

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengembangan kapasitas merupakan aspek penting dalam upaya meningkatkan kinerja pemerintah dan mencapai tujuan Pengembangan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kapasitas dapat didefinisikan sebagai kemampuan individu, organisasi, dan sistem untuk melaksanakan fungsi mereka secara efektif, efisien, dan berkelanjutan (UNDP, 2009). Pengembangan kapasitas bertujuan untuk memperkuat kemampuan tersebut melalui berbagai intervensi, seperti pelatihan, penguatan kelembagaan, dan reformasi kebijakan.

Grindle (1997) menjelaskan bahwa pengembangan kapasitas terdiri dari tiga dimensi utama: pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan. Pengembangan sumber daya manusia berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu. Penguatan organisasi berkaitan dengan perbaikan struktur, proses, dan sistem manajemen dalam organisasi. Sementara itu, reformasi kelembagaan melibatkan perubahan dalam aturan main, kebijakan, dan kerangka hukum yang lebih luas.

Keberhasilan pengembangan kapasitas sangat bergantung pada konteks di mana upaya tersebut dilaksanakan. Menurut Hilderbrand dan Grindle (1995), faktor-faktor kontekstual seperti lingkungan politik, ekonomi, dan sosial, serta warisan sejarah dan budaya, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas inisiatif pengembangan kapasitas. Oleh karena itu, pendekatan yang peka terhadap konteks dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi setempat menjadi penting.

Selain itu, pengembangan kapasitas memerlukan pendekatan holistik yang menangani berbagai tingkatan dan dimensi secara bersamaan. Mizrahi (2004) menekankan pentingnya membangun kapasitas pada tingkat individu, organisasi, dan sistem secara terintegrasi. Upaya pengembangan kapasitas yang terfragmentasi dan tidak terkoordinasi cenderung kurang efektif dalam mencapai perubahan yang berkelanjutan.

Peran bantuan teknis dalam pengembangan kapasitas juga menjadi perhatian. Meskipun bantuan teknis dapat memberikan dukungan yang berharga, efektivitasnya sering dipertanyakan. Fukuda-Parr, Lopes, dan Malik (2002) menggarisbawahi pentingnya kepemilikan lokal (local ownership) dalam inisiatif pengembangan kapasitas. Bantuan teknis harus dirancang dengan melibatkan partisipasi aktif dari penerima manfaat dan disesuaikan dengan prioritas dan



a pengembangan kapasitas, pembelajaran dan adaptasi hasil. Senge (1990) menekankan pentingnya organisasi (organization) yang mampu terus-menerus meningkatkan mencapai hasil yang diinginkan. Hal ini melibatkan proses dan perbaikan yang berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan berbagai aspek tersebut, pengembangan kapasitas dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk meningkatkan kinerja pemerintah dan mencapai tujuan pengembangan yang berkelanjutan. Namun, keberhasilannya memerlukan pemahaman yang mendalam tentang konteks, pendekatan holistik, kepemilikan lokal, dan pembelajaran yang berkelanjutan.

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan salah satu lembaga ekonomi yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat di tingkat desa. Namun, sejak terbentuknya hingga saat ini, BUM Desa menghadapi berbagai masalah yang kompleks, terutama dalam hal kapasitas pengelolaannya. Salah satu daerah yang mengalami keterbatasan dalam kapasitas BUM Desa adalah Kabupaten Mamuju Tengah, Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan observasi awal penulis, diketahui terdapat beberapa masalah dalam hal pengembangan kapasitas pengelolaan BUM Desa di kabupaten Mamuju Tengah yakni:

Pertama, dari segi pengembangan sumber daya manusia, BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah menghadapi keterbatasan dalam hal kemampuan manajerial, sulitnya mencari orang-orang yang memiliki kapasitas sebagai pengelola BUM Desa, rendahnya kapasitas dalam menyusun laporan keuangan, serta lemahnya kemampuan perluasan pemasaran dan pengembangan usaha. Selain itu, sumber daya yang dimiliki BUM Desa belum mampu menjadi daya tarik bagi pemuda untuk menjadikannya sebagai pekerjaan yang layak.

Kedua, dari segi penguatan organisasi, sebagian besar BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah belum memiliki badan hukum. Menurut data dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Kabupaten Mamuju Tengah menunjukkan bahwa jumlah BUM Desa yang belum dan telah memiliki badan hukum yakni sebagai berikut:

STATUS BADAN HUKUM BUMDESA DI MATENG

■ terdaftar ■ proses pendaftaran ■ bermasalah saat pendaftaran ■ belum terdaftar

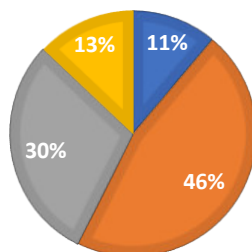
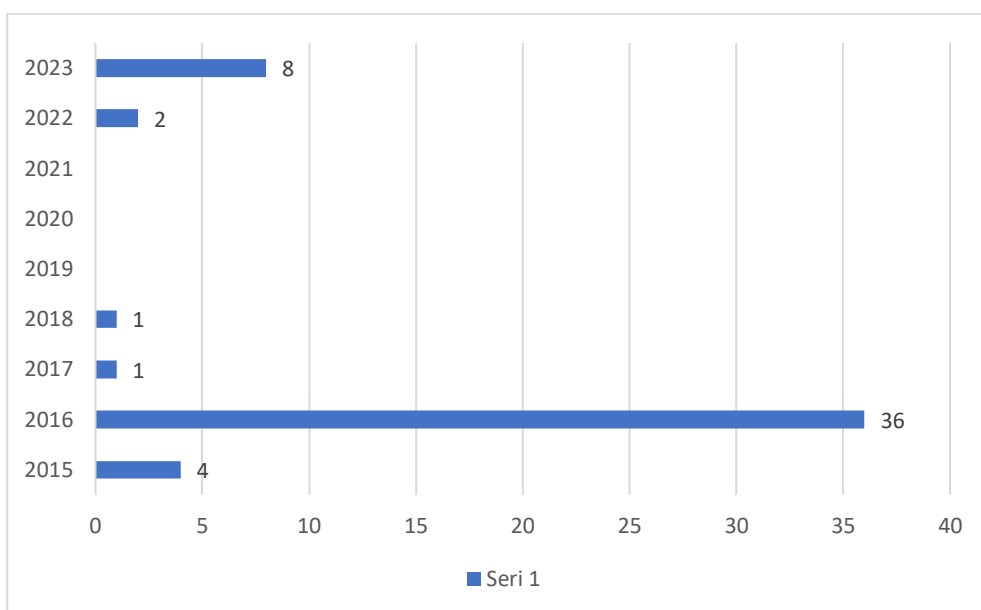


Diagram Jumlah BUM DESA Berbadan Hukum
as PMD Kabupaten Mamuju Tengah, 2024

. Data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) menunjukkan bahwa dari 54 desa yang memiliki BUM Desa, hanya sekitar 11% yang memiliki badan hukum, 46% dalam proses pendaftaran, 30% bermasalah saat pendaftaran, dan 13% belum terdaftar. Hal ini menandakan bahwa dengan masih dominannya BUM Desa yang belum memiliki status badan hukum, menjadi kendala dalam menjalin kemitraan dengan pihak luar.

Ketiga, dari segi reformasi kelembagaan, tujuan pembentukan BUM Desa belum menjadi prioritas bagi pemerintah desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini terlihat dari lambatnya pembentukan BUM Desa di beberapa desa, bahkan setelah terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) tentang BUM Desa di tahun 2021. Adapun tahun pendirian masing – masing BUM Desa yakni sebagai berikut :



Gambar 1. 2. Jumlah BUM DESA Berdasarkan Tahun Berdirinya
Sumber: Dinas PMD Kabupaten Mamuju Tengah, 2024

Data ini menunjukkan bahwa pembentukan BUM Desa di Mamuju Tengah tidak terlaksana secara serentak. Bahkan ada 10 desa yang baru membentuk BUM Desa setelah terbitnya Peraturan pemerintah (PP) tentang BUM Desa di tahun 2021. Selain itu, pemahaman kepala desa dan perangkat desa mengenai BUM Desa masih



n memahami sepenuhnya besarnya wewenang yang dimiliki oleh UU No. 6/2014 tentang Desa. Trauma akibat kegagalan sebelum BUM Desa, seperti Badan Usaha Unit Desa dan a, juga menjadi hambatan dalam reformasi kelembagaan BUM terciptanya komunikasi yang baik antara perangkat desa dan mengenai berbagai isu yang sebaiknya dikomunikasikan akibat

banyak BUM Desa yang pengurusnya diisi oleh orang-orang dekatnya saja atau bahkan keluarganya sendiri. selain itu, lemahnya kemampuan BUM Desa membangun kemitraan dengan pihak luar seperti pada akses pemasaran atau kerjasama produksi.

Masalah lain yang terkait dengan kapasitas BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah adalah belum terciptanya komunikasi yang baik antara perangkat desa dan warga masyarakat mengenai berbagai isu yang sebaiknya dikomunikasikan. Hal ini terjadi karena banyak BUM Desa yang pengurusnya diisi oleh orang-orang dekat atau keluarga kepala desa. Selain itu, lemahnya kemampuan BUM Desa dalam membangun kemitraan dengan pihak luar, seperti dalam akses pemasaran atau kerja sama produksi, juga menjadi kendala.

Pada penelitian ini terdapat 3 topik penelitian yang diteliti dan analisis yakni meliputi:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Topik ini membahas terkait kapasitas pegawai BUM Desa saat ini, pola rekrutmen serta pengembangan kapasitas pegawai BUM Des itu sendiri.
2. Penguatan organisasi komunikasi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Topik ini membahas terkait penguatan pada manajemen organisasi, budaya organisasi dan sumber daya anggaran dan pendukung lainnya.
3. Reformasi kelembagaan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Topik ini meliputi penguatan institusi BUM Desa yakni kepemilikan badan hukum, regulasi di tingkat lokal dan pembaharuan aturan tingkat desa.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana kapasitas pengembangan Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah?
2. Bagaimana kapasitas penguatan organisasi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah?
3. Bagaimana kapasitas reformasi kelembagaan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah?
4. Bagaimana model pengembangan kapasitas yang efektif dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah?



n

dan menganalisis kapasitas pengembangan Sumber Daya m pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju

dan menganalisis kapasitas penguatan organisasi dalam Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah

3. Menjelaskan dan menganalisis kapasitas reformasi kelembagaan dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah
4. Menemukan model rekomendasi (*recommended model*) model Pengembangan kapasitas yang efektif dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Mamuju Tengah.

1.4. Kegunaan Penelitian

Secara akademik, kajian ini dimaksudkan untuk meninjau Pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah. Melalui penggunaan metode analisis kualitatif, harapan utama dari hasil kajian ini adalah memberi pengayaan dalam pengembangan kajian ilmu administrasi publik, khususnya menyangkut isu-isu mutakhir mengenai Pengembangan kapasitas dalam pengelolaan BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah.

Manfaat pragmatis, secara umum hasil-hasil kajian ini dapat memberi kontribusi pemikiran dan bahan pertimbangan bagi pemerintah Kabupaten Mamuju Tengah dan pemerintah desa dalam mengatur dan mengembangkan kapasitas dan Potensi BUM Desa dalam memberi kontribusi untuk Pendapatan asli desa dan kesejahteraan masyarakat. Manfaat lain dari hasil penelitian ini adalah dapat menjadi referensi tambahan atau rujukan bagi peneliti-peneliti lain, terutama bagi peneliti yang tertarik meneliti topik tentang Pengembangan Kapasitas dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).

1.5. Tinjauan Pustaka

1) Kapasitas Kelembagaan

Pengembangan kapasitas kelembagaan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Milen (2004, h.21), pengembangan kapasitas tradisional dan penguatan organisasi berfokus pada pengembangan sumber daya, terutama sumber daya manusia, proses, dan struktur organisasi. Namun, pendekatan modern mengkaji semua dimensi kapasitas di semua tingkatan, termasuk misi strategi, budaya, gaya manajemen, struktur, sumber daya manusia, keuangan, aset informasi, dan infrastruktur, serta interaksi dalam sistem yang lebih luas dengan entitas lain, pemangku kepentingan, dan pelanggan.

Teori pengembangan kapasitas kelembagaan telah berkembang dari waktu ke waktu. Menurut Horton et al. (2003), pengembangan kapasitas kelembagaan meliputi empat dimensi: sumber daya, manajemen, adaptasi, dan dukungan



dan itu, UNDP (2008) menekankan pentingnya kepemimpinan, struktur kelembagaan dalam pengembangan kapasitas.

Organisasi

Organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam kapasitas kelembagaan. Teori dimensi organisasi menurut Milen akan bahwa penguatan organisasi berfokus pada proses dan yang mempengaruhi penetapan tujuan dan penyusunan

pekerjaan secara intensif. Oleh karena itu, kelembagaan memerlukan struktur organisasi yang memadai untuk mencapai tujuannya.

b. Mekanisme Kerja

Mekanisme kerja yang efektif diperlukan untuk mewujudkan pemerintahan yang baik dalam penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan bersama. Milen (2004, h.16) mengungkapkan bahwa pengembangan kapasitas merupakan proses peningkatan berkelanjutan yang merupakan proses internal yang dapat difungsikan dan dipercepat dengan bantuan dari luar melalui mekanisme kerja dengan berbagai pihak terkait.

c. Budaya Organisasi

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam pengembangan kapasitas kelembagaan. Milen (2004, h.21) menyebutkan bahwa dimensi penguatan organisasi meliputi strategi dan budaya. Keterkaitan antara keduanya menunjukkan perlunya pengembangan sistem budaya organisasi dengan strategi kepemimpinan, komunikasi, dan sistem nilai untuk mencapai tujuan secara efektif.

