

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan dengan unit pemerintahan terkecil desa yang jumlahnya cukup tinggi. Dalam Pasal 1 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dinyatakan bahwa “desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Pembangunan desa dan kawasan perdesaan merupakan faktor penting bagi pembangunan daerah, pengentasan kemiskinan dan mengurangi kesenjangan antar wilayah.

Pada saat ini pemerintah memiliki misi yaitu untuk membangun daerah pedesaan. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memiliki keterlibatan yang besar terhadap pembangunan desa. Dengan adanya undang-undang tersebut, desa bukan lagi menjadi objek pembangunan melainkan desa harus menjadi subjek atau pelaku pembangunan itu sendiri. Undang-undang desa memberikan kedaulatan dan kewenangan kepada desa untuk mengatur dirinya secara mandiri. Salah satu pembangunan yang perlu dilakukan oleh Pemerintah Desa adalah dalam hal pembangunan ekonomi desa dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Dalam Pasal 1 angka 6 UU No.6 Tahun 2014 tentang Desa, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didefinisikan sebagai “Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUM Desa 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”.

Adapun beberapa peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pendirian BUMDes, yaitu sebagai berikut:

- a. Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004 tentang Desa
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa
- c. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendes PDTT) No. 13 Tahun 2020
- d. Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Permendes PDTT) Nomor 6 Tahun 2020



eri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (PDTT) Nomor 3 Tahun 2019 tentang Penetapan Prioritas na Desa dan Nomor 104 Tahun 2021 tentang Rencana Aksi Nasional Masyarakat dan Pembangunan Desa

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrument pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis usaha yang dijalankan sesuai dengan potensi yang dimiliki masing-masing desa. Pengembangan potensi tersebut bertujuan meningkatkan kesejahteraan ekonomi warga desa serta meningkatkan sumber pendapatan asli desa (PAD) yang memungkinkan desa untuk mampu melakukan pembangunan serta peningkatan kesejahteraan secara lebih optimal. Disamping itu, BUMDes juga sebagai lembaga komersial yang mana bertujuan untuk mencari keuntungan melalui penjualan barang atau jasa yang diperuntukkan kepada masyarakat.

Pendirian lembaga BUMDes juga termasuk dalam bagian dari usaha pemberdayaan masyarakat yang memiliki tujuan untuk dapat memastikan pemanfaatan dan pengelolaan potensi yang ada pada suatu daerah telah berjalan optimal dan memberikan kesejahteraan bagi masyarakat desa. Kurangnya pengelolaan potensi yang tepat oleh pemerintah dan masyarakat desa, hal ini dapat menyebabkan kekayaan potensi sumber daya yang dimiliki suatu daerah tidak dapat memberikan manfaat yang maksimal. Kehadiran BUMDes tentunya dapat memperkuat dan membantu desa dalam memanfaatkan potensi yang dimiliki dalam rangka memenuhi segala kebutuhan desa agar dapat terpenuhi, khususnya dalam pembangunan desa agar sarana prasarana penunjang desa semakin memadai dan optimal.

Berdasarkan data yang diperoleh dari kemendes.go.id per 23 Juli 2024, terdapat 53.657 BUMDes yang ada di Indonesia, yang mana 18.858 diantaranya telah berbadan hukum. Provinsi Sulawesi Selatan sendiri memiliki 2.200 BUMDes dan 993 diantaranya telah berbadan hukum. Sebagai salah satu kabupaten yang terletak di Sulawesi Selatan, Kabupaten Tana Toraja memiliki jumlah BUMDes sebanyak 110, yang mana 35 diantaranya telah berbadan hukum.

BUMDes Sikamali' merupakan salah satu BUMDes yang telah berbadan hukum yang terletak di Tana Toraja, tepatnya di Lembang Pa'tengko, Kecamatan Mengkendek. Didirikan pada 10 Juli 2017 dengan jenis usaha yang dijalankan yaitu sewa-menyewa tenda dan *sound system*, fotocopy dan ATK serta pengelolaan objek wisata (Desa Wisata Hutan Pinus Pa'tengko). Lembang Pa'tengko memiliki keadaan dan potensi alam yang sangat memadai, yang mana di Lembang Pa'tengko terdapat keindahan alam berupa hutan pinus dengan topografi yang sangat memadai, potensi ini dikelola oleh BUMDes sebagai objek wisata. Selain itu, masyarakat di daerah setempat merupakan masyarakat yang masih sangat kental dengan budayanya. Hal ini dimanfaatkan pula oleh BUMDes setempat untuk menyediakan jasa sewa-menyewa alat-alat untuk kebutuhan pesta adat seperti tenda dan *sound system*.

