

# **SKRIPSI**

**PENGUATAN KAPASITAS BADAN USAHA MILIK DESA  
(BUMDesa) SEBAGAI PENGGERAK EKONOMI DESA  
(Studi Kasus Pada BUMDesa Sipakalebbe Desa Rumpia  
Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo)**

**BESSE UMUL KHAIR ALNUR**

**(E011191085)**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2023**



**UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

## **ABSTRAK**

**Besse Umul Khair Alnur (E011191085) dengan skripsi yang berjudul “Skripsi Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Penggerak Ekonomi Desa (Studi Kasus Pada Bumdes Sipakalebbi Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo)” xiv+ 85 Halaman + 5 gambar + 37 Daftar Pustaka + Lampiran + Dibimbing oleh Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si dan Drs. Nelman Edy, M.Si**

Pembentukan Badan Usaha Milik Desa merupakan cara yang paling tepat dilakukan oleh pemerintah desa untuk dapat mengembangkan ekonomi masyarakatnya. Tidak ada cara lain yang lebih efektif untuk mewujudkan peran BUMDesa tersebut selain dengan melakukan penguatan kapasitas kelembagaannya secara holistik yang meliputi seluruh elemen elemen penguatan kapasitas . Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa rumpia Kecamatan majauleng Kabupaten wajo belum berjalan dengan optimal Hal ini dikarenakan masih adanya beberapa hambatan-hambatan pada indikator elemen maupun faktor yang belum sesuai dengan Penguatan Kapasitasnya

**kata kunci: BUMDes, penguatan kapasitas, elemen kapasitas**



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

## ABSTRACT

***Besse Umul Khair Alnur (E011191085) with a thesis entitled "Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Penggerak Ekonomi Desa (Studi Kasus Pada Bumdes Sipakalebbi Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo)" xiv+ 85 Pages + 5 images + 37 Bibliography + Appendix + Supervised by Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si and Drs. Nelman Edy, M.Si***

*The establishment of Village-Owned Enterprises is the most appropriate way for village governments to develop the economy of their communities. There is no other more effective way to realize the role of BUMDesa than by strengthening their institutional capacity holistically which includes all elements of capacity building elements. This research uses a qualitative approach.*

*The results showed that the Institutional Capacity Strengthening of Village-Owned Enterprises (BUMDes) in Rumpia Village, Majauleng, Wajo Regency has not run optimally, this is because there are still several obstacles in the indicators of elements and factors that are not in accordance with Capacity Strengthening.*

***keywords: BUMDesa, capacity strengthening, capacity elements***



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

### LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Besse Umul Khair Alnur  
NIM : E011191085  
Program Studi : ILMU ADMINISTRASI PUBLIK

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Sebagai Penggerak Ekonomi Desa (Studi Kasus Pada BUMDesa Sipakalebbi Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo)" adalah benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah dinyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 22 Juni 2023

Yang menyatakan,



Besse Umul Khair Alnur



UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

### LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Besse Umul Khair Anur  
NIM : E011191085  
Program Studi : ADMINISTRASI PUBLIK  
Judul : Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Sebagai Penggerak Ekonomi Desa (Studi Kasus pada BUMDesa Sipakalebbi Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo)

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 22 Juni 2023

Menyetujui,

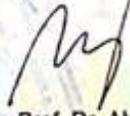
Pembimbing I

Pembimbing II

  
Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si  
NIP : 19621231 198903 1 028

  
Drs. Nelman Edy, M.Si  
NIP : 19610717 198702 1 001

Mengetahui:  
Ketua Departemen Ilmu Administrasi Publik,

  
Prof. Dr. Alwi, M.si  
NIP : 19631015 198903 1 006



**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama : Besse Umul Khair Alnur  
NIM : E011191085  
Program Studi : Ilmu Administasi Publik  
Judul : Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik  
Desa (BUMDesa) Sebagai Penggerak  
Ekonomi Desa (Studi Kasus pada BUMDesa  
Sipakalebbi Desa Rumpia Kecamatan  
Majauleng Kabupaten Wajo)

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Departemen Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 22 Juni 2023

Tim Penguji Skripsi:

Ketua : Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si  
Sekertaris : Drs. Nelman Edy, M.Si  
Anggota : 1. Drs. Nurdin Nara M.Si  
2. Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos., M.A.P

## **KATA PENGANTAR**

### **Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena atas berkah dan rahmat-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Ekonomi Desa studi kasus BUMDes Sipakalebbi Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo” sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Ilmu Administrasi publik FISIP Universitas Hasanuddin. Salam dan Shalawat kepada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW beserta para keluarga dan sahabatnya karena yang selalu terlupakan bahwa Beliaulah yang berada dibalik semua ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai tugas akhir.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada orang tua penulis, Ayahanda Daeng Masua dan Ibunda Besse Nursia, A.Ma dengan penuh kasih sayang, serta ketulusan hati tanpa pamrih memberikan bantuan materil dan moril, selau memberi semangat, berkat kekuatan doa luar biasa yang setiap saat beliau haturkan kepada penulis agar selalu mencapai kemudahan disegala urusan, diberi kesehatan dan perlindungan oleh Allah SWT. Tak lupa didikan dan perjuangannya dalam membesarkan penulis, semoga Allah SWT memberikan kebahagiaan yang tiada tara di dunia maupun di akhirat kelak.

Pada proses penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak dan oleh karena itu maka melalui kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Phil Sukri, S. IP., M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
3. Prof. Dr. Alwi, M.Si selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin
4. Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, MAP selaku Sekertaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. Drs. Nelman Edy, M.Si selaku dosen penasehat akademik sekaligus pembimbing 2 dan Prof. Dr. Badu Ahmad, M.Si selaku pembimbing I yang telah memberikan arahan dan masukan serta meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan, membimbing, dan menyempurnakan skripsi ini.
6. Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, MAP dan Dr. Nurdin Nara, M.Si selaku Dewan Penguji dalam sidang proposal dan skripsi penulis. Terima kasih atas kritik, saran dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
7. Para dosen Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin, terima kasih atas didikan, ilmu dan motivasi yang telah diberikan semoga apa yang penulis peroleh dapat dimanfaatkan sebaik mungkin

8. Terima kasih kepada seluruh jajaran Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanudin atas bantuannya kepada penulis selama melakukan penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
9. Seluruh Staf Departemen Ilmu Administrasi (Ibu Rosmina dan Pak Lili) dan staf di lingkup FISIP UNHAS tanpa terkecuali. Terima kasih atas bantuan yang tiada hentinya bagi penulis selama ini.
10. Terimakasih Kepada seluruh jajaran Pemerintah Kabupaten wajo dan seluruh informan atas bantuannya kepada penulis selama melakukan penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
11. Untuk saudara kandung penulis yang sangat dicintai dan disayangi Baso Muhammad Ibrahim dan Besse Fitri Ramadani, serta partner penulis juliman terima kasih telah berkontribusi banyak pada penulisan skripsi ini, memberikan motivasi, yang selalu memberi semangat, sumbangsi pemikiran dan dukungan, serta doa yang selalu di panjatkan untuk penulis.
12. Kepada seluruh keluarga besar ambo sulo / andi suarti yang selalu penulis rindukan, terima kasih atas dukungan dan bantuan moril, serta senantiasa mengalungkan doa dari dulu hingga saat ini yang tiada hentinya.
13. Kepada sahabat – sahabat penulis yang biasa di panggil Rumah yaitu Resti Alfina Safar, Yulia Yulandari, Rahimah, Naurah Kamilah Asbachri, Alviani Wardianty Musu', Sitti Hadhira Khairina, Magfirah Utami, Ade Rahayu Azzahra Putri, Nur Alisa Puspita Sari, Andi Tasya Ameilia, Sylvana Meylia terima kasih sudah menjadi saudara tak sekandung penulis, yang selalu ada

di saat penulis butuhkan, melewati suka duka dunia kampus Bersama – sama, semoga persahabatan kita kekal sampai tua nanti.

14. Teman-teman MIRACLE 2019 terima kasih atas segala bantuan, suka maupun dukanya selama penulis menempuh status sebagai mahasiswa. Semoga kebersamaan yang terjalin selama ini tetap ada dan semoga apa yang kita cita-citakan dapat terwujud.
15. Keluarga besar himpunan mahasiswa ilmu administrasi (HUMANIS) FISIP unhas. Terimakasih atas ilmu, pengalaman, kesempatan berkarya, kebersamaan dan kekeluargaan yang telah diberikan.
16. Teman teman kkn tematik perhutanan sosial gelombang 108 unhas kabupaten enrekang ririn, ekki, jasmine, ica, samma, fiki, cipat yang kurang lebih 2 bulan serumah, terimakasih sudah menerima penulis dengan baik, semoga pertemanan kita kekal sampai tua nanti. Serta seluruh masyarakat desa pariwang tempat kkn penulis yang sudah menerima dengan senang hati, membantu, dan mendukung seluruh kegiatan yang dilakukan selama penulis kkn.
17. Terima kasih kepada Semua Pihak yang sudah terlibat atau berkontribusi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga bantuan dan keikhlasannya mendapatkan balasan dari Tuhan yang Maha Esa.
18. Last but not least, i wanna thank me for beliving in me, i wanna thank me for doing all this hard work, i wanna thank me for having no day off, i wanna thank me for never quitting, i wanna thank me for just being me all time.