Penelitian terbaru oleh Carvalho et al. (2019) menekankan pentingnya budaya organisasi dalam pengembangan kapasitas kelembagaan. Mereka menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2) Pengembangan Kapasitas di Sektor Publik

Dalam menganalisis inisiatif untuk mempromosikan pemerintahan yang baik, kita dihadapkan pada beberapa pertanyaan kunci. Pertama, masalah definisi: apa yang dimaksud dengan Pengembangan kapasitas, dan apakah perlu dibedakan dari pengembangan atau penguatan kapasitas? Kedua, lokus inisiatif: apakah pemerintahan yang baik hasil dari fokus pada sektor publik saja, atau melibatkan sektor swasta dan masyarakat sipil? Ketiga, fokus intervensi: haruskah kita memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia, perbaikan organisasi, atau perubahan konteks kelembagaan? Terakhir, proses implementasi: bagaimana peran bantuan teknis dan ahli asing dalam Pengembangan kapasitas?

Perdebatan definisi telah lama menjadi bagian integral dari diskusi tentang inisiatif Pengembangan kapasitas. Dalam konteks ini Grindle & Serrill (1997) menggunakan istilah "Pengembangan kapasitas" untuk merujuk pada beragam strategi yang bertujuan meningkatkan kinerja pemerintah dalam tiga aspek utama: efisiensi, efektivitas, dan daya tanggap. Efisiensi mengacu pada optimalisasi penggunaan waktu dan sumber daya untuk mencapai hasil tertentu. Efektivitas berkaitan dengan kesesuaian antara upaya yang dilakukan dan hasil yang



ira itu, daya tanggap mencerminkan kemampuan untuk i yang dikomunikasikan.

us Pengembangan , beberapa spesialis lebih memilih istilah asitas" atau "penguatan kapasitas" untuk menekankan fokus asitas yang sudah ada, bukan membangun dari nol. Misalnya, menggunakan istilah "penguatan kapasitas" untuk menekankan mi peran dan keterbatasan sumber daya manusia serta

organisasi yang ada, alih-alih menyarankan struktur baru. Namun, menurut Grindle & Serrill (1997), ketiga istilah - Pengembangan , pengembangan, dan penguatan kapasitas - digunakan secara bergantian. Hal ini mencerminkan realitas kompleks di negara berkembang dan transisi, di mana sulit membedakan antara kebutuhan untuk menciptakan, mereformasi, atau mendukung struktur yang mengarah pada pemerintahan yang baik.

Perdebatan tentang lokus yang tepat untuk kegiatan Pengembangan kapasitas menjadi semakin penting, terutama dalam konteks keterbatasan sumber daya Pengembangan . Isu utamanya adalah apakah upaya untuk mencapai pemerintahan yang baik harus berfokus terutama pada pemerintah sendiri atau juga harus mencakup penguatan kapasitas sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil. Pertanyaan ini mencerminkan dua perspektif teoritis yang berbeda dalam studi Pengembangan dan tata kelola.

Perspektif pertama, yang dikenal sebagai "state-centered approach", berpendapat bahwa fungsi pemerintahan terutama merupakan refleksi dari operasi internal pemerintah. Teori ini, yang dikembangkan oleh ilmuwan seperti Theda Skocpol (1985), menekankan pentingnya kapasitas negara dalam menentukan efektivitas pemerintahan. Di sisi lain, perspektif "society-centered approach", yang didukung oleh teoritis seperti Robert Putnam (1993), berpendapat bahwa pemerintahan yang baik dihasilkan oleh masyarakat yang terorganisir, terdidik, dan waspada.

Grindle (2004) mengusulkan pendekatan yang lebih terintegrasi, yang ia sebut sebagai "state-in-society approach". Pendekatan ini mengakui pentingnya baik kapasitas negara maupun partisipasi masyarakat dalam mencapai pemerintahan yang baik. Ini sejalan dengan pandangan Evans (1995) tentang "embedded autonomy", yang menekankan pentingnya hubungan antara negara dan masyarakat dalam Pengembangan . Pertimbangan tentang penguatan kapasitas sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil, termasuk LSM, partai politik, serikat pekerja, dan kelompok kepentingan publik, menjadi sangat relevan. Seperti yang ditunjukkan oleh Edwards dan Hulme (1996), organisasi-organisasi ini dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas pemerintahan.

Sebagian besar kontribusi menurut Grindle & Serrill (1997) mengambil personel, kegiatan, atau struktur pemerintah sebagai titik fokus mereka. Fokus ini menunjukkan bias yang cukup besar terhadap pemahaman "sisi penawaran" tentang bagaimana pemerintahan yang baik dicapai. Meskipun demikian, sebagian besar kontributor akan setuju bahwa agar pemerintah efisien, efektif, dan responsif, tekanan dari sisi permintaan sangat penting. Selain itu, Pengembangan itu sendiri



gai jenis kapasitas yang harus tersedia secara luas dalam em ekonomi dan politiknya. Hal ini juga membutuhkan interaksi selanjutnya di sepanjang batas-batas hipotesis antara negara, nomi. Fokus utama Grindle & Serrill (1997) yakni pada operasi inkan pekerjaan sebagian besar kontributor (kebanyakan aktif promosikan perbaikan internal dalam kinerja pemerintah) konvergensi pada teori tata kelola "sisi penawaran".

Dengan fokus utama pada sektor publik dan kegiatan yang dianggap sebagai domain yang tepat bagi pemerintah, pertanyaan yang tersisa adalah apa yang perlu dilakukan untuk memperkuat kemampuan pemerintah agar dapat berkinerja secara efisien, efektif, dan responsif. Jawaban atas pertanyaan ini telah berubah seiring waktu, mencerminkan perubahan kebutuhan serta frustrasi terhadap strategi intervensi sebelumnya yang tidak mampu "menyelesaikan masalah".

Sebagaimana diuraikan oleh Peter Morgan, upaya-upaya pada tahun 1950-an dan 1960-an cenderung berfokus pada Pengembangan institusi, yang melibatkan inisiatif untuk menempatkan institusi-institusi sektor publik dasar yang akan memungkinkan pemerintah pasca-kemerdekaan untuk memenuhi janji-janji mereka untuk Pengembangan ekonomi dan sosial yang cepat. Namun, pada akhir 1960-an dan awal 1970-an, keprihatinan akan penguatan kelembagaan menunjukkan kekhawatiran yang semakin besar bahwa institusi-institusi yang sudah ada jauh dari harapan. Kemudian, gagasan manajemen Pengembangan diadopsi untuk menekankan pentingnya tanggung jawab Pengembangan pemerintah, terutama dalam menangani kebutuhan mayoritas masyarakat miskin.

Pengembangan kelembagaan muncul kembali pada 1980-an sebagai perhatian terhadap struktur dan kegiatan yang lebih luas yang dianggap penting bagi proses perubahan, termasuk kontribusi sektor swasta dan LSM dalam proses Pengembangan. Seiring waktu, definisi tentang apa yang perlu dilakukan untuk membangun kapasitas berkembang mencakup tindakan dan proses yang menghubungkan sektor publik, pasar, dan masyarakat sipil; definisi baru ini menunjukkan bahwa Pengembangan kapasitas adalah sinonim dengan konsep Pengembangan.

Grindle & Serrill (1997) percaya bahwa formulasi ini terlalu luas untuk memungkinkan diskusi produktif tentang inisiatif konkret untuk mendapatkan pemerintahan yang baik. Pemerintahan yang baik dapat dicapai meskipun sama sekali tidak terjamin ketika pejabat publik yang terampil dan profesional berusaha untuk merumuskan dan menerapkan kebijakan, ketika unit-unit birokrasi melaksanakan tugas-tugas yang ditugaskan secara efektif, dan ketika aturan yang adil dan otoritatif untuk interaksi ekonomi dan politik secara teratur dipatuhi dan ditegakkan.

Menurut pandangan Grindle & Serrill (1997), pemerintahan yang baik sangat berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia, organisasi, dan institusi di sektor publik. Mendapatkan pemerintahan yang baik berarti, antara lain, upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, memperkuat organisasi, dan mereformasi (atau menciptakan) institusi di sektor ini. Tabel berikut menunjukkan bahwa ketiga

berfokus terutama pada personel, manajemen, atau struktur
atan yang berbeda jika mereka ingin dikembangkan, diperkuat,



Tabel 1. 1 Dimensi dan Fokus Inisiatif Pengembangan Kapasitas

Dimensi	Fokus	Jenis Kegiatan
Pengembangan sumber daya manusia	Penyediaan tenaga profesional dan teknis	Pelatihan, gaji, kondisi kerja, perekrutan
Penguatan organisasi	Sistem manajemen untuk meningkatkan kinerja tugas dan fungsi tertentu; mikrostruktur, budaya organisasi	Sistem insentif, pemanfaatan personel, kepemimpinan, komunikasi, struktur manajerial
Reformasi kelembagaan	Institusi dan sistem; makrostruktur	Aturan main untuk rezim ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan hukum, reformasi konstitusi

Sumber: Grindle & Serrill (1997)

Terdapat penekanan yang berbeda pada dimensi Pengembangan kapasitas, dengan beberapa fokus pada pengembangan sumber daya manusia, sementara yang lain lebih menekankan penguatan organisasi atau reformasi kelembagaan. Meskipun penekanan berbeda, ketiga dimensi Pengembangan kapasitas (pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan) saling terkait dan harus ditangani secara bersamaan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas pemerintah.

Peran bantuan teknis dalam inisiatif Pengembangan kapasitas juga dibahas, dengan banyak kasus pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan yang didasarkan pada proyek-proyek yang didanai oleh donor. Namun, pada tahun 1990-an, inisiatif bantuan teknis dikritik karena investasi besar yang dilakukan tampaknya tidak menghasilkan peningkatan kapasitas yang signifikan pada pejabat atau organisasi sektor publik. Kritik tersebut juga menyoroti ketergantungan yang berkelanjutan pada tenaga asing untuk melaksanakan fungsi-fungsi penting dalam pemerintahan dan proyek-proyek donor yang didanai secara khusus, yang dapat merampas pemerintah dari bakat yang berkomitmen dan berkualitas tinggi.

Meskipun ada pandangan bahwa bantuan teknis tidak produktif dalam inisiatif Pengembangan kapasitas, desain proyek bantuan teknis dan konteks di mana proyek tersebut dilaksanakan merupakan penentu utama keberhasilan atau



mencapai tata kelola yang baik, proyek bantuan teknis harus memiliki staf yang tepat, dan peka terhadap konteks di mana dilaksanakan. Kompleksitas Pengembangan kapasitas dan peran inisiatif tersebut perlu diperhatikan. Pendekatan holistik yang dimensi Pengembangan kapasitas secara bersamaan sangat relevan. Perdebatan tentang efektivitas bantuan teknis juga diakui, dengan

penekanan pada pentingnya desain proyek yang baik dan kepekaan terhadap konteks dalam menentukan keberhasilan inisiatif Pengembangan kapasitas.

3) Strategi Pengembangan Kapasitas

Dalam upaya pengembangan kapasitas organisasi, terdapat beragam pendekatan yang digunakan oleh para ahli. Sebagian berfokus pada strategi untuk mengatasi atau menyiasati keterbatasan kapasitas yang ada, sementara lainnya lebih menekankan pada analisis proses yang terjadi. Namun demikian, mayoritas penulis mempertimbangkan baik faktor kontekstual maupun dinamika proses saat mengkaji kasus-kasus pengembangan SDM, penguatan organisasi, dan reformasi kelembagaan di berbagai negara. Komponen-komponen ini merupakan elemen krusial dalam program yang lebih komprehensif untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menjalankan tugas-tugas spesifik. Dengan demikian, hal ini menunjukkan sifat saling terkait dari berbagai dimensi pengembangan kapasitas sebagaimana yang telah diidentifikasi oleh Grindle & Serrill (1997) sebagai berikut:

a. Mengembangkan Sumber Daya Manusia

Indikator pertama dalam Pengembangan kapasitas adalah pengembangan sumber daya manusia, yang berfokus pada peningkatan kapasitas individu untuk melaksanakan tanggung jawab profesional dan teknis mereka. Tujuan utamanya adalah menyediakan tenaga kerja yang kompeten, berdedikasi, dan berorientasi pada kinerja di sektor publik. Kegiatan yang dilakukan meliputi pelatihan, penyesuaian gaji, perbaikan kondisi kerja, dan perekrutan. Pelatihan diberikan melalui program di tempat kerja dan kesempatan ijin belajar untuk pendidikan gelar dan non-gelar, baik di dalam maupun luar negeri, guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu. Penyesuaian gaji dilakukan untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas serta meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Perbaikan kondisi kerja bertujuan menciptakan lingkungan yang kondusif, aman, dan nyaman untuk mendukung produktivitas dan kinerja optimal. Proses perekrutan juga diperbaiki untuk menarik kandidat terbaik dan memastikan penempatan yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Upaya pengembangan sumber daya manusia ini juga bertujuan untuk mengatasi kendala pendidikan dan keterampilan yang disebabkan oleh kondisi sosial ekonomi yang kurang berkembang, serta memperbaiki kendala yang terkait dengan sifat pekerjaan di sektor publik.