Pembentukan BUMDes dilakukan sesuai kebutuhan masyarakat dan potensi yang ada di desa. BUMDes hadir sebagai salah satu lembaga lokal desa yang dapat ekonomi sekaligus pemberdayaan masyarakat berbasis social lolaan BUMDes harus didasarkan pada aset dan potensi desa, apat mengakomodir kebutuhan masyarakat desa dan produk angka meningkatkan perekonomian desa (Miroso Raharjo et al., ola aset dan potensi desa dibutuhkan kapasitas yang cukup, untuk bangunan kapasitas BUMDes.



Terdapat beberapa hal yang menjadi catatan penting tentang pembentukan dan pengelolaan BUMDes. Diantaranya kurang matangnya kajian pembentukan BUMDes, pemilihan unit usaha tidak didasarkan atas aset dan potensi yang tersedia, namun cenderung meniru BUMDes lain yang belum tentu dapat di *copypaste* secara serta merta di wilayahnya. Hal ini jika dipaksakan, maka dapat dipastikan aktivitasnya tidak dapat berjalan berkelanjutan. Saat ini proses pembangunan di wilayah pedesaan masih memiliki banyak kelemahan, misalnya: 1) kualitas sumberdaya manusia (SDM) masih rendah; dan 2) kemampuan keuangan juga relatif kecil. Untuk mengatasi hal tersebut, perlu dilakukan upaya pengembangan kapasitas BUMDes.

Pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan upaya membantu pemerintah, masyarakat ataupun individu dalam mengembangkan keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Program dari pengembangan kapasitas ini didesain untuk memperkuat kemampuan dalam mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas dan responsivitas. *Capacity building* adalah pengembangan kapasitas organisasi yang berhubungan dengan sumber daya, manajemen, pengetahuan, dan proses yang dilakukan organisasi. Pengembangan kapasitas organisasi berdasarkan aspek manajemen adalah kepemimpinan strategis, program dan manajemen proses, dan jejaring kemitraan dengan pihak eksternal dan internal. Aspek Staff pegawai, infrastruktur, teknologi informasi dan anggaran pembiayaan merupakan dimensi sumber daya dasar dalam kapasitas organisasi. Dalam melakukan pengembangan kapasitas, seluruh elemen dalam organisasi harus terlibat untuk mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan.

Lusthaus, Adrien & Perstinger (Fatimah, 2021) menyatakan bahwa pengembangan kapasitas adalah sebuah konsep yang memiliki pengertian beragam, tetapi secara umum berkaitan dengan meningkatkan atau memperkuat kemampuan seseorang atau kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan.

Grindle (Arfah et al., 2022) mengembangkan tiga dimensi pengembangan kapasitas. Dimensi pertama, *Human Resource* (pengembangan sumber daya manusia). Fokus umum kegiatan pada ketersediaan tenaga profesional dan personal teknis dengan jenis aktifitas seperti pelatihan, sistem upah dan rekrutmen. Kedua, Dimensi *Organizational Strengthening* (pengembangan organisasi). Fokus umum kegiatan pada ketersediaan sistem manajemen dalam mengembangkan performansi tugas-tugas khusus dan fungsi, struktur mikro. Dimensi ketiga, *Institutional Reform* (transformasi kelembagaan). Kegiatan berfokus pada kelembagaan dan sistem serta struktur makro.