Akhir kata, penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan dan kekhilafan. Terima kasih, *Wassalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*.

Makassar, 22 Juni 2023

penulis

## DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	II
ABSTRACT .....	III
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN .....	III
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....	IV
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	V
KATA PENGANTAR .....	VII
DAFTAR ISI.....	XII
DAFTAR GAMBAR .....	XV
DAFTAR TABEL.....	XVI
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1 Latar Belakang .....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	6
I.3 Tujuan Penelitian.....	6
I.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	8
II.1 Konsep Penguatan Kapasitas Kelembagaan .....	8
II.1.1 Pengertian Kapasitas.....	8
II.1.2 Pengertian Kelembagaan .....	10
II.1.3 Konsep Kapasitas Kelembagaan.....	12
II.1.4. Penguatan Kapasitas Kelembagaan .....	16

II.1.5. Penilaian Kapasitas Kelembagaan .....	23
II.1.6. Dimensi Kapasitas Kelembagaan .....	26
II.2. Konsep dan Kebijakan BUMDesa.....	30
II.2.1 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) .....	30
II.2.2 Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.....	32
II.3. Kerangka Pikir .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
III.1. Pendekatan dan Jenis penelitian .....	37
III.2. Lokasi Penelitian .....	38
III.4. Jenis dan Sumber Data.....	39
III.5. Informan Penelitian .....	39
III.6. Teknik Analisis Data.....	40
III.7. Fokus Penelitian .....	41
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
IV.1 Hasil penelitian.....	43
IV.1.1 Deskripsi Lokasi Penelitian .....	43
IV.2 PEMBAHASAN .....	48
IV.2.1 Penguatan Kapasitas SDM (pengelola BUMDes) di Desa Rumpia.....	48
IV.2.2 Kondisi Infrastruktur, Teknologi Dan Keuangan Dalam Menunjang Program Bumdes Di Desa Rumpia .....	55

IV.2.3 Kepemimpinan Dalam Menunjang Kapasitas BUMDesa.....	56
IV.2.4 Program Dan Proses Manajemen Dalam Menunjang Kapasitas BUMDesa .....	57
IV.2.5 Kerjasama Yang Dilakukan Dalam Menunjang Program Bumdesa Di Desa Rumpia .....	59
IV.3 Faktor Yang Mempengaruhi Penguatan Kapasitas BUMDesa.....	60
IV.3.1 Komitmen Bersama.....	60
IV.3.2 Kepemimpinan .....	61
IV.3.2 Reformasi Peraturan Kontekstualitas .....	62
IV.3.4 Reformasi Kelembagaan.....	64
BAB V PENUTUP.....	66
V.1 KESIMPULAN .....	66
V.2 SARAN .....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	68
LAMPIRAN .....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Elemen Kapasitas Kelembagaan .....	16
Gambar 2. Tingkat Pengembangan Kapasitas Kelembagaan.....	21
Gambar 3. Tingkatan Analisis dan Proses dalam Organisasi.....	25
Gambar 4. Skema kerangka pikir penguatan kapasitas BUMDesa Sipakalebbi.....	33
Gambar 5. Bagan Struktur Organisasi Bumdesa Sipakalebbi.....	48

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Hasil Terkait Penguatan Kapasitas Tingkat Penguatan Kapasitas

Sumber Daya Manusia.....

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang**

Setelah terbit dan berlakunya UU Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa memberikan harapan pada kehidupan Desa yang otonom, mandiri dalam pengelolaan pemerintahan maupun kemasyarakatan. Pemerintah Desa sebagai arsitek perekonomian di Desa dituntut untuk mampu menjadi inovator dan kreator pembangunan Desa dalam semua bidang termasuk pembangunan ekonomi sebagai sarana untuk mensejahterakan masyarakatnya. Dengan berlakunya UU Desa di atas telah mendorong perubahan bagi masyarakat desa. Oleh karena itu, sangat di butuhkan tata Kelola yang lebih akuntabel, masyarakat lebih partisipatif, transparan, sehingga mewujudkan tingkat perekonomian desa yang menghidupi. Masyarakat desa yang memiliki budaya gotong royong yang kuat dan nilai – nilai loka lmerupakan aset pembangunan pedesaan semestinya bisa berpengaruh besar pada pencapaian pembangunan ekonomi di desa.

Adapun tantangan yang harus dihadapi masyarakat desa, yakni bagaimana membangun ekonomi desa sebagai instrument kesejahteraan di Desa. Masyarakat desa memiliki modal social (social capital) yang sudah kuat seperti beragam ikatan sosial dan solidaritas sosial yang baik, sebagai penyangga penting kegiatan pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Swadaya masyarakat dan gotong royong sebagai salah satu bentuk modal sosial yang telah terpelihara dengan baik, dan telah terbukti menjadi penyangga utama otonomi desa. Namun kenyataannya, bila dilihat secara mayoritas di Negara kita bahwa memang benar secara modal sosial baik, tapi secara modal ekonomi masih berbanding terbalik

dengan baiknya modal sosial yang ada. Namun belum dimanfaatkan dengan maksimal potensi ekonomi desa, dengan kenyataan tersebut diperlukan Gerakan untuk memperkuat pengembangan potensi ekonomi desa seperti yang telah diamanatkan oleh UU No 6 Tahun 2014 Tentang Desa.

Pada setiap pembentukan BUMDesa selalu diawali dengan musyawarah desa dan dimintakan persetujuan dari Badan Permusyawaratan Desa (BPD) yang kemudian dilegalisir oleh notaris. BUMDesa yang telah berdiri tersebut kemudian membentuk pengurus yang terdiri dari unsur pemerintah desa sebagai penasehat/komisaris dan unsur masyarakat sebagai pelaksana/direksi (Jaringmas, 2013).

Setelah Lembaga dan pengelola terbentuk, maka Langkah selanjutnya adalah menjalankan BUMDesa berdasarkan kaidah Lembaga ekonomi. Misalnya, penguatan modal BUMDesa mengacu pada Rencana Kegiatan Usaha (RKU) dan SOP dari masing – masing BUMDesa. Setiap BUMDesa juga harus memiliki core business berdasarkan potensi desa dimana BUMDesa tersebut berada. Sebagai contoh, satu desa yang potensi ekonominya sektor perdagangan dan pertanian maka BUMDesa diarahkan untuk bergerak di sektor perdagangan dan pertanian meskipun tetap memungkinkan menggarap potensi ekonomi desa lainnya. Dalam menjalankan core business-nya BUMDesa memiliki channeling dengan satuan kerja perangkat daerah (SKPD) terkait. Dimana kegiatan sektor pertanian maka koordinasinya dengan Dinas Pertanian.

Dalam hal lembaga ekonomi desa, Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 melakukan perubahan mendasar, seperti yang dinyatakan pada Pasal 213 ayat (1)

bahwa desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Dapat dimaknai bahwa badan usaha yang didirikan di desa merupakan milik bersama antara pemerintah desa dan masyarakat (bersifat komunal), bukan dimiliki oleh orang perorangan atau pribadi.

Untuk mewujudkan perkembangan dan pertumbuhan potensi perekonomian desa maka keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) menjadi sangat penting, karena ini merupakan Lembaga penggerak perekonomian desa. BUMDesa menjadi wadah yang bisa menyalurkan inisiatif masyarakat desa, mengelola dan memanfaatkan potensi sumber daya alam desa, mengembangkan potensi desa, mengoptimalkan warga Desa (SDM) dalam pengelolannya. Sebagai penggerak ekonomi Desa diperlukan penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari BUMDesa, karena ia ada untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, mampu menyerap kapasitas produksi masyarakat, dan aksesnya terbuka untuk semua warga desa dari berbagai elemen. Melalui UU tersebut beserta regulasi turunannya secara eksplisit telah membuka ruang untuk terjadinya Gerakan ini melalui penguatan kapasitas kelembangaan BUMDesa oleh berbagai pihak yang peduli terhadap desa.

Pemerintah kabupaten wajo tak henti – hentinya melakukan inovasi untuk mendorong kemajuan desa dan kesejahteraan warga. Salah satunya dengan memaksimalkan pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di semua desa. Tujuan lain dari pembentukan BUMDesa ini adalah untuk meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta menjadi tulang punggung

pertumbuhan dan pemerataan desa. Berdasarkan data yang tercatat, dari 142 Desa di Kabupaten Wajo rata – rata sudah memiliki BUMDesa. Sementara jenis usahanya sudah ada lebih 200 jenis. Bahkan tidak sedikit ada BUMDesa yang memiliki lebih dari satu usaha. Di antaranya, usaha simpan pinjam penyewaan alat dan kelengkapan pesta, perdagangan atau toko serba ada, pertanian, manufacturing, ayam petelur, jasa dan jenis usaha lainnya. Meski demikian, dari 142 desa yang sudah memiliki BUMDes, tercatat masih ada 22 desa atau sekitar 15 persen belum terlalu aktif, sehingga pihak pemerintah Kabupaten Wajo terus berusaha melakukan pendampingan.

