

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1.9913><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Received: 22 September 2026 | Revised: 09 Oktober 2026 | Accepted: 22 Oktober 2026

Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Upaya Revitalisasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pesona Bengara

Harmi Julius¹, Widwi Handari Adji²

¹Komputerisasi Akuntansi, Politeknik Piksi Ganesha, Indonesia, harmipo2@gmail.com

²Komputerisasi Akuntansi, Politeknik Piksi Ganesha, Indonesia, widwihandari@gmail.com

Corresponding Author: harmipo2@gmail.com¹

Abstract: Village-Owned Enterprises (BUMDes) play a strategic dual role as both commercial and social institutions in achieving rural economic independence. Despite possessing significant potential in the fisheries sector, BUMDes Pesona Bengara is currently facing operational stagnation. This study aims to profoundly describe and analyze the managerial constraints faced by the management team, as well as to formulate a capacity-building strategy as a blueprint for governance revitalization. Employing a qualitative approach with a descriptive method, this research was conducted at BUMDes Pesona Bengara in Bulungan Regency. Data were gathered through participant observation, documentation studies, and in-depth interviews with purposively selected key informants, including the Village Head, BUMDes Director, administrative staff, and the Community Development Officer (CDO) of PT PKN. The findings reveal that the institutional stagnation stems primarily from inadequate managerial capacity and suboptimal human resource management, rather than capital shortages. The primary constraints identified include a recruitment system driven by social ties rather than merit, low entrepreneurial literacy, the absence of Standard Operating Procedures (SOPs), and manual bookkeeping practices. To address these issues, this study proposes a three-pillared revitalization strategy: (1) structural revitalization via competency-based recruitment and SOP implementation; (2) technical capacity revitalization through comprehensive managerial and digitalization training; and (3) partnership revitalization sustained by continuous external mentoring. Ultimately, this governance blueprint is anticipated to professionally optimize the dual role of BUMDes.

Keyword: BUMDes, Revitalization, Human Resources, Managerial Governance, Operational Capacity.

Abstrak: Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran ganda yang strategis sebagai institusi komersial dan sosial dalam mewujudkan kemandirian ekonomi perdesaan. Namun, BUMDes Pesona Bengara saat ini mengalami fase stagnasi operasional meskipun memiliki

potensi sektor perikanan yang besar. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis kendala manajerial pengurus, serta merumuskan strategi peningkatan kapasitas (*capacity building*) sebagai cetak biru (*blueprint*) revitalisasi tata kelola. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang berlokasi di BUMDes Pesona Bengara, Kabupaten Bulungan. Data dikumpulkan melalui observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan wawancara mendalam kepada informan kunci secara *purposive* (Kepala Desa, Direktur BUMDes, staf, dan CDO PT PKN). Hasil penelitian menunjukkan bahwa stagnasi BUMDes disebabkan oleh lemahnya kapasitas manajerial dan pengelolaan SDM, bukan permasalahan permodalan. Kendala utamanya meliputi sistem rekrutmen berbasis kedekatan sosial, rendahnya literasi kewirausahaan, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP), serta pencatatan keuangan yang masih manual. Sebagai solusi, penelitian ini merumuskan tiga pilar strategi revitalisasi: (1) revitalisasi struktural melalui rekrutmen berbasis kompetensi dan penyusunan SOP; (2) revitalisasi kapasitas teknis melalui pelatihan manajerial dan digitalisasi; serta (3) revitalisasi kemitraan melalui pendampingan berkelanjutan dari pihak eksternal. Cetak biru tata kelola ini diharapkan mampu mengoptimalkan peran ganda BUMDes secara profesional.

Kata Kunci: BUMDes, Revitalisasi, Sumber Daya Manusia, Tata Kelola Manajerial, Kapasitas Operasional.

PENDAHULUAN

Pembangunan perdesaan saat ini menjadi salah satu fokus utama pemerintah dalam mewujudkan pemerataan ekonomi nasional. Salah satu instrumen strategis yang diandalkan untuk mencapai tujuan tersebut adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Secara konseptual, BUMDes dirancang sebagai pilar kemandirian ekonomi desa yang berfungsi untuk mengelola potensi sumber daya lokal, membuka lapangan kerja, dan pada akhirnya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) (Gani, 2025). Keberadaan lembaga ini menjadi wujud nyata dari upaya desentralisasi ekonomi, di mana desa diberikan kewenangan penuh untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakatnya di bidang ekonomi berdasarkan prakarsa serta karakteristik lokal setempat (Naryatmojo dkk., 2023).