b. Penguatan Organisasi

Indikator kedua adalah penguatan organisasi, yang berkaitan dengan peningkatan kapasitas organisasi untuk melaksanakan tugas dan fungsi tertentu secara efektif dan efisien. Fokusnya adalah pada sistem manajemen, mikrostruktur,



si. Kegiatan yang dilakukan meliputi penerapan sistem insentif mendorong kinerja, produktivitas, dan inovasi; pemanfaatan yang baik sesuai dengan kompetensi dan potensi mereka; as kepemimpinan untuk memberikan arahan, motivasi, dan komunikasi yang efektif untuk memastikan koordinasi, kolaborasi, keputusan yang baik; penyesuaian struktur manajerial untuk efisiensi, efektivitas, dan fleksibilitas organisasi; penguatan sumber

daya fisik seperti infrastruktur, peralatan, dan teknologi untuk mendukung kinerja organisasi; penerapan praktik manajemen yang efektif, seperti perencanaan strategis, manajemen kinerja, dan manajemen kualitas; serta mendorong desentralisasi dan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan untuk meningkatkan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas.

c. Reformasi Kelembagaan

Indikator ketiga adalah reformasi kelembagaan, yang berfokus pada perubahan aturan main di tingkat makrostruktur, yaitu institusi dan sistem yang lebih luas. Reformasi kelembagaan bertujuan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi Pengembangan kapasitas dan kinerja yang optimal. Kegiatan yang dilakukan meliputi perubahan aturan main untuk rezim ekonomi dan politik, termasuk reformasi kebijakan, hukum, dan peraturan yang mengatur interaksi ekonomi dan politik, serta hubungan antara negara, pasar, dan masyarakat sipil; pengembangan sistem hukum untuk memastikan kepastian hukum, penegakan hukum yang adil, dan perlindungan hak-hak individu dan organisasi; pengembangan rezim kebijakan yang mendukung Pengembangan kapasitas, seperti kebijakan pendidikan, kebijakan industri, dan kebijakan inovasi; pengembangan mekanisme akuntabilitas untuk memastikan transparansi, integritas, dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya publik dan kinerja institusi; pengembangan kerangka regulasi yang jelas, konsisten, dan mendorong iklim usaha yang sehat serta melindungi kepentingan publik; pengembangan sistem pemantauan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyebarkan informasi tentang kinerja pasar, pemerintah, dan pejabat publik; serta reformasi konstitusi jika diperlukan untuk mengakomodasi perubahan dalam struktur politik, ekonomi, dan sosial serta memastikan checks and balances yang tepat. Keberhasilan reformasi kelembagaan bergantung pada kualitas dan penerimaan aturan main baru, serta kesesuaiannya dengan konteks waktu dan tempat. Reformasi kelembagaan membutuhkan komitmen politik yang kuat, partisipasi pemangku kepentingan, dan adaptasi terhadap dinamika lingkungan.

4) Konsep pemerintahan desa dan BUM Desa

Desa pasca digulirkannya Undang-undang Desa menjadi struktur pemerintahan terbawah dalam sistem ketatanegaraan Indonesia yang memiliki kewenangan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan Pengembangan (Ian, 2017; Kushandajani, 2015). Sejalan dengan hal tersebut kebijakan Pengembangan yang digagas pemerintah saat ini mendorong adanya proses Pengembangan yang dimulai dari desa yang mana desa diposisikan sebagai entitas yang mandiri dan mampu mendorong perekonomian dalam skala daerah dan nasional, hingga desa kedepannya diharapkan memiliki produktivitas ekonomi yang tinggi dengan



ya manusia yang baik (Kurniawan, 2015; Suparmini, 2007).

alah mengeluarkan berbagai kebijakan guna memastikan desa menjadi entitas yang mampu mendorong Pengembangan tersebut mulai dari kebijakan yang ditunjukkan guna itas pemerintah daerah, peningkatan kualitas sumber daya gan pemberian anggaran yang memadai bagi desa baik yang J maupun yang bersumber dari APBD (Diah, 2020; Jaya et al.,

2021; Timotius, 2018). Instrumen kebijakan yang dibuat tersebut secara komprehensif memberi stimulus bagi desa untuk mampu menyelenggarakan pemerintahan dan Pengembangan berdasarkan pada karakteristik dan kebutuhan yang ada di masing-masing desa.

Pendirian BUM Desa merupakan salah satu kebijakan yang diinisiasi oleh pemerintah guna membangun desa khususnya guna membangun perekonomian desa yang berbasis kepada pemberdayaan masyarakat (Humaira, 2022; Ridwansyah et al., 2021). Kebijakan pendirian BUM Desa yang telah digulirkan tersebut ditujukan tidak hanya semata-mata untuk mencari keuntungan, tetapi juga di dalamnya ada proses pemberdayaan perekonomian masyarakat yang mana dalam penyelenggaraannya BUM Desa mulai dari tahap perencanaan sampai dengan pengelolaan harus turut serta melibatkan masyarakat desa yang mana diharapkan dengan adanya pengelolaan BUM Desa yang berhasil akan mampu menambah keterampilan masyarakat dalam pengelolaan unit usaha dan menambah pendapatan bagi warga masyarakat yang terlibat sehingga akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa (Fitria, 2020; Subehi et al., 2018).

Kebijakan pendirian BUM Desa harus ditindaklanjuti oleh pemerintah daerah dengan mendirikan BUM Desa di setiap desa yang ada, dengan begitu maka akan menciptakan banyak kegiatan ekonomi yang pada akhirnya tidak hanya mampu menggerakkan aktivitas perekonomian di desa semata, tetapi juga mampu menjadi penggerak perekonomian di tingkat daerah dan di tingkat nasional (Agung Gunanto et al., 2016). Hal ini sejalan dengan tujuan Nawacita Pengembangan yang digagas pemerintah saat ini dengan program “Membangun Indonesia dari Pinggiran/Desa” dengan cara memperkuat daerah-daerah dan desa dalam rangka Pengembangan Negara Kesatuan Republik Indonesia (Mawazi & Hidayatullah, 2018) (Suartini & Rohaya, 2022).

Dalam perspektif Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Tentang Desa makna kelembagaan BUM Desa dapat dipahami dari mandat Pasal 87 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. Pada pasal tersebut disebutkan: 1) Pendirian BUM Desa disepakati melalui Musyawarah Desa, 2) Pendirian BUM Desa sebagaimana pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa. Kedua ayat tersebut menegaskan peran penting dan menentukan dari lembaga tinggi desa, yaitu Musyawarah Desa dan kepala desa sebagai representasi lembaga tinggi desa yang berkewenangan menerbitkan Peraturan Desa. Dengan menempatkan kewenangan lembaga tinggi desa maka mandat dari kedua ayat yang tak terpisahkan dari Pasal 87 tersebut menegaskan bahwa keberadaan BUM Desa merupakan bagian dari kelembagaan desa. Oleh karena itu kelembagaan BUM Desa dibangun sebagai



gaan desa, terutama yang berkaitan dengan kelembagaan ekonomi desa.

Salah satu perubahan terbaru yakni Undang-undang (UU) Nomor 3 Tahun 2020 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa telah mengubah pasal Pasal 87A yang berbunyi (1) Pengelolaan BUM Desa dilaksanakan dengan maksud dalam Pasal 87 ayat (2) dilakukan secara profesional untuk meningkatkan keuntungan bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. (2)

BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat bekerja sama dengan badan usaha milik negara, badan usaha milik daerah, badan usaha milik swasta, dan/atau koperasi. (3) Kerja sama BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan untuk membentuk kemitraan yang saling menguntungkan antar pelaku ekonomi dan saling menguatkan untuk mewujudkan demokrasi ekonomi dan efisiensi nasional yang berdaya saing tinggi. (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai kerja sama BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diatur dalam Peraturan Pemerintah.

Dalam konteks BUM Desa, Kementerian Desa PDTT memberikan makna kelembagaan yang lebih sederhana. Kelembagaan yang dimaksud tampaknya lebih berkaitan dengan faktor yang menentukan verifikasi BUM Desa agar supaya sesuai aturan yang berlaku. Namun hal yang sederhana di tingkat kementerian belum tentu sederhana bagi pihak desa, karena untuk sampai berhasil verifikasi desa perlu kerja keras. Sebagai contoh verifikasi data BUM Desa sudah diupayakan sederhana dengan menyediakan model baku (Default) format isian data yang dibutuhkan. Persoalannya, data isian yang akan diverifikasi merupakan hasil dari kesepakatan yang harus ditetapkan melalui kegiatan kolektif yang sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. Selain itu verifikasi data menuntut dokumen penyerta, misalnya Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUM Desa. Sementara untuk membuat dokumen AD/ART dibutuhkan kompetensi keterampilan tertentu.

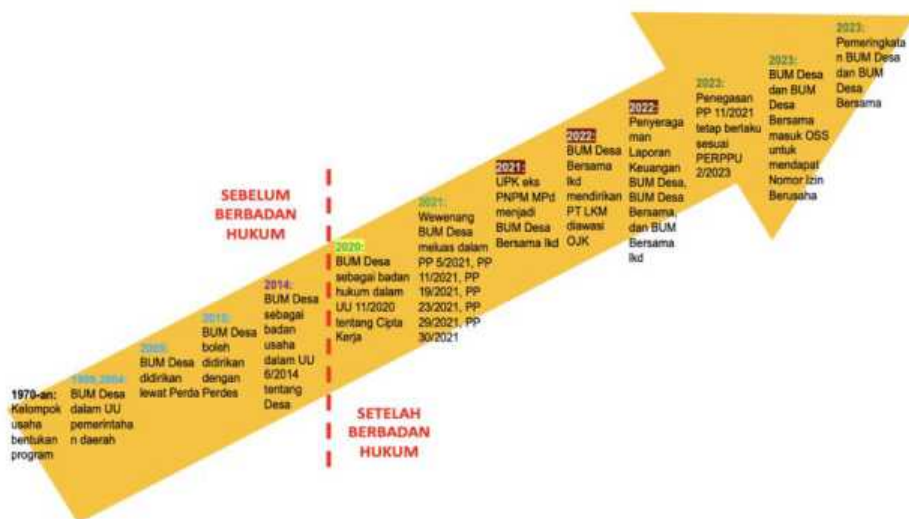
Hal utama yang perlu dipahami adalah bahwa BUM Desa berbeda dengan korporasi atau usaha ekonomi pada umumnya. BUM Desa bukan utamanya bisnis demi keuntungan (business as usual). Perbedaan utama terletak pada kedudukan BUM Desa sebagai bagian dari desa. BUM Desa bukan hanya milik desa, melainkan juga bagian tak terpisahkan dari kelembagaan desa. Keberadaan BUM Desa merupakan bagian dari kebijakan Pengembangan Desa yang ditetapkan berdasarkan kewenangan desa. Desa mendirikan BUM Desa dalam kerangka mendukung terwujudnya tujuan Pengembangan, yaitu kesejahteraan masyarakat. Dalam istilah terkini BUM Desa merupakan bentuk kewirausahaan sosial (social entrepreneurship) desa. Kewirausahaan sosial bukanlah perspektif, melainkan paradigma atau suatu model yang menjadi prinsip dasar. Prinsip kewirausahaan sosial itu yang kemudian menjadi dasar penguatan kelembagaan BUM Desa. Penguatan kelembagaan BUM Desa dengan demikian merupakan tindakan untuk mengawal dan memastikan bahwa visi dan tujuan BUM Desa adalah sejalan atau mendukung visi dan tujuan kebijakan Pengembangan dan pemberdayaan masyarakat desa, yaitu menjadikan desa mandiri, maju, dan sejahtera. Demikian sebaliknya penguatan kelembagaan



akan tindakan menggerakkan kesadaran masyarakat untuk
ikna dalam pengembangan BUM Desa melalui kelembagaan
n dalam peraturan yang berlaku.

perkembangan aspek regulasi, sejak diundangkannya UU
erintahan daerah, diciptakan Badan Usaha Milik Desa (BUM
ga bisnis milik publik agar mampu mengisi PADes. Kebijakan
Desa semakin kuat sejak diundangkannya UU 6/2023 tentang

Cipta Kerja. BUM Desa menjadi entitas badan hukum baru. Namun hingga kini masih rendah BUM Desa yang berbadan hukum, serta mendapat Nomor Induk Berusaha (NIB). Adapun peta regulasi penguatan kelembagaan dan unit usaha BUM Desa yakni sebagai berikut :



Gambar 1. 3 Perkembangan Regulasi tentang BUM Desa, 1999-2023

Peta perkembangan regulasi ini menunjukkan bahwa adanya penguatan kelembagaan desa dalam pendekatan regulasi. Dimana secara garis besar dibagi menjadi dua yakni sebelum berbadan hukum yakni mulai tahun 1970 – 2014. Selanjutnya setelah berbadan hukum di mulai tahun 2020 dengan terbitnya UU nomor 11 tahun 2020 tentang cipta kerja, selanjutnya terbit PP nomor 11 tahun 2021 tentang BUM Desa. Hingga saat ini BUM Desa diwajibkan untuk berbadan hukum dengan terdaftar di kementerian hukum dan HAM. BUM Desa yang berbadan hukum tentunya memiliki peluang yang lebih besar dalam membangun kerjasama dengan pihak luar.

