REVITALISASI KELEMBAGAAN BUMDES SUMBER ANUGERAH MELALUI FORUM PENGUATAN PENGALAMAN ANTAR PENGELOLA

Agus Subianto[1*], Siswo Hadi Sumantri[2], Sulistyanto[3], Didik Purwiyanto[4]

[1,2,3,4]Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Hang Tuah Surabaya
Alamat: Jl. Arief Rahman Hakim No. 150, Keputih, Sukolilo, Surabaya 60111, Jawa Timur, Indonesia

Email: coagus.subianto@hangtuah.ac.id

Abstrak

BUMDes diposisikan sebagai instrumen utama penggerak ekonomi desa, namun banyak yang berhenti pada status kelembagaan formal tanpa kinerja usaha yang berarti — kondisi yang juga dialami BUMDes Sumber Anugerah di Desa Gisik Cemandi, Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo. Meski legalitas pendiriannya telah disahkan melalui Surat Keputusan Bupati, Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus dan struktur organisasi resmi belum tersedia, pencatatan keuangan masih manual, peran pengurus dan perangkat desa saling tumpang tindih, serta potensi ekonomi nelayan setempat belum terintegrasi ke dalam unit usaha. Kegiatan pengabdian ini bertujuan merevitalisasi kelembagaan BUMDes melalui penguatan kapasitas pengelola, menggunakan pendekatan *Participatory Action* yang dijalankan dalam empat fase — perencanaan, tindakan, observasi, dan refleksi — dengan forum berbagi pengalaman antarpengelola BUMDes (pembelajaran sejawat) sebagai metode intervensi utama. Kegiatan diikuti 32 peserta yang terdiri atas pengurus BUMDes, perangkat desa, Badan Permusyawaratan Desa, dan perwakilan masyarakat, dengan menghadirkan pengelola BUMDes dari desa lain sebagai narasumber praktisi. Hasil kegiatan menunjukkan bahwa hambatan utama BUMDes Sumber Anugerah bukan keterbatasan modal, melainkan kapasitas kelembagaan dan organisasi. Forum berbagi pengalaman terbukti efektif menumbuhkan kesadaran pengurus akan pentingnya kelengkapan dokumen kelembagaan, standar prosedur operasional, dan analisis kelayakan usaha, karena pengetahuan disampaikan oleh sesama praktisi yang menghadapi keterbatasan serupa sehingga lebih mudah diterima. Kegiatan ini menghasilkan kesepakatan enam arah strategis revitalisasi — meliputi penguatan legalitas kelembagaan, optimalisasi unit usaha ternak kambing, evaluasi kegagalan unit usaha sebelumnya, perluasan kanal pemasaran, integrasi potensi ekonomi nelayan, dan advokasi dukungan pemerintah kabupaten — yang menjadi agenda pendampingan berkelanjutan. Penguatan kapasitas berbasis pembelajaran sejawat antarpengelola disimpulkan sebagai pintu masuk yang realistis bagi revitalisasi kelembagaan BUMDes di desa pesisir.

Kata kunci: *BUMDes; kapasitas pengelola; revitalisasi kelembagaan; desa pesisir.*

Abstract

Village-Owned Enterprises (BUMDes) are positioned as the primary vehicle for driving village economic independence, yet many remain confined to formal institutional status without meaningful business performance — a condition also faced by BUMDes Sumber Anugerah in Gisik Cemandi Village, Sedati District, Sidoarjo Regency. Although its legal establishment has been ratified through a Regent Decree, the Decree on the Appointment of Management and an official organizational structure are still unavailable, financial records remain manual, the roles of management and village apparatus overlap, and the economic potential of local fishers has not been integrated into any business unit. This community service program aimed to revitalize the institution of BUMDes through strengthening managerial capacity, applying a Participatory Action approach carried out across four phases — planning, acting, observing, and reflecting — with a peer-sharing forum among BUMDes managers as the main intervention method. The program involved 32 participants comprising BUMDes management, village apparatus, the Village Consultative Body, and community representatives, and invited BUMDes managers from another village as practitioner resource persons. Results show that the primary obstacle facing BUMDes Sumber Anugerah is not limited capital but institutional and organizational capacity. The peer-sharing forum proved effective in raising managers' awareness of the importance of complete institutional documents, standard operating procedures, and business feasibility analysis, as the knowledge was conveyed by fellow practitioners facing similar constraints and was therefore more readily accepted. The program produced an agreement on six strategic directions for revitalization — covering institutional legality, optimization of the goat-farming business unit, evaluation of

a previously failed business unit, expansion of marketing channels, integration of the local fishing economy, and advocacy for district government support which now serve as the agenda for continued mentoring. Capacity strengthening grounded in peer learning among managers is concluded to be a realistic entry point for the institutional revitalization of BUMDes in coastal villages.
Keywords: *BUMDes; managerial capacity; peer learning; institutional revitalization; coastal village.*

1. PENDAHULUAN

Pemberlakuan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menandai pergeseran paradigma pembangunan dari membangun desa menjadi desa membangun. Desa tidak lagi diperlakukan sebagai objek penerima program, melainkan sebagai subjek yang berwenang mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri, termasuk mengelola potensi sumber daya lokal secara mandiri. Instrumen utama yang diamanatkan untuk menggerakkan roda perekonomian desa adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), sebuah lembaga yang berfungsi ganda: sebagai entitas komersial yang mencari keuntungan sekaligus sebagai lembaga sosial yang melayani kepentingan warga (Ridlwan, 2014; Sidik, 2015). Penguatan status hukum BUMDes melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 semakin menegaskan posisinya sebagai badan hukum yang dapat menjalin kerja sama formal dengan pihak ketiga dan mengakses pembiayaan.

Meskipun demikian, capaian di lapangan belum sejalan dengan mandat regulasi. Sejumlah kajian menunjukkan bahwa keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada dukungan sumber daya manusia, kelembagaan, kebijakan, dan infrastruktur yang menyeluruh (Elvita et al., 2025). Ketika salah satu dari aspek tersebut lemah, khususnya kapasitas pengelola, BUMDes cenderung berhenti pada status formal tanpa aktivitas ekonomi yang produktif. Di Kabupaten Sidoarjo, dari 263 BUMDes yang terdaftar baru sekitar 23 persen yang mencapai kategori maju (Komalasari et al., 2022). Angka ini memperlihatkan kesenjangan yang lebar antara mandat regulasi dan kapasitas implementasi di tingkat tapak, sebuah pola yang juga ditemukan pada berbagai wilayah lain dan berakar pada keterbatasan kompetensi manajerial, rendahnya inovasi, serta tata kelola yang belum profesional (Rahayu et al., 2025; Sofian, 2021).

Desa Gisik Cemandi, Kecamatan Sedati, merupakan representasi khas desa pesisir Kabupaten Sidoarjo. Secara geografis desa ini berada di dataran rendah yang berbatasan langsung dengan Selat Madura, dengan jumlah penduduk sekitar 2.737 jiwa yang sebagian besar menggantungkan hidup pada perikanan tangkap tradisional menggunakan armada perahu di bawah 5 GT. Perairan desa menghasilkan komoditas bernilai ekonomi berupa kerang darah, kerang bulu, udang, ikan dorang, dan kakap, ditopang keberadaan Tempat Pelelangan Ikan sebagai simpul transaksi hasil tangkapan. Selain sektor perikanan, desa memiliki potensi wisata pemancingan yang telah terbukti menggerakkan ekonomi hilir melalui jasa cabut duri ikan, persewaan alat pancing, dan warung kelontong (Mar'atussoliha, 2020), serta potensi wisata religi dan tradisi Petik Laut yang berpeluang dikemas sebagai atraksi budaya tahunan (Hadi et al., 2025; Rohman et al., 2024).

