi lembaga ekonomi desa yang berdaya saing, berorientasi pasar, dan berkelanjutan.

Hasil observasi menunjukkan bahwa kemampuan pengelola BUMDes di tiga desa masih terbatas, dengan kecenderungan lemah pada hampir semua indikator. Desa Tamboo (sangat berkembang) memiliki kemampuan relatif lebih baik dibanding dua desa lain. Pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah meski sering lambat, sementara inovasi hanya terbatas pada memperkuat usaha yang sudah ada. Mereka cukup adaptif terhadap kebijakan baru, namun kerja sama eksternal masih sangat minim. Desa Moutong (cukup berkembang) menunjukkan kemampuan yang masih rendah dalam pengambilan keputusan dan inovasi. Adaptasi kebijakan berjalan lambat, dan hingga kini hampir tidak ada jejaring kemitraan dengan pihak luar. Desa Tunggulo Selatan (kurang berkembang) memperlihatkan kelemahan paling nyata. Pengelola ragu mengambil keputusan, tidak berani berinovasi, tidak mampu beradaptasi dengan perubahan, dan sama sekali tidak menjalin kemitraan. Secara keseluruhan, meskipun Tamboo termasuk kategori BUMDes sangat berkembang, kemampuan pengelola masih terbatas. Keberhasilan BUMDes ini lebih

dipengaruhi oleh faktor dukungan kelembagaan dan partisipasi masyarakat. Sebaliknya, lemahnya kemampuan pengelola di Moutong dan Tunggulo Selatan menjadi penghambat utama berkembangnya BUMDes mereka.

Temuan ini sejalan dengan Welsa (2017) yang menekankan bahwa kompetensi interpersonal, seperti komunikasi dan kemampuan membangun jaringan merupakan aspek penting yang menentukan efektivitas pengelolaan BUMDes. Berdasarkan hal ini, peneliti berpendapat bahwa rendahnya kemampuan interpersonal para pengelola menyebabkan koordinasi internal berjalan lambat, kolaborasi dengan pihak luar terbatas, serta peluang kerja sama usaha sulit berkembang. Dengan demikian, peningkatan kemampuan interpersonal seperti komunikasi strategis, negosiasi, dan jejaring lintas lembaga menjadi sangat penting untuk memperkuat kapasitas pengelola. Pendekatan berbasis pelatihan dan pendampingan kolaboratif dapat membantu membangun kepercayaan diri dan kemampuan adaptif, sehingga pengelola BUMDes di Tilongkabila mampu berperan lebih aktif dalam pengambilan keputusan dan pengembangan kemitraan usaha desa.

Hasil telaah dokumen memperlihatkan adanya perbedaan kemampuan pengelolaan antar desa. BUMDes Karya Mandiri (Desa Tamboo) memiliki catatan hasil musyawarah dan dokumen rencana usaha sederhana yang menunjukkan adanya proses pengambilan keputusan dan perencanaan kolektif, meskipun belum sepenuhnya terstruktur. BUMDes Mopolamahu (Desa Moutong) hanya memiliki catatan musyawarah terbatas tanpa tindak lanjut yang jelas, menandakan lemahnya kemampuan dalam mengeksekusi rencana dan mengembangkan inovasi. Sementara itu, BUMDes Berkah (Desa Tunggulo Selatan) hampir tidak memiliki dokumentasi perencanaan usaha maupun catatan keputusan, yang mencerminkan lemahnya kapasitas manajerial dan minimnya praktik perencanaan strategis.

Temuan ini sejalan dengan pandangan Fahrurrozi (2022) yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan aspek penting yang menentukan efektivitas pengelolaan BUMDes. Dokumentasi yang tertib dan sistematis menjadi indikator nyata dari kompetensi tersebut, karena menunjukkan kemampuan pengelola dalam merencanakan, mengorganisasi, serta mempertanggungjawabkan kegiatan usaha. Dengan demikian, peneliti menilai bahwa perbedaan kelengkapan dokumen antar BUMDes di Tilongkabila tidak hanya mencerminkan variasi administratif, tetapi juga perbedaan tingkat kemampuan manajerial pengelolanya. Untuk memperkuat efektivitas pengelolaan, perlu adanya pembinaan rutin dalam penyusunan dokumen rencana usaha, pencatatan hasil keputusan, serta evaluasi tindak lanjut. Langkah ini

penting agar BUMDes memiliki sistem pengelolaan yang transparan, terukur, dan berorientasi pada peningkatan kinerja kelembagaan.

