

Penerapan Model ADKAR dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Keterampilan Membatik oleh BUMDes Medan Krio Kecamatan Sunggal

Audia Syifa Gusra^{1*}, Dara Aisyah²

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Sumatera Utara, Indonesia^{1,2}

*Email Korespondensi: audi.syifa16@gmail.com

Diterima: 05-08-2026 | Disetujui: 11-08-2026 | Diterbitkan: 13-08-2026

ABSTRACT

Community empowerment is an important strategy to improve community capacity and welfare through the utilization of local potential. Bintang Mekar Village Owned Enterprise (BUMDes) in Medan Krio Village implements a batik training program as a community empowerment initiative. However, the program still faces several challenges, including the absence of community potential and needs mapping, inconsistent program implementation, unequal participant skills, and limited support for sustaining training outcomes. This study aims to analyze the implementation of the community empowerment program through batik training using the ADKAR model (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). This study employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through interviews, observations, and documentation involving BUMDes managers, village government officials, instructors, and training participants. Data were analyzed through data reduction, data display, and conclusion drawing, while data validity was ensured through source triangulation. The findings reveal that the awareness dimension has not been optimally implemented because BUMDes has not conducted community potential and needs mapping as the basis for program planning. The desire dimension is also not optimal due to inconsistent program implementation and non-compliance with established standard operating procedures. Meanwhile, the knowledge dimension has been implemented well, as reflected in systematic program planning, the provision of competent instructors, and coordination with relevant stakeholders before implementation. The ability dimension remains suboptimal because no mechanism has been established to ensure that participants fully master batik-making skills. Furthermore, the reinforcement dimension has not been optimally implemented because BUMDes has not provided adequate support to enable participants to apply their skills sustainably in economic activities.

Keywords: ADKAR model; BUMDes; batik training; change management; community empowerment.

ABSTRAK

Pemberdayaan masyarakat merupakan strategi penting untuk meningkatkan kapasitas dan kesejahteraan masyarakat melalui pemanfaatan potensi lokal. BUMDes Bintang Mekar Desa Medan Krio menyelenggarakan program pelatihan membatik sebagai bentuk pemberdayaan masyarakat. Namun, pelaksanaan program masih menghadapi berbagai kendala, seperti belum dilakukannya pemetaan potensi dan kebutuhan masyarakat, pelaksanaan program yang belum konsisten, keterampilan peserta yang belum merata, serta belum optimalnya dukungan terhadap keberlanjutan hasil pelatihan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program pemberdayaan masyarakat melalui pelatihan membatik menggunakan model ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi terhadap pengelola BUMDes, pemerintah desa, instruktur, dan peserta pelatihan. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dengan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa parameter awareness belum optimal karena BUMDes belum melakukan pemetaan potensi dan kebutuhan masyarakat sebagai dasar penyusunan program. Parameter desire juga belum optimal karena pelaksanaan program belum konsisten dan belum sepenuhnya sesuai dengan standar operasional yang ditetapkan. Sementara itu, parameter knowledge telah diterapkan dengan baik, ditunjukkan melalui perencanaan program yang sistematis, penyediaan tenaga pelatih yang kompeten, serta koordinasi dengan berbagai pihak sebelum pelaksanaan program. Adapun parameter ability belum optimal karena belum terdapat mekanisme untuk memastikan peserta benar-benar menguasai keterampilan membatik. Selain itu, parameter reinforcement juga belum optimal karena BUMDes belum mampu menyediakan dukungan yang memungkinkan keterampilan peserta diterapkan secara berkelanjutan dalam kegiatan ekonomi.

