



**Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia BUMDes Desa Wisata
di Kabupaten Manggarai Barat**
*Human Resource Development Strategy for Village-Owned Enterprises
(BUMDes) in Tourism Villages in West Manggarai Regency*

Noviana Halim¹⁾, Hersanius Kurnia Peong²⁾, Yohana Etheldreda Ine Dae³⁾

¹Program Studi Pengelolaan Perhotelan, Politeknik eLBajo Commodus, Indonesia

²Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, Politeknik eLBajo
Commodus, Indonesia

³Program Studi Pengelolaan Perhotelan, Politeknik eLBajo Commodus, Indonesia
Gang Ame Nompos, 10 Meter dari Gerbang Kampus Politeknik eLBajo Commodus, Labuan
Bajo, Kec. Komodo, Kabupaten Manggarai Barat, Nusa Tenggara Timur. 86754

E-Mail: ecankp19@gmail.com*

**Aksioma: Jurnal
Manajemen**

Vol. 5

No. 2

Halaman 192-204,

Bulan Agustus, Tahun 2026

E-ISSN 2828-0997

Abstract

This study aims to analyze human resource development strategies for Village-Owned Enterprises (BUMDes) in three developing tourism villages in West Manggarai Regency, namely Wae Lolos, Tanjung Boleng, and Warloka. This study employed a descriptive qualitative approach through interviews, observations, and documentation. Data were analyzed using the Miles and Huberman model and SWOT analysis through the IFAS and EFAS matrices. The findings show that human resource management includes planning, organizing, implementation, and evaluation, but still faces challenges such as limited managerial capacity, unstructured training programs, overlapping responsibilities, and low involvement of some managers. The SWOT analysis places BUMDes in Quadrant I (Growth-Oriented Strategy), with an internal score of 1.56 and an external score of 2.00. The recommended strategies include developing human resource capacity based on tourism village potential, strengthening partnerships, optimizing the Lonto Leok forum, and implementing cadre development and management succession involving village youth.

Keywords: BUMDes; human resource management; tourism village; SWOT; Lonto Leok

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan SDM pada BUMDes di tiga desa wisata berkembang di Kabupaten Manggarai Barat, yaitu Wae Lolos, Tanjung Boleng, dan Warloka. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman serta SWOT melalui matriks IFAS dan EFAS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM telah mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi, namun masih menghadapi keterbatasan kapasitas pengurus, pelatihan yang belum terstruktur, tumpang tindih tugas, dan rendahnya keterlibatan sebagian pengurus. Analisis SWOT menempatkan BUMDes pada Kuadran I (Growth-Oriented Strategy)

dengan skor internal 1,56 dan eksternal 2,00. Strategi yang direkomendasikan meliputi pengembangan kapasitas SDM berbasis potensi desa wisata, penguatan kemitraan, optimalisasi forum Lonto Leok, serta kaderisasi dan regenerasi pengurus berbasis generasi muda

Kata Kunci: BUMDes; manajemen sumber daya manusia; desa wisata; SWOT; Lonto Leok

PENDAHULUAN

Upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat lokal dalam mengurangi kesenjangan antara wilayah desa dan perkotaan menempatkan penguatan ekonomi desa sebagai aspek dasar yang didukung oleh posisi desa sebagai pilar utama dalam sektor pertanian dan UMKM (Triwulan et al., 2024). Salah satu unsur dalam menciptakan peluang kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat adalah dukungan terhadap kemandirian ekonomi melalui lembaga badan usaha milik desa (BUMDes) (Puri & Khoirunurrofik, 2021). Kemandirian ekonomi tersebut juga melibatkan penguatan kelembagaan dan pemberdayaan sumber daya manusia lokal agar dapat meningkatkan daya saing (Kasnelly & Nisa, 2022).

Penguatan kelembagaan dan SDM organisasi BUMDes berkontribusi nyata dalam mencapai visi Lembaga. Peran SDM organisasi dapat menunjang pencapaian efektivitas manajemen dan pencapaian target yang telah ditetapkan (Ismayanti dan Heriyanto, 2022). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) membutuhkan pengelolaan yang profesional dalam mengeksplorasi berbagai potensi ekonomi lokal dalam rangka meningkatkan kualitas desa dan taraf hidup masyarakat desa (Azhari et al., 2024). Pengelolaan yang profesional tersebut perlu diperhatikan oleh pemangku kepentingan desa dengan menerapkan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas (Rosari et al., 2022).

Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan untuk menunjang efektivitas organisasi (Natsir et al., 2024). Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu aspek strategis dalam organisasi yang berperan penting dalam mengelola, mengembangkan, dan mengoptimalkan potensi tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Rahma et al., 2025). Selain itu, manajemen SDM juga merupakan bentuk pengelolaan manusia untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas dalam lingkup organisasi (Ginting, 2024). Terdapat beberapa hal penting dalam manajemen sumber daya manusia seperti fungsi manajerial dan operasional untuk peningkatan produktivitas (Ainiyah et al., 2025). Manajemen sumber daya manusia juga sebagai sebuah proses menarik, mempertahankan, mengembangkan karyawan yang berbakat untuk terlibat dalam mendukung tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi (Arokiasamy et al., 2023). Dalam konteks BUMDes, keberhasilannya dalam menjalankan fungsi ekonomi dan sosial tidak hanya bersandar pada ketersediaan modal, tetapi kapasitas sumber daya manusia di dalamnya untuk keberlanjutan usaha (Lamarche dan Gauthier, 2024). Pengelolaan yang baik dalam aspek manajemen SDM dapat meningkatkan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Pahira dan Reinaldy, 2023).