Dalam menjalankan operasionalnya, BUMDes memiliki peran ganda yang sangat strategis, yakni sebagai institusi komersial (*profit motive*) sekaligus institusi sosial (*social motive*). Sebagai institusi komersial, BUMDes dituntut untuk mampu merancang strategi bisnis yang menguntungkan melalui unit-unit usaha yang dikelolanya. Di sisi lain, sebagai institusi sosial, lembaga ini harus selalu berpihak pada kepentingan masyarakat luas dengan cara membuka lapangan pekerjaan baru dan menampung berbagai kegiatan ekonomi kerakyatan (Mundus dkk., 2025). Keseimbangan antara kedua peran ini menjadi kunci utama agar kehadiran BUMDes benar-benar dirasakan manfaatnya secara inklusif dan tidak bergeser menjadi sekadar lembaga pencari laba semata.

Untuk menyelaraskan peran ganda tersebut dan mencapai tujuan kelembagaan, unsur terpenting yang menjadi motor penggerak utama adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Secara teoretis, hal ini sejalan dengan *Human Capital Theory* yang memandang sumber daya manusia bukan sekadar biaya, melainkan aset investasi (modal manusia) yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas pengurus (Paramarta dkk., 2021b). Ketersediaan modal finansial maupun kelimpahan potensi alam desa tidak akan mampu dikonversi secara optimal tanpa adanya SDM yang kompeten. Oleh karena itu, pengelolaan institusi ini mutlak membutuhkan manajemen yang tertata dengan baik.

Pendayagunaan SDM dalam konteks BUMDes juga harus dilandasi oleh prinsip *Good Governance Theory* (teori tata kelola yang baik). Tata kelola yang baik mensyaratkan adanya transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, serta keadilan dalam pembagian tugas dan administrasi agar seluruh sumber daya desa dapat dikelola secara efisien (Mayasari dkk., 2024). Melalui pendayagunaan dan tata kelola yang optimal, SDM pengurus dapat diarahkan untuk sejalan dengan visi misi pemberdayaan ekonomi masyarakat pedesaan.

Secara ideal, kesiapan kapasitas dan pendayagunaan SDM merujuk pada akumulasi pengetahuan, keterampilan teknis, serta sikap profesional yang dimiliki oleh individu dalam mengeksekusi visi organisasi. Dalam ekosistem operasional BUMDes, para pengurus dituntut untuk memiliki kepekaan kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*), literasi tata kelola bisnis, dan kemampuan manajerial yang mumpuni. Pengurus juga diharapkan bebas dari intervensi politik praktis di tingkat perangkat desa, sehingga lembaga dapat beroperasi secara objektif dan fokus pada pengembangan usaha. Kapasitas fundamental ini sangat krusial agar pengurus mampu bertransformasi menjadi agen penggerak ekonomi desa yang profesional dan tangguh (Paramarta dkk., 2021).

Namun, fenomena di lapangan sering kali menunjukkan realitas yang berbeda, di mana pendayagunaan SDM belum berjalan optimal akibat adanya kesenjangan (*gap*) antara kualifikasi pengurus dengan tingkat kompleksitas beban kerja manajerial. Pada praktiknya di tingkat pedesaan, rekrutmen pengurus BUMDes terkadang masih dipengaruhi oleh kedekatan sosial atau sebatas pemenuhan syarat administratif, alih-alih melalui seleksi profesional. Kondisi struktural ini berimplikasi langsung pada rendahnya daya inovasi, ketidakmampuan membaca peluang pasar, serta kegagalan dalam merespons dinamika operasional harian. Disfungsi manajerial pun bermunculan, mulai dari ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) hingga lemahnya pelaporan keuangan, yang bersumber dari minimnya literasi tata kelola pengurus (Parjaman & Enas, 2021).

Realitas empiris mengenai tantangan tata kelola dan belum optimalnya pengelolaan SDM ini tercermin dengan jelas pada BUMDes Pesona Bengara, yang berkedudukan di Desa Sekatak Bengara, Kecamatan Sekatak, Kabupaten Bulungan. Pada awal pembentukannya, BUMDes Pesona Bengara diproyeksikan mampu mengoptimalkan aset wilayah melalui tata kelola kelembagaan yang inovatif dan berorientasi pada kesejahteraan masyarakat luas (Gani, 2025). Harapan besar disematkan pada lembaga ini untuk menjelma menjadi pilar kemandirian ekonomi desa di wilayah tersebut.