1.6. Penelitian terdahulu

Untuk dapat secara rinci melihat perbedaan antara penelitian pengembangan kapasitas BUM Desa Mamuju Tengah dengan penelitian-penelitian



yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, maka alui matriks perbandingan berikut ini. Matriks ini menyajikan ansif mengenai aspek-aspek kunci dari setiap penelitian, baca untuk dengan mudah mengidentifikasi keunikan dan ari penelitian ini dibandingkan dengan studi-studi terdahulu nbangan kapasitas.

Tabel 1. 2 Matriks Perbandingan Penelitian Terdahulu

N o	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
1.	Ahmed, M. A. A. (2023). The Capacity Building and Public Service Delivery in Mogadishu Municipality, Banadir Region, Somalia	Penelitian Ahmed (2023) menyimpulkan bahwa meskipun terdapat kemajuan dalam pengembangan kapasitas dan pelayanan publik di Kotamadya Mogadishu, Somalia, masih ada masalah dan kekurangan dalam penerapan prinsip-prinsip pengembangan kapasitasnya	Kedua penelitian berfokus pada topik pengembangan kapasitas di level pemerintahan lokal	Penelitian ini berfokus pada pengembangan kapasitas BUM Desa sebagai entitas baru dalam konteks kelembagaan desa di Indonesia dengan isu spesifik seperti status badan hukum, prioritas pembentukan, dan komunikasi; sementara penelitian Ahmed mengkaji kapasitas sektor publik kotamadya secara umum di Somalia dengan isu partisipasi warga dan prinsip pengembangan kapasitas.



No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
2	Nwapi, R. O. (2023). Effect of Capacity Building on Workers' Productivity in Public Sector Organization A Case Study of Enugu State	Nwapi menemukan bahwa kurangnya pelatihan, pendanaan, dan teknologi modern menghambat pengembangan kapasitas, sementara pengembangan kapasitas meningkatkan pemberian layanan. Nwapi merekomendasikan komitmen pemerintah untuk pengembangan kapasitas kelembagaan untuk pemberian layanan yang efisien.	Kedua penelitian berfokus pada pengembangan kapasitas di entitas sektor publik (BUM Desa dan organisasi pelayanan publik). Serta bertujuan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas dan dampaknya terhadap kinerja/produktivitas.	Penelitian Nwapi berfokus pada hubungan antara pengembangan kapasitas dan produktivitas pekerja, sementara penelitian ini lebih memperhatikan pemberian layanan dan manajemen BUM Desa secara keseluruhan.
3	Nurdin, M., & Baharuddin, T. (2023). Capacity Building Challenges and Strategies in the Development	Penelitian Nurdin & Baharuddin (2023) mengidentifikasi tantangan pengembangan kapasitas dalam pembangunan IKN baru, seperti keterbatasan SDM dan anggaran, serta merekomendasikan strategi kolaboratif, partisipatif, dan	Keduanya membahas topik pengembangan kapasitas dalam konteks Indonesia.	Penelitian Anda berfokus pada BUM Desa di tingkat kabupaten, sementara penelitian Nurdin & Baharuddin berfokus pada pembangunan IKN baru di tingkat nasional.



No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
		berkelanjutan untuk mengatasinya.		
4	Lumato, Z., & Issa, F. H. (2023). Prospects and Challenges of Capacity Building Projects in Higher Education: University of Dar es Salaam Experience.	Penelitian Lumato & Issa menemukan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan proyek pengembangan kapasitas meliputi penetapan tujuan yang cermat, eksekusi yang baik, serta kepemimpinan yang berkomitmen dan berkualitas. Selain itu, keberadaan pengawas dan operator penuh waktu yang berdedikasi dan memiliki keterampilan manajemen proyek yang mendalam juga penting.	Kedua penelitian berfokus pada pengembangan kapasitas, Kedua penelitian bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pengembangan kapasitas	Penelitian ini berfokus pada pengembangan kapasitas BUM Desa di tingkat kabupaten di Indonesia. Penelitian Lumato & Issa berfokus pada proyek pengembangan kapasitas di pendidikan tinggi, khususnya di Universitas Dar es Salaam, Tanzania.
5	Okunade et al (2023)	Penelitian Okunade et al. menemukan bahwa meskipun menghadapi tantangan infrastruktur dan pendidikan, sektor	Kedua penelitian berfokus pada pengembangan kapasitas, Kedua penelitian bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas inisiatif	Penelitian ini menganalisis praktik pengembangan kapasitas BUM Desa saat ini, mengidentifika



No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
	development and mentorship initiatives	kesehatan Nigeria mengalami kemajuan dalam pengembangan keterampilan dan mentorship. Studi ini menyoroti dampak transformatif dari inisiatif tersebut pada pemberian layanan kesehatan dan peran penting mentorship dalam mendorong pertumbuhan profesional dan kepemimpinan di antara praktisi kesehatan.	pengembangan kapasitas yang ada	si pemangku kepentingan yang terlibat, faktor keberhasilan, dan kendala yang dihadapi. Penelitian Okunade et al. meneliti evolusi historis, tantangan saat ini, dan kesenjangan dalam pengembangan kapasitas di sektor kesehatan Nigeria, dengan fokus pada inisiatif pengembangan keterampilan dan model mentorship.
6	Boztepe, S., Linde, P., and Smedberg, A.(2023) Design making its way to the city hall: Tensions	Penelitian Boztepe et al. menemukan adanya ketegangan yang dihadapi oleh para desainer saat mereka berusaha menempatkan desain dalam sistem organisasi dan cara kerja di sektor publik. Studi ini menekankan	Kedua penelitian berfokus pada pengembangan kapasitas di sektor publik. Kedua penelitian mengkaji tantangan dalam proses pengembangan kapasitas.	Penelitian ini berfokus pada praktik pengembangan kapasitas BUM Desa secara umum, termasuk pengembangan SDM, status badan hukum, prioritas pembentukan,



No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
	Galluzzo, L., Rizzo, F., Spallazzo, D	perlunya navigasi yang terampil dalam mengelola ketegangan tersebut.		dan komunikasi. Penelitian Boztepe et al. secara spesifik berfokus pada ketegangan yang dihadapi oleh para desainer saat mereka berusaha membangun kapasitas desain di sektor publik.
7	Almășan-Anghel, C.M., 2023. Capacity Building and Development in the Health Sector: Implications for Romania.	Penelitian Almășan-Anghel menekankan pentingnya investasi dalam infrastruktur dan tenaga kerja sistem kesehatan masyarakat untuk memenuhi kebutuhan perawatan medis. Studi ini juga menyoroti konsekuensi negatif dari kurangnya dukungan finansial terhadap sektor kesehatan Rumania selama dua dekade terakhir.	Keduanya menyoroti pentingnya pengembangan kapasitas dalam meningkatkan kinerja sistem secara keseluruhan dan menyoroti tantangan yang dihadapi dalam proses tersebut.	Penelitian ini mengidentifikasi isu-isu seperti keterbatasan pengembangan SDM, status badan hukum BUM Desa, prioritas pembentukan BUM Desa, dan komunikasi antara perangkat desa dan warga. Penelitian Almășan-Anghel berfokus pada pengaruh sumber daya manusia dan



No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
				investasi keuangan terhadap pengembangan kapasitas di sektor kesehatan Rumania.
8	Annan-Prah, E. C., & Andoh, R. P. (2023). Effects of customised capacity building on employee engagement, empowerment , and learning in Ghanaian local government institutions	Penelitian Annan-Prah & Andoh menemukan bahwa pengembangan kapasitas yang disesuaikan berpengaruh terhadap pembelajaran karyawan, pemberdayaan karyawan, dan keterlibatan karyawan. Pembelajaran karyawan juga memediasi secara parsial efek pengembangan kapasitas yang disesuaikan pada pemberdayaan dan keterlibatan karyawan.	Kedua penelitian berfokus pada pengembangan kapasitas di sektor publik. Kedua penelitian mengakui pentingnya pengembangan kapasitas dalam meningkatkan hasil di tingkat individu dan organisasi.	Penelitian ini berfokus pada praktik pengembangan kapasitas BUM Desa secara umum, termasuk pengembangan SDM, status badan hukum, prioritas pembentukan, dan komunikasi. Penelitian Annan-Prah & Andoh secara spesifik meneliti efek pengembangan kapasitas yang disesuaikan pada hasil karyawan, termasuk pemberdayaan karyawan, keterlibatan karyawan, dan



No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
				pembelajaran karyawan.
9	Wahidah, I., & Herdiana, D. (2023). Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Sumedang.	Kapasitas kelembagaan yang baik, ditunjukkan dengan pengelolaan yang sukses dan sesuai regulasi. Menyoroti perlunya administrator yang mampu dan kesesuaian regulasi dalam pengelolaan BUM Desa.	Kedua studi berfokus pada penilaian kapasitas dalam konteks pengelolaan desa. Keduanya mengidentifikasi faktor kunci yang berkontribusi pada pengelolaan BUM Desa yang sukses.	Penelitian Wahidah & Herdiana memberikan wawasan tentang pentingnya kapasitas kelembagaan pemerintah desa dalam keberhasilan pengelolaan BUM Desa, sementara penelitian ini mengidentifikasi berbagai tantangan dalam proses pengembangan kapasitas BUM Desa secara lebih luas.
10	Chileshe, N., Kavishe, N., & Edwards, D. J. (2023). Identification of critical capacity	Penelitian Chileshe et al. menemukan perbedaan peringkat 8 CBC antara mereka yang memiliki pengalaman PPP dan yang tidak, dengan 4 CBC teratas: 'terbatasnya orang lokal	Kedua penelitian berfokus pada pengembangan kapasitas di sektor publik. Kedua penelitian mengidentifikasi tantangan dalam proses pengembangan kapasitas.	Penelitian ini berfokus pada praktik pengembangan kapasitas BUM Desa secara umum, termasuk pengembangan SDM, status badan hukum, prioritas pembentukan,



No	Penulis, Tahun dan judul	Hasil kajian	Persamaan	Perbedaan
	case of Tanzania.	berpengalaman', 'kurangnya sumber daya', 'kurangnya proyek PPP yang berhasil', dan 'kurangnya pelatih PPP tetap'. Korelasi kuat dan positif antara 'kualifikasi yang tidak memadai' dan 'kurangnya pelatihan praktik' juga ditemukan.		dan komunikasi. Penelitian Chileshe et al. secara spesifik mengidentifikasi dan merangking tantangan pengembangan kapasitas yang kritis dalam proyek PPPs di Tanzania.

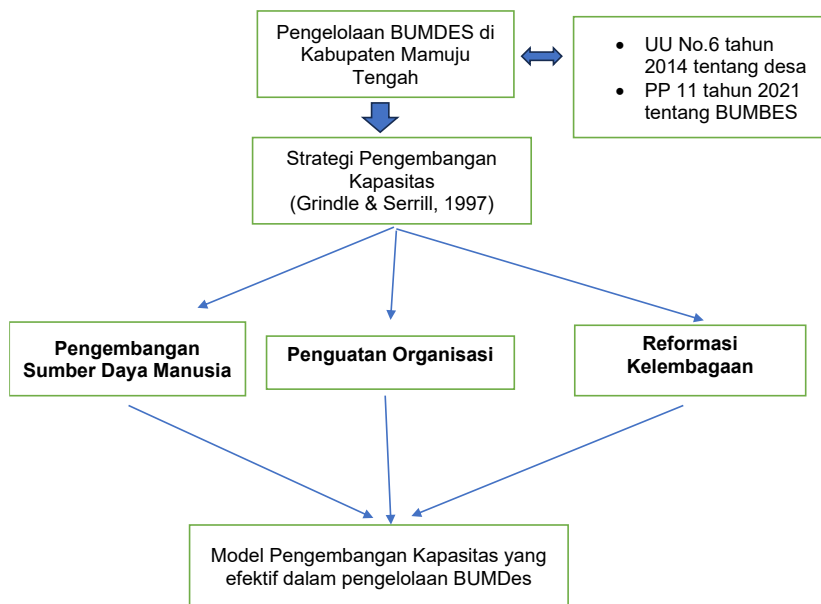
Sumber: diolah oleh penulis, 2024

1.7. Kerangka Pikir

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam pengembangan kajian Pengembangan kapasitas dalam konteks BUM Desa, khususnya di daerah yang baru mengalami pemekaran seperti Kabupaten Mamuju Tengah.

Berdasarkan keempat masalah tersebut, selanjutnya penulis tertarik melakukan penelitian disertasi dengan judul Pengembangan kapasitas dalam pengelolaan BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini yakni sebagai berikut :





Gambar 1. 4 Bagan Kerangka Pikir

1.8. Metode Penelitian

1.8.1. Pendekatan Dan Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian kualitatif, dimana penelitian yang dilakukan adalah deskriptif. Hal ini melibatkan penemuan atau interpretasi fakta dari fakta yang diteliti dan memudahkan penulis untuk memperoleh data yang objektif untuk menganalisis dan memahami pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan usaha milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah

Penelitian kualitatif adalah pemahaman tentang perilaku, persepsi, motivasi, perilaku dan fenomena lain yang berkaitan dengan pengalaman subjek penelitian secara keseluruhan (secara global) melalui uraian di bawah ini. Pengaturan alam khusus menggunakan berbagai metode alami. (Moleong, 2012). Studi kasus digunakan dalam penelitian kualitatif ini dengan mengkaji kasus atau fenomena yang terjadi di masyarakat yang dilakukan dengan susah payah untuk mempelajari konteks, keadaan dan interaksi yang terjadi. Untuk mempelajari secara khusus suatu

tertentu, penelitian studi kasus dilakukan tidak hanya untuk entang fenomena suatu kelompok atau populasi tertentu, tetapi entang peristiwa atau fenomena yang akan diteliti. Studi kasus m, yang tidak memerlukan pertimbangan satu individu atau melibatkan banyak individu atau subjek dengan fokus terpadu sedang dipertimbangkan. Untuk memperoleh data rinci, studi wawancara, observasi dan desk survey untuk analisis teoritis.