Soeprpto (Rahmadani et al., 2022) mengemukakan bahwa *capacity building* juga memiliki tingkatan dalam upaya pengembangan kapasitas yang harus dapat efektif serta berkesinambungan pada 3 tingkatan, diantaranya



asitas Individu

du mencakup pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan etika.

pengembangan kapasitas individu dilakukan melalui pendidikan,

1 pembelajaran yang melibatkan berbagai metode, baik yang

gis maupun andragogis. Ini tidak terbatas pada pendidikan formal

saja, tetapi juga melibatkan pendidikan nonformal, seperti kursus, pelatihan, magang, sosialisasi, dan berbagai kegiatan lainnya.

b. Peningkatan Kapasitas Organisasi

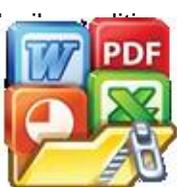
Kapasitas organisasi meliputi aspek-aspek seperti sumber daya, manajemen, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan. Pengembangan kapasitas organisasi secara umum dilakukan dengan memperbaiki aturan yang berlaku dalam organisasi, sistem kepemimpinan, manajemen, pengembangan sumber daya manusia, serta memperkuat jaringan organisasi. Dalam meningkatkan kapasitas organisasi, hal yang perlu diperhatikan meliputi struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, prosedur dan mekanisme kerja, pengelolaan sarana dan prasarana, serta hubungan antar bagian dalam organisasi.

c. Peningkatan Kapasitas Sistem

Kapasitas sistem mencakup kerangka kerja yang berkaitan dengan pengaturan, kebijakan, dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian tujuan kebijakan tertentu. Fokus utama dalam pengembangan kapasitas sistem adalah perubahan kebijakan dan peraturan yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. Strategi yang dapat diterapkan untuk memperbaiki kapasitas sistem meliputi perubahan kebijakan dan regulasi, serta reformasi konstitusi. Dalam pengembangan kapasitas sistem, seluruh komponen organisasi dan individu turut terlibat, dengan fokus pada pengaturan, kebijakan, dan kondisi dasar yang mendukung pencapaian objektivitas kebijakan tersebut, termasuk kebijakan dan sumber daya manusia.

Beberapa penelitian terdahulu diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Rohmantuah Elsaputra (2023) dengan judul Pengembangan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Di Kecamatan Rungan Kabupaten Gunung Mas Provinsi Kalimantan Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terkait pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa di Kecamatan Rungan secara keseluruhan sudah baik namun belum optimal karena keterbatasan modal, kurangnya sumber daya manusia, kekurangan armada transportasi, Standart Operasional Prosedur (SOP) yang belum bisa dijalankan, dan penyesuaian harga barang. Untuk itu adapun upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan ialah dengan meningkatkan sumber daya manusia dengan menambah dan melatih pengelola dan pegawai BUMDes, kemudian meningkatkan kesadaran dan partisipasi Masyarakat.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Gilang Rahmadani, Yana Fajar Basori dan Dine Meigawati (2022) dengan judul Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi.



enyatakan bahwa BUMDes di Kecamatan Sagaranten, Kabupaten rjukkan bahwa mobilisasi yang dilakukan dalam menjalankan im maksimal, dan pengendalian yang belum optimal. Karena saha yang direncanakan tidak sesuai dengan potensi yang ada di an, pengelolaan BUMDes belum berjalan dan mencapai tujuannya es.

Kemudian penelitian oleh Akhmad Sofyan (2018) dengan judul Pengembangan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa Ijen Lestari Di Desa Tamansari, Kecamatan Licin, Kabupaten Banyuwangi. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa BUMDes di Desa Tamansari berpengaruh terhadap bertambahnya unit usaha, bertambahnya jumlah karyawan, dan peningkatan Modal dan omset serta berdampak pada Peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Dalam mencapai hal tersebut upaya pengembangan kapasitas BUMDes Ijen Lestari dilakukan dengan merubah peraturan desa tentang BUMDes Ijen Lestari, pengembangan sumber daya manusia melalui studi banding dan pelatihan, restrukturisasi organisasi BUMDes, perbaikan sarana prasarana dan membangun kerjasama.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Pengembangan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sikamali’ Lembang Pa’tengko, Kecamatan Mengkendek, Kabupaten Tana Toraja?”

1.2. Tinjauan Teori

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 didefinisikan sebagai badan hukum yang didirikan oleh desa atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

BUMDes adalah lembaga yang dibentuk oleh pemerintah desa bersama dengan masyarakat setempat, yang pengelolaannya disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi ekonomi desa. Pembentukan BUMDes didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, melalui kesepakatan antara warga desa, dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperkuat perekonomian desa. BUMDes berfungsi sebagai entitas komersial dengan memanfaatkan sumber daya lokal untuk memperoleh keuntungan, serta berperan sebagai lembaga sosial yang memberikan layanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat.

Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan dalam Panduan Pendirian dan Pengelolaan BUMDes (2007:5), terdapat empat tujuan utama pendirian BUMDes, yaitu: (1) meningkatkan perekonomian desa, (2) meningkatkan pendapatan asli desa, (3) meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan (4) menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

Terdapat enam prinsip dalam pengelolaan BUMDes yang dikemukakan oleh Prasetyo (2019), diantaranya:

a. *Kooperatif*, setiap pihak yang terlibat dalam BUMDes harus dapat bekerja sama untuk kemajuan dan kelangsungan usaha.



Setiap pihak yang terlibat dalam BUMDes harus bersedia memberikan kontribusi, baik secara sukarela atau atas permintaan, yang dapat mendukung perkembangan usaha BUMDes.

Setiap komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan secara setara dan memandang golongan, suku, dan agama.

- d. *Transparan*, aktivitas yang mempengaruhi kepentingan masyarakat harus disampaikan secara terbuka dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
- e. *Akuntabel*, setiap kegiatan usaha yang dilakukan harus dapat dipertanggungjawabkan, baik dari segi teknis maupun administratif.
- f. *Sustainable*, usaha yang dijalankan harus mampu berkembang dan bertahan, serta dapat dikelola secara berkelanjutan oleh masyarakat dalam kerangka BUMDes.

BUMDes memiliki peran penting dalam mencapai kemandirian sebuah desa. Apabila BUMDes berhasil mengelola potensi yang ada di desa, hal ini akan memberikan manfaat bagi masyarakat setempat serta mendukung terwujudnya desa yang mandiri. Untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan pengembangan kapasitas dalam pengelolaan BUMDes.

Menurut UNDP (*United Nations Development Program*) (Isnaldasari, 2022) kapasitas merupakan kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap yang dimiliki oleh sebuah organisasi untuk menjalankan fungsinya guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal yang sama juga dijelaskan oleh Morgan (Isnaldasari, 2022) bahwa kapasitas adalah kemampuan, keterampilan, pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi untuk mencapai target dengan baik. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kapasitas adalah kemampuan yang dimiliki yang digunakan dalam mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan.

Capacity building merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang bertujuan untuk menganalisa lingkungannya, mengidentifikasi masalah, isu-isu, ataupun peluang yang ada dengan merancang sebuah strategi secara efektif untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan (Rahmadani et al., 2022).

Grindle (Hasan et al., 2022) mengemukakan pengembangan kapasitas (*capacity building*) merupakan serangkaian upaya yang diajukan dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan responsivitas dalam rangka kinerja pemerintah dengan menitik beratkan perhatian kepada dimensi pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan/organisasi. Hal ini sejalan dengan Linnell (Hasan et al., 2022) yang mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas mengacu pada kegiatan yang meningkatkan kemampuan organisasi sehingga dapat mencapai misinya atau kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif.

Secara teoritis, pengembangan kapasitas (*capacity building*) sebagai suatu proses untuk melakukan serangkaian gerakan, perubahan multi-level di dalam individu, kelompok organisasi dan sistem, untuk memperkuat penyesuaian individu dan organisasi sehingga dapat tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada (Alkadafi



an kapasitas pada umumnya dapat dipahami sebagai upaya yang membantu pemerintah, masyarakat maupun individu dalam keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan telah ditetapkan sebelumnya. Pengembangan kapasitas ini dapat

berupa pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan serta juga sistensi finansial, teknologi dan keilmuan.

World Bank (Parjaman & Enas, 2021) menekankan perhatian pengembangan kapasitas pada:

- a. Pengembangan sumber daya manusia, yang meliputi *training*, rekrutmen dan pemutusan pegawai profesional, manajerial dan teknis.
- b. Keorganisasian, yaitu pengaturan struktur, proses, sumber daya dan gaya manajemen.
- c. Jaringan kerja (*network*), yang berupa koordinasi, aktifitas organisasi, fungsi network, serta interaksi formal dan informal.
- d. Lingkungan organisasi, yaitu aturan (*rule*) dan undang-undang (*legislation*) yang mengatur pelayanan publik, tanggung jawab dan kekuasaan antar lembaga, kebijakan yang menjadi hambatan bagi development tasks, serta dukungan keuangan dan anggaran.
- e. Lingkungan kegiatan lebih luas lainnya, yang meliputi faktor-faktor politik, ekonomi dan situasi-kondisi yang mempengaruhi kinerja.