Akan tetapi, dalam perjalanannya, BUMDes Pesona Bengara justru menunjukkan tren stagnasi operasional dan belum mampu memberikan kontribusi nyata bagi perekonomian desa. Permasalahan utama yang membelenggu kelangsungan lembaga ini bermuara pada kendala manajerial yang erat kaitannya dengan ketidaksiapan kapasitas teknis pengurus (Radjak dkk., 2025). Para pengurus ditengarai belum memiliki pemahaman tata kelola bisnis yang memadai, sehingga pengelolaan sumber daya manusia di internal lembaga belum terdayagunakan secara strategis. Apabila kondisi tata kelola dan keterbatasan SDM ini dibiarkan tanpa evaluasi komprehensif, kelangsungan hidup dan legitimasi BUMDes Pesona Bengara di mata masyarakat akan semakin terancam (Purwanti dkk., 2025).

Berdasarkan tinjauan literatur terdahulu, penelitian mengenai BUMDes umumnya masih berfokus pada evaluasi kontribusi ekonomi makro atau meneliti faktor penentu keberhasilan pada lembaga yang sudah mapan (Syam dkk., 2020). Adapun *state of the art* dari penelitian ini adalah mengisi celah riset (*research gap*) dengan secara spesifik merumuskan model pendayagunaan operasional dan merancang cetak biru (*blueprint*) peningkatan kapasitas SDM pada BUMDes yang sedang mengalami stagnasi manajerial di fase awal pembangunannya. Oleh karena itu, diperlukan intervensi akademis yang berfokus pada dinamika internal dan tata kelola pengurus.

Berdasarkan keseluruhan dinamika permasalahan tersebut, langkah identifikasi mendalam mengenai bagaimana institusi perdesaan mengelola dan mendayagunakan pengurusnya menjadi prasyarat mutlak yang sangat relevan untuk diteliti. Penelitian ini hadir untuk memberikan evaluasi objektif dan merumuskan strategi peningkatan kapasitas (*capacity building*) sebagai cetak biru (*blueprint*) revitalisasi kelembagaan. Kebutuhan mendesak untuk memecahkan stagnasi manajerial melalui perbaikan tata kelola sumber daya manusia inilah yang menjadi landasan kuat bagi peneliti untuk melakukan kajian mendalam dengan judul "Strategi Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia dalam Upaya Revitalisasi Tata Kelola BUMDes Pesona Bengara".

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk mendeskripsikan, menguraikan, dan menganalisis secara mendalam fenomena nyata terkait pendayagunaan serta kapasitas operasional Sumber Daya Manusia (SDM) (Sugiyono, 2020). Lokasi penelitian difokuskan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pesona Bengara, yang berkedudukan di Desa Sekatak Bengara, Kecamatan Sekatak, Kabupaten Bulungan. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan berlangsung selama tiga bulan, terhitung mulai tanggal 1 Maret 2026 sampai dengan 1 Juli 2026. Mengingat pendekatan yang digunakan, peneliti tidak menerapkan konsep populasi dan sampel statistik, melainkan menggunakan teknik *purposive* untuk menetapkan subjek penelitian atau informan kunci, yang terdiri dari Kepala Desa selaku penasihat, Direktur atau Ketua BUMDes, serta staf pengurus unit usaha BUMDes Pesona Bengara.

Pengumpulan data dalam kajian ini bersumber pada dua jenis data, yakni data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari lapangan melalui observasi partisipatif terhadap rutinitas operasional pengurus dan wawancara mendalam guna menggali informasi mendetail mengenai kendala manajerial, tingkat literasi bisnis, dan pola pengelolaan SDM yang selama ini berjalan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui teknik dokumentasi yang berfungsi sebagai data pendukung analisis. Data sekunder ini dikumpulkan dengan menelaah dokumen administratif dan legalitas BUMDes, seperti Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), laporan keuangan bulanan, buku kas, daftar inventaris, profil desa, hingga regulasi desa yang menaungi BUMDes.