Kekayaan potensi tersebut belum berbanding lurus dengan kesejahteraan warga. Analisis rantai nilai memperlihatkan lemahnya artikulasi hulu dan hilir. Di sisi hulu, nelayan terjebak dalam relasi patron-klien dengan juragan atau tengkulak yang menyediakan modal operasional berupa bahan bakar, es balok, dan pemeliharaan alat tangkap, tetapi sekaligus mengikat harga jual hasil laut melalui sistem hutang (Putri et al., 2023). Di sisi hilir, hasil tangkapan sebagian besar dijual mentah tanpa pengolahan, pengemasan modern, ataupun diversifikasi produk, sehingga nilai tambah yang tertinggal di desa sangat minim. Kondisi terputusnya mata rantai antara kelimpahan bahan baku di hulu dan optimalisasi keuntungan di hilir merupakan manifestasi klasik kegagalan koordinasi pasar di ekonomi pedesaan, yang secara teoretis hanya dapat diatasi melalui kehadiran lembaga intermediasi kolektif seperti BUMDes.

Kajian terdahulu yang dilakukan di desa ini telah menegaskan urgensi kehadiran BUMDes. Melalui analisis SWOT, Anastasia et al. (2021) menemukan bahwa Desa Gisik Cemandi memiliki kekuatan berupa potensi sumber daya alam, wisata susur sungai, wisata religi, jasa pemandu wisata, jasa cabut duri, serta produk unggulan kelompok PKK, namun terhambat oleh rendahnya kualitas sumber daya manusia dan minimnya partisipasi masyarakat. Temuan tersebut relevan hingga kini: pembentukan BUMDes di desa ini sempat tertunda bertahun-tahun akibat persoalan sosial dan belum selarasnya visi antarelemen masyarakat. Baru pada pertengahan 2024 Pemerintah Desa Gisik Cemandi meresmikan BUMDes Sumber Anugerah sebagai wadah formal penggerak potensi ekonomi lokal.

Pemetaan awal yang dilakukan tim pengabdi memperlihatkan bahwa persoalan yang dihadapi BUMDes Sumber Anugerah bersifat kelembagaan, bukan permodalan. Legalitas pendirian telah sah melalui Surat Keputusan Bupati, tetapi Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus dan struktur organisasi resmi belum tersedia. Pencatatan keuangan masih manual dan tidak rutin sehingga menghambat transparansi kepada Musyawarah Desa. Peran pengurus BUMDes dan perangkat desa saling tumpang tindih karena belum tersusunnya Standar Operasional Prosedur. Dari dua unit usaha yang pernah dijalankan, hanya usaha ternak kambing yang bertahan, sementara unit bengkel motor terhenti setelah sekitar tiga bulan beroperasi. Di luar itu, ekosistem ekonomi nelayan yang cukup mapan, termasuk keberadaan sekitar enam juragan pengepul hasil laut, sama sekali belum terhubung dengan aktivitas usaha BUMDes.

Persoalan semacam ini lazimnya direspons melalui pelatihan teknis yang disampaikan tim akademisi kepada pengurus, sebagaimana dipraktikkan pada penguatan BUMDes Merdeka Wirowongso di Kabupaten Jember (Elvita et al., 2025) maupun pada penguatan kapasitas kader dalam bidang lain (Anisah & Kusumaningrum, 2024). Pendekatan tersebut terbukti efektif meningkatkan pengetahuan, namun menyisakan satu keterbatasan: materi disampaikan dari posisi yang secara sosial berjarak dengan peserta, sehingga persoalan praktis yang muncul dari keseharian pengelola tidak selalu terjawab. Padahal, pengalaman pemberdayaan di wilayah Surabaya dan sekitarnya menunjukkan bahwa penguatan yang berhasil justru terjadi ketika pengetahuan mengalir melalui interaksi antarpelaku yang berbagi konteks yang sama (Yesayabela et al., 2023, 2025).

Bertolak dari celah tersebut, kegiatan pengabdian ini menempatkan forum berbagi pengalaman antarpengelola BUMDes sebagai metode utama penguatan kapasitas. Pengelola BUMDes dari desa lain yang telah lebih dahulu menata kelembagaan dan menjalankan unit usaha secara berkelanjutan dihadirkan sebagai narasumber praktisi untuk berbagi pengalaman langsung kepada pengurus BUMDes Sumber Anugerah. Tujuan kegiatan ini adalah: pertama, memetakan kondisi eksisting kelembagaan dan unit usaha BUMDes Sumber Anugerah; kedua, meningkatkan kapasitas pengelola melalui pembelajaran sejawat mengenai tata kelola, legalitas, pembukuan, dan pengembangan unit usaha; dan ketiga, merumuskan arah strategis revitalisasi kelembagaan bersama pengurus sebagai dasar pendampingan berkelanjutan.

2. METODE PELAKSANAAN

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini dilaksanakan oleh Tim Pengabdian Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hang Tuah Surabaya, dengan mitra BUMDes Sumber Anugerah, Desa Gisik Cemandi, Kecamatan Sedati, Kabupaten Sidoarjo. Lokasi mitra berjarak sekitar 16 hingga 20 kilometer dari kampus pengusul dengan waktu tempuh 40 hingga 50 menit, sehingga memungkinkan mobilitas tim secara rutin selama masa pendampingan.

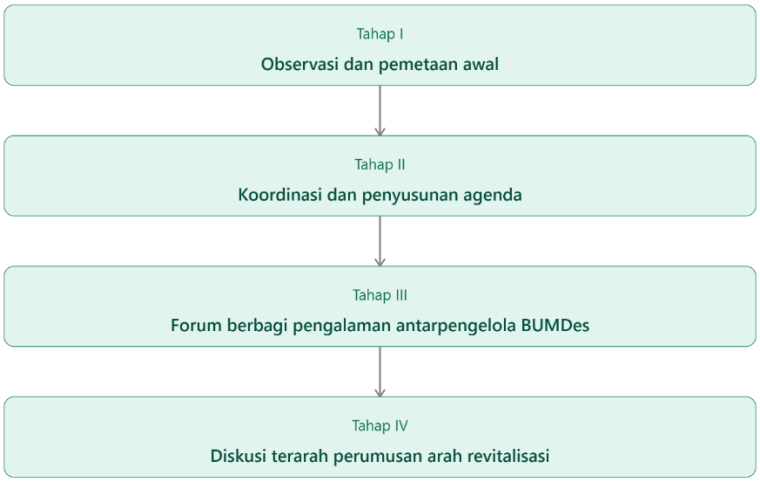
Pendekatan yang digunakan adalah *Participatory Action*, yakni pendekatan yang menempatkan mitra bukan sebagai objek penerima program melainkan sebagai subjek yang turut merumuskan masalah, menentukan prioritas, dan menyepakati tindakan. Pilihan pendekatan ini

didasarkan pada karakter persoalan mitra yang bersifat kelembagaan dan menyangkut relasi antaraktor di desa, sehingga solusi yang dirumuskan secara sepihak oleh tim akademisi berisiko tidak dijalankan setelah pendampingan berakhir. Ukuran populasi Desa Gisik Cemandi yang relatif kecil justru menjadi keunggulan metodologis bagi pendekatan ini karena kohesi sosial dan jangkauan mobilisasi warga lebih mudah dikelola.

Secara operasional, pendekatan PAR pada kegiatan ini dijalankan sebagai satu siklus penuh yang mencakup empat fase standar, yaitu perencanaan (*planning*), tindakan (*acting*), observasi (*observing*), dan refleksi (*reflecting*). Fase perencanaan diwujudkan pada Tahap I dan Tahap II berupa pemetaan kondisi eksisting dan penyusunan agenda bersama mitra; fase tindakan diwujudkan pada Tahap III berupa forum berbagi pengalaman antarpengelola BUMDes; sedangkan fase observasi dan refleksi menyatu pada Tahap IV, karena pencatatan lapangan, dokumentasi, serta pengukuran *pre-test* dan *post-test* berlangsung sepanjang tahap sebelumnya dan direkapitulasi bersama pengurus pada Focus Group Discussion penutup. Keseluruhan siklus ini berlangsung selama *[Catatan: isi durasi total kegiatan, misalnya "tiga bulan, dari bulan Februari hingga April 2026", sesuai jadwal riil tim pelaksana]*, dengan total *[Catatan: isi jumlah total pertemuan tatap muka, mis. "delapan kali pertemuan"]* pertemuan tatap muka di lokasi mitra, di luar komunikasi informal melalui telepon dan pesan singkat yang berlangsung secara berkelanjutan sepanjang masa pendampingan. Rincian durasi, jumlah pertemuan, serta bentuk keterlibatan mitra pada setiap fase siklus PAR disajikan pada Tabel 1.