Kata kunci: ADKAR; BUMDes; manajemen perubahan; pelatihan membatik; pemberdayaan masyarakat.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Gusra, A. S., & Aisyah, D. . (2026). Penerapan Model ADKAR dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Keterampilan Membatik oleh BUMDes Medan Krio Kecamatan Sunggal. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(3), 3316-3324. <https://doi.org/10.63822/Orke2k18>

PENDAHULUAN

Pemberdayaan masyarakat merupakan salah satu strategi pembangunan yang diarahkan untuk meningkatkan kemampuan ekonomi, keterampilan, serta kemandirian masyarakat, khususnya di wilayah pedesaan. Pemberdayaan umumnya dilakukan kepada masyarakat yang menghadapi keterbatasan akses ekonomi dan sosial akibat minimnya tingkat pengetahuan serta lemahnya kemampuan dalam memenuhi kebutuhan sosial-ekonomi (Rahmawati dkk., 2017). Dalam konteks pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat menjadi instrumen strategis untuk mengurangi ketergantungan, menekan angka pengangguran, serta membuka akses terhadap kesempatan kerja berbasis potensi lokal. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang (2025), persentase penduduk bekerja di sektor informal tercatat sebesar 44,35 persen. Kondisi ini mencerminkan bahwa sebagian besar masyarakat bekerja tanpa jaminan pendapatan yang stabil, keterampilan khusus, maupun perlindungan kerja yang memadai.

Kondisi struktural tersebut turut dirasakan di Desa Medan Krio, Kecamatan Sunggal, Kabupaten Deli Serdang. Mayoritas penduduk Desa Medan Krio (sekitar 2.751 jiwa) menggantungkan mata pencaharian sebagai buruh harian lepas, petani skala kecil, dan pedagang informal yang penghasilannya sangat fluktuatif. Ketidakpastian penghasilan ini berimplikasi langsung pada ketahanan ekonomi keluarga dan akses pendidikan anak. Penelitian Rahmayani dkk. (2025) menegaskan bahwa rendahnya tingkat pendidikan dan keterampilan memiliki korelasi kuat terhadap daya serap tenaga kerja di sektor formal. Oleh karena itu, intervensi pemberdayaan ekonomi berbasis keterampilan menjadi kebutuhan mendesak untuk menciptakan peluang kerja mandiri.

Secara regulatif, pemberdayaan masyarakat desa memperoleh landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes berfungsi sebagai lembaga ekonomi dan sosial desa yang berorientasi pada pengelolaan usaha, pemanfaatan aset desa, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Todaro dan Smith (2015) menjelaskan bahwa pengangguran struktural di pedesaan dapat ditekan melalui peningkatan kapasitas produktif tenaga kerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Ritonga (2021) yang menyatakan bahwa pengembangan sektor ekonomi kreatif berpotensi memberikan kontribusi langsung dalam menekan angka pengangguran dan mendorong pertumbuhan ekonomi lokal.

Berdasarkan data Sistem Informasi Desa (SID) Kementerian Desa PDTT, terdapat 18 unit BUMDes di Kecamatan Sunggal. Namun, BUMDes Medan Krio memiliki karakteristik unik karena merupakan satu-satunya BUMDes di Kecamatan Sunggal yang menginisiasi program pemberdayaan masyarakat berbasis ekonomi kreatif melalui pelatihan keterampilan membatik dengan produk khas "Batik Mangga". Namun demikian, dalam pelaksanaannya program ini menghadapi berbagai tantangan kompleks, seperti masalah pengelolaan, kelemahan pemasaran, keterbatasan kapasitas SDM, serta ketidakkonsistenan partisipasi peserta.

Tabel 1. Sebaran Unit Usaha BUMDes di Kecamatan Sunggal Tahun 2025

No	Nama Desa	Nama BUMDes	Jenis Usaha Utama
1	Serbajadi	Mergasi Lima	Pertanian Padi Sawah
2	Medan Krio	Bintang Mekar	Peternakan Kambing & Pemberdayaan Membatik
3	Puji Mulyo	Puji Mulyo Jaya Lestari	Peternakan Burung Puyuh
4	Sei Mencirim	Mencirim Mandiri	Peternakan Domba

Penerapan Model ADKAR dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Keterampilan Membatik oleh BUMDes Medan Krio Kecamatan Sunggal
(Gusra, et al.)

5	Mulioorejo	Lestari Mulioorejo	Ternak Ayam Kampung
---	------------	--------------------	---------------------

Sumber: Kantor Kecamatan Sunggal (2025), diolah peneliti.