Teknik analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sejak proses pengumpulan data hingga tahap penarikan kesimpulan (Miles dkk., 2019). Tahapan analisis diawali dengan proses reduksi data, yaitu kegiatan memilah, memfokuskan, dan menyederhanakan data mentah yang didapat dari hasil transkrip wawancara, catatan observasi lapangan, serta dokumen pendukung terkait tata kelola SDM. Selanjutnya dilakukan penyajian data (*data display*), di mana data yang telah direduksi tersebut disusun ke dalam bentuk teks naratif deskriptif, matriks, atau bagan agar pola permasalahan operasional BUMDes Pesona Bengara mudah dipahami secara utuh. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan, yakni proses menemukan makna dan melakukan verifikasi data untuk menyimpulkan efektivitas tata kelola dan merumuskan rekomendasi strategi pendayagunaan pengurus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Karakteristik Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan pemangku kepentingan utama yang memiliki keterlibatan langsung dalam ekosistem kelembagaan BUMDes Pesona Bengara. Penentuan informan dilakukan secara

purposive untuk mendapatkan data yang komprehensif dari berbagai sudut pandang (manajerial, operasional, kebijakan, dan pendampingan). Rincian informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No	Nama Informan	Jabatan / Posisi	Peran dalam Penggalan Data
1	Muhammad Arifin	Direktur / Ketua BUMDes	Menggali masalah struktural, sistem rekrutmen, dan tata kelola manajerial.
2	Nurliany	Bendahara BUMDes	Menggali kapasitas teknis operasional dan kendala administratif harian.
3	Anggun	Kepala Desa Sekatak Bengara	Menggali dukungan kebijakan, independensi, dan komitmen pendanaan desa.
4	Ramli Tamrin	CDO Lapangan PT PKN	Menggali perspektif evaluasi objektif mentor dan pemetaan program pembinaan.

Profil dan Kondisi Objektif Tata Kelola BUMDes Pesona Bengara

BUMDes Pesona Bengara dibentuk melalui musyawarah desa pada tanggal 18 April 2022 di Desa Sekatak Bengara, Kecamatan Sekatak, Kabupaten Bulungan. Latar belakang pendiriannya berfokus pada optimalisasi potensi unggulan desa di sektor perikanan, mengingat sebagian besar masyarakat bermata pencaharian sebagai nelayan. Visi awal Pemerintah Desa adalah menciptakan lembaga ekonomi yang mampu mengelola potensi lokal secara mandiri, membuka lapangan kerja, dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Untuk mengukur kesiapan administratif dan tata kelola fisik, peneliti melakukan observasi langsung di lapangan. Hasil pengamatan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Observasi Tata Kelola Administratif dan Operasional

Fokus Pengamatan	Indikator yang Diamati	Kondisi di Lapangan
Kelengkapan Dokumen	Terdapat dokumen AD/ART BUMDes yang sah.	Ada / Sesuai
Struktur Organisasi	Terdapat bagan struktur organisasi yang terpampang jelas.	Tidak Ada / Tidak Sesuai
Standar Operasional (SOP)	Terdapat dokumen SOP tertulis mengenai pembagian tugas.	Tidak Ada / Tidak Sesuai
Pencatatan Keuangan	Pengurus memiliki Buku Kas khusus mencatat transaksi harian.	Tidak Ada / Tidak Sesuai
Pelaporan Keuangan	Terdapat arsip rekapitulasi laporan bulanan (Laba/Rugi).	Ada / Sesuai
Digitalisasi Keuangan	Menggunakan komputer/aplikasi (Microsoft Excel) untuk rekap.	Ada / Sesuai
Fasilitas Kerja	Terdapat ruang kantor/sekretariat yang memadai.	Ada / Sesuai
Aktivitas Operasional	Terlihat aktivitas/jam kerja operasional yang rutin dan terjadwal.	Tidak Ada / Tidak Sesuai
Dokumentasi Evaluasi	Terdapat notulensi catatan hasil rapat koordinasi rutin.	Tidak Ada / Tidak Sesuai

Pemetaan Kendala Manajerial dan Kesiapan SDM

Hasil wawancara mendalam mengungkapkan bahwa laju bisnis BUMDes Pesona Bengara saat ini mengalami stagnasi, yang berakar dari permasalahan kapasitas sumber daya manusia. Beberapa temuan utama di lapangan meliputi:

Mekanisme Rekrutmen Berbasis Kedekatan Sosial: Direktur BUMDes mengakui bahwa pemilihan pengurus sejauh ini masih dipengaruhi oleh faktor kedekatan sosial di masyarakat desa. Parameter kompetensi teknis dan profesionalisme belum menjadi landasan utama, sehingga berdampak pada kualitas manajemen yang dihasilkan.