Aspek sikap pada kompetensi sumber daya pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango

Sikap merupakan disposisi mental dan perilaku seseorang pengelola BUMDes yang mencerminkan motivasi, tanggung jawab, serta cara berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Sebagian besar pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango masih berhati-hati dan cenderung menghindari risiko. Mereka lebih memilih mempertahankan usaha lama daripada mencoba peluang baru. Sikap ini muncul karena keterbatasan pengetahuan, minimnya modal, dan ketakutan gagal. Akibatnya, BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango sulit berkembang karena kurang berani melakukan inovasi usaha. Hal ini menunjukkan bahwa budaya kewirausahaan berbasis keberanian mengambil risiko belum terbentuk kuat.

Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango menyatakan memiliki komitmen dan rasa tanggung jawab, namun pelaksanaannya masih belum konsisten. Program kerja sering tertunda atau tidak berjalan sesuai rencana. Keterbatasan motivasi dan kemampuan membuat tanggung jawab tidak diiringi dengan kinerja yang optimal. Hal ini menyebabkan perkembangan BUMDes tidak maksimal. Komitmen yang ada perlu diperkuat dengan pengawasan, motivasi, dan pendampingan. Pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango menekankan pentingnya kejujuran, keterbukaan, dan keadilan dalam mengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila Kabupaten Bone Bolango. Namun, dalam praktiknya, prinsip tersebut belum sepenuhnya terwujud karena keterbatasan kapasitas dan keterampilan administrasi. Transparansi keuangan masih lemah, pelayanan belum merata, dan kepedulian pada kebutuhan masyarakat belum konsisten. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara prinsip yang diakui dan kenyataan di lapangan. Dengan demikian, integritas pengelola perlu diperkuat agar nilai-nilai tersebut benar-benar terimplementasi.

Berdasarkan hasil wawancara bahwa sikap pengelola BUMDes di Kecamatan Tilongkabila umumnya ditandai oleh kehati-hatian dan kejujuran, namun belum diimbangi dengan tanggung jawab dan inisiatif yang tinggi. Para pengelola cenderung menghindari risiko, lebih memilih mempertahankan pola kerja lama, dan menunggu arahan dari pimpinan atau pemerintah desa sebelum bertindak. Meskipun mereka memiliki komitmen dasar terhadap tugas, pelaksanaannya sering tidak konsisten. Sikap transparansi dan kepedulian

terhadap aspirasi masyarakat juga masih lemah, terlihat dari minimnya publikasi laporan dan keterlibatan warga dalam perencanaan usaha desa.

Temuan ini sejalan dengan McClelland (Bouteiller & Gilbert, 2016) yang menyatakan bahwa sikap merupakan salah satu dimensi utama kompetensi, mencakup disposisi mental seperti kemauan, tanggung jawab, dan motivasi intrinsik dalam menjalankan tugas. Rendahnya tanggung jawab dan inisiatif pengelola menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mereka dalam mengembangkan usaha desa belum tumbuh secara optimal. Selain itu, pandangan Nani et al. (2024) dalam paradigma administrasi publik baru menegaskan pentingnya inovasi, partisipasi masyarakat, nilai humanistik, serta orientasi pada kebutuhan warga dalam setiap bentuk pelayanan publik, termasuk BUMDes. Ketika pengelola tidak berani berinovasi atau kurang melibatkan masyarakat, maka arah pengelolaan BUMDes akan cenderung administratif semata, bukan partisipatif.