Aspek pengelolaan tersebut diperkuat oleh aspek manajemen strategis SDM. Manajemen strategis digunakan untuk menentukan arah, tujuan, dan langkah yang diperlukan organisasi untuk mencapai keunggulan (Sinarwaty et al., 2026). Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi melalui kerangka kerja yang sistematis (Sumaryono & Rony, 2024). Strategi yang ditetapkan organisasi harus mempertimbangkan berbagai aspek seperti struktur internal dan eksternal sebagai pertimbangan utama (Musnaeni et al., 2022). Manajemen strategi bersifat standar dan menyeluruh, dan disertai teknis penerapan untuk mencapai tujuan organisasi (Saputra et al., 2024).

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa desa wisata penopang Destinasi Super Prioritas Labuan Bajo, Kabupaten Manggarai Barat. Terdapat tiga desa berkembang yang dijadikan sebagai fokus penelitian ini, yaitu Desa Wisata Wae Lolos, Desa Wisata Tanjung Boleng, dan

Desa Wisata Warloka. Berdasarkan hasil observasi peneliti, ditemukan bahwa pengelolaan BUMDes masih menghadapi berbagai tantangan yang berkaitan dengan aspek manajemen SDM. Beberapa pengurus BUMDes belum memiliki kompetensi dalam hal perencanaan usaha yang profesional, pengelolaan administrasi, laporan keuangan, pemasaran produk dan jasa, dan pengelolaan usaha desa wisata yang berkelanjutan. Selain itu, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas SDM menjadi faktor utama keberhasilan BUMDes (Trisanti et al., 2024). Selain itu, temuan juga menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas pengelolaan BUMDes masih terkendala oleh keterbatasan SDM, sehingga pengelolaan usaha belum berjalan secara optimal (Akbar dan Alkadafi, 2023). Pendekatan manajemen SDM yang sistematis sangat diperlukan dalam tata kelola organisasi BUMDes (Rachmawati, 2024). Beberapa penelitian sebelumnya membahas pentingnya sumber daya manusia dalam pengelolaan BUMDes.

Meskipun demikian, penelitian mengenai SDM BUMDes masih menunjukkan ruang pengembangan kajian. Sebagian penelitian terdahulu lebih banyak membahas tentang BUMDes secara umum, terutama terkait kinerja organisasi, tata kelola, kemandirian ekonomi, dan kontribusinya pada kesejahteraan masyarakat. Kajian yang secara khusus menempatkan strategi pengembangan SDM BUMDes sebagai fokus utama dalam konteks desa wisata berkembang masih relatif terbatas, padahal desa wisata berkembang memiliki karakteristik yang berbeda dengan BUMDes pada desa yang telah memiliki kapasitas usaha yang lebih mapan. Pada tahap berkembang, BUMDes menghadapi kebutuhan untuk membangun kapasitas organisasi, meningkatkan kompetensi pengelola, memperjelas pembagian tugas, mengembangkan sistem kerja, serta menyesuaikan kompetensi SDM dengan tuntutan pengembangan usaha pariwisata.

Berdasarkan beberapa fenomena tersebut, maka diperlukan kajian mendalam mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan oleh BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan SDM di beberapa Desa Wisata di Destinasi Super Prioritas Labuan Bajo, Kabupaten Manggarai Barat serta menganalisis faktor pendukung dan penghambatnya dalam meningkatkan keberlanjutan organisasi. Penguatan SDM BUMDes diharapkan mampu mendorong optimalisasi potensi ekonomi lokal dan kesejahteraan masyarakat desa secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam strategi pengembangan sumber daya manusia pada Badan Usaha Milik Desa Wisata Kabupaten Manggarai Barat. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena, kondisi, dan praktik pengelolaan SDM yang terjadi di lokasi penelitian. Penelitian ini difokuskan pada tiga desa wisata berkembang, yaitu Desa Wisata Wae Lolos, Desa Wisata Tanjung Boleng, dan Desa Wisata Warloka. Pemilihan lokasi tersebut mempertimbangkan karakteristik desa sebagai desa wisata berkembang, keberadaan BUMDes yang terlibat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, serta keterkaitannya dengan fokus penelitian berkaitan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia. Pemilihan beberapa lokasi tersebut juga dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang lebih beragam mengenai praktik pengelolaan dan pengembangan SDM BUMDes pada desa wisata dengan karakteristik yang relatif serupa tetapi memiliki kondisi organisasi dan potensi wisata yang berbeda.

Pemilihan informan dilakukan dengan *purposive sampling* dari beberapa desa wisata berkembang berdasarkan pertimbangan tertentu seperti keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan. Informan penelitian terdiri dari Pemerintah Desa, Ketua Pokdarwis, dan Direktur BUMDes dari masing-masing tiga desa wisata tersebut. Dengan demikian, total informan penelitian sebanyak sembilan informan. Data penelitian terdiri dari data primer yang didapatkan langsung dari informan dan data sekunder yang didapatkan dari dokumentasi seperti struktur organisasi, peraturan desa, dan laporan kegiatan. Teknik pengumpulan data penelitian menggunakan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Temuan tersebut kemudian

divalidasi menggunakan triangulasi sumber dan metode untuk memastikan kebenaran data temuan penelitian.