Rendahnya Literasi Bisnis dan Inovasi: Staf pengurus dinilai belum memiliki kemampuan analisis pasar yang memadai. Pengurus cenderung terjebak pada rutinitas operasional biasa dan kesulitan menciptakan inovasi usaha baru atau menyusun perencanaan bisnis (*business plan*). Staf juga belum pernah mendapatkan pelatihan kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*).

Disfungsi Tata Kelola Administratif: Pencatatan keuangan sepenuhnya bergantung pada proses manual menggunakan Microsoft Excel, yang sering terkendala akibat keterlambatan penyeteroran data dari unit usaha. Ketiadaan SOP juga menyebabkan tumpang tindih beban kerja; misalnya, bendahara sering kali harus mengerjakan tugas operasional di luar fungsinya untuk menangani masalah mendadak.

Fokus SDM yang Terbagi: Pendamping dari PT PKN menyoroti bahwa kendala terbesar adalah keterbatasan waktu pengurus. Sebagian besar pengurus memiliki pekerjaan utama di luar BUMDes, sehingga waktu, konsistensi, dan komitmen mereka untuk mengelola unit usaha menjadi terpecah.

Pembahasan

Analisis Kesenjangan Kapasitas SDM terhadap Kinerja Kelembagaan

Dalam konsep pembangunan ekonomi desa, BUMDes dituntut untuk mampu menjalankan peran komersial (mencari laba untuk PADes) dan peran sosial (pemberdayaan masyarakat) secara seimbang. Ketersediaan sumber daya perairan yang melimpah di Desa Sekatak Bengara sejatinya merupakan modal alam yang kuat. Namun, mengacu pada teori manajemen SDM, kelimpahan potensi alam tidak akan mampu dikonversi menjadi unit usaha produktif tanpa dukungan SDM yang kompeten.

Fenomena stagnasi di BUMDes Pesona Bengara mengonfirmasi bahwa kendala utama bukanlah pada aspek permodalan finansial, melainkan pada kelemahan manajerial (*managerial constraint*). Terdapat kesenjangan (*gap*) yang lebar antara kompleksitas beban kerja mengelola entitas bisnis dengan latar belakang kapasitas pengurus yang ada. Pengurus masih gagap dalam merespons dinamika operasional karena tidak ditopang oleh literasi bisnis yang memadai. Selain itu, ketiadaan sistem evaluasi kinerja berbasis indikator objektif membuat pengawasan dari tingkat pimpinan ke staf berjalan tidak terukur.

Meski Pemerintah Desa telah menjamin independensi BUMDes dari intervensi politik praktis agar dapat beroperasi secara objektif, otonomi tersebut belum dimanfaatkan secara optimal. Staf lebih terbiasa pada pola kerja lama dan membutuhkan pendekatan ekstensif untuk beradaptasi dengan sistem tata kelola modern. Hal ini sejalan dengan hasil evaluasi Kepala Desa dan CDO Lapangan PT PKN, yang sepakat bahwa kontribusi BUMDes terhadap PADes masih terbatas akibat belum terdayagunakannya potensi pengurus secara maksimal.

Cetak Biru (*Blueprint*) Strategi Revitalisasi Tata Kelola BUMDes

Untuk mengatasi kebuntuan operasional tersebut, diperlukan langkah intervensi terpadu. Berdasarkan sintesis data lapangan, strategi peningkatan kapasitas (*capacity building*) SDM BUMDes Pesona Bengara dirancang melalui tiga pilar revitalisasi. Perlu ditegaskan bahwa

strategi yang dirumuskan merupakan rekomendasi berbasis hasil analisis kondisi aktual BUMDes dan belum dilakukan pengujian implementasinya dalam jangka panjang.

Secara visual, cetak biru strategi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Cetak Biru Strategi Revitalisasi Tata Kelola BUMDes

Revitalisasi Struktural (Pembenahan Regulasi dan Organisasi): Pemerintah Desa perlu merumuskan pedoman regulasi yang spesifik mengenai standar rekrutmen pengurus BUMDes. Ke depannya, seleksi harus berjalan berbasis kompetensi (*merit-based*), menilai jejak rekam, integritas, serta kemampuan manajerial, bukan sekadar asas pemenuhan kuota atau kedekatan komunal. Di level internal, BUMDes wajib menyusun dokumen *Standar Operasional Prosedur* (SOP) secara partisipatif untuk mengurai tumpang tindih tugas, serta mempublikasikan bagan struktur organisasi secara transparan.