Studi kasus memahami, mempertimbangkan dan menafsirkan makna yang diturunkan dari fenomena yang sedang dipertimbangkan.

Dalam hal ini, memberikan gambaran tentang Model pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan usaha milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah. Adapun pengumpulan data dan informasi melalui observasi dan wawancara mendalam terkait dengan penelitian ini.

1.8.2. Fokus Penelitian

Adapun fokus pada penelitian pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah yakni berdasarkan analisis menggunakan teori Pengembangan Kapasitas oleh Grindle (1997) yakni:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di 54 Desa se Kabupaten Mamuju Tengah. Hal ini dilihat dari pelatihan, pemberian gaji/upah, kondisi kerja, dan rekrutmen pengelola BUM Desa.
2. Penguatan Organisasi dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di 54 desa se kabupaten Mamuju Tengah yang dianalisis berdasarkan beberapa aspek diantaranya sistem insentif, pemanfaatan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, struktur manajemen, dan komunikasi.
3. Reformasi Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di 54 desa se kabupaten Mamuju Tengah yang dianalisis berdasarkan beberapa aspek diantaranya aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, serta reformasi sistem hukum terkait BUM Desa.
4. Model pengembangan kapasitas yang efektif dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Di Kabupaten Mamuju Tengah berdasarkan model existing yang ditemukan selanjutnya dianalisis menggunakan teori dan konsep yang relevan yang selanjutnya menjadi model rekomendasi Pengembangan kapasitas pengelolaan BUM Desa yang efektif.

1.8.3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di pemerintah kabupaten mamuju Tengah dalam hal ini Dinas Pemberdayaan masyarakat Desa, 54 pemerintah desa dan BUM Desa. Peneliti menganggapnya sebagai tempat yang relevan diteliti, mengingat ini Dinas Pemberdayaan masyarakat Desa, 54 pemerintah desa dan pengelola BUM Desa yang bertanggung jawab dalam pengelolaan BUM Desa.

1.8.4. Waktu dan Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus 2024 sampai Februari 2025 dan berlokasi di Kabupaten Mamuju Tengah.



3

nelitian diperoleh dari berbagai sumber data guna menjawab
ian, yaitu :

eroleh melalui observasi sangat mendalam, dan wawancara
oth interview) dengan masyarakat, dan pihak yang berwenang
an informasi dan keterangan mengenai pengembangan

kapasitas dalam pengelolaan Badan usaha milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah

2. Data Sekunder, diperoleh melalui telaah dokumentasi secara jeli yang bersumber pada literatur dokumen-dokumen atau tulisan-tulisan serta studi-studi penelitian yang sejenis yang ada hubungannya dengan permasalahan penelitian.

1.8.6. Teknik Pengumpulan Data

Survei lapangan dilakukan untuk mengumpulkan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara, observasi, atau observasi. Sedangkan data sekunder diambil dari dokumen yang dapat memperjelas data primer. Berkaitan dengan hal tersebut, peneliti juga melakukan research desk di 54 pemerintah desa dan pengelola BUM Desa untuk mengumpulkan informasi terkait pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan usaha milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah. Dengan demikian, studi literatur memberikan gambaran yang jelas tentang isi pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan usaha milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah. Sedangkan metode wawancara yang digunakan adalah metode wawancara tidak terstruktur yang memungkinkan peneliti untuk mengajukan pertanyaan lebih leluasa dan bebas tanpa terkendala oleh rangkaian pertanyaan yang baku, sekaligus memenuhi kebutuhan penelitian dan dapat berkembang sesuai dengan itu. Proses selanjutnya adalah memilih dan memberi peringkat pada data yang dikumpulkan sesuai dengan kebutuhan analitis Anda.

Teknik identifikasi informan dilakukan dengan cara pengambilan sampel yang disengaja. Dalam penelitian ini, identifikasi sampel difokuskan pada sasaran daripada seluruh populasi. Intentional sampling berarti bahwa penentuan sampel yang mempertimbangkan kriteria tertentu telah dilakukan pada subjek yang sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, identifikasi sampel harus konsisten dengan fokus utama wilayah dan dasar pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan usaha milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah. Informasi rinci untuk survei ini dibuat berdasarkan informasi yang tersedia atau data yang diperlukan (*Snowball*) dan memungkinkan merepresentasikan pemerintah desa se Kabupaten Mamuju Tengah. untuk terlibat di area ini, memastikan ukuran sampel. Dalam hal ini adalah tentang pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan usaha milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah.

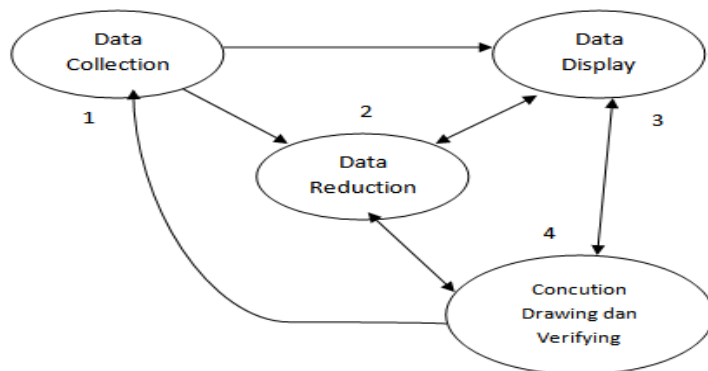
1.8.7. Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk membahas hasil penelitian ini adalah metode kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus analitik, baik



k setiap jenis pasar yang dianalisis maupun pada semua kasus pasar. Di sisi lain, untuk menjamin keabsahan data penelitian, alat bantu dengan menggunakan pendekatan triangulasi yang gulasi sumber data dan telah teruji reliabilitasnya. Efisiensi.

an Miles (1992) pengumpulan data interaktif dengan analisis is data kualitatif dalam penelitian ini dengan mengacu pada data siklus analisis data ini ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar 1. 5. Model Interaktif Analisis Penelitian Kualitatif (Miles and Huberman, 1992)

Gambar ini menunjukkan bahwa kegiatan analisis data dimulai dengan pengumpulan data di tempat. Hasil pengumpulan data kemudian direduksi menjadi data dengan cara mengorganisasikannya ke dalam unit konseptual tertentu, kategori tertentu, atau topik tertentu. Selain itu, tampilan data dalam format tertentu dilakukan. Hal ini penting untuk memfasilitasi presentasi dan deklarasi akhir. Kegiatan terakhir adalah penarikan kesimpulan. Analisis data ini tidak dilakukan sekali saja, tetapi bersifat interaktif. Tentu saja, sejauh mana proses itu berjalan bolak-balik tergantung pada kompleksitas masalah yang bersangkutan. Ini juga sangat tergantung pada keakuratan analisis selama pengumpulan data. Dengan kata lain, bagaimana kepekaan dan kemampuan peneliti untuk melakukan perbandingan dalam pengumpulan data.

1.8.8. Informan Penelitian

Adapun informan pada penelitian ini yakni :

Tabel 1. 3 Matriks Informan

No	Informan Kunci	No	Informan
1	kepala bidang Pemberdayaan Desa Dinas PMD Mamuju Tengah	1	Pegawai Bank Sulselbar cabang Mamuju Tengah
	kepala Pemerintah Desa Wapaten Mamuju	2	Kepala Desa Waepute
	Anggota Badan Pertanian Desa seluruh	3	Kepala Desa Lammang-Lammang



No	Informan Kunci	No	Informan
	Indonesia (PABPDSI) Kabupaten Mamuju Tengah		
		4	Ketua BPD Desa Salugatta
		5	Anggota BPD Desa Topoyo
		6	Anggota BPD Desa Pontanakayang
		7	Anggota BPD Desa Waepute
		8	Direktur BUM Desa Salupangkang Indah
		9	Direktur BUM Desa Pontanakayang
		10	Direktur BUM Desa Topoyo
		11	Direktur BUM Desa Salugatta
		12	Direktur BUM Desa waepute

Sumber: diolah oleh peneliti, 2025

Penelitian ini melibatkan 15 informan yang terdiri dari informan kunci dan informan pendukung yang dipilih secara purposif berdasarkan kapasitas dan keterlibatannya dalam pengelolaan BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Informan kunci terdiri dari tiga pihak strategis, yaitu Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa Dinas PMD Kabupaten Mamuju Tengah yang memiliki peran dalam pembinaan dan pengawasan BUM Desa di tingkat kabupaten, Ketua Asosiasi Pemerintah Desa (APDESI) Kabupaten Mamuju Tengah yang mewakili suara kolektif kepala desa dalam pengembangan BUM Desa, serta Ketua Persatuan Anggota Badan Permusyawaratan Desa seluruh Indonesia (PABPDSI) Kabupaten Mamuju Tengah yang memiliki fungsi pengawasan terhadap pengelolaan BUM Desa. Ketiga informan kunci ini dipilih karena memiliki pemahaman komprehensif tentang kebijakan, dinamika, dan permasalahan pengembangan kapasitas BUM Desa di tingkat kabupaten.

Informan pendukung dalam penelitian ini berjumlah 12 orang yang terdiri dari berbagai unsur terkait pengelolaan BUM Desa. Informan ini meliputi pegawai Bank Sulselbar Cabang Mamuju Tengah yang memiliki pengalaman dalam kemitraan perbankan dengan BUM Desa serta memiliki potensi untuk menjalin kerjasama dengan BUM Desa. Dua orang kepala desa yakni Kepala Desa Waepute dan Kepala Desa Lammang-Lammang yang berperan sebagai pembina BUM Desa, empat orang anggota BPD dari berbagai desa (Salugatta, Topoyo, Pontanakayang, dan Waepute) yang menjalankan fungsi pengawasan, serta lima orang direktur BUM Desa dari Salupangkang Indah, Pontanakayang, Topoyo, Salugatta, dan Waepute yang menjalankan fungsi operasional pengelolaan BUM Desa. Pemilihan informan ini untuk mendapatkan data yang komprehensif dari berbagai aspek pembinaan, pengawasan, operasional, hingga kemitraan pengembangan kapasitas BUM Desa di Kabupaten Mamuju



1.8.9. Pengecekan Keabsahan Data

Banyak hasil penelitian kualitatif diragukan kebenarannya karena beberapa hal, yaitu subjektivitas peneliti merupakan hal yang dominan dalam penelitian kualitatif, alat penelitian yang diandalkan adalah wawancara dan observasi yang banyak mengandung kelemahan ketika dilakukan secara terbuka dan tanpa kontrol. Oleh karena itu menurut Saryono dan Anggreani (2010), dibutuhkan beberapa cara untuk menentukan keabsahan data, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*) dan kepastian (*confirmability*).

- 1 Kepercayaan (*credibility*)
Kredibilitas merupakan kriteria untuk memenuhi nilai kebenaran dari data dan informasi yang dikumpulkan. Artinya, hasil penelitian harus dapat dipercaya oleh semua pembaca secara kritis dan dari responden sebagai informan. Cara memperoleh tingkat kepercayaan hasil penelitian yaitu: (1) memperpanjang masa pengamatan, (2) pengamatan yang terus menerus, (3) triangulasi, (3) diskusi dengan teman sejawat, (4) mengadakan pengecekan anggota, (5) analisis kasus negatif, dan (6) pengecekan atas kecukupan referensial.
- 2 Keralihan (*transferability*)
Kriteria ini digunakan untuk memenuhi kriteria bahwa hasil penelitian ini dapat ditransfer ke subyek lain yang memiliki tipologi yang sama. Artinya bahwa hasil penelitian ini dapat diterapkan pada situasi yang lain.
- 3 Kebergantungan (*dependability*)
Kriteria ini dapat digunakan untuk menilai apakah proses penelitian kualitatif bermutu atau tidak, dengan mengecek apakah peneliti sudah cukup hati-hati, apakah membuat kesalahan dalam mengkonseptualisasikan rencana penelitiannya, pengumpulan data dan pengintepretasiannya. Oleh karena itu, teknik terbaik yang digunakan adalah *dependability audit* dengan meminta dependent dan independent auditor untuk mereview aktivitas peneliti, dalam hal ini pembimbing disertasi dan penguji.
- 4 Kepastian (*confirmability*)
Apakah hasil penelitian dapat dibuktikan kebenarannya, dimana hasil penelitian sesuai dengan data yang dikumpulkan dan dicantumkan dalam laporan lapangan. Hal ini dilakukan dengan membicarakan hasil penelitian dengan orang yang tidak ikut dan tidak berkepentingan dalam penelitian, dengan tujuan agar hasil dapat lebih obyektif. Konfirmabilitas merupakan kriteria untuk menilai mutu tidaknya hasil penelitian. Jika dependabilitas digunakan untuk menilai kualitas dari proses yang ditempuh oleh peneliti, bilitas untuk menilai kualitas hasil penelitian.