Metode utama yang diterapkan adalah forum berbagi pengalaman antarpengelola BUMDes atau pembelajaran sejawat (*peer learning*). Berbeda dengan pelatihan konvensional yang menempatkan akademisi sebagai satu-satunya sumber pengetahuan, forum ini menghadirkan pengelola BUMDes dari desa lain yang telah lebih dahulu menata kelembagaan dan menjalankan unit usaha secara berkelanjutan sebagai narasumber praktisi. Tim pengabdi berperan sebagai fasilitator yang menyiapkan kerangka diskusi, menjaga alur pembahasan agar tetap pada persoalan prioritas mitra, dan menerjemahkan pengalaman praktis narasumber ke dalam kerangka tata kelola yang dapat didokumentasikan. Kegiatan diikuti 32 peserta yang terdiri atas pengurus BUMDes Sumber Anugerah, Kepala Desa selaku penasihat, unsur Badan Permusyawaratan Desa selaku pengawas, perangkat desa, serta perwakilan masyarakat dan kelompok nelayan.

Seluruh rangkaian kegiatan dilaksanakan melalui empat tahap sebagaimana disajikan pada Gambar 1. Serta penjelasan rinci mengenai fase siklus PAR, durasi, jumlah pertemuan, dan keterlibatan mitra pada Tabel 1.



Gambar 1. TahapPelaksanaan kegiatan

Tabel 1. Deskripsi Tahapan Pelaksanaan Kegiatan Pengabdian

Tahap	Fase Siklus PAR	Bentuk Kegiatan	*Durasi & Jumlah Pertemuan*	Uraian dan Keterlibatan Mitra
Tahap I	Perencanaan (Planning)	Observasi dan pemetaan awal	*[Catatan: isi durasi tahap ini dan jumlah pertemuan/kunjungan lapangan sesuai catatan tim pelaksana]*	Observasi lapangan, wawancara mendalam dengan pengurus BUMDes dan perangkat desa, serta penelusuran dokumen kelembagaan untuk memetakan kondisi eksisting legalitas, struktur pengelola, dan kinerja unit usaha. Keterlibatan mitra: pengurus BUMDes dan perangkat desa berperan sebagai narasumber utama yang menyediakan dokumen dan informasi lapangan, sekaligus mengonfirmasi keakuratan pemetaan awal sebelum digunakan sebagai dasar perencanaan tindakan.
Tahap II	Perencanaan (Planning)	Koordinasi dan penyusunan agenda	*[Catatan: isi durasi dan jumlah pertemuan koordinasi sesuai catatan tim pelaksana]*	Koordinasi dengan Pemerintah Desa dan pengurus BUMDes untuk menyepakati prioritas persoalan, menetapkan jadwal yang menyesuaikan waktu luang pengurus, dan menentukan substansi materi yang akan dibagikan narasumber praktisi. Keterlibatan mitra: pengurus BUMDes dan Pemerintah Desa terlibat aktif menentukan prioritas persoalan dan jadwal kegiatan, sehingga agenda forum merupakan hasil kesepakatan bersama, bukan ditetapkan sepihak oleh tim pengabdi.
Tahap III	Tindakan (Acting)	Forum berbagi pengalaman antarpengelola BUMDes	*[Catatan: isi durasi dan jumlah kunjungan lapangan ke BUMDes Berdikari Abadi sesuai catatan tim pelaksana]*	Penyampaian pengalaman pengelolaan BUMDes oleh narasumber praktisi dari desa lain, dilanjutkan dialog terbuka antara narasumber dan pengurus BUMDes Sumber Anugerah mengenai persoalan konkret yang dihadapi di lapangan. Keterlibatan mitra: pengurus BUMDes Sumber Anugerah bertindak sebagai peserta aktif yang mengajukan pertanyaan, membandingkan kondisi kelembagaan dan unit usahanya sendiri dengan praktik narasumber, serta ikut menentukan aspek mana yang relevan untuk segera diadaptasi.
Tahap IV	Observasi dan Refleksi (Observing & Reflecting)	Diskusi terarah dan perumusan arah revitalisasi	*[Catatan: isi durasi dan jumlah pertemuan FGD sesuai catatan tim pelaksana]*	Focus Group Discussion bersama pengurus, perangkat desa, dan BPD untuk menyaring pembelajaran dari forum berbagi pengalaman menjadi kesepakatan arah strategis revitalisasi kelembagaan beserta agenda pendampingan lanjutan. Pengukuran pre-test dan post-test

				serta perbandingan dokumen kelembagaan sebelum-sesudah kegiatan turut direkap pada tahap ini sebagai bagian dari fungsi observasi yang berjalan menyatu di sepanjang siklus. Keterlibatan mitra: pengurus, perangkat desa, dan BPD berperan sebagai penentu akhir arah strategis revitalisasi, karena keenam arah yang dihasilkan disepakati bersama pengurus dan bersifat mengikat secara moral, bukan direkomendasikan sepihak oleh tim pengabdi.

Sumber: Diolah tim pengabdi (2026)

Data kegiatan dikumpulkan melalui empat instrumen utama. *Pertama,* pedoman wawancara semi-terstruktur yang digunakan pada wawancara mendalam dengan pengurus inti BUMDes, Kepala Desa, dan unsur Badan Permusyawaratan Desa untuk menggali kondisi legalitas, struktur pengelola, dan kinerja unit usaha. *Kedua,* lembar catatan lapangan (*field notes*) yang digunakan untuk merekam hasil observasi partisipatif dan dinamika diskusi selama forum berbagi pengalaman berlangsung, dilengkapi dokumentasi foto dan video kegiatan. *Ketiga,* kuesioner *pre-test* dan *post-test* berstruktur tertutup untuk mengukur perubahan pengetahuan peserta pada setiap pokok bahasan forum sebagaimana disajikan pada Tabel 4. *Keempat,* daftar periksa (*checklist*) dokumen kelembagaan yang digunakan untuk membandingkan kondisi legalitas, struktur organisasi, dan tata kelola sebelum dan sesudah kegiatan sebagai dasar evaluasi kelembagaan. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, serta divalidasi melalui triangulasi sumber antara keterangan pengurus BUMDes, perangkat desa, dan dokumen kelembagaan yang tersedia.

Proses reduksi data dilakukan melalui pengkodean (*coding*) bertahap tiga. Pada *open coding*, transkrip wawancara dan catatan lapangan dibaca berulang untuk memberi kode awal pada setiap pernyataan informan yang menyinggung kondisi legalitas, struktur organisasi, tata kelola, maupun kinerja unit usaha. Pada *axial coding*, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam enam kategori *a priori* yang mengacu pada pokok bahasan forum berbagi pengalaman sebagaimana disajikan pada Tabel 4, yaitu legalitas dan dokumen kelembagaan, pemisahan peran pengurus dan perangkat desa, pembukuan dan pelaporan, kelayakan unit usaha, pelibatan warga dan skema insentif, serta kemitraan dan pemasaran, dengan tetap membuka ruang bagi kategori *emergent* apabila ditemukan tema di lapangan yang tidak tercakup pada keenam kategori tersebut. Pada *selective coding*, keterkaitan antarkategori ditarik untuk merumuskan temuan pokok, yaitu bahwa hambatan BUMDes Sumber Anugerah bersifat kelembagaan dan organisasional, bukan keterbatasan modal usaha.