Pemilihan badan usaha milik bumdes (BUMDesa) Sipakalebbi Desa Rumpia kecamatan majauleng kabupaten wajo sebagai objek penelitian dikarenakan BUMDesa ini merupakan salah satu badan usaha milik desa yang ada di kabupaten wajo yang telah beroperasi lama dan tengah berkembang dengan usaha yang dimilikinya, dalam kurun waktu 2 tahun ini bumdes sipakalebbi telah melaunching salah satu unit usaha baru yakni pasar kuliner BUMDesa yang dimana unit usaha yang dibuat oleh bumdes ini dapat mewujudkan tujuan awal terbentuknya BUMDesa yaitu menggerakkan perekonomian desa menjadi lebih baik. Kecamatan majauleng sendiri dinilai cukup berpotensi untuk kegiatan kegiatan bisnis terutama di desa rumpia. Kecamatan majauleng memiliki warga desa yang sebagian besar bekerja di bidang pertanian, sehingga pada saat pendirian usaha dibidang ekonomi atau perdagangan dinilai akan sangat membantu warga desa dalam menciptakan lapangan kerja yang baru dan menciptakan peluang usaha dibidang selain

pertanian. Sehingga adanya bumdes ini dinilai dapat mendorong dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa.

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan suatu Lembaga dalam menjalankan tujuannya yaitu kapasitas yang dimiliki Lembaga tersebut. Adapun kapasitas yaitu bagaimana kemampuan individu atau organisasi menjalankan fungsinya secara efisien dan efektif. Kapasitas kelembagaan yang dimiliki oleh BUMDesa Sipakalebbi sendiri terbilang cukup bagus dilihat dari pengembangan unit usaha yang dilakukan. Namun saja tidak optimalnya kapasitas yang dimiliki oleh BUMDesa Sipakalebbi baik itu dari sumber daya yang dimiliki maupun manajemen dalam pengelolaan BUMDesa itu sendiri. Adapun sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya manusia atau pegawai bumdes yang dimana dalam menjalankan tugasnya apakah ada bimbingan yang dilakukan oleh pemerintah desa dalam pengembangan kapasitasnya serta bagaimana dengan sumber daya bukan manusia seperti infrastruktur, keuangan dan teknologi yang di gunakan. Sedangkan kapasitas manajemen bumdes terkait program yang di jalankan apakah sudah bisa dikatakan berhasil dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh bumdes apakah tindak lanjut dari program tersebut bagaimana bumdes menangani terkait kapasitas bumdes untuk kepemimpinan serta jaringan Kerjasama bumdes dengan pihak lain. Apakah ada upaya yang dilakukan oleh pemerintah desa terlebih bumdes itu sendiri dalam peningkatan kapasitas bumdes sipakalebbi yang menjadi innovator dan kreator dalam pembangunan desa dan kesejahteraan masyarakat desa.

Merujuk dari permasalahan di atas penelitian ini dimaksudkan untuk mendukung keberadaan BUMDesa sebagai penggerak ekonomi desa serta

menyeimbangkan kesejahteraan masyarakat desa dengan memperkuat kapasitas badan usaha milik desa, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui sejauhmana penguatan kapasitas yang di lakukan oleh BUMDesa Sipakalebbi Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo.

Oleh karena itu, Berdasarkan uraian tersebut maka dilakukan penelitian **Penguatan Kapasitas BUMDesa sebagai penggerak ekonomi desa ( Studi Kasus BUMDesa Sipakalebbi di Desa Rumpia Kacamatan Majauleng Kabupaten Wajo)**

## **I.2 Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai penggerak ekonomi desa Pada Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo?
2. Apa faktor – faktor yang menghambat Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai penggerak ekonomi desa Pada Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai penggerak ekonomi desa Pada Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo

2. Untuk mengetahui Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sebagai penggerak ekonomi desa Pada Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo

#### **I.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat akademis

Melalui penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah referensi kepustakaan di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik khususnya Program Studi Ilmu Administrasi Publik, serta menjadi rujukan bagi peneliti – peneliti berikutnya yang membahas permasalahan yang sama.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumbangan pemikiran sebagai masukan bagi pemerintah desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan desa dan Manfaat yang di dapat oleh penulis atau peneliti adalah menambah ilmu pengetahuan khususnya Ilmu Administrasi Publik yang berkaitan dengan penguatan kapasitas suatu organisasi.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **II.1 Konsep Penguatan Kapasitas Kelembagaan**

#### **II.1.1 Pengertian Kapasitas**

Kapasitas secara sederhana di artikan oleh Milen (2006) sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efisien, efektif dan berkelanjutan.

Sedangkan Hilderbrand dan Grindle (dalam Grindle, 1997:34) mengartikan kapasitas sebagai kemampuan untuk mengerjakan tugas – tugas yang tepat dalam mewujudkan pembangunan yang efektif, efisien dan berkelanjutan.

Kapasitas kelembagaan oleh Morgan (dalam Milen, 2006) didefinisikan sebagai :

“Kemampuan teknis dan organisasional, hubungan – hubungan serta nilai – nilai yang memungkinkan sebuah negara, organisasi, kelompok dan individual dalam setiap level masyarakat untuk melaksanakan fungsinya dan mencapai tujuan pembangunan sesuai waktu yang ditentukan”.

Kapasitas dalam pengertian ini menunjuk pada akibat – akibat dari struktur kelembagaan, organisasional, dan perilaku individu di dalamnya. Pengertian ini seakan memperjelas definisi kapasitas menurut Hilderbrand dan Grindle sebagai kemampuan baik teknis maupun organisasional serta hubungan dan nilai yang ada dalam organisasi. Adapun yang menarik dari definisi Morgan adalah bahwa Morgan membawa batasan waktu dalam mengartikan kapasitas, kapasitas menurut Morgan

tidak sekedar kemampuan melaksanakan tugas, tetapi juga menyelesaikannya dengan tepat waktu.

Konsep kapabilitas akan lebih mudah dipahami jika membandingkannya dengan konsep kapabilitas franks (dalam astuti, 2013:17) sebagai berikut:

“Kapabilitas merujuk pada pengetahuan keahlian, serta kebiasaan individual seseorang, sebagai bagian terpisah maupun kelompok, dan wewenang mereka dalam menjalankan tanggung jawab yang diserahkan kepada mereka. Sementara kapasitas merujuk pada kemampuan dari seorang individu atau kelompok untuk benar – benar menjalankan apay nag menjadi tanggung jawab mereka. Kemampuan yang dimaksud bukan hanya kapabilitas dari orang-orang yang menjalankan tugasnya, namun meliputi keseluruhan beban kerja atau tugas, ketersediaan sumber daya yang mendukung pelaksanaan suatu tugas, serta kerangka kerja dalam konteks pelaksanaan tanggung jawab”.

Definisi ini memberikan kejelasan terhadap definisi kapasitas. Jika kapabilitas berada pada level individual atau personal saja, kapasitas membawa prespektif kedalam cakupan yang lebih luas yaitu kelompok atau organisasi bahkan system. Dengan demikian kapasitas merupakan konsep yang lebih luas daripada kapabilitas, yang dimana kapabilitas merupakan salah satu konsep yang berada di dalamnya.

Dari beberapa uraian mengenai definisi kapasitas oleh para ahli dapat kita temukan kesamaan dalam mengartikan kapasitas, yaitu kapasitas dipahami sebagai kemampuan untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya secara efisien, efektif dan terus menerus.

## **II.1.2 Pengertian Kelembagaan**

### **Pengertian penguatan kapasitas**

Penguatan kapasitas kelembagaan pemerintah daerah menurut Faozan, staf pengajar LAN-RI (2010) dapat diartikan sebagai upaya membangun organisasi, sistem-sistem, kemitraan, orang – orang dan proses-proses secara benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu. Penguatan kapasitas pemerintah daerah oleh karenanya berkaitan dengan individual *capability development*, *organizational capacity building*, dan *institutional capacity building*. Pengertian penguatan kapasitas tersebut memberikan gambaran bahwasanya terdapat banyak hal yang harus diperhatikan dan dicermati secara jeli agar penguatan kapasitas dapat membuahkan hasil nyata, berdampak positif dan bermanfaat.

Lebih lanjut Rubin & Rubin (2004) mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas dapat dilakukan dengan melalui pengembangan kelembagaan masyarakat dimana kelembagaan tersebut menciptakan dan membangun perasaan anggota untuk membangkitkan kapasitas lembaga dalam pemecahan masalah. Penguatan kapasitas Lembaga simpan pinjam dapat dicapai melalui komponen kepercayaan, Kerjasama dan kemitraan sehingga melalui pemberdayaan anggota dan Lembaga akan dapat meningkatkan kemampuan atas pengetahuan, keterampilan dan sikap disamping dapat meningkatkan kemampuan lembaga dan kemampuan masyarakat miskin sebagai anggotanya.

Selanjutnya, Faozan mengemukakan tujuan Penguatan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Daerah adalah sebagai berikutL:

1. Mengembangkan keterampilan dan kompetensi individual sehingga masing-masing individu mampu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diembannya;
2. Mengembangkan para pegawai, budaya, sistem, dan proses-proses kedalam otoritas atau kewenangan unit – unit organisasi dalam rangka mencapai tujuan unit-unit organisasi masing – masing.
3. Mengembangkan dan menguatkan jalinan keluar (*development strengthening of external links*) dalam rangka menumbuhkembangkan kemitraan secara intensif, ekstensif, dan solid.