Data temuan kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Habermans yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Selanjutnya, hasil analisis tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats). Berdasarkan analisis internal dan eksternal tersebut, disusun matriks SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi yang meliputi strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi yang dihasilkan tersebut dianalisis dan diinterpretasikan untuk menentukan strategi pengembangan SDM yang paling sesuai untuk BUMDes Desa Wisata Kabupaten Manggarai Barat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia BUMDes Kabupaten Manggarai Barat

Berdasarkan temuan penelitian, penerapan manajemen SDM BUMDes Desa Wisata Kabupaten Manggarai Barat diwujudkan melalui integrasi fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi, atau POAC dan E. Fungsi tersebut menjadi fondasi utama dalam pengelolaan BUMDes. Dalam aspek perencanaan, hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Wae Lolos mengatakan:

Kami mengadakan rapat bersama untuk membahas tenaga kerja, kegiatan tahunan, dan pencapaian target bersama dengan Pemerintah Desa

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa perencanaan merupakan langkah awal yang penting dalam pengembangan SDM lokal. Hal tersebut didukung oleh Direktur BUMDes Tanjung Boleng yang mengatakan:

Dalam menyusun program kerja, kami melihat dulu potensi wisata yang ada agar tepat sasaran dalam program kerja, namun terbatas juga pada aspek kapasitas pengurus dalam menyusun dokumen sistematis

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan BUMDes juga mempertimbangkan aspek SDM yang ada dan disesuaikan dengan potensi yang tersedia, sehingga perencanaan menjadi dasar untuk menentukan kebutuhan akan pengembangan SDM BUMDes untuk mendukung keberhasilan usaha. Namun demikian, kapasitas pengurus masih perlu ditingkatkan melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM dalam penyusunan dokumen yang sistematis. Temuan tersebut dikonfirmasi oleh hasil wawancara pengurus BUMDes Warloka yang mengatakan:

Selama ini kami berfokus pada kegiatan usaha dan pendapatan, namun program pelatihan internal masih belum disusun

Temuan tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi perencanaan pelatihan SDM internal masih perlu ditingkatkan agar strategi yang ditetapkan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya. Hal tersebut didukung oleh temuan observasi peneliti bahwa seluruh BUMDes telah memiliki AD dan ADRT masing-masing. Keberadaan AD/ADRT tersebut menjadi pedoman dalam perencanaan karena memberikan arah, tujuan, aturan, dan landasan dalam pengelolaan BUMDes.

Temuan penelitian fungsi pengorganisasian menunjukkan bahwa hampir seluruh BUMDes telah memiliki struktur organisasi yang telah disahkan. Hasil wawancara dengan staf BUMDes Warloka mengatakan:

Setiap pengurus sudah memiliki tugas masing-masing sehingga pekerjaan dapat dilakukan sesuai bidang yang dipercayakan. Dengan adanya pembagian tugas tersebut, kegiatan usaha desa dapat berjalan lebih teratur dan setiap pengurus dapat bertanggung jawab terhadap pekerjaannya

Penerapan struktur organisasi BUMDes melalui distribusi beban kerja meningkatkan tanggung jawab sebagaimana dipaparkan oleh Staf BUMDes Tanjung Boleng bahwa:

Kerja sama antaranggota pengurus tetap dijaga agar hubungan kerja berjalan dengan baik. Jika ada kendala dalam pengelolaan BUMDes, biasanya diselesaikan bersama melalui musyawarah.

Fungsi pengorganisasian pada BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat terwujud dalam koordinasi antarpengurus untuk keberlangsungan BUMDes. Akan tetapi, dalam penerapannya, masih terdapat kendala dalam aspek tumpang tindih kewenangan. Hal tersebut terjadi karena terbatasnya jumlah pengurus yang aktif dan berada di tempat karena bekerja di tempat lain serta pemahaman terhadap uraian tugas yang perlu dioptimalkan. Hal tersebut diungkapkan oleh Direktur BUMDes Wae Lolos, yang mengatakan:

Secara struktur sudah ada, tetapi dalam pelaksanaan perlu koordinasi yang lebih bagus lagi agar tidak saling tumpang tindih

Selanjutnya adalah penerapan fungsi pelaksanaan atau pergerakan. Hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Desa Wisata Warloka mengatakan:

Kami telah berusaha untuk mendorong seluruh pengurus dan juga masyarakat di bidang UMKM pariwisata di sini untuk menjalankan apa yang direncanakan, semua saling berkoordinasi

Temuan yang sama juga dari hasil wawancara bersama Direktur BUMDes Wae Lolos:

Kami telah mendorong agar seluruh pengurus terlibat sesuai dengan tugas dan kemampuan masing-masing, tetapi selain bekerja di sini, ada juga anggota yang memiliki pekerjaan di tempat lain

Hal tersebut juga didukung oleh temuan observasi peneliti bahwa, secara tata keorganisasian, BUMDes telah memiliki struktur yang lengkap, tetapi masih belum berjalan secara optimal karena keterlibatan yang masih belum maksimal dari para pengurus dalam kegiatan usaha desa wisata

Dalam menjalankan evaluasi, seluruh pengurus, Pemerintah Desa, UMKM, generasi muda, dan tokoh masyarakat juga terlibat dalam evaluasi program kerja BUMDes. Hasil wawancara dengan pengurus BUMDes Tanjung Boleng mengatakan:

Seluruh masyarakat terlibat dalam evaluasi kerja bersama melalui forum di Kantor Desa

Hasil wawancara dengan pengurus BUMDes Warloka mengatakan:

Seluruh elemen masyarakat terlibat dalam evaluasi kerja BUMDes melalui forum lonto leok, duduk, dan berdiskusi untuk ke depannya seperti apa

Hasil observasi peneliti juga menunjukkan bahwa beberapa desa wisata melaksanakan program evaluasi bersama dalam sebuah forum yang bernama Lonto Leok, sebuah forum yang dilandasi oleh semangat budaya lokal Manggarai, di mana seluruh aspirasi disampaikan.

Gambar I (kiri – menampilkan kegiatan evaluasi BUMDes bersama akademisi di Tanjung Boleng) dan Gambar II (kanan- menampilkan forum Lonto Leok berbasis budaya dalam proses evaluasi di Desa Wisata Wae Lolos)



Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2026

Gambar tersebut menunjukkan bahwa kolaborasi dalam evaluasi BUMDes dilakukan secara bersama dan melibatkan seluruh stakeholder seperti masyarakat, pelaku usaha, Pemerintah Desa, dan juga akademisi dalam proses evaluasi pelaksanaan BUMDes.