Lumintang (Nasution et al., 2024) mengemukakan bahwa jika mengacu pada teori, pengembangan kapasitas (*capacity building*) pada umumnya meliputi tiga dimensi atau fokus yakni *pertama*, fokus pengembangan kapasitas pada individu. Pengembangan kapasitas pada dimensi individu adalah fokus pada kapasitas sumber daya manusia, yang bertujuan tersedianya aparatur profesional dan tenaga teknis; *kedua*, fokus pada pengembangan kapasitas organisasi (*organizational capacity*). Pengembangan kapasitas pada dimensi organisasi adalah fokus pada pengembangan manajerial, kinerja tugas dan fungsi. Selanjutnya *ketiga* adalah fokus pengembangan kapasitas pada sistem (*system capacity*). Pengembangan kapasitas pada dimensi sistem ini adalah fokus pada reformasi kelembagaan, sistem, kebijakan dan regulasi.

Keban (Isnalasari, 2022) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas dapat dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

- a. Secara umum diidentikkan untuk mewujudkan sistem sustainabilitas (berkelanjutan) untuk suatu sistem.
- b. Secara khusus ditujukan untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik lagi dilihat dari aspek:
 - 1) Efisiensi dalam hal waktu (time) dan sumber daya (resources) yang dibutuhkan untuk mencapai outcome.
 - 2) Efektifitas berupa kepastan usaha yang telah dilakukan untuk mencapai hasil atau tujuan yang diinginkan.



yaitu bagaimana mensinkronkan antara kebutuhan dan ada organisasi tersebut.
yang teridentifikasi pada kinerja organisasi.

pengembangan kapasitas adalah untuk memastikan kelangsungan organisasi serta meningkatkan kemampuan individu, organisasi, atau sponsor perubahan, sehingga dapat beradaptasi dengan tuntutan

zaman. Upaya ini dimulai dengan memanfaatkan potensi yang sudah ada, kemudian diproses untuk meningkatkan kualitas individu dan organisasi agar mampu bertahan di tengah perubahan lingkungan yang terjadi.

UNDP (*United Nations Development Program*) (Haryono et al., 2012) memfokuskan pengembangan kapasitas (*capacity building*) kedalam tiga dimensi sebagai berikut:

- a. Tenaga kerja (*human resources*), yaitu kualitas sumber daya manusia dan bagaimana cara memanfaatkannya.
- b. Modal (dimensi fisik), berkaitan dengan sarana material, peralatan, bahan-bahan yang diperlukan dan ruang atau gedung.
- c. Teknologi, yaitu organisasi dan gaya manajemen, fungsi perencanaan, penentuan kebijakan, pengendalian dan evaluasi, komunikasi serta sistem informasi manajemen.

Grindle (Elsaputra, 2023) mengemukakan bahwa *capacity building* dilihat sebagai sebuah variasi strategis yang didalamnya mencakup adanya dimensi, fokus dan berbagai jenis aktivitas, diantaranya sebagai berikut:

- a. Dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus pada ketersediaan tenaga profesional dan personal teknis, dengan jenis aktivitasnya yang meliputi pelatihan, sistem penggajian, kondisi kerja dan rekrutmen.
- b. Dimensi penguatan organisasi, dengan fokus pada sistem manajemen, meningkatkan kinerja tugas dan fungsi spesifik dan mikrostruktur, dengan jenis aktivitasnya meliputi sistem insentif, pemanfaatan personel, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi dan struktur manajerial.
- c. Dimensi reformasi kelembagaan, dengan fokus pada institusi dan sistem; mikrostruktur, sedangkan jenis aktivitasnya meliputi aturan main rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, serta reformasi konstitusional.

