

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

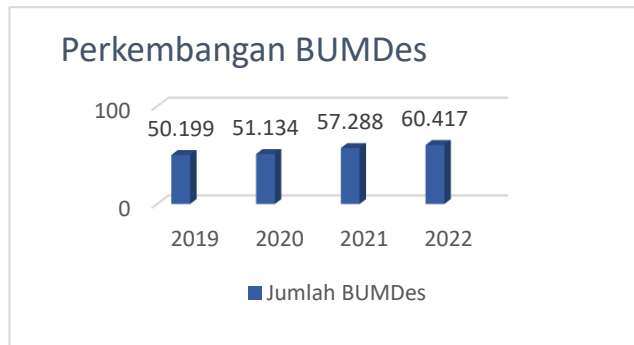
#### **1.1 Latar Belakang**

Dalam konteks pembangunan nasional, desa memiliki peran yang sangat strategis sebagai basis sumber daya manusia dan potensi ekonomi. Salah satu yang harus diupayakan untuk mendorong pembangunan, khususnya pembangunan ekonomi pada tingkat desa yaitu dengan memberikan kewenangan kepada pemerintah desa untuk mengelola secara mandiri lingkup pembangunan yang ada di desa. Adapun, pemerintah juga memberikan otonomi kepada desa untuk mengelola keuangan dan aset desanya melalui Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Di sisi lain Undang-undang ini juga mengamanatkan pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa bahwa Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

Menurut (Nihayah et al., 2021) BUMDes sebagai lembaga sosial yang berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyedia layanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal (barang dan jasa) dengan menekankan prinsip efisiensi dan efektivitas. Hal ini sejalan dengan tujuan pendirian BUMDes pada umumnya, yaitu: (1) Meningkatkan perekonomian desa, (2) Meningkatkan Pendapatan Asli Desa, (3) Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan (4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa. Pengembangan BUMDes diperlukan agar BUMDes yang telah berdiri dapat berfungsi sesuai dengan perannya. Mustanir (2019) sebagaimana dikutip dalam (Setiawan, 2021), menyatakan bahwa “pengelolaan BUMDes yang dikelola secara profesional menerapkan prinsip saling bekerja sama, terbuka, emansipatif, akuntabel, dan berkelanjutan berbasis masyarakat untuk pengembangan usaha”.

Berdasarkan data Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendes PDTT), jumlah Badan Usaha

Milik Desa (BUMDes) di Indonesia mengalami peningkatan signifikan setiap tahunnya sebagai berikut.



**Gambar 1** Perkembangan Jumlah BUMDes

Dari 50.199 BUMDes pada tahun 2019, meningkat menjadi 51.134 pada tahun 2020 dan 57.288 pada tahun 2021 sampai dengan 60.417 BUMDes pada tahun 2022. Dari jumlah itu, 12.285 BUMDes sudah berbadan hukum. Meskipun demikian, tidak semua BUMDes berhasil beroperasi dengan baik. Sebanyak 2.188 BUMDes tidak beroperasi sama sekali pada tahun 2019, dan 1.670 BUMDes lainnya yang beroperasi belum memberikan kontribusi signifikan terhadap pendapatan desa.

Permasalahan utama yakni kecenderungan mendirikan BUMDes hanya sebagai syarat formal, tanpa komitmen untuk mengembangkan usaha tersebut. Berdasarkan laporan *Kompas.id* dari hasil kunjungan beberapa desa, mengidentifikasi beberapa kendala dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Salah satu tantangan utama adalah adanya regulasi yang membatasi fleksibilitas BUMDes. Selain itu, kapasitas manajerial pengelola BUMDes yang masih terbatas menjadi hambatan besar. Pengelola BUMDes idealnya memiliki kombinasi antara jiwa kewirausahaan dan kemampuan manajerial yang profesional. Kemampuan manajerial diperlukan untuk mengelola BUMDes secara efektif dan transparan. Oleh karena itu, BUMDes sulit untuk menentukan arah bisnis jangka panjang yang jelas dan menghasilkan keuntungan (Hayati et al., 2023).

Pendirian BUMDes di Kabupaten Soppeng telah dimulai sejak disahkannya Peraturan Daerah Kabupaten Soppeng Nomor 7 tahun 2013 tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa dengan tujuan untuk meningkatkan perekonomian desa.