Berdasarkan kedua pandangan tersebut, peneliti menilai bahwa sikap kehati-hatian dan kejujuran yang dimiliki pengelola memang menjadi modal dasar yang penting, namun belum cukup untuk menciptakan kinerja kelembagaan yang progresif dan adaptif. Oleh karena itu, pembinaan sikap kerja berbasis nilai-nilai tanggung jawab, keberanian berinovasi, dan kepedulian sosial perlu diperkuat melalui pelatihan motivasional, mentoring partisipatif, serta evaluasi berbasis etika pelayanan publik. Dengan penguatan tersebut, diharapkan pengelola BUMDes di Kecamatan Tilonkabila dapat mengembangkan sikap profesional yang tidak hanya jujur dan berhati-hati, tetapi juga proaktif, terbuka, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat desa.

Hasil observasi pada aspek sikap menunjukkan pola yang seragam: semua pengelola berusaha menampilkan kejujuran, tetapi lemah dalam konsistensi, transparansi, dan kepedulian. Desa Tamboo (sangat berkembang), komitmen dan kepedulian cukup terlihat, meski masih ada kelemahan dalam konsistensi dan keterbukaan laporan keuangan. Hal ini cukup mendukung posisi Tamboo sebagai BUMDes sangat berkembang. Desa Moutong (cukup berkembang), pengelola dinilai jujur dan memiliki tanggung jawab, tetapi praktik transparansi sangat terbatas, serta sering menunda pelaksanaan program ketika menghadapi kendala. Desa Tunggulo Selatan (kurang berkembang), aspek sikap paling lemah, dengan tanggung jawab rendah, transparansi hampir tidak ada, dan kepedulian masyarakat minim. Kejujuran ada, tetapi tidak mampu menutupi lemahnya pengelolaan. Secara keseluruhan, meskipun pengelola BUMDes di tiga desa memiliki nilai dasar berupa kejujuran, kelemahan dalam tanggung jawab, transparansi, dan kepedulian menjadi faktor penghambat utama. Perlu

penguatan sikap manajerial dan etika kerja agar nilai kejujuran dapat diikuti dengan praktik profesional yang konsisten. Temuan ini memperkuat pandangan Priandini (2023) bahwa pengelola yang memiliki sikap positif, proaktif, dan motivasi tinggi akan lebih mampu menghadapi tantangan sekaligus memanfaatkan peluang untuk mengembangkan usaha. Rendahnya motivasi dan sikap proaktif di sebagian besar pengelola BUMDes menyebabkan pengembangan usaha berjalan lambat dan cenderung stagnan, karena keputusan serta inisiatif perbaikan jarang muncul dari dalam tim pengelola sendiri.

Berdasarkan hal tersebut, peneliti menilai bahwa sikap positif dan motivasi kerja perlu menjadi fokus utama dalam pembinaan pengelola BUMDes. Pembentukan pola pikir proaktif dan tanggung jawab kolektif dapat dilakukan melalui pelatihan berbasis nilai (*value-based training*) yang menekankan pentingnya etos kerja, empati sosial, serta transparansi publik. Dengan penguatan sikap ini, pengelola BUMDes di Tilongkabila diharapkan tidak hanya berperan sebagai pelaksana administrasi desa, tetapi juga sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi yang berintegritas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Hasil telaah dokumen memperkuat temuan wawancara dan observasi sebelumnya. BUMDes Karya Mandiri (Desa Tamboo) memiliki laporan tahunan dan notulen evaluasi yang menunjukkan adanya tanggung jawab administratif dan upaya menjaga transparansi, meskipun penyampaian laporan kepada masyarakat belum rutin. BUMDes Mopolamahu (Desa Moutong) hanya memiliki laporan rapat terbatas, tanpa dokumentasi pertanggungjawaban yang sistematis, menandakan masih lemahnya konsistensi dalam pelaporan dan evaluasi program kerja. Sementara itu, BUMDes Berkah (Desa Tunggulo Selatan) hampir tidak memiliki catatan pertanggungjawaban kegiatan, yang menggambarkan rendahnya kesadaran pengelola terhadap pentingnya transparansi dan akuntabilitas publik. Temuan ini selaras dengan pandangan Kania et al. (2021) yang menegaskan bahwa sikap sumber daya yang mencakup keberanian mengambil risiko, kreativitas, dan ketekunan merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja individu, termasuk dalam pengelolaan BUMDes. Dalam konteks ini, ketidakteraturan dokumentasi di Moutong dan Tunggulo Selatan menunjukkan bahwa para pengelola belum memiliki keberanian dan ketekunan untuk menata sistem pelaporan secara berkelanjutan.