Dalam kegiatan pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan/level yang harus menjadi penekanan analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi (Hasan et al., 2022) antara lain:

- a. Tingkatan Individu/Sumber Daya Manusia

Pada tingkatan individu, yang dimaksud adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalisme individu sebagai sumber daya manusia dalam organisasi, baik dalam pengetahuan, kompetensi, keterampilan, maupun etika kerja. Pengembangan SDM juga mencakup motivasi individu untuk membangun sikap positif dan pendekatan proaktif dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

- b. Tingkatan Organisasi/Lembaga

Pada tingkatan organisasi, peningkatan kapasitas melibatkan penggunaan struktur organisasi, dan pengelolaan organisasi yang mendukung individu untuk bekerja terbaik mereka. Organisasi terdiri dari dua unsur utama, yaitu perangkat keras (hardware) dan perangkat lunak (software). Perangkat keras meliputi struktur organisasi, dan dukungan anggaran, sementara perangkat lunak mencakup budaya organisasi, mekanisme kerja, serta sumber daya yang ada dalam organisasi.



c. Tingkatan Sistem/Kebijakan

Pada tingkatan sistem, Pada tingkat sistem, organisasi perlu melakukan perbaikan pada kebijakan, aturan, dan sistem yang menjadi dasar berbagai program dan kegiatan organisasi. Fokus utama dalam pengembangan sistem ini adalah perubahan kebijakan dan peraturan yang dapat menghambat kinerja optimal organisasi. Sistem dalam kapasitas pengembangan mencakup ide yang multi dimensi, dengan relasi antar berbagai tingkat dalam organisasi, di mana setiap bagian saling berinteraksi dengan harmonis untuk mencapai tujuan bersama. Pendekatan sistem berfokus pada pengembangan kapasitas dengan melakukan perbaikan terus-menerus sesuai dengan kebutuhan dan target organisasi. Dengan demikian, sistem ini mengarah pada penguatan jaringan antar komponen organisasi, yang berdampak pada peningkatan kapasitas kelembagaan dan kinerja yang lebih baik, didukung oleh inisiatif internal dan lingkungan eksternal.

Djumati (Isnalarasi, 2022) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan dalam pengembangan kapasitas pada sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Komitmen bersama, adalah partisipasi aktif dari semua pihak dalam organisasi untuk mendukung keberhasilan program pengembangan kapasitas kelembagaan. Komitmen ini merupakan dasar yang perlu terus dibangun dan dipelihara dengan baik, karena akan menjadi fondasi bagi semua kegiatan yang dirancang oleh organisasi.
- b. Kepemimpinan, kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menentukan keberhasilan program pengembangan kapasitas kelembagaan. Organisasi perlu secara terus-menerus menciptakan mekanisme kepemimpinan yang dinamis dan adaptif, mirip dengan yang diterapkan di sektor swasta. Ciri kepemimpinan yang efektif adalah memberikan kesempatan yang luas bagi setiap elemen organisasi, termasuk sumber daya manusia, untuk berinovasi dan berinisiatif dalam pengembangan kapasitas demi mencapai tujuan organisasi.
- c. Reformasi peraturan, pengembangan kapasitas dapat dilakukan dengan menciptakan sistem aturan yang mencakup penghargaan (reward) dan hukuman (punishment), yang mendukung tercapainya tujuan organisasi.
- d. Reformasi kelembagaan, reformasi kelembagaan dan peraturan saling terkait, di mana perubahan peraturan adalah bagian dari reformasi kelembagaan itu sendiri. Reformasi kelembagaan mencakup dua aspek utama: struktural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola dengan baik agar dapat mendukung program pengembangan kapasitas organisasi secara efektif.
- e. Pengakuan kekuatan dan kelemahan, proses pengembangan kapasitas dimulai dengan identifikasi kapasitas yang ada. Oleh karena itu,



1 individu perlu dengan transparan mengungkapkan kekuatan dan
ng ada. Keterbukaan dalam mengakui kondisi kapasitas ini sangat
1a keberhasilan program pengembangan kapasitas kelembagaan
ada kejujuran dalam mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu

Gambar 1. Kerangka Pikir



1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis bagaimana pengembangan kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sikamali' Lembang Pa'tengko, Kecamatan Mengkendek, Kabupaten Tana Toraja.

b. Manfaat

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yang baik bagi peneliti sendiri maupun bagi pihak lain yang berkepentingan dalam penelitian ini. Adapun manfaat yang diharapkan sebagai berikut:

1. Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan serta menjadi referensi untuk penelitian sejenis yang berkaitan dengan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

2. Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat pemikiran kepada pihak yang terkait, terutama pemerintah desa dalam mengelola dan mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).