Evaluasi kelembagaan dilakukan berdasarkan empat indikator yang disusun mengacu pada kerangka aspek pada Tabel 2, yaitu: (1) dimensi legal-administratif, mencakup ada-tidaknya Surat Keputusan Bupati tentang pendirian, Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus, dan struktur organisasi resmi; (2) dimensi tata kelola-operasional, mencakup ketersediaan Standar Operasional Prosedur, kejelasan pemisahan peran antara pengurus BUMDes dan perangkat desa, serta keteraturan pencatatan keuangan; (3) dimensi kinerja unit usaha, mencakup jumlah unit usaha yang berjalan, tingkat pemanfaatan kapasitas aset terhadap kapasitas optimal, dan keberadaan skema bagi hasil bagi warga pelaksana; serta (4) dimensi dukungan eksternal, mencakup ada-tidaknya pembinaan, penyuluhan, dan pelatihan dari pemerintah kabupaten. Status setiap indikator dinilai secara kualitatif dengan kategori "tersedia/berjalan" atau "belum tersedia/belum berjalan", dibandingkan antara

kondisi hasil pemetaan awal pada Tahap I dengan kondisi pada akhir kegiatan hasil Focus Group Discussion Tahap IV. Pendekatan penilaian kategorikal ini dipilih, bukan skala numerik, mengingat sifat kegiatan pengabdian jangka pendek yang menekankan pada penumbuhan kesadaran dan kesepakatan arah tindak lanjut, sehingga perubahan yang realistis untuk diukur pada tahap ini adalah ketersediaan prasyarat kelembagaan, bukan perubahan kinerja usaha secara kuantitatif.



Gambar 2. Dokumentasi Kegiatan Revitalisasi BUMDes di Desa Gisik Cemandi

Keberlanjutan program dijamin melalui dua mekanisme. Pertama, seluruh rumusan arah strategis yang disepakati didokumentasikan sebagai agenda kerja bersama pengurus BUMDes, bukan sebagai rekomendasi sepihak tim pengabdi. Kedua, tim pengabdi menyediakan skema pendampingan berkala pascakegiatan, termasuk konsultasi jarak jauh, guna mengawal penyusunan dokumen kelembagaan yang menjadi prioritas jangka pendek mitra.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Eksisting Kelembagaan BUMDes Sumber Anugerah

Hasil pemetaan awal menunjukkan bahwa BUMDes Sumber Anugerah telah berjalan cukup lama, meskipun tahun pendiriannya secara pasti belum dapat dikonfirmasi karena keterbatasan dokumentasi. Kepengurusan saat ini terdiri atas enam orang, yaitu Ketua yang menjabat sejak 2024 setelah sebelumnya menduduki posisi Bendahara, Bendahara yang menggantikan posisi tersebut pada tahun yang sama, Sekretaris yang merupakan pengurus baru, Kepala Desa selaku penasihat dan pembina kepengurusan, serta tiga orang pengawas dari unsur Badan Permusyawaratan Desa. Struktur ini menunjukkan bahwa secara formal BUMDes telah memiliki mekanisme pengawasan dan pembinaan.

Namun dari sisi dokumentasi kelembagaan masih terdapat celah yang mendasar. Legalitas pendirian BUMDes telah disahkan melalui Surat Keputusan Bupati, tetapi Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus dan struktur organisasi resmi belum tersedia. Ketiadaan kedua dokumen tersebut bukan sekadar persoalan administratif. Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus merupakan dasar hukum yang menegaskan pembagian kewenangan, memperjelas garis pertanggungjawaban, dan membuka akses BUMDes terhadap program pemerintah maupun kemitraan formal dengan pihak ketiga. Tanpa dokumen tersebut, pengurus bekerja di atas legitimasi sosial semata yang rentan berubah seiring pergantian kepemimpinan desa. Temuan ini sejalan dengan Rivai et al. (2024) yang

menegaskan bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes harus dimulai dari penataan perangkat regulatif sebelum masuk ke pengembangan usaha.

Tabel 2. Kondisi Eksisting Kelembagaan BUMDes Sumber Anugerah

Aspek	Kondisi Eksisting	Implikasi Kelembagaan
Legalitas pendirian	Sah berdasarkan Surat Keputusan Bupati	Dasar hukum keberadaan lembaga telah terpenuhi
SK Pengangkatan Pengurus	Belum tersedia	Kewenangan dan garis pertanggungjawaban pengurus tidak memiliki dasar formal
Struktur organisasi resmi	Belum tersedia	Pembagian tugas bersifat cair dan bergantung pada figur individu
Standar Operasional Prosedur	Belum tersusun	Terjadi tumpang tindih peran antara pengurus BUMDes dan perangkat desa
Pencatatan keuangan	Manual dan tidak rutin	Transparansi kepada Musyawarah Desa terhambat, kepercayaan warga sulit dibangun
Pembinaan pemerintah kabupaten	Belum tersedia dalam bentuk rapat konsolidasi, penyuluhan, maupun pelatihan	BUMDes berjalan mandiri tanpa pendampingan eksternal yang memadai
Integrasi potensi ekonomi desa	Tata niaga hasil tangkapan nelayan dan wisata susur sungai belum terhubung dengan BUMDes	Potensi ekonomi terbesar desa berada di luar jangkauan kelembagaan BUMDes

Sumber: Hasil pemetaan lapangan tim pengabdi (2026)

Kondisi Sosial-Ekonomi Pengurus dan Implikasinya terhadap Kapasitas Kelembagaan

Karakteristik sosial-ekonomi pengurus memberikan gambaran penting mengenai kapasitas kelembagaan BUMDes. Seluruh pengurus inti memiliki mata pencaharian utama di luar aktivitas kepengurusan, dengan mayoritas berprofesi sebagai nelayan tangkap. Ketua BUMDes merupakan nelayan sekaligus pemilik perahu dengan hasil tangkapan utama berupa udang, seorang pengurus lain merupakan nelayan tangkap yang melaut bersama pemilik perahu, Sekretaris memiliki usaha toko kelontong, sedangkan Bendahara berperan sebagai ibu rumah tangga.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes pada dasarnya dijalankan sebagai aktivitas sampingan di tengah kesibukan mata pencaharian utama, khususnya aktivitas melaut yang sangat bergantung pada cuaca dan waktu. Hal ini menjelaskan mengapa penjadwalan pertemuan lanjutan dengan tim pelaksana tidak mudah ditentukan secara pasti dan harus menyesuaikan waktu luang pengurus. Temuan ini memiliki konsekuensi metodologis yang penting: program penguatan kapasitas yang menuntut alokasi waktu besar dan berkelanjutan berisiko tidak terlaksana. Rancangan intervensi karenanya perlu bersifat ringkas, aplikatif, dan langsung terhubung dengan persoalan keseharian pengurus, bukan berupa pelatihan panjang yang bersifat teoretis.

Kinerja Unit Usaha sebagai Cermin Kapasitas Pengelola

BUMDes Sumber Anugerah tercatat pernah menjalankan dua unit usaha, yaitu usaha ternak kambing dan usaha bengkel motor, dan hanya unit pertama yang masih berjalan hingga saat kegiatan dilaksanakan. Usaha ternak kambing dimulai dengan modal Dana Desa berupa lima belas ekor kambing, terdiri atas sepuluh betina dan lima jantan, berlokasi di Dusun Gebang Kulon dengan memanfaatkan lahan irigasi yang dinilai layak dari sisi keamanan, kebersihan, dan kesuburan tanah.

Populasi saat ini menyusut menjadi enam ekor dengan komposisi didominasi kambing jantan dan hanya menyisakan tiga ekor betina indukan yang tidak diperjualbelikan. Skema bagi hasil yang diterapkan memberikan 25 persen dari hasil penjualan kepada warga pemelihara, namun saat ini hanya terdapat satu orang pemelihara aktif.

Padahal, kapasitas lahan yang tersedia mampu menampung hingga dua puluh lima ekor kambing, sehingga populasi aktual baru mencapai sekitar seperempat dari kapasitas optimal. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa kendala utama unit usaha ternak bukan terletak pada ketersediaan lahan maupun modal, melainkan pada keterbatasan tenaga kerja dan kemampuan pencarian pakan, mengingat usaha ini dijalankan sebagai usaha sampingan oleh peternak yang juga memiliki pekerjaan utama lain.