Peneliti menafsirkan bahwa dokumentasi kelembagaan bukan sekadar bukti administratif, tetapi juga cerminan sikap profesional dan tanggung jawab moral pengelola terhadap masyarakat. BUMDes yang konsisten menyusun laporan dan notulen, seperti Tamboo, menunjukkan sikap yang lebih berorientasi pada akuntabilitas publik dan

pembelajaran organisasi. Sebaliknya, lemahnya dokumentasi pada dua desa lainnya mencerminkan minimnya kesadaran akan pentingnya transparansi dan evaluasi sebagai bagian dari budaya kerja. Dengan demikian, peningkatan sikap kerja pengelola perlu difokuskan pada penanaman nilai keberanian untuk bertanggung jawab, ketekunan dalam administrasi, dan kreativitas dalam memperbaiki sistem pelaporan. Langkah ini akan membantu membangun budaya organisasi BUMDes yang lebih transparan, akuntabel, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kompetensi sumber daya pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Tilongkabila, Kabupaten Bone Bolango, dapat disimpulkan bahwa kompetensi pengelola secara umum masih berada pada kategori rendah hingga sedang, dengan variasi capaian antar dimensi. Pada aspek pengetahuan, pengelola BUMDes masih bergantung pada pengalaman praktis, sementara pemahaman terhadap akuntansi, regulasi desa, dan strategi pemasaran modern masih lemah sehingga belum menjadi landasan kuat bagi pengembangan usaha desa. Aspek keterampilan didominasi kemampuan dasar seperti pelayanan masyarakat dan pencatatan manual, sementara keterampilan teknis—terutama dalam penyusunan laporan keuangan sesuai standar, administrasi formal, dan pemasaran digital—masih perlu ditingkatkan. Aspek kemampuan menunjukkan kelemahan dalam pengambilan keputusan, inovasi, adaptasi terhadap perubahan, serta kemampuan menjalin kemitraan dengan pihak luar, yang menghambat efektivitas dan daya saing BUMDes. Sementara itu, pada aspek sikap, pengelola menunjukkan kejujuran dan komitmen dasar yang baik, namun belum konsisten dalam menjalankan tanggung jawab, transparansi, kepedulian sosial, dan sikap proaktif terhadap pengembangan usaha. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kompetensi sumber daya manusia pengelola BUMDes perlu dilakukan secara menyeluruh melalui pelatihan rutin, pendampingan manajerial, serta pembinaan etika kerja dan motivasi intrinsik. Upaya peningkatan ini diharapkan dapat mendorong pengelolaan BUMDes menjadi lebih profesional, adaptif, transparan, serta berorientasi pada pemberdayaan ekonomi masyarakat desa secara berkelanjutan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Basri, Y., Pinem, N., & Yasni, H. (2021). Improving performance of village owned enterprises: the role of human capital, organizational culture, and entrepreneurial orientation. *Journal of Accounting and Strategic Finance*, 4(2), 256-273. <https://doi.org/10.33005/jasf.v4i2.193>

- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2016). La diffusion de l'instrumentation de la gestion des compétences en Amérique du Nord depuis David C. McClelland. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(2), 224–246. <https://doi.org/10.7202/1036608ar>
- Cinthia, C. and Tamba, I. (2022). Pengaruh kompetensi wirausaha dan motivasi wirausaha terhadap keberhasilan usaha pada wirausahawan di kota medan. *Business Uho Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 102. <https://doi.org/10.52423/bujab.v7i1.24910>
- Effendi, M., Rambe, M. T., Ritonga, R. A., & Sitio, R. (2022). Strategi inovasi BUMDes meningkatkan potensi dan kesejahteraan ekonomi masyarakat. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 6(1), 61–68.
- Gulo, F., Waruwu, S., Telaumbanua, E., & Harefa, P. (2024). Analisis pemanfaatan sumber daya manusia dalam pengelolaan dan pengembangan BUMDes Fa'omasi Desa Bukit Tinggi Kecamatan Ulumoro'o Kabupaten Nias Barat. *Jurnal Ilmiah Muqoddimah: Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Humaniora*, 8(2), 704–723. <https://doi.org/10.31604/jim.v8i2.2024.718-723>
- Hidayat, A. F., & Hidayah, D. D. (2023). Pengembangan desa mandiri melalui pengelolaan badan usaha milik desa di Desa Madiasari Kecamatan Cineam Kabupaten Tasikmalaya. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 4(4), 436–444. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v4i4.268>
- Igirisa, I. (2010). *Faktor-Faktor yang Menentukan Keberhasilan dalam Kebijakan Pengembangan Usaha Tani di Kabupaten Gorontalo*. Gorontalo: Universitas Negeri Gorontalo.
- Isa, R. (2022). *Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Perilaku Wirausaha terhadap Kinerja BUMDes di Kabupaten Gorontalo* (Disertasi Doktor, Universitas Negeri Gorontalo).
- Kania, I., Anggadwita, G., & Alamanda, D. (2021). A new approach to stimulate rural entrepreneurship through village-owned enterprises in indonesia. *Journal of Enterprising Communities People and Places in the Global Economy*, 15(3), 432–450. <https://doi.org/10.1108/jec-07-2020-0137>
- Kusuma, G. and Krisnadewara, P. (2019). Innovation challenges of village-owned enterprises. *Kinerja*, 23(1), 54–66. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v23i1.2130>
- Nani, Y. N., Abdussamad, Z., Elyta, E., dan Tohopi, R. (2024). *NPA, the new paradigm of public service: Overview of public policy implementation*. Dalam *2nd International Conference on Democracy and Social Transformation (ICON-DEMOST 2023)* (hlm. 148–154). Atlantis Press.
- Nareswari, N., Sambodho, K., Nasution, A. H., dan Abdurrakhman, A. (2022). *Model pelatihan kapabilitas leadership dan inovasi BUMDesa dan UKM. Khidmatuna: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(2), 86–94.
- Nugrahaningsih, P., Asrihapsari, A., Satyanovi, V., Rahmawati, L., Arista, D., & Ardila, L. (2022). Exploring human resource competence and management performance of a village-owned enterprise. *Jurnal Riset Dan Aplikasi Akuntansi Dan Manajemen*, 5(3). <https://doi.org/10.33795/jraam.v5i3.009>
- Priandini, D. (2023). Pengaruh sikap proaktif dan motivasi terhadap kinerja wirausaha desa. *Jurnal Inovasi Ekonomi dan Pembangunan Desa*, 4(1), 55–66.

- Safitri, M. D., Abidin, A. Z., & Afifuddin, A. (2024). Optimalisasi kinerja karyawan dalam pengelolaan media digital BUMDes Sekapuk melalui kerangka kerja SMART Goals. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik (JIAP)*, 12(1), 102–115. <https://doi.org/10.31764/jiap.v12i1.22300>
- Tohopi, R., & Tantu, R. (2023). Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kejaksaan Negeri Kota Gorontalo. *Jambura Journal of Administration and Public Service*, 4(1), 22–29.
- Welsa, H. (2017). Budaya minangkabau dan implementasi pada manajemen rumah makan padang di yogyakarta. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 1(2), 181. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2017.v1.i2.2095>
- Winarno, B., & Wardany, T. (2021). *Manajemen Kemitraan dan Inovasi Desa*. Yogyakarta: Deepublish Press.