BAB II

METODE PENELITIAN

2.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif untuk mengetahui bagaimana pengembangan kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sikamali' di Lembang Pa'tengko, Kecamatan Mengkendek, Kabupaten Tana Toraja. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan *purposive sampling* yakni peneliti menunjuk atau memilih pihak yang dijadikan sebagai informan yaitu orang yang dianggap paling mengetahui tentang permasalahan yang diteliti.

2.2. Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi desain studi kasus, yang merupakan pendekatan yang dilakukan secara mendalam, rinci, dan intensif terhadap suatu objek yang diteliti, seperti program, peristiwa, aktivitas, dan sebagainya, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam mengenai hal tersebut. Fenomena yang dipilih dalam penelitian ini biasanya disebut sebagai kasus, yang berarti peristiwa aktual yang sedang berlangsung, bukan yang sudah terjadi di masa lalu.

2.3. Prosedur Penelitian

2.3.1. Informan Penelitian

Narasumber merupakan seseorang yang keberadaannya sangat penting bagi peneliti untuk memperoleh informasi dan data secara mendalam dalam penelitian. Oleh karena itu, narasumber mempermudah peneliti dalam menganalisis objek penelitian. Narasumber dalam penelitian ini tentunya menguasai dan memahami betul masalah yang akan diteliti serta selalu terlibat dalam kegiatan yang sedang diteliti, yaitu BUMDes Sikamali' Lembang Pa'tengko, Kecamatan Mengkendek, Kabupaten Tana Toraja. Adapun narasumber dalam penelitian ini yaitu:

- a. Kepala Lembang Pa'tengko sekaligus sebagai Penasehat BUMDes Sikamali'
- b. Staff Lembang Pa'tengko
- c. Pengawas BUMDes Sikamali'
- d. Direktur BUMDes Sikamali'
- e. Sekretaris BUMDes Sikamali'
- f. Bendahara BUMDes Sikamali' sekaligus sebagai Kepala Bidang Usaha Sewa-menyewa Tenda dan *Sound System*



ing Pengelolaan Desa Wisata BUMDes Sikamali'
n Permusyawaratan Lembang (BPL)

- 1
- 2
- 3

2.3.2. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data pada penelitian ini penulis menggunakan cara sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan memberi pertanyaan atau melakukan tanya jawab dengan informan yang telah ditentukan terkait dengan topik penelitian, dalam hal ini data-data yang dibutuhkan dalam penelitian.

2. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara turun langsung ke lokasi dengan maksud ingin mengetahui dan mengamati secara langsung situasi dan kondisi tempat penelitian dilakukan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, baik itu berupa dokumen-dokumen, gambar, maupun bentuk lainnya. Teknik ini dapat memudahkan penulis dalam membuktikan bahwa penulis telah melakukan penelitian secara langsung ke lokasi penelitian.

2.3.3. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Data yang terkumpul dianalisis secara kualitatif, yaitu data dalam bentuk informasi lisan atau tulisan yang tidak berupa angka. Data tersebut dikelompokkan agar lebih mudah untuk memisahkan informasi yang relevan dan yang tidak relevan. Setelah pengelompokan, penulis menjelaskan hasil analisis dalam bentuk teks, kemudian menarik kesimpulan dari data yang ada untuk menjawab pertanyaan utama dalam penelitian.