Jika merujuk pada pengertian diatas, maka pada dasarnya penguatan kapasitas kelembagaan titik beratnya ada pada penguatan SDM dalam semua aspek yang ada. Memang sangat logis bila dalam upaya membangun kapasitas kelembagaan dimulai dari individu SDM-nya, karena hanya SDM yang bisa menggerakkan semua komponen yang ada di dalam suatu organisasi.

Koentjaraningrat (dalam Haryanto, 2014:12) secara umum menjelaskan bahwa kelembagaan (*institution*) atau pranata merupakan seperangkat aturan main (*rules of the games*) yang menata serangkaian tindakan berpola untuk memenuhi kebutuhan tertentu dari masyarakat.

Ostrom (dalam Haryanto, 2014:11) menjelaskan bahwa kelembagaan adalah aturan dan rambu-rambu sebagai panduan yang dipakai oleh para anggota suatu kelompok masyarakat untuk mengatur hubungan yang saling mengikat atau saling tergantung sama lain.

Sedangkan Ruttan dan Hayami (dalam Haryanto, 2014:13) menjelaskan kelembagaan sebagai:

“Aturan di dalam suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang memfasilitasi koordinasi antar anggotanya untuk membantu mereka dengan harapan dimana setiap orang dapat bekerjasama atau berhubungan satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan bersama yang diinginkan.”

Sementara itu, Nabli dan Nugent (dalam Haryanto, 2014:13) menjelaskan kelembagaan sebagai sekumpulan batasan atau faktor pengendalian yang mengatur hubungan perilaku antar anggota atau antar kelompok. Berdasarkan definisi ini organisasi pada umumnya adalah institusi karena organisasi umumnya mempunyai aturan yang mengatur hubungan antar anggota maupun dengan orang lain di luar organisasi tersebut.

Secara umum kelembagaan dapat diartikan sebagai suatu tatanan dan pola hubungan antar anggota masyarakat yang saling mengikat dan diwadahi dalam suatu organisasi atau jaringan dengan faktor-faktor pembatas dan pengikat berupa norma, kode etik aturan formal maupun informal untuk pengendalian perilaku sosial serta insentif untuk bekerja sama dan mencapai tujuan Bersama. Faktor-faktor pembatas inilah yang disebut oleh beberapa ahli sebagai unsur-unsur kelembagaan.

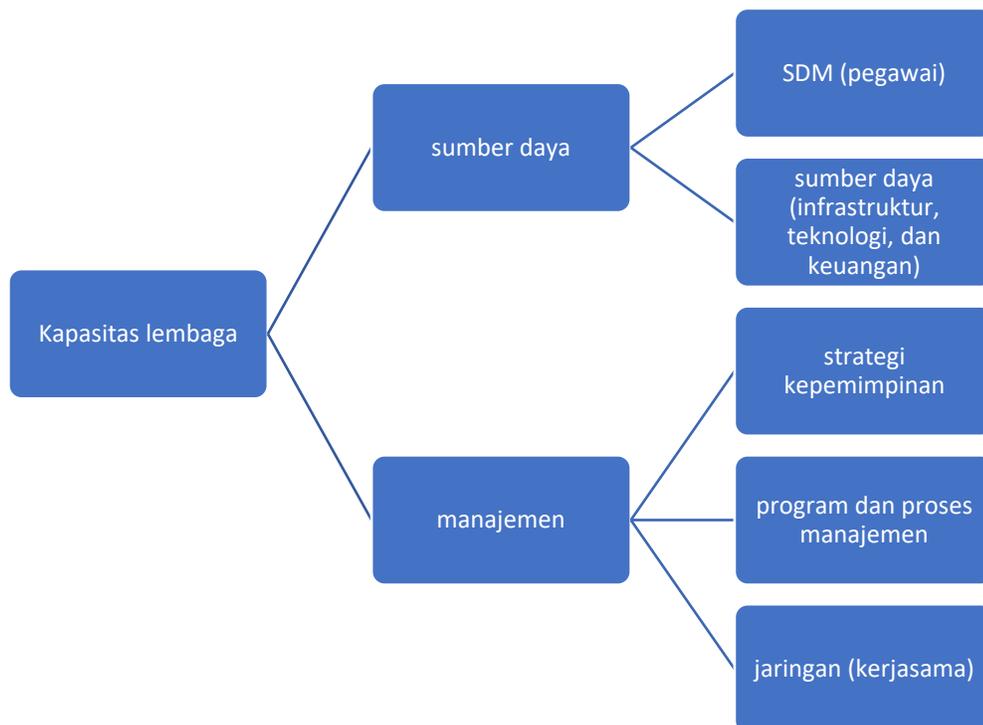
### **II.1.3 Konsep Kapasitas Kelembagaan**

Menurut Haryanto (2014:17) kapasitas kelembagaan diartikan sebagai kemampuan sebuah institusi untuk menggunakan sumber-sumber daya yang tersedia secara optimal dalam mencapai visi, misi, tujuan, sasaran, output, outcome

dan impact sebagaimana yang telah ditentukan, sumber-sumber daya tersebut yakni SDM, sistem, struktur, anggaran, dan fasilitas.

Kapasitas Lembaga merujuk pada kemampuan Lembaga untuk mengimplementasikan dan mengatur program-program, untuk melaksanakan anggaran keuangan serta menghasilkan akuntabilitas, untuk mempekerjakan dan melatih pegawai agar mampu melakukan tugas-tugas yang spesifik dan untuk melaporkan pekerjaan mereka dengan cara yang dapat diterima oleh penyandang dana dan manajemen.

Horton, et al. (2003:24) menggambarkan keseluruhan elemen kapasitas kelembagaan dalam gambar berikut ini.:



**Gambar 1. Elemen Kapasitas Kelembagaan**

**Sumber : Horton, et al, 2003**

Sesuai dengan gambaran di atas, kapasitas kelembagaan memiliki dua komponen utama yakni sumber daya dan manajemen. Selanjutnya pada masing-masing komponen dipecah menjadi bagian tertentu sebagai komponen pendukung. Komponen pertama yakni sumber daya, terdiri dari sumber daya manusia (pegawai) dan sumber daya bukan manusia yang dapat berupa infrastruktur, teknologi dan keuangan. Sedangkan pada komponen manajemen terdiri dari tiga bagian yakni kepemimpinan, program dan proses, serta jaringan / kerjasama.

Pada komponen Sumber Daya, performa lembaga sangat dipengaruhi bagaimana sumber daya tersebut terorientasi, dan terdistribusi. Dalam komponen sumber daya manusia hal yang paling penting adalah ketersediaan dan kompetensi pegawai, prosedur perekrutan, dan pelatihan pegawai. Sedangkan dalam komponen sumber daya bukan manusia, hal yang paling penting adalah ketersediaan peralatan dan pemanfaatan teknologi, ketersediaan dan kontrol dana bagi pelaksanaan kegiatan.

Pada komponen manajemen terdiri dari tiga bagian yakni kepemimpinan, manajemen program dan proses, serta jaringan kerjasama. Fungsi kepemimpinan menurut Siagian (2003:48-70) yaitu sebagai penentu arah, wakil dan juru bicara birokrasi, komunikator yang efektif, mediator dan selaku integrator. Merujuk pada fungsi kepemimpinan Siagian tersebut, seorang pimpinan hendaknya mampu membuat kebijakan-kebijakan yang terarah pada tujuan organisasi. Demikian pula dalam tataran birokrasi antar lembaga, pimpinan hendaknya mampu merepresentasikan lembaganya. Sedangkan ke dalam tataran internal, pimpinan dituntut mampu menjalankan komunikasi efektif, mampu menjadi penengah apabila

terjadi permasalahan serta membentuk kerjasama dan team work yang solid. indikator yang dapat digunakan untuk menganalisis kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan yang digunakan.

Menurut Likert dalam Thoha (2006 : 60) pemimpin dapat berhasil jika:

“Bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*). Likert merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen yakni Sistem 1 (*Exploitative Authoritative*), Sistem 2 (Otokratis yang baik hati/*Benevolent authoritative*), Sistem 3. (manajer Konsultatif) dan Sistem 4, (Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi / *participative group*).”

Pada sistem 1 (*Exploitative Authoritative*), manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistic. Pemimpin dalam sistem ini hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.

Sistem 2 (Otokratis yang baik hati / *Benevolent authoritative*), manajernya mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, memotivasi, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.

Sistem 3 (manajer Konsultatif), manajer mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan biasanya kalau ia membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya. Sistem 4, (Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi / *participative group*), manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan untuk mendapatkan ide-ide dan pendapat dari bawahan dan mempunyai niat untuk menggunakan pendapat bawahan secara konstruktif. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertaliandengan tugasnya Bersama atasannya.

Selanjutnya Manajemen program terkait langsung dengan produksi dan pelayanan kepada kelompok sasaran. Sedangkan proses manajemen dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan agar berjalan efektif dan efisien.