BAB II

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA DI KABUPATEN MAMUJU TENGAH

2.1. Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah. Penelitian ini berfokus pada dimensi pelatihan dan pengembangan SDM, sistem penggajian/insentif, dan rekrutmen. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan berbagai informan, meliputi pengurus BUM Desa, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), dan Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas SDM BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah masih menghadapi berbagai tantangan, antara lain: minimnya program pelatihan komprehensif dan berkelanjutan, sistem penggajian berbasis persentase yang tidak memadai dengan remunerasi yang berada di bawah standar kelayakan ekonomi, proses rekrutmen yang cenderung mengedepankan kedekatan personal daripada kompetensi, lemahnya dukungan institusional, keterbatasan kemampuan dalam pemanfaatan teknologi digital, serta belum adanya mekanisme monitoring dan evaluasi yang sistematis. Penelitian ini merekomendasikan pendekatan terintegrasi dan holistik dalam pengembangan kapasitas SDM BUM Desa, mencakup: pengembangan program pelatihan berkelanjutan, reformasi sistem insentif menuju model hybrid, penerapan rekrutmen berbasis kompetensi, penguatan dukungan institusional, akselerasi literasi digital, serta implementasi sistem monitoring dan evaluasi yang efektif. Selain itu, diperlukan penelitian partisipatif yang melibatkan pengelola BUM Desa dalam perancangan dan implementasi program pengembangan kapasitas, untuk memastikan program yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur administrasi publik, khususnya dalam konteks pengembangan kapasitas SDM pada organisasi publik di tingkat desa, serta menyediakan rekomendasi praktis bagi pemangku kepentingan dalam upaya meningkatkan kinerja BUM Desa.



*Pengembangan Kapasitas, Badan Usaha Milik Desa, Tata Kelola
Ekonomi Lokal*

2.2. Pendahuluan

Pengembangan kapasitas telah menjadi pendekatan penting dalam pembangunan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan sistem dalam mengatasi tantangan pembangunan. Konsep ini menekankan pentingnya penguatan kemampuan lokal untuk memecahkan masalah dan mencapai tujuan pembangunan secara mandiri (Annan-Aggrey et al., 2022; Hui et al., 2024). Dalam konteks Indonesia, pengembangan kapasitas menjadi semakin relevan seiring dengan implementasi otonomi daerah dan desentralisasi, yang memberikan kewenangan lebih besar kepada pemerintah lokal dalam mengelola sumber daya dan mengembangkan potensi daerahnya masing-masing (Sugiyarto et al., 2025; Yuwono et al., 2025). Fokus pengembangan kapasitas tidak hanya pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga mencakup penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan yang mendukung keberlanjutan pembangunan (Hu et al., 2025; Zhang et al., 2024).

Salah satu pilar penting dalam pembangunan berbasis lokal adalah pemberdayaan ekonomi desa. Desa sebagai unit terkecil dalam struktur pemerintahan Indonesia memiliki peran strategis dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan menjadi basis ekonomi nasional (Ansori et al., 2022; Mulyasari et al., 2023). Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan landasan hukum yang kuat bagi desa untuk mengelola sumber daya dan mengembangkan potensi lokalnya. Melalui undang-undang ini, desa memiliki kewenangan untuk mendirikan badan usaha yang dapat mengelola aset dan potensi ekonomi desa guna meningkatkan pendapatan asli desa dan kesejahteraan masyarakatnya. Kemampuan desa dalam mengelola sumber daya dan mengembangkan ekonomi lokal sangat bergantung pada kapasitas sumber daya manusia dan kekuatan organisasi yang dimilikinya (Saleh et al., 2020; Sharma, 2023).

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) merupakan manifestasi dari semangat kemandirian ekonomi desa sebagaimana diamanatkan dalam UU Desa. Didirikan dengan prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif, BUM Desa berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi desa yang diharapkan dapat menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan asli desa, dan memaksimalkan kesejahteraan masyarakat desa. Potensi BUM Desa sebagai instrumen pembangunan ekonomi lokal cukup besar, namun faktanya banyak BUM Desa yang belum mampu berkembang optimal dan memberikan dampak signifikan bagi peningkatan ekonomi desa (Arifin et al., 2020; Muryanti, 2020). Salah satu faktor utama yang menghambat perkembangan BUM Desa adalah keterbatasan kapasitas pengelolaan, baik dari manusia maupun kelembagaan (Sara et al., 2021; Sri Mulastih



n Mamuju Tengah, Provinsi Sulawesi Barat, permasalahan pengelolaan BUM Desa menjadi tantangan serius yang perlu kan observasi awal penulis, terdapat beberapa masalah pengembangan kapasitas sumber daya manusia BUM Desa di ma, BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah menghadapi

keterbatasan dalam hal kemampuan manajerial. Pengelola BUM Desa umumnya belum memiliki keahlian manajemen yang memadai untuk mengelola usaha secara profesional. Kedua, terdapat kesulitan dalam mencari orang-orang yang memiliki kapasitas sebagai pengelola BUM Desa. Banyak desa yang mengalami kesulitan untuk menemukan individu dengan kompetensi dan komitmen yang sesuai untuk mengelola BUM Desa, sehingga sering kali penunjukan pengelola hanya berdasarkan kedekatan dengan perangkat desa tanpa mempertimbangkan kapabilitas yang dibutuhkan.

Tabel 2. 1 Latar Belakang Pendidikan Pengelola BUM Desa Kabupaten Mamuju Tengah

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pengelola
SD/Sederajat	11
SMP/Sederajat	37
SMA/Sederajat	153
Diploma	15
Sarjana	24
Pascasarjana	2

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (PMD) Kabupaten Mamuju Tengah, 2024

Mayoritas pengelola (153 dari 242) masih berpendidikan SMA/SMK/MA, dengan hanya 41 orang yang memiliki pendidikan tinggi. Meskipun ada sedikit peningkatan jumlah lulusan Diploma dan Sarjana, komposisi tingkat pendidikan masih didominasi pendidikan menengah.

Permasalahan kapasitas sumber daya manusia BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah juga mencakup rendahnya kemampuan dalam penyusunan laporan keuangan. Pengelola BUM Desa umumnya belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam mengelola keuangan dan menyusun laporan keuangan secara profesional dan akuntabel. Hal ini berdampak pada lemahnya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUM Desa, yang pada gilirannya dapat mengurangi kepercayaan masyarakat terhadap lembaga ini. Selain itu, lemahnya kemampuan dalam perluasan pemasaran dan pengembangan usaha juga menjadi kendala serius.



Tabel 2. 2 Kendala dalam Pengembangan Kapasitas BUM Desa Mamuju Tengah

Kendala	Jumlah BUM Desa yang Mengalami Kendala
Keterbatasan keterampilan manajerial	36
Kurangnya pengalaman wirausaha	32
Rendahnya pemahaman administrasi dan keuangan	38
Kurangnya inovasi dan kreativitas	31
Kurangnya pelatihan berkelanjutan	40
Keterbatasan literasi digital	37

Sumber: Dinas PMD Kabupaten Mamuju Tengah, 2024

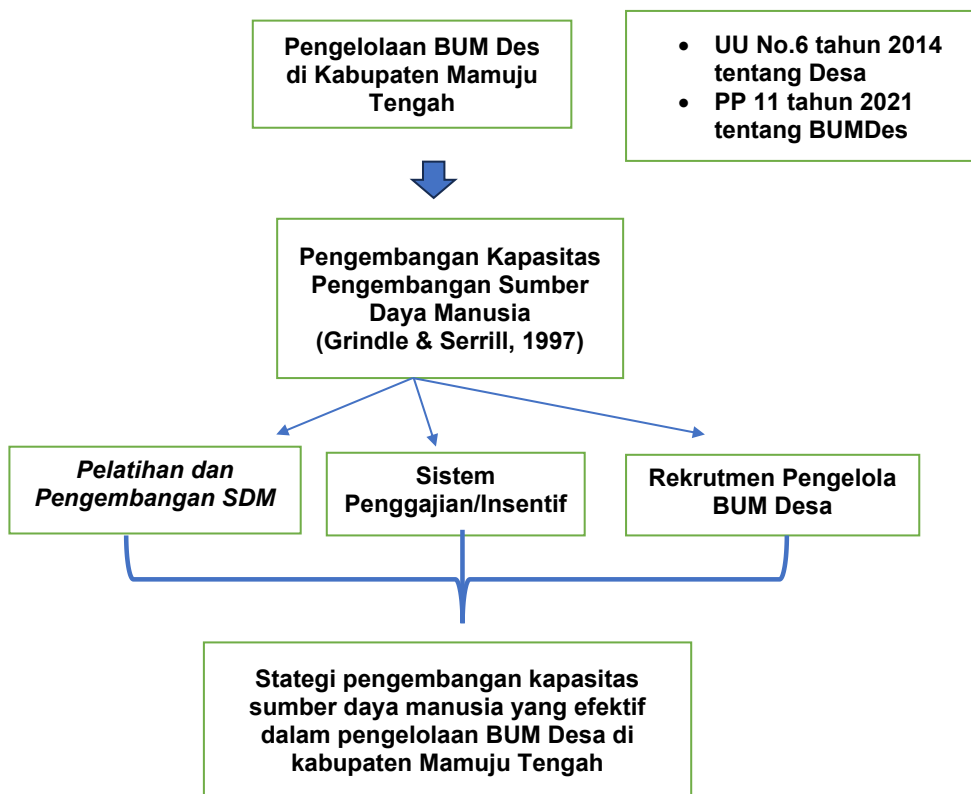
Pengelola BUM Desa masih terbatas dalam mengidentifikasi peluang pasar, mengembangkan strategi pemasaran yang efektif, dan berinovasi untuk mengembangkan usaha. Kondisi ini diperburuk dengan fakta bahwa sebagian besar BUM Desa belum mampu menjadi daya tarik bagi pemuda desa untuk menjadikannya sebagai pekerjaan yang layak, sehingga regenerasi pengelola BUM Desa menghadapi tantangan.

Penelitian ini perlu untuk mengidentifikasi strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Dengan memahami kondisi aktual kapasitas sumber daya manusia pengelola BUM Desa dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kapasitasnya, diharapkan dapat dirumuskan strategi pengembangan yang komprehensif dan berkelanjutan. Teori Pengembangan Kapasitas oleh (Grindle & Hilderbrand, 1995). memberikan kerangka analisis yang relevan untuk mengkaji permasalahan ini, khususnya dalam dimensi pengembangan sumber daya manusia. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat ditemukan solusi untuk mengatasi keterbatasan kapasitas sumber daya manusia BUM Desa, sehingga dapat memperkuat peran BUM Desa sebagai motor penggerak ekonomi desa dan instrumen peningkatan kesejahteraan masyarakat desa di Kabupaten Mamuju Tengah.

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan utama yang dihadapi adalah lemahnya kapasitas sumber daya manusia pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah, yang tercermin dari rendahnya tingkat pendidikan, keterbatasan keterampilan manajerial, minimnya pemahaman administrasi dan keuangan, serta kurangnya kemampuan dalam perluasan pemasaran dan pengembangan usaha.



pada belum optimalnya kinerja BUM Desa dalam ekonomi desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, permasalahan tersebut, maka dirumuskan kerangka penelitian sebagai



Gambar 2. 1 Bagan Kerangka Pikir

2.3.. pertanyaan penelitian

1. Bagaimana pelatihan dan pengembangan SDM pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah
2. Bagaimana sistem penggajian/insentif bagi pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah
3. Bagaimana kapasitas rekrutmen pada pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah?

Tujuan penelitian

1. menganalisis pelatihan dan pengembangan SDM pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah
2. menganalisis sistem penggajian/insentif bagi pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah
3. menganalisis rekrutmen pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah



2.3. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena dapat memberikan interpretasi mendalam terhadap fenomena pengembangan kapasitas dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Kabupaten Mamuju Tengah. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus untuk mengkaji fenomena spesifik yang terjadi di masyarakat secara intensif dengan mempelajari konteks, kondisi, dan interaksi yang terjadi. Studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh pemahaman Penelitian dilaksanakan di Kabupaten Mamuju Tengah, Provinsi Sulawesi Barat, dengan lokasi spesifik meliputi Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, 54 pemerintah desa, dan BUM Desa di seluruh kabupaten. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa institusi-institusi tersebut bertanggung jawab langsung dalam pengelolaan dan pengembangan BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah.

Data Primer diperoleh melalui observasi mendalam dan wawancara mendalam (in-depth interview) dengan informan yang memiliki kapasitas memberikan informasi terkait pengembangan kapasitas dalam pengelolaan BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Data Sekunder diperoleh melalui kajian dokumentasi dari berbagai literatur, dokumen kebijakan, laporan penelitian terdahulu, serta publikasi resmi yang relevan dengan permasalahan penelitian.