Pembentukan BUMDes sendiri disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi desa yang ada. Usaha untuk mewujudkan konsep pendirian BUMDes, dimulai dengan mengoptimalkan kapasitas dan kegiatan ekonomi yang sudah berjalan dan dikelola desa (Triyo et al., 2020). Dalam upaya mendorong perekonomian desa, Pemerintah Kabupaten Soppeng telah berhasil menginisiasi pembentukan BUMDes di 49 desa. Salah satunya BUMDes Mandiri Desa Panincong didirikan pada tahun 2015 sebagaimana tersebut dalam aturan Desa Panincong Nomor 3 Tahun 2015 tentang pendirian BUMDes Mandiri Panincong dan mulai aktif beroperasi penuh pada tahun 2021, BUMDes ini telah mencatatkan pertumbuhan pendapatan yang konsisten. Hal tersebut menunjukkan bahwa BUMDes memiliki potensi besar untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

Dimulai dari usaha sederhana berupa depot air isi ulang, BUMDes ini secara konsisten melakukan diversifikasi usaha terdiri dari 9 usaha yakni produksi Roti Somo, sablon, ATK, kedai Pola, usaha bahan bangunan, BRILink, BUMDes Mart hingga layanan publik berupa pengelolaan sampah (Gempur Sampah). Saat ini BUMDes telah mempekerjakan 11 orang warga Panincong. Pemerintah Desa Panincong bersama dengan Badan Usaha Milik Desa menunjukkan komitmen yang tinggi dalam berinovasi, khususnya dalam pemanfaatan dana desa.

Meskipun BUMDes Mandiri telah menunjukkan kinerja yang baik, BUMDes ini juga menghadapi beberapa kendala. Kendala yang dihadapi adalah kurangnya SDM terbukti pada jumlah tenaga kerja yang terbatas membuat proses distribusi pada usaha Depot Air tidak optimal. Kemudian dalam pengelolaan manajemen, pelanggan tidak berkembang dan belum mampu memenuhi permintaan pelanggan. Masalah ini bisa disebabkan oleh kapasitas produksi yang terbatas, manajemen persediaan yang kurang baik, dan kurangnya fleksibilitas dalam merespon permintaan pasar salah satunya kemasan produk usaha belum bagus atau tidak sesuai dengan standar kualitas sehingga dapat mengurangi daya tarik produk di mata konsumen. Selain itu, sarana prasarana belum maksimal.

Sebagai sebuah lembaga usaha yang sekaligus mengemban misi pemberdayaan potensi desa, BUMDes harus memiliki kemampuan manajerial yang tangguh dan hal ini masih menjadi tantangan bagi BUMDes. Oleh karena itu tantangan ini perlu diatasi agar BUMDes dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi masyarakat. Banyak BUMDes yang menghadapi berbagai tantangan yang

menghambat efektivitas operasional dan kelangsungan hidup mereka. Fenomena ini menandakan pentingnya kemampuan adaptif sebuah lembaga dalam hal ini BUMDes dalam merespons perubahan, terutama dalam konteks sosial, ekonomi, dan dinamika lingkungan operasional.

Pemilihan BUMDes Mandiri Panincong sebagai objek penelitian didasarkan pada kinerjanya, sehingga peneliti tertarik untuk mengkaji dalam konteks kapasitas adaptif. Hal tersebut tentunya dapat menjadikannya contoh yang potensial sebagai model pengembangan bagi BUMDes lain yang ada di Kabupaten Soppeng.

Kapasitas adaptif, sebagaimana dijelaskan oleh Gupta et al., adalah kemampuan suatu sistem untuk beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan yang dihadapi. Menurut Gupta kapasitas adaptif dapat dipahami melalui kerangka Roda Kapasitas Adaptif, yang menilai karakteristik institusi dalam mendukung kapasitas adaptif masyarakat (Gupta et al., 2010). Kerangka ini mencakup berbagai dimensi, yang digunakan untuk menganalisis sejauh mana suatu organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan ketidakpastian di masa depan. Enam dimensi utama dari kerangka Roda Kapasitas Adaptif ini yaitu *leadership, variety, learning capacity, room for autonomous change, resources, dan fair governance*.

Dalam konteks BUMDes, kapasitas adaptif ini sangat penting untuk mengatasi tantangan yang dihadapi, seperti perubahan iklim, dinamika pasar, dan kebutuhan masyarakat yang terus berkembang (Grothmann et al., 2013). Selain itu, Kapasitas adaptif adalah sebuah cara untuk menggambarkan hal-hal yang diperlukan agar sistem dapat beradaptasi dengan gangguan dan termasuk kapasitas untuk merancang dan menerapkan strategi adaptif yang efektif untuk mengatasi fenomena yang terjadi atau yang akan terjadi. Lebih lanjut (Folke et al., 2010) menyatakan bahwa jika memiliki kapasitas adaptif yang memadai maka sebuah organisasi akan menjadi tangguh dikarenakan kemampuannya mengubah sebuah hambatan menjadi peluang dalam mewujudkan keadaan yang lebih diinginkan.