Jaringan / kerjasama menjadi lebih penting karena organisasi semakin banyak beroperasi dalam jaringan hubungan yang kompleks dan berkembang. Dalam jaringngan / kerjasama hal yang perlu diperhatikan adalah pembinaan teknis dengan stakeholders lain.

#### **II.1.4. Penguatan Kapasitas Kelembagaan**

Penguatan kapasitas pada level organisasi, menuntun pada beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli. Grindle, Merilee S., (1997) mengatakan *Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness and responsiveness of government*

*performance*. Menurutnya, penguatan kapasitas merupakan upaya yang ditujukan untuk mengembangkan berbagai strategi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsibilitas kinerja pemerintah.

Brown (2001:25) mendefinisikan penguatan kapasitas organisasi sebagai suatu proses yang dapat meningkatkan kemampuan seseorang, suatu organisasi atau suatu sistem untuk mencapai tujuan-tujuan yang dicita-citakan.

Katty Sensions (dalam Riyadi Suprpto, 2002:8) menjelaskan penguatan kapasitas sebagai *capacity building usually is understood to mean helping governments, communities, and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals*. Menurutnya, penguatan kapasitas dipahami untuk maksud membantu pemerintah, masyarakat dan individu untuk mengembangkan keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan mereka.

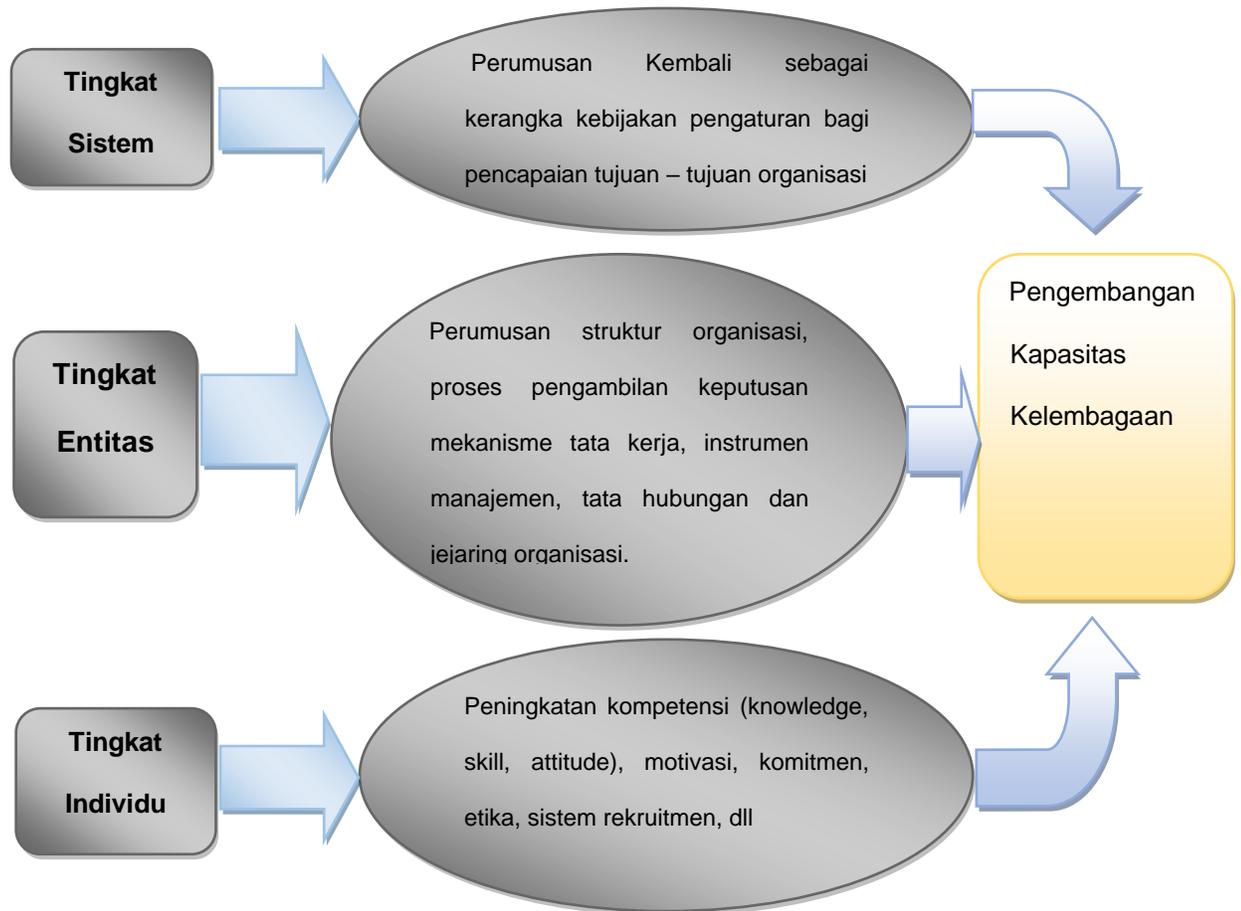
Sedangkan Morison (2001:4) melihat penguatan kapasitas organisasi sebagai Suatu proses untuk melakukan sesuatu, atau serangkaian gerakan, perubahan multi level di dalam individu, kelompok- kelompok, organisasi-organisasi dan sistem-sistem dalam rangka untuk memperkuat kemampuan penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa penguatan kapasitas organisasi adalah suatu proses yang terjadi dalam level individu, kelompok, organisasi dan sistem, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan bekerja secara efektif, efisien serta berkelanjutan agar dapat mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Tahapan pengembangan kapasitas institusi sebagai suatu proses untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, organisasi, komunitas atau masyarakat menurut Haryanto (2014: 22) yakni:

“Pertama tahapan persiapan, dimulai dengan melakukan identifikasi masalah, kebutuhan, isu-isu dan peluang, dilanjutkan dengan analisis lingkungan dan merumuskan strategi untuk menghadapi masalah ini, isu-isu dan kebutuhan, dan merebut peluang yang relevan. Tahap selanjutnya adalah merancang rencana aksi (planning), diikuti dengan implementasi atau menggunakan secara efektif dan berkelanjutan sumber-sumber daya secara optimal, kemudian melakukan pemantauan dan evaluasi. Hasil dari pemantauan dan evaluasi dijadikan sebagai feedback untuk perbaikan pada rencana aksi selanjutnya.”

Dari berbagai penjelasan tentang pengembangan kapasitas kelembagaan, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan kapasitas institusi harus dilakukan diberbagai tingkatan yang saling terkait, yang secara sederhana dapat dilakukan melalui 3 tingkatan sebagai berikut:



**Gambar 2. Tingkat Pengembangan Kapasitas Kelembagaan**

Sumber: Haryanto, 2014

Sebagaimana diilustrasikan dalam Gambar 2 Bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan merupakan serangkaian strategi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsibilitas dari kinerja suatu lembaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, dengan memusatkan perhatian kepada 3 dimensi/tingkatan, yaitu: Tingkat Sistem, Tingkat Entitas, dan Tingkat Individu. Dalam dimensi sistem, maka perubahan diarahkan pada reformasi kebijakan, yaitu

melakukan perubahan pada “aturan main” dari kerangka kerja kelembagaan yang dapat mendorong proses pencapaian tujuan-tujuan secara efektif dan efisien.

Dalam dimensi entitas/organisasi, maka penguatan kelembagaan diarahkan pada perbaikan instrumen manajemen untuk memperbaiki kinerja dari fungsi-fungsi dan tugas-tugas pada seluruh lini organisasi dan perbaikan pada struktur mikronya. Aktivitas yang harus dilakukan adalah menata kembali struktur organisasi, mekanisme tata kerja, proses pengambilan keputusan, sistem komunikasi internal dan eksternal (jaringan komunikasi), sistem kepemimpinan, sistem insentif dan sistem pemanfaatan personel.

Pada tingkat individu, maka pengembangan kapasitas diarahkan pada pengadaan, penyediaan dan pemanfaatan personil yang kompeten secara manajerial dan secara teknis/substantif. Kegiatan utama difokuskan pada sistem rekrutmen, pemetaan kompetensi pegawai, pelatihan, penempatan, pengaturan kondisi dan lingkungan kerja, sistem insentif dan sistem penilaian kinerja.

Atas dasar pengertian penguatan kapasitas, konsep ini memiliki beberapa dimensi. Dimensi, fokus dan tipe kegiatan tersebut menurut Grindle (1997) adalah:

- a. Dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen,
- b. Dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial,

- c. Reformasi kelembagaan, dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi

Agar tercapai tujuan penguatan kapasitas, persyaratan yang harus dipenuhi dalam pengembangan kapasitas organisasi menurut Varney (dalam Kamariah, dkk 2012) diantaranya:

- a. Harus ada dukungan aktif dan keterlibatan dari pucuk pimpinan,
- b. Anggota-anggota organisasi harus dapat merubah pikiran dan perasaan mereka sebagai hasil dari usaha pengembangan organisasi,
- c. Bukan merupakan suatu strategi latihan dan karena itu harus dianggap sebagai suatu pendekatan yang ditujukan untuk mengadakan perubahan tentang bagaimana orang-orang bekerjasama,
- d. Berusaha untuk merubah iklim organisasi sebagaimana juga merubah proses sosial (proses interaksi manusia) yang terdapat dalam suatu organisasi,
- e. Investasi yang dilakukan pada permulaan dari usaha pengembangan organisasi baru memberikan hasil pada masa yang akan datang,
- f. Tidak ada pendekatan perubahan organisasi yang terbaik,
- g. Pengembangan organisasi tidak boleh dianggap sebagai suatu paket program baru yang dibawa ke dalam suatu organisasi dalam rangka memecahkan persoalan-persoalan organisasi tersebut.