Penentuan informan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, untuk melengkapi data, digunakan teknik snowball sampling untuk mengidentifikasi informan tambahan berdasarkan rekomendasi informan sebelumnya. Informan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Pengurus BUM Desa Selumangkan Indah (BUM Desa 1)
2. BPD Desa Salugatta
3. BPD Desa Waepute
4. BPD Desa Topoyo
5. Pengurus BUM Desa Pontanakayang
6. Ketua PAKSI (Penyuluh Antikorupsi)

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui Wawancara Mendalam dengan metode wawancara semi-terstruktur yang memungkinkan peneliti mengajukan pertanyaan secara fleksibel namun tetap fokus pada topik penelitian. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi dan praktik pengelolaan BUM Des di Kabupaten Mamuju Tengah. Analisis data menggunakan model interaktif yang terdiri dari empat komponen yang saling berinteraksi, dimulai dari pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi



i data dilakukan sebagai proses pemilihan, penyederhanaan, a kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan, Penyajian Data untuk penyusunan sekumpulan informasi yang kinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. enarikan kesimpulan sebagai proses interpretasi dan penarikan ng telah disajikan. Proses analisis data berlangsung secara

siklikal dan interaktif, bukan linier, sehingga memungkinkan peneliti untuk terus menerus melakukan verifikasi terhadap data dan kesimpulan yang dihasilkan.

2.4. Hasil dan Pembahasan

2.4.1. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan dan pengembangan SDM merupakan aspek krusial yang masih menjadi tantangan utama dalam pengelolaan BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Sebagian besar BUM Desa menghadapi masalah terkait kemampuan manajemen dan kapasitas pengurus yang belum memadai. Kondisi ini terjadi akibat minimnya pelatihan komprehensif dan berkelanjutan, sehingga berdampak pada rendahnya kompetensi pengelolaan BUM Desa secara profesional. Sebagaimana disampaikan oleh pengurus BUM Desa Selumangan:

"Berbicara mengenai pembahasan BUM Desa, persoalan utamanya terletak pada aspek sumber daya manusia. Berdasarkan pengamatan kami, SDM yang direkrut pada awalnya memiliki kompetensi yang sangat rendah. Menurut pendapat saya, rekomendasi yang paling penting untuk dikemukakan adalah peningkatan kapasitas SDM, khususnya di bidang pengelolaan keuangan dan administrasi." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa program pelatihan yang ada saat ini belum memenuhi kebutuhan pengembangan kapasitas pengelola BUM Desa. Intensitas pelatihan yang hanya dilakukan satu kali dalam setahun, sebagaimana disampaikan oleh Kepala Bidang Pemberdayaan Masyarakat Desa Dinas PMD, tidak mampu memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas pengelola. Lebih memprihatinkan lagi, pelatihan yang diberikan cenderung bersifat parsial dan tidak tuntas, sehingga tidak memberikan pemahaman komprehensif bagi pengelola. Hal ini tercermin dari pernyataan pengurus BUM Desa Selumangan:

"Program pelatihan serupa sebenarnya sudah pernah diimplementasikan di BUM Desa kami. Namun, saya harus mengakui bahwa program tersebut tidak berhasil mencapai penyelesaian yang tuntas. Pelaksanaannya dapat dikatakan tidak komprehensif karena pendampingan yang kami terima hanya berlangsung hingga tahap pertengahan proses, tanpa ada kelanjutan sampai tahap finalisasi." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Masalah terkait pelatihan dan pengembangan SDM juga berkaitan dengan kebutuhan akan digitalisasi usaha dan kemampuan marketing modern, terutama di era digital. Keterbatasan ini menyebabkan BUM Desa hanya mampu beroperasi dalam skala lokal dan kehilangan potensi ekspansi pasar yang lebih luas. Seperti yang disampaikan oleh BPD Salugatta:



"Kami membutuhkan pelatihan digitalisasi yang perlu mendapat dukungan teknisnya untuk pengembangan strategi penjualan produk dan pemasaran melalui platform seperti Facebook. Pengelola BUM Desa juga memerlukan keterampilan promosi digital yang efektif agar tidak stagnan usahanya. Dengan pengetahuan pemasaran digital, kami

dapat memperluas jangkauan pasar melampaui batas desa, tidak hanya terbatas pada pemasaran lokal seperti yang terjadi saat ini. Akan sangat bermanfaat apabila program pelatihan komprehensif tentang digitalisasi dapat diselenggarakan untuk meningkatkan kapasitas kami." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Upaya pengembangan kapasitas SDM di BUM Desa Kabupaten Mamuju Tengah memerlukan pendekatan yang lebih terstruktur dan komprehensif. Ketersediaan SDM dengan latar belakang pendidikan tinggi di desa sebenarnya cukup memadai, namun belum dimanfaatkan secara optimal. Berdasarkan penilaian perwakilan Bank Sulselbar, "sumber daya manusianya tidak dikelola dengan baik itu yang menjadi pandangan karena ya kalau di desanya saya jangkakan S1 pak S2 S3 ada di bawah itu yang perlu di artinya sebagai masukan seperti desa lain." Pernyataan ini menegaskan bahwa strategi pengembangan kapasitas SDM perlu diarahkan pada pemanfaatan potensi lokal yang ada, didukung dengan program pelatihan berkelanjutan dan komprehensif, khususnya dalam bidang pengelolaan keuangan, administrasi, digitalisasi, dan marketing.

2.4.2. Sistem Penggajian/Insentif

Sistem penggajian dan insentif menjadi salah satu kendala signifikan dalam pengembangan kapasitas SDM di BUM Desa Kabupaten Mamuju Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem bagi hasil berdasarkan persentase keuntungan, yang umumnya diatur dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) BUM Des, belum mampu memberikan kesejahteraan yang memadai bagi pengelola. Mayoritas BUM Desa menetapkan persentase sekitar 30% dari keuntungan untuk insentif pengurus, yang jika dikonversi hanya sekitar Rp500.000 per bulan. Seperti yang disampaikan oleh pengurus BUM Des Selumangan:

"Mengenai sistem remunerasi, kami menerapkan mekanisme berbasis persentase dari hasil usaha. Sebagaimana diatur dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) BUM Desa, kami mengalokasikan 30% dari keuntungan untuk kompensasi pengelola. Jika dikonversikan ke dalam nilai nominal, besarnya sekitar lima ratus ribu rupiah per bulan." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Sistem penggajian berbasis persentase ini menimbulkan permasalahan motivasi kerja bagi pengelola BUM Desa. Rendahnya insentif yang diterima tidak sebanding dengan beban kerja dan tanggung jawab yang harus diemban, sehingga banyak orang-orang dengan dedikasi dan jiwa sosial tinggi yang bersedia menjadi pengelola yang diungkapkan oleh pengurus BUM Desa Waepute:



"Perhati saya harus menyampaikan bahwa besaran kompensasi itu ribu rupiah tersebut menuntut komitmen dan dedikasi yang pengelola. Seseorang yang bermotivasi murni finansial akan kesulitan mencukupi kebutuhan dasar dengan nilai tersebut."

2.4.3. Rekrutmen Pengelola BUM Desa

Sistem rekrutmen pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah masih dihadapkan pada berbagai tantangan yang berdampak pada kualitas SDM yang terpilih. Berdasarkan hasil penelitian, mayoritas BUM Desa melakukan rekrutmen melalui mekanisme musyawarah desa, namun implementasinya seringkali tidak disertai dengan pertimbangan kompetensi dan kualifikasi yang memadai. Sebagaimana diungkapkan oleh Ketua PAKSI:

"Berdasarkan pengamatan saya, terdapat kecenderungan bahwa posisi pengelola BUM Desa sering diisi oleh kerabat kepala desa, seperti sepupu atau keponakan. Dengan pola rekrutmen semacam ini, bagaimana mungkin BUM Desa dapat berkembang optimal? Mengingat hampir seluruh posisi strategis ditempati oleh lingkaran keluarga tertentu. Padahal, di setiap desa terdapat potensi sumber daya manusia berkualifikasi tinggi, seperti para sarjana, yang belum dimanfaatkan secara maksimal. Sudah seharusnya potensi SDM lokal yang berkualitas ini dioptimalkan untuk pengelolaan BUM Desa." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Keterbatasan minat masyarakat untuk menjadi pengurus BUM Des menjadi kendala tersendiri dalam proses rekrutmen. Banyak desa mengalami kesulitan menemukan kandidat yang bersedia dan mampu mengelola BUM Des. Kondisi ini terjadi terutama karena sistem insentif yang kurang menarik, sebagaimana disampaikan oleh pengurus BUM Des Waepute:

"Mengenai tingkat partisipasi masyarakat di desa kami dalam kepengurusan BUM Desa, kami menghadapi kendala ketersediaan sumber daya manusia yang memadai. Keterbatasan SDM berkualitas menjadi salah satu faktor penghambat utama. Untuk mengatasi hal tersebut, kami telah menjalin kerja sama dengan beberapa dusun untuk mengidentifikasi dan mengusulkan nama-nama potensial yang bersedia dan berkompeten untuk menjadi pengurus BUM Desa. Namun demikian, individu dengan kapasitas dan kesiapan untuk bekerja serta mengabdikan diri di BUM Desa masih sangat jarang ditemukan. Hal ini menyebabkan kami mengalami kesulitan dalam proses perekrutan warga yang memenuhi kriteria tersebut." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Meskipun ada BUM Desa yang berupaya melakukan rekrutmen berbasis kompetensi, keberlangsungan kepegawaian tetap menjadi masalah karena minimnya pengembangan kapasitas. Pengurus BUM Desa Selumangkan mengungkapkan:



...s rekrutmen, kami menghadapi keterbatasan ketersediaan manusia di desa. Kami menerapkan kriteria seleksi berbasis pendidikan, seperti yang kami lakukan dengan merekrut lulusan S1 untuk posisi bendahara dan sekretaris. Namun demikian, kurangnya pelatihan lanjutan dalam jangka waktu yang cukup lama membuat mereka akhirnya mengundurkan diri dari jabatannya. Hal ini

menggambarkan bagaimana tidak adanya sistem pengembangan kapasitas berkelanjutan berdampak pada retensi SDM berkualitas." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Beberapa BUM Desa mulai mengadopsi strategi inovatif dengan merekrut mahasiswa atau lulusan baru yang belum memiliki pekerjaan tetap. Pendekatan ini dipandang efektif karena mahasiswa cenderung memiliki gagasan-gagasan inovatif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Seperti yang disampaikan oleh pengurus BUM Desa Salugatta:

"Kami mengalami kesulitan ketika merekrut individu yang sudah berusia matang karena mereka cenderung memprioritaskan pertimbangan ekonomi keluarga. Sebagai solusi, kami lebih berfokus pada perekrutan para mahasiswa atau lulusan baru yang belum memperoleh pekerjaan tetap. Pendekatan ini terbukti efektif karena para mahasiswa tersebut membawa potensi besar berupa kreativitas dan banyak gagasan inovatif yang dapat berkontribusi positif terhadap pengembangan BUM Desa." (Wawancara, 11 Oktober 2024).

Dalam rangka memastikan keberlanjutan dan pengembangan BUM Desa, perlu dikembangkan strategi rekrutmen yang lebih terstruktur dengan kriteria seleksi yang jelas dan berbasis kompetensi. Pemerintah Kabupaten Mamuju Tengah melalui Dinas PMD perlu mengembangkan panduan rekrutmen pengelola BUM Desa yang dapat dijadikan referensi oleh seluruh desa. Selain itu, peningkatan sistem insentif dan penyelenggaraan program pelatihan yang berkelanjutan perlu diintegrasikan sebagai bagian dari strategi rekrutmen untuk meningkatkan daya tarik posisi pengelola BUM Desa bagi SDM berkualitas di tingkat desa.

Pembahasan

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia menjadi salah satu aspek krusial dalam upaya meningkatkan kinerja BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas BUM Desa menghadapi permasalahan terkait rendahnya kapasitas SDM, minimnya program pelatihan yang komprehensif, sistem penggajian yang kurang memadai, dan proses rekrutmen yang belum optimal. Kondisi ini sejalan dengan konsep pengembangan kapasitas yang dikemukakan oleh (Grindle & Hilderbrand, 1995), yang menyatakan bahwa pengembangan kapasitas dalam dimensi SDM berkaitan erat dengan pelatihan,



rekrutmen, dan kompensasi yang memadai. Untuk mengatasi hal ini, perlu dikembangkan program pelatihan yang terintegrasi dengan kurikulum yang mencakup aspek manajerial, keuangan, dan pemasaran. Menurut (Cedergren & Hassel, 2024), peningkatan kapasitas SDM jangka panjang yang berfokus pada pengembangan keterampilan, sikap, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, Dinas PMD Kabupaten Mamuju Tengah perlu

mengembangkan program pelatihan berjenjang dan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik (Heldt & Beske-Janssen, 2023), pengelola BUM Desa, didukung dengan sistem monitoring dan evaluasi untuk memastikan efektivitas program pelatihan tersebut (Mohamed & Kulmie, 2023).