Kapasitas adaptif adalah usaha yang dilakukan untuk membuat perencanaan maupun sekaligus implementasi pengembangan dengan berbagai strategi yang bertujuan untuk mengefisienkan, mengefektifkan, serta meningkatkan responsifitas kinerja. Sejalan dengan itu, para aparatur kinerja BUMDes di tuntut untuk meningkatkan kompeten terhadap kebutuhan masyarakat (Engkus et al., 2020). Tentunya

hal tersebut menginspirasi penelitian ini untuk mengungkap faktor-faktor apa yang mendukung kapasitas adaptif BUMDes dalam menghadapi dinamika lingkungan yang terus berubah. Hal ini tentunya relevan dengan kapasitas adaptif BUMDes dimana kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan merupakan kunci keberhasilan sebagai tanggung jawab terhadap kebutuhan masyarakat desa.

Tujuan kapasitas adaptif adalah untuk meningkatkan ketahanan dan keberlanjutan operasional lembaga dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang mungkin terjadi, baik dari faktor eksternal maupun internal. Kapasitas adaptif ini mencakup kemampuan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan keberagaman dalam pendekatan masalah, meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan, serta mengembangkan alternatif solusi yang inovatif.

Beberapa permasalahan yang teridentifikasi sebelumnya menunjukkan rendahnya kapasitas adaptif. Untuk itu, masing-masing dimensi dalam Kerangka Roda Kapasitas Adaptif dapat digunakan untuk menganalisis kondisi tersebut secara lebih terstruktur. Kerangka tersebut bersifat komprehensif, sehingga dapat digunakan untuk menganalisis lembaga seperti BUMDes, dan mampu menangkap kompleksitas tantangan adaptasi yang dihadapi dalam lingkungan desa yang dinamis. Oleh karena itu, pengelola BUMDes harus mampu belajar dari pengalaman, mengelola risiko yang dihadapi, dan mengembangkan pengetahuan baru untuk meningkatkan efektivitas operasional mereka.

Sejumlah penelitian terdahulu yang relevan dan menjadi perbandingan yang penting untuk mendukung analisis dalam penelitian ini sebagai berikut. Termasuk penelitian yang dilakukan oleh (Iskandar et al., 2021) dengan judul Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa, studi kasus pada BUMDes Maju Abadi di Desa Mekarmaju mengungkapkan bahwa keberadaan BUMDes tidak hanya meningkatkan produksi masyarakat desa tetapi juga memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi dan budaya lokal. BUMDes ini telah memfasilitasi pengadaan bahan baku, distribusi, promosi produk lokal serta mendirikan unit usaha seperti PT dan Material Center untuk mendukung IKM. Namun, kurangnya kualitas SDM dalam manajemen sehingga menghambat kemampuan BUMDes untuk beradaptasi dengan perubahan zaman. Oleh karena itu, penting untuk menekankan bahwa pengembangan BUMDes

harus didasarkan pada pemetaan potensi ekonomi desa dan penguatan kapasitas manajerial.

Selanjutnya penelitian lain oleh (Engkus et al., 2020) dengan judul *Adaptive Governance* Badan Usaha Milik Desa Karya Mandiri Desa Cibodas Kecamatan Lemabng Kabupaten Bandung Barat menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan BUMDes Karya Mandiri telah sejalan dengan konsep *Adaptive Governance*. Konsep ini memungkinkan tata kelola pemerintahan untuk beradaptasi dengan berbagai tantangan dan peluang, khususnya dalam pengembangan BUMDes. Pengembangan BUMDes Karya Mandiri ini bahkan dapat dijadikan model bagi desa lain yang menghadapi kendala serupa atau sedang dalam tahap pengembangan. Adapun penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah hambatan terutama terkait pengembangan kompetensi aparatur dan regenerasi. Untuk itu, BUMDes dan Desa Cibodas terus melakukan pembaruan melalui pemberdayaan masyarakat dan peningkatan kinerja aparatur sehingga pengelolaan BUMDes dapat lebih optimal.