Berdasarkan seluruh temuan penelitian, penerapan manajemen sumber daya manusia pada BUMDes di Desa Wisata Wae Lolos, Desa Wisata Tanjung Boleng, dan Desa Wisata Warloka menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan dalam pelaksanaannya. Ketiga BUMDes pada dasarnya telah menerapkan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, dan evaluasi. Persamaan utama terlihat pada keterlibatan Pemerintah Desa, pengurus BUMDes, masyarakat, dan pelaku usaha dalam proses pengelolaan dan evaluasi kegiatan. Ketiga desa juga telah memiliki struktur organisasi dan perangkat kelembagaan sebagai dasar pelaksanaan kegiatan BUMDes. Akan tetapi, tingkat penerapan dan permasalahan yang dihadapi pada masing-masing desa menunjukkan karakteristik yang berbeda sesuai dengan kapasitas SDM, kondisi organisasi, serta perkembangan usaha wisata yang dikelola.

Pada aspek perencanaan, BUMDes Wae Lolos lebih menekankan perencanaan melalui rapat bersama terkait kebutuhan tenaga kerja, kegiatan tahunan, dan target organisasi. BUMDes Tanjung Boleng menyusun program kerja dengan mempertimbangkan potensi wisata yang tersedia, meskipun masih terkendala kemampuan pengurus dalam menyusun dokumen secara sistematis. Sementara itu, BUMDes Warloka lebih berfokus pada kegiatan usaha dan peningkatan pendapatan, sedangkan perencanaan pelatihan internal SDM belum tersusun secara optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM pada ketiga BUMDes telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya dilakukan secara strategis dan sistematis.

Pada aspek pengorganisasian, tiga BUMDes tersebut memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas dalam pengelolaannya. BUMDes Warloka menunjukkan pembagian tugas yang relatif jelas sehingga pengurus dapat menjalankan tanggung jawab sesuai bidangnya. BUMDes Tanjung Boleng lebih menonjolkan kerja sama dan koordinasi antaranggota melalui musyawarah dalam menyelesaikan permasalahan. Sementara itu, BUMDes Wae Lolos masih menghadapi kendala koordinasi dan tumpang tindih kewenangan meskipun struktur organisasi telah tersedia. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan struktur formal belum sepenuhnya diikuti dengan kejelasan pelaksanaan tugas dan kewenangan.

Fungsi pelaksanaan pada ketiga BUMDes dilakukan melalui keterlibatan pengurus dalam menjalankan program dan kegiatan usaha. BUMDes Warloka menunjukkan keterlibatan pengurus dan masyarakat, khususnya pelaku UMKM pariwisata, dalam menjalankan kegiatan yang telah direncanakan. BUMDes Wae Lolos juga mendorong pengurus bekerja sesuai tugas dan kemampuan masing-masing, tetapi keterlibatan sebagian pengurus masih terbatas karena memiliki pekerjaan lain. Sementara itu, BUMDes Tanjung Boleng mengandalkan koordinasi dan kerja sama antaranggota dalam pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, pelaksanaan kegiatan pada ketiga BUMDes telah berjalan, tetapi efektivitasnya masih dipengaruhi oleh ketersediaan waktu, kapasitas, dan komitmen pengurus.

Pada fungsi pengawasan, ketiga BUMDes melibatkan pengurus dan Pemerintah Desa dalam memantau pelaksanaan kegiatan. Pengawasan dilakukan untuk memastikan program kerja berjalan sesuai dengan rencana dan untuk mengidentifikasi permasalahan yang muncul dalam pengelolaan BUMDes. Wae Lolos lebih menekankan koordinasi dalam memastikan pelaksanaan kegiatan, sedangkan Tanjung Boleng dan Warloka mengembangkan pengawasan melalui keterlibatan masyarakat dan pemangku kepentingan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengawasan pada ketiga desa mulai berkembang dari pengawasan internal menuju pengawasan yang lebih partisipatif.

Fungsi evaluasi pada ketiga BUMDes dilakukan melalui forum bersama yang melibatkan pengurus, Pemerintah Desa, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Pada BUMDes Tanjung Boleng, evaluasi dilakukan melalui forum bersama di Kantor Desa, sedangkan Warloka menggunakan forum *lonto leok* sebagai ruang untuk menyampaikan aspirasi dan membahas perkembangan BUMDes. Di BUMDes Wae Lolos, evaluasi juga dilakukan secara kolaboratif dengan melibatkan masyarakat, pelaku usaha, Pemerintah Desa, dan akademisi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa evaluasi pada ketiga BUMDes tidak hanya berorientasi pada pencapaian program, tetapi juga mulai mengakomodasi partisipasi masyarakat dan nilai-nilai lokal dalam menentukan arah pengembangan BUMDes.

Analisis Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan SDM BUMDes

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan manajemen sumber daya manusia pada BUMDes di Kabupaten Manggarai Barat telah menunjukkan adanya pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Terdapat berbagai aspek pengelolaan SDM yang dijalankan untuk mendukung operasional BUMDes. Namun demikian, masih terdapat kendala yang dihadapi seperti kapasitas pengurus, program pelatihan SDM, keterlibatan pengurus, dan koordinasi. Di sisi lain, keberadaan BUMDes sangat mendukung berbagai potensi wisata yang sangat kaya dan didukung penuh oleh stakeholder seperti pemerintah desa, masyarakat adat, UMKM lokal, potensi wisata, dan budaya gotong royong. Berikut adalah hasil analisis internal dan eksternal pengembangan SDM BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat:

Tabel 1. Aspek Internal

Strengths (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
Memiliki AD/ART dan struktur organisasi	Kapasitas pengurus masih terbatas
Dukungan pemerintah desa	Program pelatihan SDM belum terencana
Keterlibatan masyarakat dalam evaluasi	Sebagian pengurus memiliki pekerjaan lain
Budaya <i>Lonto Leok</i> sebagai sarana musyawarah	Tumpang tindih tugas dan koordinasi