Unit usaha kedua, bengkel motor, sudah tidak beroperasi setelah hanya bertahan sekitar tiga bulan pada masa kepengurusan sebelumnya. Meskipun memperoleh modal dari Dana Desa dan mempekerjakan tiga orang montir dengan sistem pengupahan per unit pekerjaan, usaha ini terpaksa dihentikan karena sepi pelanggan yang diduga kuat disebabkan lokasi usaha di sebelah pendopo desa yang kurang strategis dan tidak berada di pinggir jalan utama. Kegagalan ini memberikan pembelajaran penting bahwa pemilihan lokasi merupakan faktor kritis keberlangsungan unit usaha BUMDes.

Tabel 3. Kinerja Unit Usaha BUMDes Sumber Anugerah

Unit Usaha	Status	Kondisi	Faktor Penentu
Ternak kambing	Berjalan	Populasi menyusut dari 15 ekor menjadi 6 ekor; kapasitas lahan 25 ekor; satu pemelihara aktif dengan bagi hasil 25 persen	Keterbatasan tenaga pemelihara dan pencarian pakan, bukan modal atau lahan
Bengkel motor	Berhenti	Beroperasi sekitar tiga bulan dengan tiga montir bersistem upah per unit pekerjaan	Pemilihan lokasi yang tidak strategis dan tidak berada di jalur utama
Wisata susur sungai	Di luar BUMDes	Berjalan di desa namun dikelola terpisah tanpa keterkaitan kelembagaan dengan BUMDes	Belum ada mekanisme integrasi potensi ekonomi ke dalam struktur usaha BUMDes

Sumber: Hasil wawancara dan observasi lapangan (2026)

Pola pengambilan keputusan pengurus juga tergambar dari sejumlah wacana pengembangan usaha yang tidak terealisasi. Rencana usaha ayam petelur di sekitar lokasi kandang kambing dibatalkan karena anjloknya harga telur pada saat itu, sementara wacana mengalihkan seluruh populasi kambing ke usaha ternak sapi tidak dilanjutkan karena dinilai memiliki risiko kematian ternak yang relatif tinggi. Keputusan-keputusan tersebut memperlihatkan bahwa pengurus sebenarnya cukup peka terhadap risiko pasar dan risiko usaha, namun keputusan diambil secara reaktif berdasarkan pengalaman dan intuisi tanpa didukung kajian kelayakan usaha yang sistematis. Kondisi ini sejalan dengan temuan Elvita et al. (2025) bahwa permasalahan paling dominan pada BUMDes tingkat desa adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki pemahaman memadai mengenai aspek ekonomi, manajerial, dan teknis pengelolaan.

Pelaksanaan Forum Berbagi Pengalaman Antarpengelola BUMDes Anugerah dengan BUMDes Berdikari Abadi

Kunjungan lapangan pengurus BUMDes Sumber Anugrah ke BUMDes Berdikari Abadi dipilih sebagai lokasi pembelajaran atas dasar kesenjangan tingkat perkembangan kelembagaan di antara

kedua BUMDes, dengan mempertimbangkan pula kedekatan wilayah keduanya yang berada dalam satu kecamatan. Kesamaan konteks kebijakan desa, karakter sosial-ekonomi masyarakat, serta pola pembinaan dari pemerintah kecamatan pada kedua lokasi menjadikan perbandingan antarkeduanya relatif adil, tanpa bias perbedaan konteks kebijakan antarwilayah yang terlalu jauh. Dalam kerangka metode *Participatory Action* yang digunakan tim pengabdi, kegiatan ini diposisikan sebagai bentuk *peer learning* horizontal antar-BUMDes yang secara metodologis melengkapi, bukan menggantikan, intervensi vertikal yang selama ini diberikan oleh tim akademisi. Jika pendampingan vertikal umumnya berjalan dalam relasi pendamping-yang-mendampingi dan bersifat *top-down* secara pengetahuan, pembelajaran horizontal antar-pengurus BUMDes memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan yang lebih kontekstual, aplikatif, dan dapat diterima secara sosial karena bersumber dari sesama pelaku yang pernah mengalami tantangan serupa. Pendekatan ini juga sejalan dengan prinsip PAR yang menempatkan pengurus BUMDes sebagai subjek aktif dalam proses belajar, bukan semata objek penerima materi dari tim akademisi.

Substansi materi yang dibagikan narasumber disusun bersama tim pengabdi berdasarkan hasil pemetaan awal, sehingga seluruh pokok bahasan berangkat dari persoalan riil mitra. Rincian substansi tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Substansi Materi Forum Berbagi Pengalaman Antarpengelola BUMDes

Pokok Bahasan	Pengalaman yang Dibagikan Narasumber	Persoalan Mitra yang Dijawab
Penataan legalitas dan dokumen kelembagaan	Proses penyusunan SK Pengangkatan Pengurus, penetapan struktur organisasi, dan pengurusan badan hukum melalui Musyawarah Desa	SK Pengangkatan Pengurus dan struktur organisasi resmi belum tersedia
Pemisahan peran pengurus dan perangkat desa	Praktik penyusunan uraian tugas dan mekanisme kerja baku agar operasional tidak bergantung pada figur tertentu	Tumpang tindih peran dan rentannya operasional terhadap intervensi politik desa
Pembukuan sederhana dan pelaporan	Penerapan pencatatan transaksi harian yang sederhana namun tertib serta penyusunan laporan pertanggungjawaban kepada Musyawarah Desa	Pencatatan keuangan masih manual dan tidak rutin
Pemilihan dan analisis kelayakan unit usaha	Cara membaca peluang usaha, mempertimbangkan lokasi, dan menghitung kelayakan sebelum unit usaha dijalankan	Keputusan usaha bersifat reaktif dan intuitif; kegagalan unit bengkel motor akibat lokasi
Pelibatan warga dan skema insentif	Pengalaman merancang skema bagi hasil dan mobilisasi warga agar unit usaha tidak bergantung pada satu pengelola	Hanya satu pemelihara aktif pada unit usaha ternak kambing
Kemitraan dan pemasaran daring	Praktik menjalin kerja sama dengan pihak ketiga serta memanfaatkan kanal daring untuk memperluas pasar	Pemasaran ternak sepenuhnya luring dan jejaring kemitraan terbatas

Sumber: Diolah tim pengabdi dari materi dan dinamika forum (2026)

Pelaksanaan kunjungan diawali dengan sesi pembekalan materi yang mencakup tata kelola BUMDes secara umum serta pengembangan tiga unit usaha spesifik, yaitu TPS3R (Tempat Pengolahan Sampah *Reduce, Reuse, Recycle*), bank sampah, dan ketahanan pangan. Pada aspek pengelolaan sampah, praktik yang diterapkan BUMDes Berdikari Abadi mencakup layanan pengangkutan sampah rumah tangga menggunakan gerobak VIAR secara periodik bergantian antar-RW dengan sistem iuran bulanan, pemilahan sampah anorganik bernilai jual seperti plastik, botol, kardus, dan logam yang dikonversi menjadi tabungan atau nilai tunai bagi warga, serta pengolahan sampah organik menjadi pupuk kompos yang dipasarkan kembali kepada petani. Praktik

pengomposan berbasis TPS3R di sejumlah desa lain terbukti tidak hanya mengurangi beban sampah residu yang berakhir di tempat pembuangan akhir, tetapi juga turut mendukung peningkatan produktivitas pertanian lokal, sehingga materi ini relevan untuk memperlihatkan potensi nilai ekonomi dari unit usaha yang selama ini kerap dipandang semata sebagai layanan sosial. Materi ketahanan pangan menjadi semakin relevan dan mendesak mengingat kebijakan terbaru Kementerian Desa: Peraturan Menteri Desa, PDT Nomor 2 Tahun 2024 menegaskan kewajiban pengalokasian 20% Dana Desa untuk program ketahanan pangan guna memastikan ketersediaan, keterjangkauan, dan pemanfaatan pangan di tingkat desa, dengan pengelolaan unit usaha yang mencakup sektor hulu berupa peningkatan produktivitas pangan melalui penyediaan lahan, bibit, dan sarana produksi, serta sektor hilir berupa pengelolaan hasil produksi mencakup sortasi, pengolahan pascapanen, pengemasan, distribusi, dan pemasaran. Kebijakan ini menuntut BUMDes, termasuk Sumber Anugrah, untuk segera memiliki kapasitas pengelolaan unit ketahanan pangan yang memadai, sehingga pembelajaran dari praktik BUMDes Berdikari Abadi pada unit usaha ini menjadi sangat strategis dan tepat waktu.