Keberhasilan program pemberdayaan masyarakat tidak hanya ditentukan oleh penyediaan fasilitas teknis, melainkan sangat bergantung pada kesiapan individu sebagai subjek perubahan. Korten (1984) serta Cohen dan Uphoff (1980) menekankan pentingnya partisipasi aktif berkelanjutan dan penumbuhan kesadaran internal masyarakat. Sebagian besar penelitian terdahulu mengenai BUMDes (seperti Sari & Tukiman, 2023; Nurdianti & Hailuddin, 2021) masih berfokus pada capaian output fisik dan ekonomi semata, tanpa menguraikan dinamika perubahan internal individu secara sistematis. Penelitian ini mengisi kebaruan (novelty) tersebut dengan mengintegrasikan kerangka Model ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) yang dikembangkan oleh Jeff Hiatt (2006) untuk menganalisis secara komprehensif setiap tahapan perubahan masyarakat dan kelembagaan BUMDes Medan Krio.

KAJIAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perubahan Organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan evaluasi tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan masyarakat secara efisien (Hasibuan, 2016; Siagian, 2019). Dalam konteks organisasi publik dan pemberdayaan desa, MSDM berbasis kompetensi menjadi pilar utama untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan pelayanan (Mardiasmo, 2021). Wibowo (2006) mendefinisikan manajemen perubahan sebagai proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana, dan sumber daya untuk mengelola transisi organisasi. Perubahan dalam organisasi publik sering menghadapi resistensi apabila tidak diiringi dengan pengembangan kapasitas internal dan pemahaman terhadap kebutuhan kelompok sasaran.

Model ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement)

Model ADKAR yang dirumuskan oleh Jeff Hiatt (2006) merupakan kerangka manajemen perubahan berorientasi hasil yang memfokuskan analisis pada lima dimensi kunci tingkatan individu dan organisasi:

Awareness (Kesadaran): Tingkat pemahaman organisasi dan individu mengenai alasan, kebutuhan, serta urgensi dilakukannya perubahan.

Desire (Keinginan): Kemauan, komitmen, dan motivasi internal individu untuk mendukung dan terlibat secara aktif dalam proses perubahan.

Knowledge (Pengetahuan): Pemahaman teknis, prosedural, dan konseptual mengenai cara melaksanakan perubahan serta keterampilan baru yang dibutuhkan.

Ability (Kemampuan): Kapasitas nyata untuk mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik kehidupan sehari-hari secara mandiri.

Reinforcement (Penguatan): Upaya berlanjut untuk mempertahankan perubahan agar tidak kembali pada pola lama melalui insentif, evaluasi, dan kelembagaan.

Konsep Pemberdayaan Masyarakat Desa

Penerapan Model ADKAR dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Keterampilan Membatik oleh BUMDes Medan Krio Kecamatan Sunggal
(Gusra, et al.)

Pemberdayaan masyarakat dipahami sebagai proses terencana untuk meningkatkan kapasitas, kemandirian, dan posisi tawar masyarakat dalam mengelola potensi lokal (Suharto, 2020; Zimmerman, 2000). Ife dan Tesoriero (2008) menekankan bahwa pemberdayaan mencakup penguatan kontrol, partisipasi aktif, pengembangan kapasitas, dan pengurangan ketimpangan sosial-ekonomi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif studi kasus (Bogdan & Biklen, 1982). Penelitian dilaksanakan di BUMDes Bintang Mekar, Desa Medan Krio, Kecamatan Sunggal, Kabupaten Deli Serdang, Provinsi Sumatera Utara pada periode Desember 2025 hingga Mei 2026. Informan penelitian ditentukan secara purposive sampling (Sugiyono, 2019) yang terdiri dari unsur pemerintah desa, pengelola BUMDes, instruktur pelatihan, kepala dusun, dan masyarakat peserta pelatihan membuatik.