Adapun tujuan yang ingin dicapai melalui penguatan kapasitas organisasi menurut Indrawijaya (dalam Kamariah: 2012) yaitu:

- a. Menciptakan landasan bagi terciptanya efektifitas organisasional yang lebih sesuai dengan harkat dan martabat manusia yang lebih manusiawi,
- b. Menciptakan suasana yang saling mempercayai antar orang maupun bagi organisasi secara keseluruhan,
- c. Menciptakan iklim organisasi yang terbuka dalam memecahkan persoalan bersama, dalam arti setiap persoalan dihadapi secara bersama dan perbedaan-perbedaan pendapat merupakan suatu hal yang wajar,
- d. Menempatkan tanggung jawab pengambilan keputusan dan pemecahan persoalan sedekat mungkin dengan sumber yang menimbulkan persoalan dan selalu diusahakan berdasarkan data yang ada,
- e. Mendapatkan cara dan metode yang dapat mengembangkan rasa kebersamaan dan rasa turut memiliki, sehingga setiap orang mempunyai keinginan dan kesempatan untuk berkarya dalam organisasi mereka,
- f. Mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih berifat partisipatif dan demokratis sehingga lebih dapat dikembangkan cara kerja yang lebih kooperatif dan tidak terlalu bersifat kompetitif dan komfrontatif,
- g. Mengembangkan suatu sistem nilai yang juga memperhatikan aspek proses yang terjadi dalam organisasi itu dan tidak terlalu berorientasi pada hasil, karena yang terakhir ini dapat menyebabkan — berkembangnya suatu sistem nilai menghalalkan semua cara demi tercapainya tujuan.

### **II.1.5. Penilaian Kapasitas Kelembagaan**

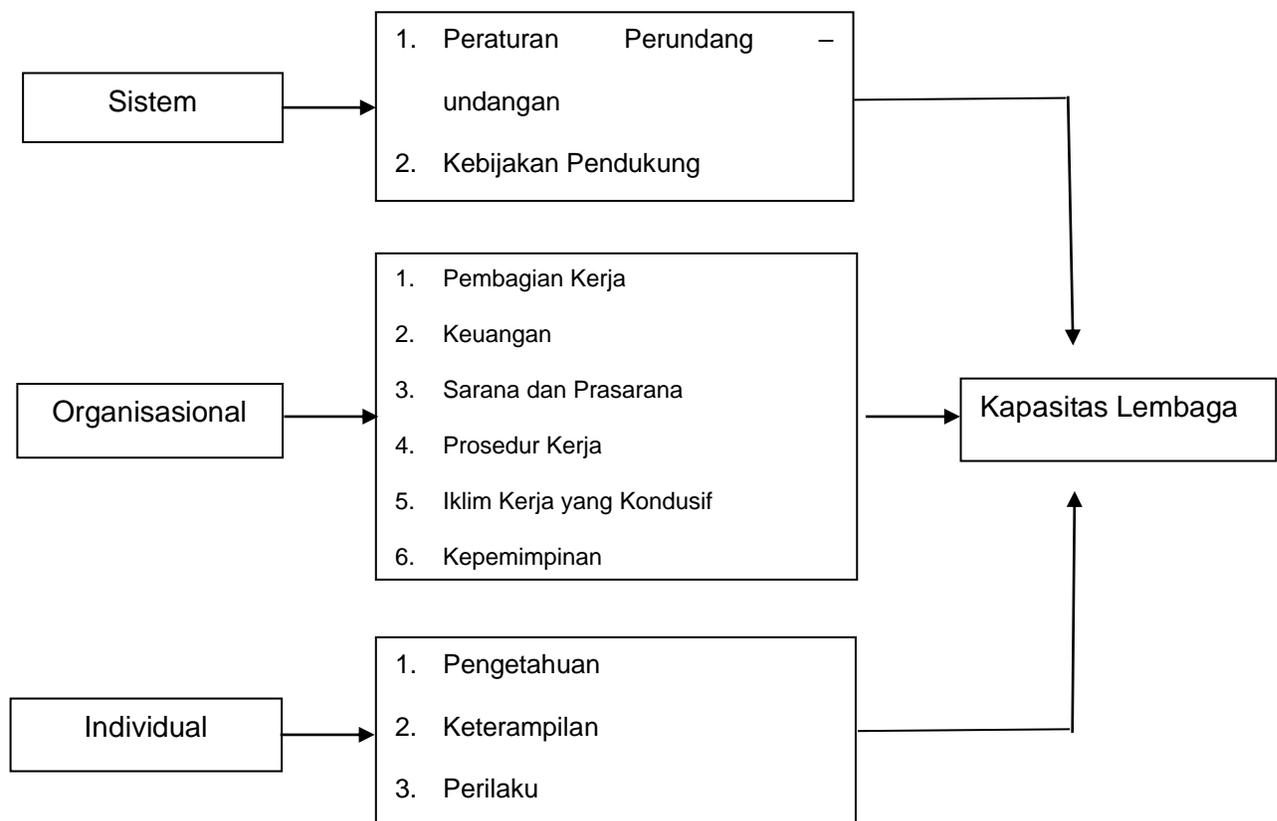
Dalam memaparkan kapasitas kelembagaan, tidaklah terlepas dari penilaian kapasitas/capacity assessment. Sejak dicanangkan reformasi birokrasi, banyak lembaga-lembaga publik dituntut untuk melakukan penilaian kapasitas organisasi guna mendeteksi kemana organisasi harus berubah dan menyesuaikan perkembangan yang ada. Menurut Haryanto (2014: 90) penilaian kapasitas kelembagaan adalah suatu proses untuk mengambil keputusan dengan menggunakan informasi yang diperoleh melalui pengukuran hasil kinerja yang terkait dengan elemen-elemen kapasitas organisasi.

Penilaian kapasitas digunakan untuk menganalisis kapasitas dan kelemahan organisasi, memahami konteks kelembagaan dan mengidentifikasi para pemangku kepentingan yang mendukung atau oposisi yang dapat menentukan prospek keberhasilan pembangunan kelembagaan. Sehingga nantinya dalam melakukan pembangunan kelembagaan lebih efektif. Penilaian kapasitas organisasi dapat dijadikan sebagai titik awal dari inisiatif-inisiatif untuk memperbaiki kinerja sebuah lembaga.

Penilaian dapat dilaksanakan dengan berbagai pendekatan yang berbeda-beda, yang dapat meliputi wawancara individu, bekerja dalam kelompok-kelompok kecil atau membuat workshop organisasi yang lebih besar. Secara keseluruhan, fokus dari proses diarahkan pada diskusi yang luas mengenai tahapan perkembangan lembaga dan pencapaian kinerja lembaga pada saat ini begitu pula dengan arah perkembangan lembaga di masa yang akan datang.

Morgan dalam (Astuti, 2013) menjelaskan untuk dapat melakukan penilaian kapasitas, dapat dilihat melalui daya guna dari salah satu fungsi atau kegiatan organisasi, seperti pengambilan keputusan, kepemimpinan, pemberian pelayanan, dll.

Dalam rangka mendapatkan gambaran yang lebih rinci terkait dengan proses penilaian kapasitas kelembagaan, berikut diuraikan metode sederhana terkait proses penilaian kapasitas untuk menganalisa dan mengetahui sejauh mana kapasitas kelembagaan menurut Lembaga Teknis Jerman Gesellschaft fiir Technische Zusammenarbeit (GTZ).



**Gambar 3. Tingkatan analisis dan Proses Perubahan dalam Organisasi**

**Sumber: Haryanto, 2014**

Lembaga Teknis Jerman Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) dalam GTZ SDM Support for Decentralization Measures Guidelines on Capacity Building in the Regions (2005) menyebutkan bahwa terdapat tiga tingkatan atau level fokus analisis dan proses perubahan dalam organisasi yakni: tingkatan sistem/kebijakan, tingkatan organisasi/lembaga dan tingkatan individu/sumberdaya manusia. Pembagian tingkatan penguatan kapasitas menurut GTZ ini setiap tindakan harus dilakukan secara bersama-sama. Pembagian tingkatan bertujuan untuk memastikan sasaran dan langkah-langkah secara efektif. Efektif disini mengacu kepada kesesuaian perencanaan dengan pelaksanaan program, maupun ketepatan dalam penentuan sasaran program.

Pada tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam tingkatan organisasional, peningkatan kapasitas berhubungan dengan menciptakan perangkat struktur, kultur dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja yang baik. Penciptaan kultur dan struktur organisasi yang baik melibatkan unsur perangkat keras organisasi yakni meliputi infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran serta perangkat lunak organisasi yakni kultur organisasi, prosedur kerja, dan kepemimpinan berupa kemampuan dan peran pemimpin mengarahkan semua personil. Pada tingkatan individu yang berperan sebagai SDM dalam sebuah organisasi harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya baik dari aspek pengetahuan, ketrampilan kompetensi, dan etika bekerja.