Gambar 3. Sesi Diskusi Tim Penmas FISIP UHT dan BUMDes Sumber Anugerah dengan BUMDes Berdikari Abadi

Diskusi antara pengurus kedua BUMDes selanjutnya dirancang untuk menggali lima aspek utama, yaitu: (1) penguatan organisasi BUMDes, mencakup status badan hukum dan struktur kepengurusan; (2) kapasitas SDM pengelola, mencakup pola rekrutmen dan pembinaan pengurus serta mekanisme pengambilan keputusan berbasis data maupun intuisi; (3) tata kelola dan SOP, mencakup praktik penyusunan-implementasi SOP serta pemisahan kewenangan antara pengurus BUMDes dan perangkat desa; (4) pemasaran dan digitalisasi, mencakup praktik promosi digital dan diversifikasi kanal pemasaran; serta (5) diversifikasi unit usaha, mencakup pengelolaan lebih dari satu unit usaha sekaligus dan strategi menjaga keberlanjutannya. Aspek pertama menjadi penting karena landasan regulasi BUMDes terus berkembang melalui beberapa gelombang perubahan: dari UU 32/2004, PP 72/2005, dan Permendagri 39/2010 yang memposisikan BUMDes setara BUMD/BUMN; UU 6/2014 dan Permendes 4/2015 yang menegaskan BUMDes sebagai entitas lokal berbasis kearifan setempat; UU 11/2020, PP 11/2021, dan Permendes 3/2021 yang memperkuat status BUMDes sebagai badan hukum yang dapat bekerja sama dengan berbagai pihak; hingga UU Desa 3/2024 yang membuka arah baru BUMDes sebagai orkestrator ekosistem bisnis desa. Dasar hukum operasional BUMDes secara lebih rinci tetap merujuk pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang mengatur semangat pendirian dan pengelolaan BUMDes pada Pasal 87 serta arah pengembangan bisnis BUMDes yang bermanfaat bagi masyarakat desa pada Pasal 90, yang kemudian dijabarkan secara teknis oleh Peraturan Menteri Desa Nomor 4 Tahun 2015. Pemahaman atas kerangka regulasi berlapis ini menjadi bekal penting bagi pengurus Sumber Anugrah untuk memahami bahwa penguatan status badan hukum BUMDes bukan sekadar formalitas administratif, melainkan prasyarat bagi BUMDes untuk dapat bermitra secara resmi dengan pihak

ketiga dan mengakses skema pembiayaan maupun penyertaan modal desa, termasuk untuk program ketahanan pangan. Adapun aspek kelima digali secara khusus oleh tim pengabdi mengingat BUMDes Berdikari Abadi telah mengelola lebih dari satu unit usaha — TPS3R, bank sampah, dan unit pangan — secara bersamaan, suatu kondisi yang berbeda dari BUMDes Sumber Anugrah yang saat ini masih berfokus pada satu unit usaha utama, sehingga pembelajaran mengenai manajemen multi-unit usaha menjadi aspek pembanding yang relevan untuk digali lebih dalam.



Gambar 4. Kunjungan Tim Penmas FISIP dan BUMDes Sumber Anugerah di Unit Unit Usaha BUMDes Bedikari Abadi

Enam Arah Strategis Revitalisasi Kelembagaan

Tahap akhir kegiatan berupa diskusi terarah bersama pengurus, perangkat desa, dan Badan Permusyawaratan Desa untuk menyaring pembelajaran dari forum menjadi kesepakatan tindak lanjut. Diskusi menghasilkan enam arah strategis revitalisasi yang disepakati bersama sebagaimana disajikan pada Tabel 5. Rumusan ini bersifat mengikat secara moral bagi mitra karena disusun dari dan bersama pengurus, bukan diberikan sebagai rekomendasi sepihak tim pengabdi.

Tabel 5. Enam Arah Strategis Revitalisasi Kelembagaan BUMDes Sumber Anugerah

No	Arah Strategis	Agenda Tindak Lanjut
1	Penguatan legalitas dan administrasi kelembagaan	Penyusunan dan penerbitan SK Pengangkatan Pengurus beserta struktur organisasi resmi sebagai prasyarat sebelum pengembangan usaha dijalankan
2	Optimalisasi unit usaha ternak kambing	Peningkatan populasi mendekati kapasitas lahan sebanyak 25 ekor melalui skema insentif tambahan bagi warga yang bersedia terlibat dalam pemeliharaan dan pencarian pakan
3	Pembelajaran dari kegagalan unit bengkel motor	Penetapan kriteria pemilihan lokasi yang strategis sebagai pertimbangan wajib apabila unit usaha serupa hendak dihidupkan kembali
4	Perluasan kanal pemasaran	Pengembangan pemasaran daring untuk melengkapi pola pemasaran luring yang selama ini digunakan pada penjualan hasil ternak
5	Integrasi potensi ekonomi desa	Penjajakan sinergi dengan sistem tata niaga hasil tangkapan nelayan dan kegiatan wisata susur sungai agar BUMDes berperan sebagai lembaga intermediasi kolektif
6	Advokasi dukungan pemerintah kabupaten	Fasilitasi komunikasi agar BUMDes memperoleh pembinaan, penyuluhan, dan pelatihan di tingkat kecamatan yang selama ini belum tersedia

Sumber: Hasil kesepakatan Focus Group Discussion bersama pengurus BUMDes (2026)

Pembahasan

Temuan pokok kegiatan ini adalah bahwa hambatan utama BUMDes Sumber Anugerah tidak terletak pada keterbatasan modal usaha. Sumber pendanaan dari Dana Desa masih tersedia, aspek pemasaran hasil ternak tidak dirisaukan pengurus, dan potensi ekonomi desa di sektor perikanan maupun wisata tergolong melimpah. Persoalan yang sesungguhnya bersifat kelembagaan dan menyangkut kapasitas organisasi, yakni belum matangnya struktur pengelola, tumpang tindih peran, serta belum lengkapnya perangkat administratif yang menjadi prasyarat sebuah badan usaha berjalan secara profesional.

Temuan ini memperlihatkan kesenjangan antara kematangan modal sosial masyarakat pesisir Gisik Cemandi pada dimensi normatif dan kognitif dengan kelemahan pada dimensi regulatif kelembagaannya. Tradisi Petik Laut, tahlilan rutin, dan semangat kegotongroyongan menunjukkan bahwa nilai kolektif dan pengetahuan bersama telah mapan di tengah masyarakat. Energi kolektif tersebut belum berhasil ditransformasikan menjadi organisasi ekonomi formal yang akuntabel karena perangkat aturan main belum tersedia. Dengan demikian, arah revitalisasi yang tepat bukan penambahan suntikan dana, melainkan penguatan tata kelola dan konsolidasi kelembagaan sebagai fondasi yang kemudian menjadi landasan bagi optimalisasi dan perluasan unit usaha pada tahap berikutnya. Kesimpulan ini menguatkan argumen Said et al. (2021) dan Rivai et al. (2024) bahwa *capacity building* BUMDes harus berlangsung serentak pada tiga tingkat, yaitu individu, organisasi, dan sistem, dan bahwa mengabaikan tingkat organisasi menyebabkan penguatan pada tingkat individu tidak melembaga.