Tabel 2. Matriks Informan Penelitian

No	Kategori Informan	Jumlah	Teknik Pengumpulan Data
1	Kepala Desa Medan Krio (Informan Kunci)	1 Orang	Wawancara Mendalam & Dokumentasi
2	Pengelola Program BUMDes (Informan Utama)	1 Orang	Wawancara Mendalam & Observasi
3	Masyarakat Peserta Pelatihan (Informan Utama)	5 Orang	Wawancara Mendalam & Observasi
4	Kepala Dusun / Perwakilan (Informan Pendukung)	5 Orang	Wawancara Semi-Terstruktur

Sumber: Olahan data primer peneliti (2026).

Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipatif, wawancara mendalam (in-depth interview), dan studi dokumentasi. Analisis data memedomani model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2018) yang mencakup reduksi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu (Moleong, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Parameter Awareness (Kesadaran)

Parameter awareness menganalisis sejauh mana pengelola BUMDes dan pemerintah desa memahami kebutuhan dasar masyarakat serta urgensi pelaksanaan program pelatihan membuatik. Berdasarkan hasil penelitian, pengelola memiliki kesadaran awal mengenai pentingnya pembentukan identitas lokal desa melalui produk "Batik Mangga" serta pemberian solusi bagi remaja putus sekolah dan ibu rumah tangga. Namun, kesadaran tersebut belum didasarkan pada pemahaman kritis (critical understanding) terhadap kondisi empiris masyarakat.

Data Profil Desa Medan Krio menunjukkan bahwa struktur mata pencaharian masyarakat didominasi oleh sektor informal, seperti buruh harian lepas (800 orang), pedagang/wiraswasta (1.350

orang), dan petani (1.069 orang). Karakteristik mata pencaharian ini membutuhkan intervensi pemberdayaan yang memberikan manfaat ekonomi langsung secara cepat. Namun, pengelola BUMDes tidak melakukan survei pemetaan kebutuhan (need assessment) maupun analisis minat sebelum menetapkan program membatik. Hal ini menimbulkan kesenjangan persepsi antara pengelola dan kelompok sasaran. Sebagaimana diungkapkan oleh Kepala Dusun XIII (Bapak Supriyanto) dan Kepala Dusun IX (Bapak Alex Fernandez), sebagian besar masyarakat (khususnya suku Karo dan Batak) menilai membatik kurang relevan dengan kultur lokal dan aktivitas harian mereka.

Dalam perspektif MSDM Hasibuan (2016), kondisi ini mencerminkan adanya kesalahan analitis (analytical error) dalam perencanaan program, di mana penetapan keputusan dilakukan tanpa didahului identifikasi kebutuhan sasaran. Selain itu, sosialisasi program yang hanya mengandalkan pesan grup WhatsApp tanpa klarifikasi langsung menyebabkan ketimpangan akses informasi bagi masyarakat berpenghasilan rendah.

Analisis Parameter Desire (Keinginan)

Parameter desire mengukur komitmen dan motivasi berkelanjutan dari pengelola dan masyarakat dalam menjalankan perubahan. Berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) BUMDes, pelatihan membatik dirancang untuk dilaksanakan secara rutin 1–2 kali setiap bulan. Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa kegiatan pelatihan hanya terlaksana satu kali selama periode program.

Ketidakesesuaian ini dikonfirmasi oleh peserta pelatihan (Bapak Sumirin dan Bapak Nanang Kanti Chandra) yang menyatakan bahwa kegiatan terhenti akibat ketiadaan jadwal rutin dan penggalihan fasilitas ruangan desa. Dalam perspektif teori manajemen George R. Terry (2013), pengelola BUMDes belum menjalankan fungsi pengendalian (controlling) dan koreksi secara efektif. Lemahnya komitmen pelaksana (disposition) menurut Edwards III (1980) menyebabkan dorongan awal yang tinggi tidak terkonversi menjadi tindakan yang konsisten.