Penelitian lain oleh (Nuraisyah & Haryono, 2023) dalam penelitiannya yakni *Capacity building* kelembagaan badan usaha milik desa (BUMDes) di Kabupaten Sigi terlihat adanya upaya signifikan dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan dan individu melalui pendekatan yang terintegrasi. Pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah mencerminkan partisipasi aktif anggota dan adanya anggota yang dialokasikan untuk mendukung kinerja pengurus menunjukkan perhatian terhadap aspek operasional. Pengembangan kemampuan pengurus melalui pendidikan dan pelatihan baik formal maupun informal memperkuat potensi individu yang dapat diterapkan dalam sistem pengelolaan informasi BUMDes. Selain itu, adanya SOP sebagai pedoman kerja, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan penting terkait bagaimana kapasitas adaptif BUMDes dapat dikembangkan menjadi landasan yang kuat untuk memahami kontribusi BUMDes terhadap kesejahteraan masyarakat desa dan tantangan yang dihadapi.

Penelitian lain mengenai Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Karya Mekar di Desa Bayongbong Kabupaten Garut oleh (Naibaho et al., 2024), ditemukan bahwa kapasitas BUMDes tersebut belum berjalan optimal dalam pemanfaatan potensi desa. Meskipun program usaha telah berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa, pengelolaan dan pemanfaatan potensi desa masih perlu perbaikan.

Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya peningkatan kualitas pengelola melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang merupakan aspek vital dalam membangun kapasitas BUMDes serta merekomendasikan pelatihan untuk pengelola, evaluasi kinerja dan perencanaan program yang lebih matang agar BUMDes dapat berfungsi sebagai motor penggerak perekonomian Desa Boyongbong.

Temuan oleh (Akbar & Karmila, 2024) dalam artikel *Agility Model of Empowerment for Village Owned Enterprises* (BUMDes) di Indonesia, menyoroti pentingnya model agility dalam memberdayakan BUMDes di Indonesia untuk menghadapi tantangan kompleks dalam lingkungan yang dinamis. Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi agilitas BUMDes, termasuk kapasitas sumber daya manusia, adopsi teknologi, kolaborasi dan dukungan pemerintah lokal. Selain itu, juga menekankan perlunya transparansi operasional, pengawasan, strategi perencanaan dan pengembangan SDM sebagai proses inti untuk mencapai kelancaran. Hasilnya menunjukkan bahwa model penerapan ini dapat meningkatkan kinerja BUMDes, meningkatkan pendapatan dan memberikan dampak positif terhadap pemberdayaan masyarakat sehingga BUMDes menjadi lebih responsif terhadap perubahan dan berkontribusi secara efektif terhadap pembangunan desa.

Kemudian penelitian oleh (Said et al., 2021) dalam artikel *Capacity Building of Village-owned Enterprises in Strengthening Village Economy* menunjukkan bahwa pembangunan kapasitas BUMDes di Kota Batu merupakan kunci dalam memperkuat ekonomi desa. Penelitian ini mengidentifikasi tiga aspek utama tata kelola BUMDes; bimbingan, pelaksanaan operasional, dan pengawasan. Bimbingan dilakukan oleh pemerintah desa dan pemerintah kota untuk membangun pemahaman yang kuat tentang legalitas dan sistem bisnis BUMDes. Implementasi operasional berdasarkan potensi setiap desa, termasuk kapasitas manajerial dan sumber daya manusia, serta pengembangan jaringan bisnis dengan aktor di luar desa menggunakan teknologi informasi. Meskipun struktur manajemen BUMDes belum sepenuhnya terpisah dari pemerintah desa terdapat unsur pengawasan yang tidak sepenuhnya bergantung pada kepala desa. Penelitian ini menekankan pentingnya solidaritas sosial yang ada pada masyarakat desa sebagai nilai dasar dalam pengelolaan ekonomi desa yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan di atas, berbagai penelitian telah dilakukan terkait kapasitas dan tantangan dalam pengelolaan Badan

Usaha Milik Desa (BUMDes). Sebagian besar studi sebelumnya lebih menitikberatkan pada kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia BUMDes secara umum terutama dalam konteks pemberdayaan masyarakat dan pengembangan usaha desa. Namun penelitian ini secara khusus akan fokus pada kapasitas adaptif yang dimiliki oleh BUMDes, sehingga memberikan sudut pandang yang berbeda dan lebih rinci dibandingkan penelitian sebelumnya serta memberikan rekomendasi yang lebih tepat dalam pengembangan kapasitas BUMDes di desa Panincong. Peneliti merasa tertarik untuk mengeksplorasi lebih lanjut dalam penerapan konsep kapasitas adaptif pada BUMDes Mandiri. Oleh karena itu, peneliti mengusung judul “Kapasitas Adaptif Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Panincong Kecamatan Marioriawa Kabupaten Soppeng”.