Sumber: Data Peneliti, 2026

Tabel 2. Aspek Eksternal

Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
Pertumbuhan desa wisata	Persaingan destinasi wisata
Dukungan perguruan tinggi dan akademisi	Perubahan tren wisata
Program pemerintah untuk BUMDes	Migrasi tenaga kerja muda
Potensi UMKM lokal	Keterbatasan pendanaan

Sumber: Data Peneliti, 2026

Setelah menemukan aspek internal dan eksternal tersebut, peneliti melakukan pengelompokan ke dalam matriks IFAS atau Internal Factor Analysis Summary dan matriks EFAS atau External Factor Analysis Summary sebagai berikut:

Tabel 3. Matriks IFAS

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
<i>Kekuatan (Strengths)</i>			
Memiliki AD/ART dan struktur organisasi yang jelas	0,15	4	0,6
Dukungan Pemerintah Desa dalam pengelolaan BUMDes	0,12	4	0,48
Keterlibatan masyarakat dalam evaluasi BUMDes	0,1	4	0,4
Budaya <i>Lonto Leok</i> sebagai media musyawarah dan evaluasi	0,1	4	0,4
Potensi wisata dan UMKM desa yang mendukung usaha BUMDes	0,13	3	0,39
Jumlah Strength	0,6		2,27
<i>Kelemahan (Weaknesses)</i>			
Kapasitas pengurus dalam perencanaan masih terbatas	0,1	2	0,2
Program pelatihan SDM belum terstruktur	0,08	2	0,16
Tumpang tindih tugas dan koordinasi	0,08	2	0,16
Keterlibatan pengurus belum optimal karena pekerjaan lain	0,09	1	0,09

Kurangnya dokumentasi dan sistem pengembangan SDM	0,05	2	0,1
Jumlah Weakness	0,4		0,71
Total	1		2,98

Sumber: Data Peneliti, 2026

Tabel 4. Matriks EFAS

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunities)			
Pertumbuhan sektor desa wisata	0,18	4	0,7
Dukungan program pemerintah terhadap BUMDes	0,15	4	0,6
Kerja sama dengan perguruan tinggi dan akademisi	0,12	3	0,4
Pengembangan UMKM berbasis pariwisata	0,15	4	0,6
Minat generasi muda terhadap sektor kreatif dan wisata	0,1	3	0,3
Jumlah Opportunity	0,7		2,6
Ancaman (Threats)			
Persaingan antar destinasi wisata	0,1	2	0,2
Perubahan tren wisatawan	0,08	2	0,2
Migrasi tenaga kerja produktif keluar desa	0,07	2	0,1
Keterbatasan pendanaan usaha	0,05	2	0,1
Jumlah Threats	0,3		0,6
Total	1		3,2

Sumber: Data Peneliti, 2026

Berdasarkan hasil analisis matriks IFAS dan EFAS, diperoleh nilai faktor internal sebesar 1,56 yang merupakan hasil pengurangan skor kekuatan sebesar 2,27 dengan skor kelemahan sebesar 0,71. Sementara itu, nilai faktor eksternal sebesar 2,00 diperoleh dari pengurangan skor peluang sebesar 2,60 dengan skor ancaman sebesar 0,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa faktor internal dan eksternal pengembangan SDM BUMDes Desa Wisata Kabupaten Manggarai Barat berada pada posisi positif. Dengan demikian, posisi strategi berada pada Kuadran I (*Growth Oriented Strategy*), yang menunjukkan bahwa BUMDes memiliki kekuatan internal yang relatif kuat dan didukung oleh peluang eksternal yang besar. Kondisi tersebut memberikan dasar bagi BUMDes untuk menerapkan strategi pertumbuhan dengan mengoptimalkan kekuatan internal, seperti dukungan Pemerintah Desa, struktur organisasi, keterlibatan masyarakat, budaya lonto leok, serta potensi wisata dan UMKM, untuk memanfaatkan peluang pengembangan sektor desa wisata, dukungan pemerintah, kerja sama dengan perguruan tinggi, dan pengembangan UMKM berbasis pariwisata.

Berdasarkan temuan tersebut, maka terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal yang ada. Berikut Adalah rumusan strategi pengembangan SDM BUMDes Desa Wisata Kabupaten Manggarai Barat:

Tabel 5. Rumusan Strategi Pengembangan

Faktor Internal/ Eksternal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	SO – Pengembangan Kompetensi SDM Berbasis Potensi Desa Wisata Memanfaatkan dukungan Pemerintah Desa, struktur organisasi, keterlibatan masyarakat, serta potensi wisata dan UMKM untuk meningkatkan kompetensi pengurus BUMDes.	WO – Penguatan Kemitraan untuk Peningkatan Kapasitas BUMDes Memanfaatkan kemitraan dengan perguruan tinggi, pemerintah daerah, dan stakeholder untuk mengatasi keterbatasan kompetensi, perencanaan, administrasi, dan pemasaran BUMDes.
Threats (T)	ST – Optimalisasi <i>Lonto Leok</i> sebagai Media Pembelajaran dan Evaluasi Memanfaatkan forum <i>Lonto Leok</i> sebagai kekuatan sosial-budaya untuk meningkatkan kemampuan adaptasi BUMDes terhadap persaingan dan perubahan sektor pariwisata.	WT – Kaderisasi dan Regenerasi SDM Berbasis Generasi Muda Desa mengatasi keterbatasan pengurus dan risiko migrasi tenaga kerja produktif melalui kaderisasi, transfer pengetahuan, dan pelibatan generasi muda dalam pengelolaan BUMDes.