Kapasitas kelembagaan merupakan kombinasi dari berbagai faktor di level individual, level organisasional, dan level sistem yang membentuk kemampuan institusi untuk menunjukkan performa yang efektif, efisien, dan berkelanjutan dalam menjalankan fungsinya. Dengan kata lain, performa sebuah institusi tidak lagi dilihat hanya berdasarkan kapabilitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya, melainkan melihat organisasional serta hubungan dan nilai-nilai yang terdapat dalam organisasi.

#### **II.1.6. Dimensi Kapasitas Kelembagaan**

Sebuah pendekatan yang lebih mendetail mengenai kapasitas kelembagaan diusung oleh Hilderbrand dan Grindle. Hilderbrand dan Grindle melihat kapasitas sebuah lembaga"/institusi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikelompokkan kedalam 5 dimensi, yaitu:

“Lingkungan aksi (*the action environment dimensions*), Konteks kelembagaan sektor publik (*the public sectors institutional context*), Jaringan Kerja (*the task network dimension*), Dimensi Organisasi (*the organization dimension*) dan Dimensi Sumber Daya Manusia (*the human resources dimensions*).”

Lingkungan yang dimaksudkan dalam pernyataan ini merupakan setting atau latar dimana fungsi maupun kegiatan tersebut dilaksanakan oleh suatu institusi. Misalnya adalah terkait dukungan dan partisipasi masyarakat. Seiring dengan perkembangan jaman, sebuah pemerintahan yang baik tentu menuntut terjadinya sebuah hubungan yang baik antara masyarakat dan pemerintahan. Masyarakat diharapkan tidak apatis terhadap pemerintahan. Masyarakat dapat berperan aktif

baik dalam pembuatan kebijakan maupun melaksanakan fungsi pengawasan terhadap kinerja pemerintahan. Selain itu juga masyarakat sebagai pelaksana dari kebijakan itu sendiri.

Dimensi konteks kelembagaan sektor publik mengacu kepada keseluruhan regulasi dan prosedur yang mengatur institusi publik. Keseluruhan dalam hal ini diartikan kepada regulasi-regulasi dan prosedur yang berlaku secara umum di institusi publik. Terdapat beberapa variabel yang termasuk dalam dimensi konteks kelembagaan sektor publik seperti kebijakan yang berlaku, budgetary support, serta regulasi terkait pelayanan publik. Budgetary support mengacu kepada permasalahan pembiayaan pegawai. Regulasi terkait pelayanan publik pada dimensi ini dapat dikaitkan dengan peraturan, prosedur atau mekanisme kontrol terkait institusi publik. Salah satu yang dapat dilihat adalah terkait formulasi kegiatan maupun evaluasi yang dilakukan.

Jaringan kerja merujuk kepada kerja sama dari sejumlah organisasi yang terlibat dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu. Menurut Hilderbrand dan Grindle, semakin baik kemampuan organisasi dalam berkoordinasi dengan organisasi lain, semakin baik Kerjasama yang terjalin sehingga meningkatkan kapasitas organisasi dalam melaksanakan fungsinya. Untuk mewujudkan sebuah koordinasi yang baik antar organisasi sektor publik, dibutuhkan sebuah badan yang dapat memwadahi, mengatur batasan-batasan antar perencanaan program dari setiap organisasi sektor publik, sekaligus membuat sinergitas antarprogram kinerja organisasi sektor publik yang ada. Selain itu juga dibutuhkan kemandirian dari organisasi sektor publik itu sendiri untuk melaksanakan hubungan/koordinasi dengan institusi lainnya.

Dimensi Organisasi (the organization dimension) merujuk pada struktur, proses, dan sumber daya dalam organisasi serta gaya manajemen yang digunakan dalam organisasi. Pandangan ini beranggapan bahwa performa organisasi sangat dipengaruhi bagaimana tujuan dirumuskan, bagaimana pembagian kerja dilakukan, bagaimana struktur kewenangan dalam organisasi disediakan. Organisasi sebaiknya mampu membangun budaya orientasi yang mengacu kepada pemecahan masalah serta interaksi yang dinamis antar anggota organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan struktur organisasi dan relasi wewenang yang sederhana. Selain itu perlu diperhatikan juga bagaimana sumber daya manusia tersebut terorientasi, terdistribusi, serta dihargai. Pembagian kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaan yang akan ditangani, disamping itu disertai oleh prosedur dan disiplin kerja yang mudah dipahami oleh para pekerja yang bersangkutan.

Sumber daya fisik dalam organisasi juga ikut mempengaruhi kinerja pegawai dan kapasitas organisasi. Studi kasus Hilderbrand dan Grindle menunjukkan institusi pemerintahan yang menempati bangunan tua, tidak terurus dan mulai rusak serta memiliki peralatan kantor yang tidak memenuhi kebutuhan pegawai cenderung memiliki kapasitas yang lemah dalam menjalankan fungsi organisasi. Organisasi dengan kinerja yang buruk adalah organisasi yang memiliki bangunan tua dan lapuk, yang memiliki akses terbatas terhadap teknologi modern dan transportasi, dan memiliki kekurangan yang signifikan terhadap fasilitas kantor seperti meja, pensil, dan bola lampu. Organisasi dengan kinerja yang lebih baik cenderung memiliki

kantor yang jauh lebih menyenangkan dan nyaman untuk bekerja. Jelas, organisasi tidak bisa menunjukkan hasil di tingkat optimal jika mereka tidak memiliki peralatan atau kendaraan yang diperlukan.

Menurut Hilderbrand dan Grindle (1997:37) pengelolaan sumber daya manusia meliputi kemampuan untuk merekrut, memanfaatkan, melatih, dan menjaga (retain) pegawai dalam organisasi. Terlepas dari rekrutmen, pemanfaatan pegawai secara efektif oleh organisasi juga penting dalam menentukan apakah pegawai telah berkontribusi secara maksimal terhadap performa kapasitas. Namun pegawai tidak serta merta termotivasi untuk berkontribusi apabila peran mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan tidak diakui dan dihargai dengan pantas. Penghargaan ini tidak hanya berupa gaji atau insentif finansial, bahkan penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya juga merupakan salah satu strategi untuk mengeluarkan performa terbaik pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Untuk meningkatkan kapasitas organisasi melalui sumber daya manusia, pelatihan bisa menjadi salah satu alternatif untuk menambah keahlian pegawai. Pelatihan dapat menjadi salah satu alternatif dalam meningkatkan performa kapasitas organisasi melalui peningkatan kapabilitas sumber daya manusia. Walaupun demikian, beberapa pendapat mengatakan bahwa peningkatan performa pegawai, sebagai upaya meningkatkan kapasitas organisasi melalui alternatif pelatihan, seringkali tidak menunjukkan hasil sebagaimana yang di harapkan.

## **II.2. Konsep dan Kebijakan BUMDesa**

### **II.2.1 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)**

Badan Usaha Milik Desa atau BUMDesa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (Peraturan Menteri Desa PDTT No.4 Tahun 2015).

BUMDesa yang merupakan usaha desa yang dibentuk atau didirikan oleh pemerintah desa kepemilikan modal dan pengelolaanya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat (Permen Dalam Negeri No.39 Tahun 2004). Pengaturan mengenai yang diatur dalam Undang- undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 72 ayat (1) huruf a yang menyatakan pendapatan asli desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli desa. Berdasarkan penjelasan dari Pasal 72 ayat (1) huruf a yang dimaksud dengan pendapatan asli desa adalah pendapatan yang berasal dari kewenangan desa berdasarkan hak asal-usul dan kewenangan skala desa. Selanjutnya, diatur dalam Pasal 87 yang menyatakan desa dapat mendirikan yang dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotong-royongan. dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dasar pemikiran pendirian didasarkan pada kebutuhan dan potensi desa, sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berkenaan dengan perencanaan dan pendiriannya, dibangun atas prakarsa (inisiasi) masyarakat, serta

mendasarkan pada prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif dan transparansi. Selain itu pengelolaan harus dilakukan secara professional dan mandiri. merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (social institution) dan komersial (commercial institution).

Sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Maka dapat disimpulkan bahwa BUMDes adalah sebuah badan usaha yang dikelola oleh sekelompok orang yang ditunjuk dan dipercayai oleh pemerintah desa yang dikelola secara profesional dan kekeluargaan guna mengali potensi desa dan memajukan perekonomian desa dengan terstruktur dan termanajemen. Adapun perbedaan antara BUMDesa dan lembaga ekonomi lainnya:

- a. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
- b. Modal usaha bersumber dari desa dan masyarakat melalui penyertaan modal.
- c. Oprasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar informasi dari pasar.
- d. Bidang usaha yang dijalankan berdasarakan pada potensi dan informasi dari pasar.
- e. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota dan masyarakat atau kebijakan desa.
- f. Difasilitasi oleh pemerintah, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten atau kota dan pemerintah desa.

- g. Pelaksanaan oprasionalisasi dikontrol bersama pemerintah desa, BPD dan anggota.