Kontribusi metodologis kegiatan ini terletak pada pilihan forum berbagi pengalaman antarpengelola sebagai pintu masuk. Pada konteks mitra yang seluruh pengurusnya menjalankan BUMDes sebagai aktivitas sampingan di sela pekerjaan sebagai nelayan, pelatihan formal yang panjang berisiko tidak terlaksana. Forum berbagi pengalaman menawarkan tiga keunggulan. Pertama, efisiensi waktu, karena pengetahuan yang paling relevan tersaring melalui dialog langsung alih-alih penyampaian materi menyeluruh. Kedua, legitimasi sumber pengetahuan, karena narasumber adalah sesama pengelola yang kredibilitasnya bertumpu pada bukti keberhasilan di lapangan, bukan pada otoritas akademik. Ketiga, keterbukaan peserta, karena persoalan yang selama ini dianggap memalukan untuk diungkapkan, seperti kegagalan unit usaha, justru lebih mudah dibicarakan di hadapan pihak yang pernah mengalaminya.

Kebaruan pendekatan ini menjadi lebih tegas apabila dibandingkan dengan model pelatihan BUMDes yang lazim ditemukan pada kegiatan pengabdian sebelumnya, yang umumnya berbentuk pelatihan formal terjadwal dengan akademisi atau aparat sebagai penyampai materi utama, sebagaimana pola yang diterapkan dalam penguatan BUMDes di Kecamatan Mrebet, Purbalingga (Muhtada et al., 2018). Model pelatihan formal semacam ini efektif untuk menyampaikan materi yang terstruktur dan terstandardisasi, tetapi umumnya menuntut kehadiran penuh peserta pada jadwal yang ditetapkan penyelenggara, sebuah asumsi yang sulit dipenuhi pengurus BUMDes Sumber Anugerah yang seluruhnya berprofesi sebagai nelayan dengan waktu kerja mengikuti musim melaut. Pendekatan peer learning yang digunakan pada kegiatan ini berbeda secara mendasar pada tiga hal: sumber pengetahuan berasal dari sesama pengelola BUMDes yang pernah menghadapi persoalan serupa dan bukan dari otoritas akademik atau pemerintahan; format penyampaian berlangsung melalui dialog dan kunjungan lapangan yang fleksibel, bukan kurikulum baku dengan durasi tetap; dan orientasinya pada penumbuhan kesadaran reflektif pengurus, bukan sekadar transfer pengetahuan satu arah. Dengan demikian, kebaruan kegiatan ini tidak terletak pada topik yang diangkat, melainkan pada pergeseran model penyampaian pengetahuan itu sendiri, dari pola

instruksional berbasis otoritas menuju pola horizontal antarpraktisi berbasis kesetaraan pengalaman, yang lebih adaptif terhadap keterbatasan waktu dan konteks sosial-ekonomi mitra BUMDes pesisir.

Pengalaman serupa terlihat pada program pemberdayaan UMKM Kampung Pentol di Kelurahan Sidotopo Surabaya, di mana pendampingan yang berhasil bertumpu pada pelibatan aktor yang berbagi konteks sosial dengan kelompok sasaran (Yesayabela et al., 2023). Pola yang sama juga tampak pada pengembangan BUMDes berbasis kearifan lokal, yang menempatkan sinergi komunitas sebagai penggerak akselerasi kelembagaan (Yesayabela et al., 2025). Pada titik ini, kegiatan pengabdian di Desa Gisik Cemandi memperkuat argumen bahwa keberhasilan penguatan kapasitas BUMDes tidak semata ditentukan oleh mutu materi yang disampaikan, melainkan oleh kesesuaian antara sumber pengetahuan dan konteks penerimanya.

Posisi kontribusi kegiatan ini dapat dipertegas melalui perbandingan dengan sejumlah studi pengabdian BUMDes lain. Berbeda dengan pengabdian yang menitikberatkan pada optimalisasi unit usaha tertentu, seperti pengelolaan agrowisata pada Komalasari et al. (2022), pendampingan manajemen strategis oleh tim ahli sebagaimana Rahayu et al. (2025), atau transformasi pemasaran digital dan integrasi UMKM ke platform e-commerce seperti pada Wulandari dan Eka (2024) serta Murniawaty et al. (2025), kegiatan pengabdian di BUMDes Sumber Anugerah menempatkan penataan fondasi kelembagaan legalitas kepengurusan dan tata kelola dasar sebagai prasyarat yang harus dituntaskan lebih dahulu, dengan forum berbagi pengalaman antar-pengelola BUMDes sebagai metode pintu masuknya. Perbedaan penekanan ini menunjukkan bahwa strategi pendampingan BUMDes tidak dapat digeneralisasi secara seragam, melainkan perlu disesuaikan dengan tahap kematangan kelembagaan mitra: BUMDes yang secara administratif telah mapan dapat langsung diarahkan pada penguatan unit usaha, pendampingan manajerial, atau digitalisasi, sementara BUMDes yang masih rapuh secara kelembagaan — seperti pada kasus Sumber Anugerah — memerlukan intervensi dasar berupa konsolidasi legal-administratif dan penumbuhan kesadaran kolektif terlebih dahulu. Dengan demikian, kontribusi utama kegiatan ini terletak pada penegasan urutan prioritas intervensi, yaitu kesiapan kelembagaan sebelum pengembangan usaha, serta pada pemilihan metode pembelajaran sejawat antar-BUMDes sebagai jalan masuk yang sesuai bagi mitra yang dikelola secara paruh waktu oleh masyarakat nelayan — kombinasi konteks dan metode yang relatif belum banyak disorot dalam literatur pengabdian BUMDes yang ada.

Meskipun demikian, metode ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pembelajaran sejawat efektif menumbuhkan kesadaran dan motivasi, tetapi tidak dengan sendirinya menghasilkan dokumen kelembagaan yang dibutuhkan mitra. Penyusunan Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus, struktur organisasi, dan Standar Operasional Prosedur tetap memerlukan pendampingan teknis yang intensif pada tahap berikutnya. Oleh karena itu, forum berbagi pengalaman sebaiknya diposisikan sebagai tahap pembuka yang menyiapkan kesediaan dan komitmen pengurus, bukan sebagai satu-satunya bentuk intervensi. Kombinasi antara pembelajaran sejawat pada tahap awal dan pendampingan teknis pada tahap lanjutan merupakan model yang paling sesuai dengan karakter mitra.

Implikasi lain dari temuan ini menyangkut peran pemerintah daerah. Ketiadaan pembinaan, penyuluhan, dan pelatihan dari pemerintah kabupaten di tingkat kecamatan menempatkan BUMDes Sumber Anugerah pada posisi berjalan sendiri tanpa pendampingan eksternal yang memadai. Padahal, sebagaimana ditunjukkan Mumtazah dan Wahyudi (2025) pada kasus BUM Desa di Kecamatan Wonoayu, keberadaan pendampingan berjenjang sangat menentukan kecepatan pengembangan BUMDes. Advokasi kepada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa karenanya menjadi salah satu arah strategis yang disepakati agar proses revitalisasi tidak berhenti ketika masa pendampingan perguruan tinggi berakhir.

4. KESIMPULAN

Kegiatan pengabdian pada BUMDes Sumber Anugerah Desa Gisik Cemandi menghasilkan satu temuan pokok yang mengubah cara pandang terhadap persoalan mitra: hambatan utama yang dihadapi bukan keterbatasan modal, melainkan kapasitas kelembagaan dan organisasi. Legalitas pendirian telah sah melalui Surat Keputusan Bupati, tetapi Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus dan struktur organisasi resmi belum tersedia. Dari dua unit usaha yang pernah dijalankan, hanya usaha ternak kambing yang bertahan dengan populasi baru mencapai seperempat kapasitas lahan, sementara unit bengkel motor terhenti akibat pemilihan lokasi yang kurang strategis. Ekosistem ekonomi nelayan yang cukup mapan pun belum terhubung dengan aktivitas usaha BUMDes.