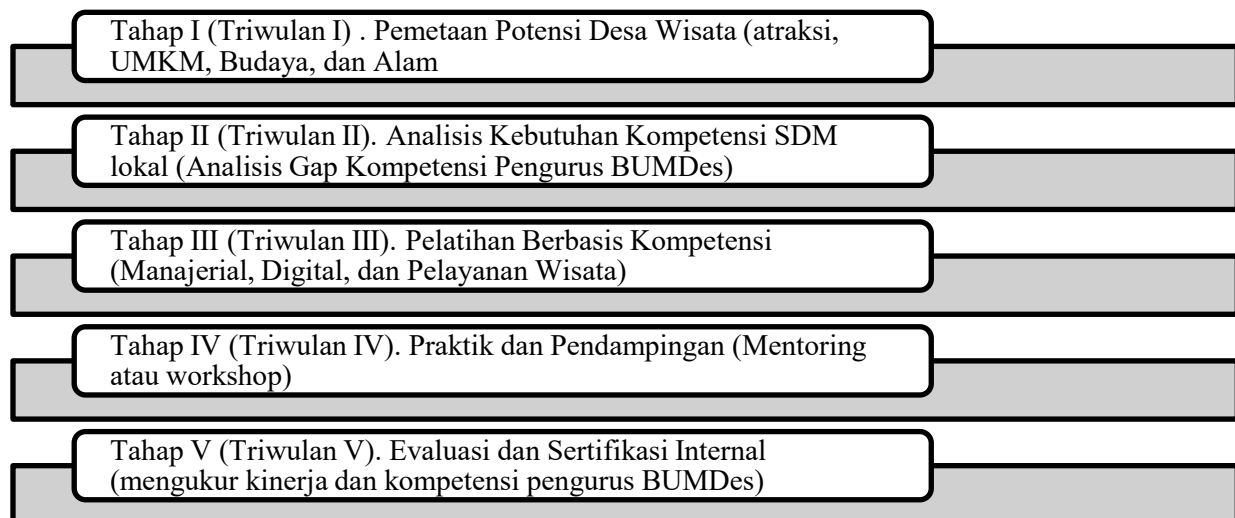
Sumber: Data Peneliti, 2026

Berikut adalah pembahasan masing-masing strategi tersebut:

Strategi SO: Pengembangan Kapasitas SDM Berbasis Potensi Desa Wisata

Temuan penelitian menunjukkan bahwa potensi desa wisata di Kabupaten Manggarai Barat sangat melimpah, yang belum diimbangi dengan kapasitas SDM lokal seperti BUMDes dalam pengelolaan yang profesional. Pengembangan kapasitas tersebut dapat dilakukan dengan berbagai jenis pelatihan manajemen usaha, pelayanan wisata, pemasaran digital, dan pengelolaan administrasi keuangan BUMDes. Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa kapasitas SDM menjadi kunci pengembangan desa wisata yang berkelanjutan (Desembrianita et al., 2023). Selain itu, *capacity building* berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan pengelolaan desa wisata (Maritza et al., 2025).

Dalam meningkatkan kapasitas SDM berbasis potensi desa wisata, manajemen BUMDes perlu menerapkan model *Competency Based Human Resource Development For Tourism Village* dari Michael Armstrong dalam pengembangan kompetensi SDM disesuaikan dengan potensi desa wisata (Septiadi & Ramdani, 2024). Berikut adalah rekomendasi model yang dapat diterapkan dalam strategi ini:



Gambar II. Alur Model CBHRD
Sumber: Data Peneliti, 2026

Dalam melaksanakan model tersebut, manajemen dapat menentukan *timeline* yang sistematis agar kompetensi pengurus BUMDes dapat ditingkatkan secara bertahap. Tahapan tersebut dapat membantu manajemen dalam mengurangi kesenjangan kompetensi seluruh pengurus BUMDes antara kompetensi yang ada dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pengembangan usaha BUMDes (Wibowo et al., 2024).

Strategi WO: Penguatan Kemitraan Strategis

Berdasarkan temuan penelitian, kemitraan menjadi kebutuhan utama BUMDes Desa Wisata Kabupaten Manggarai Barat dalam menangkap berbagai peluang yang ada di Destinasi Super Prioritas Labuan Bajo. Kemitraan tersebut dibangun atas dasar kebutuhan BUMDes dalam berbagai aspek, termasuk kebutuhan peningkatan kompetensi SDM pengurus dan pemberdayaan masyarakat lokal. Kemitraan dengan berbagai stakeholder tidak hanya dipandang sebagai hubungan kerja sama formal, tetapi sebagai proses kolaboratif untuk memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan, keterampilan, dan teknologi.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan dalam memperkuat kemitraan adalah *collaborative governance* yang melibatkan Pemerintah Desa, Perguruan Tinggi, Komunitas Adat, kelompok UMKM, dan Pemerintah Daerah (Ahad & Barse, 2023). Peningkatan komitmen dan penerapan struktur hierarkis desa yang fleksibel dan adaptif menjadi kunci utama dalam mewujudkan tata kelola kolaboratif (Garvera et al., 2021).

Strategi ST: Optimalisasi Forum *Lonto Leok* sebagai Media Pembelajaran dan Evaluasi Organisasi

Berdasarkan temuan penelitian, ditemukan bahwa aspek manajemen sumber daya manusia sangat penting diterapkan dalam pengembangan SDM BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat. Dalam mewujudkan hal tersebut, maka peran forum sangat penting dalam transparansi informasi dari seluruh lapisan organisasi BUMDes. Salah satu forum yang sering diterapkan adalah *lonto leok* dalam pertukaran informasi. Forum *Lonto Leok* menjadi kekuatan BUMDes sebagai wadah komunikasi antara seluruh stakeholder, termasuk Pemerintah Desa dan masyarakat umum. Forum ini bukan hanya sebagai forum musyawarah, tetapi sebagai media pembelajaran organisasi (*organizational learning*) dan sebagai filosofi budaya setempat agar para pemeran dapat belajar secara berkelanjutan serta adaptif dengan perkembangan yang ada (Sili et al., 2024).