Revitalisasi Kapasitas Teknis (Peningkatan Literasi dan Keahlian): Program pelatihan tidak boleh lagi bersifat seremonial, melainkan harus spesifik menyasar kebutuhan mendesak. Prioritas pelatihan bagi pengurus meliputi: manajemen keuangan digital (penggunaan aplikasi pembukuan modern), penyusunan rencana usaha (*business plan*), penguasaan pemasaran digital, serta analisis peluang pasar. Pemerintah Desa perlu mengalokasikan Dana Desa secara spesifik untuk membiayai program *capacity building* ini.

Revitalisasi Kemitraan (Pendampingan Berkelanjutan): Mengingat kapasitas internal yang masih berada pada fase berkembang, pendampingan pasca-pelatihan mutlak diperlukan. Keterlibatan eksternal, seperti program pembinaan dari *Community Development Officer* (CDO) PT PKN, harus terus dipertahankan. Pendampingan ini difokuskan pada pengawalan implementasi ilmu manajemen secara konsisten di lapangan, serta membantu mengintegrasikan BUMDes dengan jaringan rantai pasok pemasaran yang lebih luas.

Melalui eksekusi ketiga pilar strategi tersebut, BUMDes Pesona Bengara diharapkan mampu bertransformasi keluar dari fase stagnasi, mewujudkan tata kelola kelembagaan yang profesional, serta mengoptimalkan sektor perikanan guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara inklusif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa stagnasi operasional yang dialami oleh BUMDes Pesona Bengara berakar pada persoalan keterbatasan kapasitas manajerial dan kelemahan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), bukan semata-mata karena kendala permodalan. Meskipun lembaga ini telah memiliki landasan hukum yang sah berupa dokumen AD/ART, tata kelola hariannya masih sangat rentan. Kerentanan ini ditandai dengan sistem rekrutmen pengurus yang masih didominasi oleh kedekatan sosial di masyarakat desa, rendahnya literasi kewirausahaan dan analisis pasar, ketiadaan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk memandu pembagian tugas, serta sistem pelaporan keuangan yang sepenuhnya masih berjalan manual.

Sebagai solusi untuk keluar dari fase stagnasi, penelitian ini merekomendasikan strategi peningkatan kapasitas (*capacity building*) yang komprehensif sebagai cetak biru (*blueprint*) revitalisasi BUMDes Pesona Bengara. Adapun strategi yang direkomendasikan ini disusun berdasarkan analisis kondisi faktual, namun belum dilakukan pengujian implementasi efektivitasnya secara operasional dalam jangka panjang. Strategi tersebut dirumuskan ke dalam tiga pilar utama:

Revitalisasi Struktural: Penerapan sistem rekrutmen kepengurusan yang berbasis kompetensi (*merit-based*) melalui regulasi desa, serta kewajiban penyusunan dokumen SOP dan struktur organisasi secara transparan.

Revitalisasi Kapasitas Teknis: Pemberian program pelatihan spesifik yang didanai oleh Dana Desa, dengan prioritas materi pada manajemen keuangan digital, penyusunan rencana usaha (*business plan*), dan strategi pemasaran digital.

Revitalisasi Kemitraan: Pelaksanaan program pendampingan yang berkelanjutan dari pemangku kepentingan eksternal, seperti PT PKN, guna mengawal konsistensi penerapan tata kelola yang profesional di lapangan.

Melalui penerapan cetak biru revitalisasi tata kelola ini, pengurus BUMDes Pesona Bengara diharapkan mampu bertransformasi menjadi agen ekonomi desa yang kompeten dan berdaya saing. Penguatan kapasitas SDM ini pada akhirnya akan mendorong optimalisasi potensi unggulan desa di sektor perikanan, sehingga peran ganda BUMDes sebagai institusi komersial penyumbang Pendapatan Asli Desa (PADes) maupun institusi sosial pemberdaya masyarakat dapat direalisasikan secara maksimal.