Sedangkan tujuan dari pendirian BUMDesa adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan perekonomian desa.
- 2) Meningkatkan pendapatan asli desa (PADes).
- 3) Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
- 4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

## **II.2.2 Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa**

BUMDesa sebagai badan usaha yang dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri, harus mengutamakan perolehan modalnya berasal dari masyarakat dan Pemdes. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan BUMDesa dapat memperoleh modal dari pihak luar, seperti dari Pemerintah Kabupaten atau pihak lain, bahkan dapat pula melakukan pinjaman kepada pihak ketiga, sesuai peraturan perundang-undangan. Pengaturan lebih lanjut mengenai BUMDesa tentunya akan diatur melalui Peraturan Daerah (Perda).

BUMDesa didirikan dengan tujuan yang jelas. Tujuan tersebut, akan direalisasikan diantaranya dengan cara memberikan pelayanan kebutuhan untuk usaha produktif terutama bagi kelompok miskin di pedesaan, mengurangi praktek ijon (rente) dan pelepasan uang, menciptakan pemerataan kesempatan berusaha, dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Hal penting lainnya adalah BUMDesa harus mampu mendidik masyarakat membiasakan menabung, dengan cara

demikian akan dapat mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa secara mandiri.

Dalam pengelolaan BUMDesa terdapat enam prinsip yang harus dipahami bersama antara pemerintah desa dan masyarakat desa agar dalam pengimplementasian program – program BUMDesa akan berjalan dengan baik. Enam prinsip dalam pengelolaan BUMDesa yaitu (Purnomo 2016) :

- 1) Kooperatif. Komponen – komponen yang terlibat dalam BUMDesa haruslah mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- 2) Partisipatif. Dalam pengelolaan BUMDesa, masyarakat desa yang ada secara sukarela atau diminta dapat memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha.
- 3) Emansipatif. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDesa harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku dan agama.
- 4) Transparan. Aktivitas yang mempengaruhi kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- 5) Akuntabel. Seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif.
- 6) Sustainable. Kegiatan usaha yang ada harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDesa.

### **II.3. Kerangka Pikir**

Kemiskinan di pedesaan merupakan salah satu permasalahan yang terjadi di Indonesia. Tingginya tingkat kemiskinan di pedesaan merupakan permasalahan

multi dimensi yang menjadi tanggungjawab seluruh pihak bukan hanya pemerintah saja. Mimpi desentralisasi untuk membuat daerah menjadi kaya dengan cara menyerahkan kedaulatan pengelolaan sumber daya alam kepada pasar ternyata benar-benar melenakan banyak kepala daerah. Masih banyak desa yang miskin dan tertinggal di daerah yang kaya akan sumber daya mineral. Hal ini dikarenakan adanya permasalahan yang terjadi pada kapasitas bumdes yang ada di desa tersebut.

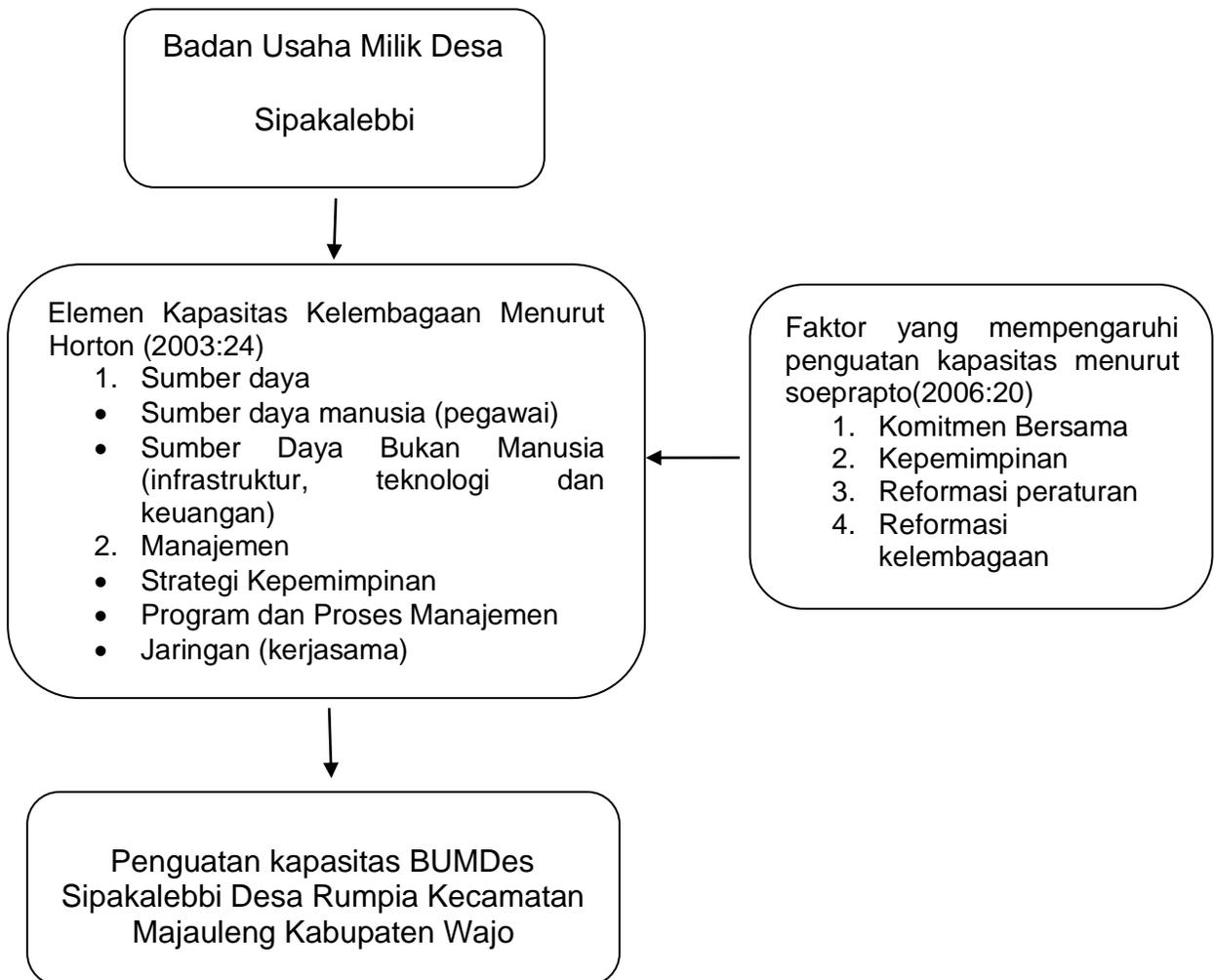
Pengembangan basis ekonomi di pedesaan sudah semenjak lama dijalankan oleh Pemerintah melalui berbagai program. Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya program-program tersebut. Salah satu faktor yang paling dominan adalah intervensi Pemerintah terlalu besar, akibatnya justru menghambat daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan mesin ekonomi di pedesaan. Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan Pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian.

Belajar dari pengalaman masa lalu, satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Lembaga ekonomi ini tidak lagi didirikan atas dasar instruksi Pemerintah. Tetapi harus didasarkan pada keinginan masyarakat desa yang berangkat dari adanya potensi yang jika dikelola dengan tepat akan menimbulkan permintaan di pasar. Agar keberadaan lembaga ekonomi ini tidak dikuasai oleh kelompok tertentu

yang memiliki modal besar di pedesaan. Maka kepemilikan lembaga itu oleh desa dan dikontrol bersama di mana tujuan utamanya untuk meningkatkan standar hidup ekonomi masyarakat. Bentuk kelembagaan sebagaimana disebutkan di atas dinamakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Badan usaha ini sesungguhnya telah diamanatkan di dalam UU No.32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (bahkan oleh undang-undang sebelumnya, UU 22/1999) dan Peraturan Pemerintah (PP) no. 71 Tahun 2005 Tentang Desa. Pendirian badan usaha tersebut harus disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah (Kabupaten/Kota) yang memfasilitasi dan melindungi usaha ini dari ancaman persaingan para pemodal besar. Mengingat badan usaha ini merupakan lembaga ekonomi baru yang beroperasi di pedesaan dan masih membutuhkan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang. Pembangunan landasan bagi pendirian BUMDes adalah Pemerintah.

Penelitian ini dilakukan di Desa Rumpia Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo dengan mengambil obyek penelitian yakni Badan Usaha yang terdapat di Desa tersebut yakni BUMDesa Sipakalebbe. Dalam pelaksanaan kegiatannya, BUMDes Sipakalebbe menemui sejumlah permasalahan khususnya permasalahan terkait Kapasitas BUMDesa dalam mengelola potensi desa yang ada demi peningkatan ekonomi desa. Untuk meneliti kapasitas BUMDesa maka peneliti mengamati dan menganalisa dengan menggunakan teori kapasitas menurut Horton yaitu sumber daya manusia (pegawai), sumber daya bukan manusia (infrastruktur, teknologi dan keuangan), kepemimpinan, program dan proses, serta jaringan /

kerjasama. Dari alur konsep ini dapat digambarkan sebuah kerangka pikir sebagai berikut:



**Gambar 4. Skema Kerangka Pikir Penguatan Kapasitas BUMDes Sipakalebbi**