Model analisis data dalam penelitian ini mengutip konsep yang diberikan Miles, Huberman, dan Sandana yang mengungkapkan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interkatif dan berlangsung secara terus-menerus pada setiap tahapan penelitian sampai tuntas. Berikut komponen dalam analisis data:

a. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pengumpulan data merupakan proses mengumpulkan data-data yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, baik itu berupa data primer maupun data sekunder

b. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstraksi, dan/atau mengubah data yang mencakup hampir seluruh informasi yang terdapat dalam catatan lapangan, transkrip wawancara, dokumen, dan materi empiris lainnya. Pada tahap ini, peneliti menyaring dan fokus pada data yang telah dikumpulkan agar sesuai dengan kebutuhan



Data Display)

adalah proses mengorganisir dan menyatukan informasi yang menarik kesimpulan. Penyajian data ini membantu peneliti memahami fenomena yang terjadi serta melakukan analisis lebih

d. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verifying*)

Proses analisis yang penting berikutnya adalah menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi. Pada tahap awal, kesimpulan yang dibuat oleh peneliti mungkin belum sepenuhnya jelas. Namun, setelah data tambahan diperoleh, makna dari data tersebut akan menjadi lebih jelas. Data yang dikumpulkan dapat diverifikasi sepanjang proses penelitian. Peneliti perlu sampai pada tahap menarik kesimpulan dan verifikasi yang valid. Dalam penelitian ini, makna yang diperoleh berasal dari hasil wawancara dan dokumentasi. Jika kesimpulan yang diperoleh masih belum jelas atau meragukan, verifikasi data dilakukan dengan kembali mengolah data dan menyajikan data tersebut untuk memastikan kesimpulan yang diambil sesuai dengan tujuan penelitian. Kesimpulan yang dihasilkan akan digunakan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan pada awal penelitian. Dalam penelitian ini, kesimpulan akan disajikan dalam bentuk deskripsi berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

2.3.4. Validitas dan Reliabilitas Data

Menurut Creswell, validasi data dalam penelitian kualitatif berbeda dengan penelitian kuantitatif. Validasi dalam penelitian kualitatif adalah proses untuk memeriksa keakuratan hasil penelitian dengan mengikuti prosedur tertentu. Ada delapan strategi yang bisa digunakan untuk validasi, di antaranya adalah triangulasi, menggunakan member checking untuk memastikan akurasi hasil penelitian, menyusun deskripsi yang mendalam dan detail mengenai hasil penelitian, mengklarifikasi potensi bias yang mungkin dibawa oleh peneliti, menyajikan informasi yang beragam atau bertentangan yang dapat memperkaya tema-tema yang ada, menghabiskan waktu yang cukup lama di lokasi penelitian, berdiskusi dengan rekan peneliti untuk meningkatkan ketepatan hasil, serta melibatkan auditor eksternal untuk meninjau keseluruhan proses penelitian.

Dari delapan strategi tersebut di atas, dalam penelitian ini peneliti tidak akan menggunakan semuanya untuk memvalidasi data. Peneliti hanya akan menggunakan satu strategi, yaitu mentriangulasi karena strategi ini dianggap mudah untuk digunakan peneliti dan secara praktis, strategi ini lebih mudah dipraktikkan untuk memvalidasi data ini. Validasi data dengan triangulasi dalam penelitian melalui significant others yang berpusat pada individu/kelompok yang memiliki pengaruh penting atau signifikan terhadap subjek penelitian. Dalam konteks penelitian ini, significant others merujuk pada pihak-pihak yang memiliki kepentingan atau pengaruh yang signifikan terhadap pengembangan kapasitas BUMDes Sikamali' di Lembang Pa'tengko yang meliputi kepala lembang, staff lembang, pengurus BUMDes, pengawas BUMDes, Badan Permusyawaratan Lembang, dan masyarakat setempat.



dari penelitian kualitatif adalah mengindikasikan konsistensi yang digunakan oleh peneliti apabila diterapkan kepada peneliti lain. Pemahaman tersebut maka reliabilitas dalam penelitian ini merujuk untuk memastikan konsistensi dan kestabilan dalam proses evaluasi kapasitas BUMDes. Adapun bukti dari reliabilitas penelitian ini menunjukkan konsistensi metodologi yang digunakan yaitu menggunakan metode terstruktur dalam mengumpulkan dan menganalisis data,

sehingga memastikan bahwa proses evaluasi dilakukan dengan cara yang sama dari waktu ke waktu dengan kata lain penelitian ini menjamin proses pengumpulan data dilakukan dengan cara yang konsisten, mengikuti metode yang telah ditetapkan sebelumnya, dan diterapkan secara seragam pada semua responden penelitian.