Analisis Parameter Knowledge (Pengetahuan)

Parameter knowledge menunjukkan indikator keberhasilan paling optimal dalam pelaksanaan program. BUMDes Medan Krio terbukti memiliki kesiapan pengetahuan yang matang dalam merancang teknis pembelajaran. Pengelola mendatangkan instruktur profesional dari Semarang (Jawa Tengah) untuk menguji kompetensi peserta serta menyusun kurikulum bertahap, mulai dari teknik mencanting, penggunaan lilin malam, peracikan warna, hingga proses pelorotan (penghilangan lilin).

Temuan ini selaras dengan Human Capital Theory (Schultz, 1961) yang menyatakan bahwa investasi pada kualitas fasilitator dan kurikulum yang terstruktur merupakan syarat mutlak dalam peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Peserta pelatihan mengakui bahwa materi yang disampaikan mudah dipahami secara konseptual.

Analisis Parameter Ability (Kemampuan)

Parameter ability menilai kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan membatik menjadi keterampilan produk mandiri. Penelitian menemukan adanya kesenjangan signifikan antara kepemilikan sertifikat pelatihan dan kemampuan praktis di lapangan. Meskipun peserta telah menerima sertifikat kelulusan, sebagian besar peserta (seperti Ibu Susieni) mengaku belum mampu dan belum percaya

diri untuk memproduksi kain batik secara mandiri tanpa dampingan langsung.

Dilihat dari konsep Transfer of Training (Noe, 2017) dan pengembangan SDM (Dessler, 2020), pengelola BUMDes belum menyediakan mekanisme pembinaan pascapelatihan (coaching & mentoring) yang terstruktur. Pendampingan yang hanya dilakukan via telepon tanpa interaksi tatap muka langsung menghambat penguasaan teknik presisi oleh peserta.

Analisis Parameter Reinforcement (Penguatan)

Parameter reinforcement menguji keberlanjutan hasil perubahan dalam jangka panjang. Pengelola BUMDes belum mampu membangun ekosistem pendukung yang menjamin keberlanjutan ekonomi hasil batik. Kendala utama terletak pada ketiadaan saluran pemasaran (marketing channel), belum dimanfaatkannya media digital/sosial, serta belum dilakukannya pemetaan target pasar.

Sebagaimana ditegaskan oleh Soerjono Soekanto (2012) mengenai peranan kelembagaan, BUMDes belum menjalankan peran strategisnya sebagai agregator dan penghubung antara hasil produksi masyarakat dengan pasar eksternal. Akibatnya, keterampilan membatik yang telah diperoleh peserta tidak mampu dikonversikan menjadi tambahan pendapatan ekonomi keluarga.

Tabel 3. Matriks Evaluasi Penerapan Model ADKAR pada BUMDes Medan Krio

Dimensi ADKAR	Status Kinerja	Temuan Utama Lapangan	Akar Permasalahan
Awareness (Kesadaran)	Belum Optimal	Tidak ada pemetaan potensi & kebutuhan masyarakat sebelum program.	Analytical error & ketiadaan need assessment.
Desire (Keinginan)	Belum Optimal	Pelatihan hanya terlaksana 1 kali, menyimpang dari SOP bulanan.	Komitmen pelaksana rendah & fungsi controlling lemah.
Knowledge (Pengetahuan)	Optimal / Baik	Mendatangkan instruktur profesional & kurikulum terstruktur.	Investasi SDM fasilitator berjalan sangat baik.
Ability (Kemampuan)	Belum Optimal	Peserta belum mandiri & belum percaya diri memproduksi batik.	Ketiadaan coaching & mentoring pascapelatihan.
Reinforcement (Penguatan)	Belum Optimal	Ketiadaan strategi pemasaran & akses pasar bagi produk batik.	Peran BUMDes sebagai agregator pasar belum berjalan.

Sumber: Hasil analisis komprehensif peneliti (2026).

KESIMPULAN

Penerapan Model ADKAR dalam pemberdayaan masyarakat melalui keterampilan membatik oleh BUMDes Bintang Mekar Desa Medan Krio menunjukkan hasil yang belum optimal secara keseluruhan.

Penerapan Model ADKAR dalam Pemberdayaan Masyarakat Melalui Keterampilan Membatik oleh BUMDes Medan Krio Kecamatan Sunggal

(Gusra, et al.)