Penguatan kapasitas melalui forum berbagi pengalaman antarpengelola BUMDes terbukti menjadi pintu masuk yang realistis bagi revitalisasi kelembagaan. Kehadiran pengelola BUMDes dari desa lain sebagai narasumber praktisi menumbuhkan kesadaran pengurus mengenai pentingnya kelengkapan dokumen kelembagaan, standar prosedur operasional, dan analisis kelayakan usaha, karena pengetahuan disampaikan oleh pihak yang berbagi konteks dan keterbatasan yang sama. Kegiatan ini menghasilkan kesepakatan enam arah strategis revitalisasi yang menjadi agenda pendampingan berkelanjutan bersama pengurus.

Berdasarkan hasil tersebut, beberapa saran diajukan. Pertama, penuntasan konsolidasi legal-administratif berupa penerbitan Surat Keputusan Pengangkatan Pengurus dan struktur organisasi resmi perlu dijadikan prioritas jangka pendek sebelum langkah pengembangan usaha lain dijalankan. Kedua, penyusunan Standar Operasional Prosedur untuk unit usaha, pengelolaan aset, dan alur pelaporan perlu dilakukan guna menghilangkan tumpang tindih peran antara pengurus BUMDes dan perangkat desa. Ketiga, penjajakan sinergi dengan sistem tata niaga hasil tangkapan nelayan dan kegiatan wisata susur sungai perlu diintensifkan agar BUMDes berfungsi sebagai lembaga intermediasi kolektif yang mampu memutus ketergantungan nelayan pada tengkulak. Keempat, penguatan kapasitas sumber daya manusia pengelola perlu berjalan beriringan dengan konsolidasi struktur, bukan sebagai kegiatan yang terpisah. Kelima, advokasi kepada pemerintah kabupaten diperlukan agar BUMDes memperoleh pembinaan, penyuluhan, dan pelatihan berjenjang yang menjamin keberlanjutan proses revitalisasi setelah masa pendampingan berakhir.

Ucapan Terima kasih

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Hang Tuah Surabaya atas dukungan pendanaan kegiatan pengabdian ini melalui skema Pemberdayaan Desa Binaan. Apresiasi juga disampaikan kepada Pemerintah Desa Gisik Cemandi, pengurus BUMDes Sumber Anugerah, Badan Permusyawaratan Desa, serta narasumber praktisi pengelola BUMDes yang telah bersedia berbagi pengalaman, atas keterbukaan dan kerja sama yang diberikan selama seluruh rangkaian kegiatan berlangsung.

DAFTAR PUSTAKA

Anastasia, B. W., Anggraeni, B. A., Fitriana, N., & Wibawani, S. (2021). Urgensi pembentukan badan usaha milik desa di Desa Gisik Cemandi Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo. Syntax Idea, 3(5), 1022-1033. https://doi.org/10.36418/syntax-idea.v3i5.1195

Anisah, A., & Kusumaningrum, T. A. I. (2024). Penguatan kapasitas kader jumantik dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program. JPPM (Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat), 8(3), 389-394. https://doi.org/10.30595/jppm.v8i3.21273

Elvita, N., Ansori, A. E. P., Ramadhani, M. A., Isnadewi, R., Andini, D. P., & Ahmad, A. (2025). Penguatan BUMDes Merdeka Wirowongso menuju perekonomian desa yang lebih sejahtera. Jurnal Pendidikan dan Pengabdian Masyarakat, 8(2), 256-263. https://doi.org/10.29303/jppm.v8i2.9161

Endah, K. (2019). Mewujudkan kemandirian desa melalui pengelolaan badan usaha milik desa. Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan, 4(4), 25-33.

Hadi, P., Fauzi, R., Mufidah, M. W., & Azizah, A. P. (2025). Pengembangan visual branding Desa Gisik Cemandi sebagai daya tarik wisata. Ihsan: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 7(1).

Komalasari, N. D., Susiantoro, A., & Puspaningtyas, A. (2022). Strategi BUMDes dalam optimalisasi ekonomi desa melalui pengelolaan Agrowisata D'Ganjaran Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo. PRAJA Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik, 2(5), 117-128.

Laga, Y., & Jamu, M. E. (2018). Upaya pembentukan BUMDes melalui analisa SWOT di Desa Lengkosambi Timur Kabupaten Ngada NTT. JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri), 2(1), 1-7.

Mar'atussoliha, A. (2020). Potensi wisata pemancingan dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pesisir Kecamatan Sedati Kabupaten Sidoarjo. JIP: Jurnal Inovasi Penelitian, 1(7).

Muhtada, D., Sastroatmodjo, S., & Diniyanto, A. (2018). Penguatan BUMDes menuju masyarakat desa yang lebih sejahtera di Kecamatan Mrebet Kabupaten Purbalingga. Seminar Nasional Kolaborasi Pengabdian Masyarakat, 1, 439-446.

Mumtazah, S. S., & Wahyudi, K. E. (2025). Strategi pengembangan BUM Desa Sumber Makmur di Desa Sumberejo Kecamatan Wonoayu Kabupaten Sidoarjo. Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik, 8(2), 287-299. https://doi.org/10.24198/responsive.v8i2.63749

Murniawaty, I., Farliana, N., Sakitri, W., & Sriyanto. (2025). Penguatan BUMDes melalui integrasi produk UMKM ke e-commerce. Praxis: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat, 4(1), 134-144.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan, serta Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa.

Putri, I. P., Khabibah, A., Febrianti, D. A., & Junianda, L. A. (2023). Peran kelompok nelayan dalam meningkatkan perekonomian masyarakat Sidoarjo. Dimensia: Jurnal Kajian Sosiologi, 12(1), 40-46.

Rahayu, A., Sahabuddin, C., Abdul, M., Sukmawati, & Haeruddin. (2025). Transformasi tata kelola BUMDes: Pendampingan strategis manajemen. MAMMIRI: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 2(2), 40-46.

Ridlwan, Z. (2014). Urgensi BUMDes dalam pembangunan perekonomian desa. Fiat Justitia: Jurnal Ilmu Hukum, 8(3), 424-440.

Rivai, A., Christin, V., & Haryono, D. (2024). Institutional capacity development (capacity building) of village-owned business enterprises in Tambayoli Village, Soyo Jaya Sub District, North Morowali District, Indonesia. Qubahan Academic Journal, 4(3), 364-372.

Rohman, M. A., dkk. (2024). Peranan mahasiswa dalam membentuk Desa Wisata Gisik Cemandi sebagai destinasi pariwisata di Kecamatan Sedati, Sidoarjo. Nusantara Community Empowerment Review, 2(1), 9-16.

Said, M., Cahyasari, E., & Winoto, S. (2021). Capacity building of village-owned enterprises in strengthening village economy. Advances in Economics, Business and Management Research, 191, 578-583.

Sidik, F. (2015). Menggali potensi lokal mewujudkan kemandirian desa. JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik), 19(2), 115-131.

Sofian, A. (2021). Strategi tata kelola BUMDes dalam upaya menunjang ekonomi masyarakat di Desa Pamulihan Kecamatan Cisurupan Kabupaten Garut. Jurnal Desentralisasi dan Kebijakan Publik, 2(2), 302-314.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Wulandari, G. P. M., & Eka, N. P. N. (2024). Transformasi tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada era digital. Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 7, 263-281.

Yesayabela, T. M., Agustian, A. T., & Lubis, L. (2025). Sinergi komunitas dalam mendorong akselerasi pengembangan BUMDes Damai Mandiri berbasis kearifan lokal: Indonesia. JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 8(12), 13909-13919.

Yesayabela, T. M., Prasetio, M. A., & Musleh, M. (2023). Pemberdayaan masyarakat melalui program peningkatkan usaha mikro kecil menengah kampung pentol di Kelurahan Sidotopo, Surabaya. JPM (Jurnal Pemberdayaan Masyarakat), 8(1), 111-118. https://doi.org/10.21067/jpm.v8i1.8475