Filosofi *lonto leok* sebagai pemersatu masyarakat Manggarai dapat menyatukan berbagai pandangan yang berbeda untuk mengambil keputusan bersama (*bonum commune*). Filosofi ini sangat tepat diterapkan dalam proses pengembangan sumber daya manusia BUMDes, di mana seluruh pihak dapat terlibat aktif dalam setiap proses pengelolaan dan pengambilan keputusan dan kesepakatan bersama (Japa, 2023).

Strategi wt: Program Kaderisasi dan Regenerasi Pengurus Berbasis Generasi Muda Desa

Berdasarkan temuan penelitian, ditemukan bahwa salah satu ancaman dalam pengembangan SDM BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat adalah migrasi tenaga kerja produktif keluar desa. Hal ini berdampak pada berkurangnya ketersediaan SDM lokal terlibat dalam pengelolaan BUMDes. Selain itu, sebagian pengurus BUMDes saat ini memiliki pekerjaan utama lain sehingga keterlibatan dalam pengelolaan organisasi belum optimal. Dalam perspektif manajemen SDM, kaderisasi dalam konsep *succession planning* yang berkelanjutan dapat menumbuhkan kesadaran generasi muda melalui penyiapan talenta muda, pengembangan kompetensi dasar, dan transfer pengetahuan (Ferdianto et al., 2023). Hal tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa minat generasi muda dalam pembangunan lokal dapat bertumbuh jika diberikan kesempatan (Kartini et al., 2025).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM pada BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat mencakup fungsi dasar manajemen SDM seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan evaluasi. Berbagai praktik pengembangan SDM yang telah dijalankan untuk mendukung operasional BUMDes seperti penyusunan struktur, keterlibatan masyarakat, dan pemanfaatan kearifan lokal. Namun, masih ditemukan beberapa kendala yang menghambat pengembangan SDM lokal. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa BUMDes Desa Wisata di Kabupaten Manggarai Barat memiliki kekuatan internal yang cukup baik berupa dukungan pemerintah desa, keberadaan AD/ART dan struktur organisasi, keterlibatan masyarakat, serta budaya Lonto Leok sebagai modal sosial organisasi. Dari sisi eksternal, terdapat peluang yang sangat besar berupa pertumbuhan desa wisata, dukungan program pemerintah, kemitraan dengan perguruan tinggi, perkembangan UMKM berbasis pariwisata, serta meningkatnya minat generasi muda terhadap sektor kreatif dan wisata.

Hasil analisis IFAS dan EFAS menempatkan posisi pengembangan SDM BUMDes pada kuadran I bahwa organisasi memiliki kekuatan internal yang mampu memanfaatkan peluang eksternal secara optimal. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa strategi pengembangan SDM tidak lagi hanya berfokus pada penyelesaian masalah internal, tetapi harus diarahkan pada upaya ekspansi kapasitas organisasi dan peningkatan daya saing BUMDes dalam mendukung pengembangan desa wisata. Berdasarkan kondisi tersebut, strategi yang paling relevan untuk diterapkan meliputi pengembangan kapasitas SDM berbasis potensi desa wisata melalui pendekatan *Competency-Based Human Resource Development*, penguatan kemitraan melalui *collaborative governance*, optimalisasi forum *Lonto Leok* sebagai media pembelajaran dan evaluasi organisasi, dan program kaderisasi dan regenerasi pengurus berbasis generasi muda desa. Strategi tersebut saling melengkapi dalam membangun sistem pengembangan SDM yang berkelanjutan, berbasis potensi lokal, dan sesuai dengan karakteristik sosial budaya masyarakat Manggarai Barat.

Berdasarkan temuan penelitian di atas, maka terdapat beberapa saran penelitian ini sebagai berikut:

1. Manajemen BUMDes perlu menyusun roadmap pengembangan SDM Desa Wisata selama 5 tahun;
2. Manajemen BUMDes membentuk unit pengembangan SDM
3. Mengadakan pelatihan dan pengembangan kompetensi minimal 4 kali dalam satu tahun bekerja sama dengan berbagai stakeholder
4. Manajemen perlu membuat forum kemitraan yang dilaksanakan setiap semester atau 6 bulan untuk membahas pengembangan BUMDes
5. Mengembangkan program magang dan studi banding BUMDes
6. Mendorong digitalisasi BUMDes
7. Membentuk Program BUMDes Muda Manggarai Barat melalui dinas terkait sebagai dukungan akan regenerasi BUMDes

DAFTAR PUSTAKA

- Ahad, M. P. Y., & Barse, A. N. (2023). Collaborative Governance Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik: Best Practice Dari Pemerintah Daerah Di Indonesia Timur. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 13(1), 52–74.
- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi The Role of Human Resources in Enhancing Organizational Productivity. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 2807–2219.
- Akbar, & Alkadafi, M. (2023). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Bada Usaha Milik Desa Pengalialhn Kecamatan. *Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial (JEIS)*, 02(02), 191–202.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). Role of HRM Practices in Organization Performance: A Survey Approach. *International Journal of Sociotechnology and Knowledge Development*, 16(1), 1–32. <https://doi.org/10.4018/IJSKD.334555>