Dari lima parameter yang dianalisis, hanya parameter Knowledge yang terlaksana dengan baik melalui penyediaan instruktur kompeten dan materi yang sistematis. Sebaliknya, parameter Awareness belum optimal karena ketiadaan analisis kebutuhan masyarakat; parameter Desire terhambat oleh ketidakkonsistenan jadwal pelaksanaan yang melanggar SOP; parameter Ability belum tercapai akibat minimnya pembendaharaan keterampilan pascapelatihan; dan parameter Reinforcement terhenti akibat ketiadaan saluran pemasaran produk. Dengan demikian, tantangan utama pemberdayaan di Desa Medan Krio tidak terletak pada ketiadaan ide program, melainkan pada kelemahan tata kelola manajemen perubahan dan keberlanjutan kelembagaan.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, direkomendasikan beberapa langkah strategis:

- 1. Perencanaan Berbasis Need Assessment:** Pengelola BUMDes dan Pemerintah Desa wajib melakukan pemetaan potensi dan survei kebutuhan masyarakat secara inklusif sebelum menetapkan jenis kegiatan pemberdayaan.
- 2. Penegakan Konsistensi dan SOP:** Pengelola BUMDes harus memperkuat fungsi pengendalian internal dan memastikan jadwal pelatihan berkala terlaksana secara konsisten sesuai SOP.
- 3. Pembinaan Pascapelatihan (Mentoring):** Membentuk kelompok usaha bersama (KUB) batik dengan skema pendampingan teknis secara tatap muka untuk meningkatkan kemampuan praktis peserta hingga mandiri.
- 4. Pengembangan Strategi Pemasaran Digital:** BUMDes harus mengoptimalkan media sosial, platform e-commerce, dan kemitraan dengan instansi/sekolah untuk membukakan akses pasar bagi produk "Batik Mangga".

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang. (2025). *Keadaan ketenagakerjaan Kabupaten Deli Serdang tahun 2024* (Berita Resmi Statistik No. 05/03/1212/Thn. II). BPS Deli Serdang.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods*. Allyn and Bacon.
- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity. *World Development*, 8(3), 213–235.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. UGM Press.
- Edwards III, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government and our community*. Prosci

Research.

- Ife, J., & Tesoriero, F. (2008). *Community development: Alternatif masyarakat dalam era globalisasi*. Pustaka Pelajar.
- Korten, D. C. (1984). *People-centered development: Contributions toward theory and planning frameworks*. Kumarian Press.
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Akuntansi sektor publik (Edisi Terbaru)*. Penerbit Andi.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2018). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. PT Remaja Rosdakarya.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Nurdiyanti, R., & Hailuddin, H. (2021). Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. *Elastisitas: Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 3(1), 1–9.
- Rahmati, L., Laili, U. F., & Himami, F. (2017). Pemberdayaan ekonomi transformatif berbasis potensi lokal. *Engagement: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 149–169.
- Rahmayani, N. D., Hanifah, A. U., & Rahman, M. F. (2025). Analisis efektivitas program reskilling dan upskilling dalam mengatasi kesenjangan keterampilan. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 59–69.
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 7.
- Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*. Lembaran Negara RI Tahun 2021 Nomor 21.
- Ritonga, M. (2021). Upaya mengurangi pengangguran melalui ekonomi kreatif. *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2, 61–68.
- Sari, A. P., & Tukiman, T. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Kediri. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 9(1), 1–21.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Soekanto, S. (2012). *Sosiologi: Suatu pengantar*. PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suharto, E. (2020). *Membangun masyarakat memberdayakan rakyat: Panduan praktis pembangunan kesejahteraan sosial*. Refika Aditama.
- Terry, G. R. (2013). *Prinsip-prinsip manajemen*. Bumi Aksara.
- Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2015). *Economic development* (12th ed.). Pearson.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed.). Cengage Learning.
- Wibowo. (2006). *Manajemen perubahan*. Rajawali Pers.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In *Handbook of Community Psychology* (pp. 43–63). Springer.