REFERENSI

- Gani, M. O. H. A. (2025). Kontribusi BUMDes dalam pemberdayaan ekonomi dan kemandirian desa: Studi kasus Kecamatan Banyuputih, Kabupaten Situbondo. *Jurnal Wahana Bina Pemerintahan*, 7(1), 1–9.
- Hapsari, A. N. S., Utami, I., & Kean, Y. W. (2020). Accountability in governance: Will and can traditional village-owned enterprises achieve it? *The Indonesian Accounting Review*, 10(2), 215–222. <https://doi.org/10.14414/tiar.v10i2.2165>
- Mayasari, R., Febriantoko, J., Masnila, N., Ariyanti, I., Jumeilah, F. S., Putra, M. S. G. P., & Tunggal, T. (2024). Buku referensi akuntabilitas alokasi dana desa dan pengelolaan keuangan desa. Penerbit NEM.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mundus, A., Kwuta, M. S. I., Fao, M. K., Roga, F. X., & Tonggenai, K. (2025). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Tanarawa Kecamatan Waiblama. *Mikroba: Jurnal Ilmu Tanaman, Sains dan Teknologi Pertanian*, 2(3), 94–105. <https://doi.org/10.62951/mikroba.v2i3.537>

- Nafidah, L. N., & Hidayati, L. W. (2024). High discretion slack: Penentu keberhasilan kinerja organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). *Journal of Culture Accounting and Auditing*, 3(1), 143–151. <https://doi.org/10.30587/jcaa.v3i1.7854>
- Naryatmojo, D. L., Kusumantoro, & Syarif, M. I. (2023). Peningkatan kapasitas kelembagaan dan profesionalitas SDM BUMDes “Berkah Alam Lestari” guna mengembangkan unit bisnis unggulan berbasis potensi lokal. *Abdimasku: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(2), 389–394.
- Paramarta, H. V., Kosasih, D. D., & Sunarsi, D. (2021). *Manajemen sumber daya manusia: Teori & praktik*. Cipta Media Nusantara.
- Parjaman, T., & Enas. (2021). Esai: Penguatan kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga penggerak pembangunan perekonomian desa. *Journal of Management Review*, 5(3).
- Prabowo, C., Pelupessy, I. H., & Saputra, A. (2025). A cooperative-based Village-Owned Enterprise (BUMDes) governance model to achieve Sustainable Development Goals (SDGs). *Management Analysis Journal*, 14(4), 417–424. <https://doi.org/10.15294/maj.v14i4.34419>
- Pradesa, H. A., & Agustina, I. (2020). Implementasi konsep tanggung jawab sosial sebagai upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(2), 159–168. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v8i2.4768>
- Prawoto, N., Saud, I. M., & Nurjanah, A. (2023). Financial report preparation training to increase human resource capacity at BUMDes Tamantirto Kasihan Bantul. *Community Empowerment*, 8(2), 252–258. <https://doi.org/10.31603/ce.8541>
- Prihartono Aksan Halim. (2023). Strategic management analysis of fast food Burger Kings franchise company during the pandemic. *Jurnal Ekonomi*, 12(1), 1780–1785. [Prihartono – Politeknik Piksi Ganesha]
- Purwanti, L., Dewi, I. G. A. A. O., Putri, P. Y. A., Widaninggar, N., Kahar, A., Dahlan, L., Alattas, S. N., Kurniawati, L., & Zahra, E. F. (2025). *Akuntabilitas berbasis kearifan lokal*. PT RajaGrafindo Persada.
- Radjak, A. R., Thalib, T., & Gintulangi, S. O. (2025). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa BUMDes (Heluma) dalam mengembangkan usaha di Desa Bulontala Timur Kecamatan Suwawa Selatan Kabupaten Bone Bolango. *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 11453–11467. <https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.1276>
- Rahmawati, D., & Prihartono, P. (2022). Penerapan model sekolah berbasis pendidikan semi militer menggunakan analisis SWOT dan QSPM (Studi kasus di Lembaga Pendidikan dan Latihan Taruna Nusantara Indonesia). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3417–3430. <https://doi.org/10.37385/msej.v3i6.1115> [Prihartono – Politeknik Piksi Ganesha]
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syam, M. A., Suratno, & Djaddang, S. (2020). Literasi tatakelola BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). *CAPACITAREA: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(2), 67–79.
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar tata kelola Badan Usaha Milik Desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 257–288. <https://doi.org/10.24914/jeb.v22i2.2410>
- Wirayasa, I. G., Widani Sugianingrat, I. A. P., Astawa, I. P. P., & Romadhoni, L. K. (2026). Data analysis on human resource management and development of Village-Owned Enterprises in improving the welfare of the Paspan Village community in Banyuwangi Regency. *Jurnal Ekonomi*, 15(2), 101–107.