Sistem penggajian berbasis persentase keuntungan yang diterapkan pada BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah belum mampu memberikan insentif yang memadai bagi pengelola. Dengan rata-rata penghasilan sekitar Rp500.000 per bulan, sistem ini tidak cukup atraktif untuk menarik dan mempertahankan SDM berkualitas. Merujuk pada teori motivasi (Bandhu et al., 2024), motivasi individu dipengaruhi oleh harapan bahwa usaha yang dilakukan akan menghasilkan kinerja yang diinginkan, dan kinerja tersebut akan menghasilkan imbalan yang bernilai. Dalam konteks ini, rendahnya insentif menyebabkan rendahnya ekspektasi imbalan, yang pada gilirannya menekan motivasi kerja. Untuk mengatasi permasalahan ini, diperlukan pengembangan sistem insentif hybrid, di mana pemerintah desa mengalokasikan anggaran khusus untuk honorarium tetap bagi pengelola BUM Desa, yang dikombinasikan dengan sistem bagi hasil berbasis kinerja. Faktor higiene (seperti gaji dan kondisi kerja) perlu dipenuhi untuk mencegah ketidakpuasan, sementara faktor motivator (seperti pengakuan dan pertumbuhan) diperlukan untuk mendorong kepuasan dan motivasi kerja (Samira Alrawahi, 2020). Dinas PMD perlu mengembangkan regulasi yang memungkinkan alokasi anggaran desa untuk honorarium pengelola BUM Desa sebagai bagian dari strategi pengembangan kapasitas, dengan mekanisme yang jelas dan akuntabel.

Problematika rekrutmen pengelola BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah menunjukkan adanya kesenjangan antara proses yang diterapkan dengan kebutuhan organisasi. Kecenderungan untuk memilih pengurus berdasarkan kedekatan personal alih-alih kompetensi, serta minimnya minat dari SDM berkualitas, menjadi hambatan utama dalam membangun tim pengelola yang kompeten. Berdasarkan Resource-Based View (RBV) dari (Barney, 1991), sumber daya manusia yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan terorganisir dengan baik merupakan sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi. Untuk membangun kapasitas SDM yang memenuhi kriteria tersebut, rekomendasi yang dapat diimplementasikan adalah pengembangan panduan rekrutmen berbasis kompetensi yang menetapkan kriteria dan proses seleksi yang objektif dan transparan (Ahmadi-Gh & Bello-Pintado, 2022; Din et al., 2024). Dinas PMD perlu mengembangkan model standar kompetensi pengelola BUM Desa yang dapat menjadi acuan dalam proses rekrutmen, disertai dengan program orientasi dan induksi yang memadai bagi pengelola baru. Pendekatan ini didukung oleh teori Person-Job Fit, yang



nya kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan tercapai kinerja optimal (Edwards, 1996; van Woerkom et al.,

mbangan kapasitas SDM di BUM Desa tidak dapat dilepaskan sa dan perangkat desa sebagai pembina. Temuan penelitian pergantian kepemimpinan di desa seringkali berdampak pada usan BUM Desa, sementara di sisi lain, intervensi berlebihan

dari kepala desa dapat menghambat kemandirian pengelola. (Grindle & Hilderbrand, 1995) menekankan bahwa pengembangan kapasitas tidak hanya berkaitan dengan individu, tetapi juga dengan konteks institusional yang memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuannya. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan mekanisme check and balance dalam hubungan antara pemerintah desa dengan pengurus BUM Desa. Hal ini dapat dilakukan melalui pembentukan dewan pengawas yang beranggotakan perwakilan dari berbagai elemen masyarakat, penyusunan kontrak kinerja yang jelas antara pemerintah desa dengan pengurus BUM Desa, serta pengembangan regulasi yang menjamin kemandirian operasional BUM Desa. Diperlukan penekanan pentingnya tata kelola yang baik untuk menyelaraskan kepentingan antara principal (Jensen, 1979; Musah et al., 2025) (dalam hal ini pemerintah desa) dengan agent (pengurus BUM Desa).

Digitalisasi dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi aspek penting dalam pengembangan kapasitas SDM BUM Desa di era digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kemampuan pengelola dalam memanfaatkan teknologi digital untuk pengembangan usaha dan pemasaran menjadi salah satu kendala yang dihadapi BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah. Menurut teori Absorptive Capacity yang dikembangkan oleh (Cohen & Levinthal, 1990), kemampuan organisasi untuk mengenali nilai informasi baru, mengasimilasinya, dan menerapkannya untuk tujuan komersial merupakan faktor kritis dalam inovasi dan adaptasi organisasi. Untuk meningkatkan kapasitas absorptif pengelola BUM Desa, rekomendasi yang dapat diimplementasikan adalah pengembangan program literasi digital yang komprehensif, mencakup pemanfaatan media sosial untuk pemasaran, penggunaan aplikasi untuk manajemen usaha, dan pemanfaatan platform e-commerce untuk memperluas jangkauan pasar (Buonocore et al., 2024; Huang & Kumarasinghe, 2024). Dinas PMD dapat memfasilitasi kerja sama dengan pihak swasta, terutama perbankan dan perusahaan teknologi, untuk menyelenggarakan program pelatihan dan pendampingan digitalisasi usaha BUM Desa.

Pendekatan berkelanjutan dalam pengembangan kapasitas SDM memerlukan sistem monitoring dan evaluasi yang efektif untuk mengukur kemajuan dan mengidentifikasi area perbaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa belum ada mekanisme yang sistematis untuk mengevaluasi efektivitas program pengembangan kapasitas SDM di BUM Desa Kabupaten Mamuju Tengah. Merujuk pada Kirkpatrick Model untuk evaluasi program pelatihan, evaluasi yang komprehensif mencakup empat level: reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil (Cheung et al., 2023). Rekomendasi yang dapat diimplementasikan adalah pengembangan sistem monitoring dan evaluasi berkelanjutan untuk program



kapasitas SDM, dengan indikator kinerja yang jelas untuk setiap sistem insentif, rekrutmen, dan retensi). Dinas PMD perlu mekanisme feedback yang efektif, di mana hasil evaluasi perbaikan program di masa mendatang. Selain itu, pembentukan BUM Desa di tingkat kabupaten dapat menjadi wadah untuk berbagi praktik terbaik dalam pengembangan kapasitas SDM.

2.5. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja BUM Desa di Kabupaten Mamuju Tengah masih menghadapi berbagai tantangan yang saling terkait, meliputi: minimnya program pelatihan yang komprehensif dan berkelanjutan, sistem penggajian berbasis persentase yang tidak memadai dengan rata-rata penghasilan hanya sekitar lima ratus ribu per bulan, proses rekrutmen yang cenderung mengedepankan kedekatan personal daripada kompetensi, lemahnya dukungan institusional dari pemerintah desa, keterbatasan kemampuan dalam pemanfaatan teknologi digital, serta belum adanya mekanisme monitoring dan evaluasi yang sistematis. Kondisi ini mengakibatkan rendahnya kapasitas pengelolaan BUM Desa yang berdampak pada kinerja BUM Desa secara keseluruhan, sehingga diperlukan pendekatan yang terintegrasi dan holistik dalam pengembangan kapasitas SDM, mencakup pengembangan program pelatihan yang berkelanjutan, reformasi sistem insentif menuju model hybrid, penerapan rekrutmen berbasis kompetensi, penguatan dukungan institusional, akselerasi literasi digital, serta implementasi sistem monitoring dan evaluasi yang efektif. Direkomendasikan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian partisipatif yang melibatkan pengelola BUM Desa dalam perancangan dan implementasi program pengembangan kapasitas, untuk memastikan program yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan riil di lapangan.

2.6. Daftar Pustaka

- Ahmadi-Gh, Z., & Bello-Pintado, A. (2022). Why is manufacturing not more sustainable? The effects of different sustainability practices on sustainability outcomes and competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, 337. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130392>
- Annan-Aggrey, E., Arku, G., Atuoye, K., & Kyeremeh, E. (2022). Mobilizing 'communities of practice' for local development and acceleration of the Sustainable Development Goals. *Local Economy*, 37(3), 219–229. <https://doi.org/10.1177/02690942221101532>
- Ansori, C., Setiawan, N. I., Warmada, I. W., & Yogaswara, H. (2022). Identification of geodiversity and evaluation of geosites to determine geopark themes of the Karangsambung-Karangbolong National Geopark, Kebumen, Indonesia. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 10(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2022.01.001>
- Arifin, B., Wicaksono, E., Tenrini, R. H., Wardhana, I. W., Setiawan, H., Damayanty, S. A., Solikin, A., Suhendra, M., Saputra, A. H., Ariutama, G. A., Djuned, P., Rahman, A. B., & Handoko, R. (2020). Village fund, village-owned-enterprises, and employment: Evidence from Indonesia. *Journal of Rural* 382–394. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.08.052>
- A. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. Theories of motivation: A comprehensive analysis of human rivers. In *Acta Psychologica* (Vol. 244). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- m Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.



- Buonocore, F., Annosi, M. C., de Gennaro, D., & Riemma, F. (2024). Digital transformation and social change: Leadership strategies for responsible innovation. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2024.101843>
- Cedergren, A., & Hassel, H. (2024). Building organizational adaptive capacity in the face of crisis: Lessons from a public sector case study. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2023.104235>
- Cheung, V. K. L., Chia, N. H., So, S. S., Ng, G. W. Y., & So, E. H. K. (2023). Expanding scope of Kirkpatrick model from training effectiveness review to evidence-informed prioritization management for cricothyroidotomy simulation. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18268>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 35, Issue 1).
- Din, A. U., Yang, Y., Yan, R., Wei, A., & Ali, M. (2024). Growing success with sustainability: The influence of green HRM, innovation, and competitive advantage on environmental performance in the manufacturing industry. *Heliyon*, 10(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30855>
- Edwards, J. R. (1996). An Examination of Competing Versions of the Person-Environment Fit Approach to Stress. In *Source: The Academy of Management Journal* (Vol. 39, Issue 2).
- Grindle, M. S., & Hilderbrand, M. E. (1995). Building sustainable capacity in the public sector: what can be done? *Public Administration and Development*, 15, 441–463.
- Heldt, L., & Beske-Janssen, P. (2023). Solutions from space? A dynamic capabilities perspective on the growing use of satellite technology for managing sustainability in multi-tier supply chains. *International Journal of Production Economics*, 260. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108864>
- Hu, L., Wang, C., & He, P. (2025). Sustainable development of Cuban agricultural economy: Policy and practice. *Sustainable Futures*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100523>
- Huang, Q., & Kumarasinghe, P. J. (2024). Unleashing global opportunities: Exploring the digitalization journey of small and medium-sized enterprises in China and Sri Lanka's thriving E-commerce landscapes. *Heliyon*, 10(17). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36621>
- Hui, J., Seefeldt, K., Sanifu, L., Baer, C., Szomstein, J., & Dillahun, T. R. (2024, May 11). "I was able to give her the confidence": Reciprocal Capacity Building in a Community-based Program for Digital Engagement. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*. <https://doi.org/10.1145/3613904.3642209>
- Jensen, M. C. (1979). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In *Economic and Social Institutions*. University of California Center for Research in Government Policy and Business.
- Jumlie, D. A. (2023). Role of Effective Monitoring and Evaluation of Good Governance in Public Institutions. *Public Administration*, 12(2), 48. <https://doi.org/10.5539/par.v12n2p48>
- Kurniawan, I. N., Sasongko, N. A., & Putra, A. S. (2023). Social-life cycle of oil palm plantation smallholders in Bengkulu province, Indonesia. *Heliyon*, 9(8). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19123>



- Muryanti, M. (2020). Towards Social Entrepreneurship in the Village through Village-Owned Enterprises. *Society*, 8(1), 163–174. <https://doi.org/10.33019/society.v8i1.161>
- Musah, A., Padi, A., Blay, M. W., Okyere, D. O., & Ofori, B. S. (2025). Ethical organisational culture, effective internal control systems and tax compliance of small and medium scale enterprises (SMEs): The role of corporate governance. *Social Sciences and Humanities Open*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101331>
- Saleh, H., Surya, B., Ahmad, D. N. A., & Manda, D. (2020). The role of natural and human resources on economic growth and regional development: With discussion of open innovation dynamics. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1–23. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040103>
- Sara, I. M., Jayawarsa, A. A. K., & Saputra, K. A. K. (2021). Rural Assets Administration and Establishment of Village-Owned Enterprises for the Enhancement of Rural Economy. *Jurnal Bina Praja*, 81–91. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.81-91>
- Sharma, R. (2023). Civil society organizations' institutional climate capacity for community-based conservation projects: Characteristics, factors, and issues. *Current Research in Environmental Sustainability*, 5. <https://doi.org/10.1016/j.crsust.2023.100218>
- Sri Mulastih, L., Aulia Rohmah, U., Prana Hardayu, A., Widyastuti Ningsih, T., Syofya, H., Bung Hatta Padang, U., & Saifuddin Zuhri Purwokerto, U. K. (2024). The Role Of Village-Owned Enterprises In Increasing Green Economic Development In Villages. *Journal of Human And Education*, 4(1), 276–282.
- Sugiyarto, A., Lee, B. L., & Wilson, C. (2025). Narrowing the gap: Dynamics of Indonesia's public expenditure performance in economically lagging districts. *Economic Analysis and Policy*, 85, 2299–2318. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2025.03.014>
- van Woerkom, M., Bauwens, R., Gürbüz, S., & Brouwers, E. (2024). Enhancing person-job fit: Who needs a strengths-based leader to fit their job? *Journal of Vocational Behavior*, 154. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104044>
- Yuwono, B., Kranzl, L., Haas, R., Dewi, R. G., Siagian, U. W. R., Kraxner, F., & Yowargana, P. (2025). Incorporating grid development in capacity expansion optimisation - a case study for Indonesia. *Applied Energy*, 378. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2024.124837>
- Zhang, Y., Tsai, C. H., & Chung, C. chen. (2024). Evolution of land system reforms in China: Dynamics of stakeholders and policy transitions toward sustainable farmland use (2004–2019). *Heliyon*, 10(17). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37471>