- Azhari, Mustofa, M., Meisari, E. D., Tri, E., & Anggarista, S. (2024). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Melalui Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, 14(02), 82–92.
- Desembrianita, E., Septa, A. A., Sholichah, M., & Al Al Khikam, U. A. (2023). HR Competency Development Trough Marketing Training for Tourism Operational Employees of Bumdes Sekapuk, Gresik. *Kontribusi: Research Dissemination for Community Development*, 6(2), 202–209.
- Ferdianto, R., Viona, Irene Vangoh, Charmaine, & Jane Eveline. (2023). Merancang Succession Planning dan Career Planning pada Industri Kertas dan Karton. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(4), 491–502. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i4.1372>
- Garvera, R. R., Arifin, F. S., & Fazrilah, A. N. (2021). Collaborative Governance Dalam Mewujudkan Desa Mandiri. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 8(3), 502–513.
- Ginting, A. B. D. (2024). Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Efektivitasnya Terhadap Organisasi. *Jurnal Empati*, 13(06), 543–547.
- Ismayanti, R., & Heriyanto. (2022). Analisis Peranan Kualitas Sumber Daya Manusia pada Produktivitas Kerja Karyawan Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 5(6), 576–583.
- Japa, H. B. (2023). Praksis Budaya Lonto Leok Sebagai Wujud Pemersatu Orang Manggarai. *Jurnal Budaya Nusantara*, 6(1), 195–204. <https://doi.org/10.36456/jbn.vol6.no1.6796>
- Karim, K., Dwi Septiyani, R., Hamidah, E., Satia Santi, I., & Kartika Dhamayanti, S. (2024). Copyright : Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dalam Menunjang Daya Saing Industri Lokal. *Journal of Human And Education*, 4(5), 907.
- Kartini, I., Hilmiana, & Nidar, S. R. (2025). The Impact of Agricultural Modernization on Human Resource Regeneration in Cianjur Regency: The Role of Youth Interest as a Mediating Variable. *Ilomata International Journal of Management*, 6(4), 1280–1301.
- Kasnelly, S., & Nisa, H. (2022). Strategi Pembangunan Sumberdaya Manusia Dalam Prospek Ekonomi Lokal Strategi Pembangunan Sumberdaya Manusia Dalam Prospek Ekonomi Lokal. *Al – Amal : Jurnal Manajemen Bisnis Syariah*, 2(2), 45–55
- Maritza, D. F., Mawar, M., & Gunato, D. (2025). Peran Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Desa Dalam Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Sustainable Tourism. 20 (17), 182–190.
- Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 606–618. <https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756>
- Musnaeni, Abidin, S., & Purnawati. (2022). Pentingnya Manajemen Strategi Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 2(2), 98–104. <https://doi.org/10.51878/cendekia.v2i2.1168>
- Natsir, I., Ode, H., Irfana, T. B., Pulungan, D. R., & Sihite, M. (2024). An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness. *International Journal Of Economics*, 3(2), 1089–1097.
- Pahira, S. H., & Rio Rinaldy. (2023). The Importance of Human Resource Management In Improving Organizational Performance Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Comserva: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 03(03), 810–817. <https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882>
- Parent-lamarche, A., & Dextras-gauthier, J. (2024). “ Bend so you don ’ t break !” A longitudinal moderated mediation study on human resources management practices , humility , psychological well-being , and job performance. *Frontiers in Psychology*, 1452848(15), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1452848>
- Puri, I. T., & Khoirunurrofik. (2021). The Role of Village-Owned Enterprises (BUMDES) for The Village Community. *Economics Development Analysis Journal*, 10(4), 12–21.
- Rachmawati, M. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Terhadap Pengembangan Badan Usaha Milik Desa. *JRIME: Jurnal Riset Manajemen Dan Ekonomi*, 2(2), 64–74.

- Rahma, A., Faizah, N., Putri, F. A., & Febiana, A. R. (2025). Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 14(3), 441–453.
- Rahmayanti, S., & Misral, M. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui Program Pelatihan Berkelanjutan. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 14(1), 84–93.
- Rosari, R., Cakranegara, P. A., Pratiwi, R., Kamal, I., & Indah, C. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES di Era Digitalisasi. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(3), 3040–3049.
- Saputra, H. A., Juliadi, & Syahdan. (2024). Manajemen Strategi Pengembangan Bumdes Sebagai Sarana Penambahan Dana Desa Di Desa Pandan Wangi Kecamatan Jerowaru. *Aslamiah*, 2(2), 182–199.
- Septiadi, M. A., & Ramdani, Z. (2024). Competency-Based Human Resources (HR) Development in the Digital Era. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(2), 113–124. <https://doi.org/10.15575/jcspi.v2i2.827>
- Sili, A. M., Iswandi, F., Nefrindo, O., & Mulyatno, C. B. (2024). Menyelami Filosofi Lonto Leok: Persatuan dan Konsensus dalam Budaya Manggarai. *Proceedings of The National Conference on Indonesian Philosophy and Theology*, 2(2), 454–465
- Sinarwaty, Saputri, R. Y., Soffijah, S. A., & Alam, A. R. (2026). Memahami Konsep-Konsep Dasar Manajemen Strategis Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan. *Jurnal Sains Ekonomi Dan Edukasi*, 3(5), 624–631.
- Sumaryono, & Rony, Z. T. (2024). Manajemen Strategis dan Kerangka Kerja Strategis. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), 353–366. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1850>
- Trisnanti, R., Yurisinthae, E., & Aritonang, M. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Pengurus terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Niut Raya. *Mimbar Agribisnis: Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, 10(2), 2068–2076.
- Triwulan, N., Juhaedi, E., Nurasih, S., Ubaydillah, R., Prastio, M. A., Anggita, N., Fitriyani, N., Thakfif, R. S., Thakfif Khumaedilah, Hendrawan, & Barnawi. (2024). Ecobankers : Journal of Economy and Banking Optimalisasi Potensi Ekonomi Desa Nanggela untuk Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat. *Ecobankers : Journal of Economy and Banking*, 5(2), 121–125.
- Vanitha, P., & Ganesh, R. S. (2024). Impact Of Employee Training And Development On Organizational Success. *International Journal of Management*, 11(4), 51–54. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0425.14146>
- Wibowo, H., Rahmawati, R., & Anisah, H. U. (2024). Competence-Based Human Resource Development: Generating the Grand Theory in the Context of Human Resource Management and Organizational Competency. *The 7th International Conference on Multidisciplinary Research (ICMR)*, 7(2), 309–314.