## **1.2 Tinjauan Teori**

### **1.2.1 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah suatu lembaga ekonomi yang didirikan oleh pemerintah desa dengan tujuan untuk mengelola dan mengembangkan potensi ekonomi di desa serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes merupakan salah satu upaya pemberdayaan ekonomi desa dan menjadi sarana untuk mendorong kemandirian ekonomi di tingkat desa.

BUMDes menjadi instrumen penting dalam mendorong pembangunan ekonomi di tingkat desa. dengan penguatan BUMDes, diharapkan masyarakat desa dapat lebih mandiri dalam mengelola sumber daya lokal, mengurangi ketergantungan pada sektor ekonomi tertentu, serta menciptakan lapangan kerja dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara keseluruhan.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, BUMDes adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa untuk mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan dan menyediakan jenis usaha lainnya demi kesejahteraan masyarakat desa. Tujuan dibentuknya Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan Peraturan diatas:

- a. Melakukan kegiatan usaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian dan potensi desa.
- b. Melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan/ jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat desa, termasuk mengelola lumbung pangan desa.
- c. Memperoleh keuntungan atau laba bersih guna peningkatan pendapatan asli desa (PAD) serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat desa.
- d. Memanfaatkan aset desa untuk menciptakan nilai tambah atas aset desa.
- e. Mengembangkan ekosistem ekonomi digital di desa.

BUMDes diharapkan dapat berperan aktif dalam mendorong perekonomian desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, serta memperkuat pembangunan ekonomi desa secara berkelanjutan. Dengan demikian, BUMDes dapat disimpulkan sebagai institusi yang dibentuk oleh pemerintah desa bersama masyarakat untuk mengelola potensi ekonomi, kelembagaan, sumber daya alam dan sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara mandiri dan berkelanjutan.

### **1.2.2 Adaptive Capacity Wheel**

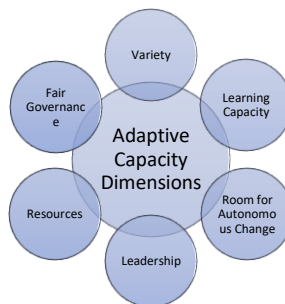
Kapasitas adaptif dalam ilmu sosial merupakan sebuah studi tentang proses dimana masyarakat beradaptasi dengan lingkungannya. Kapasitas adaptif sangat erat kaitannya dengan tantangan serta kejutan yang ada pada lingkungan. Oleh karena itu, strategi yang dipandang tepat untuk membangun ketahanan yang didalamnya terdapat tata kelola yang adaptif. Perlu diketahui bahwa kapasitas adaptif adalah faktor pendukung yang jarang diketahui namun sangat diperlukan dalam upaya menghadapi sistem sosial-ekologis yang kompleks (Plummer & Armitage, 2010).

Kapasitas adaptif dapat didefinisikan sebagai kemampuan institusi untuk merespon perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh masyarakat. Kapasitas adaptif adalah kerangka kerja untuk menilai karakteristik yang melekat pada lembaga yang memberdayakan aktor sosial untuk merepsons dampak jangka pendek dan jangka panjang baik melalui tindakan terencana atau dengan memungkinkan dan mendorong respon kreatif dari masyarakat baik *ex ante* maupun *ex post*. Kerangka ini dikenal sebagai *Adaptive Capacity Wheel* (ACW), yang berfungsi untuk menjangkau sejauh mana institusi dapat menstimulasi kapasitas adaptif masyarakat dalam merespon tantangan lingkungan yang terus berubah,

termasuk perubahan iklim dan bencana alam. Dalam konteks ini, kapasitas adaptif merujuk pada kemampuan individu, komunitas, organisasi dan pemerintahan untuk beradaptasi terhadap berbagai tekanan dan perubahan.

Dalam menganalisis kapasitas adaptifnya menggunakan framework *Adaptive Capacity Wheel* (ACW) oleh (Gupta et al. 2010) untuk mengukur kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang terdiri dari 22 kriteria yang dikelompokkan menjadi 6 prinsip utama yang dapat dinilai pada skala (rendah-sedang-tinggi) untuk membentuk “roda” visual adaptasi. Kapasitas adaptif dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sangat penting untuk dipahami terutama dalam konteks perubahan yang cepat dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi di tingkat desa.

BUMDes sebagai institusi utama yang dianalisis melalui lensa kapasitas adaptif menggunakan kerangka ACW. Prinsip-prinsip ACW saling berkaitan untuk memperkuat ketahanan ekonomi desa melalui BUMDes. (Gupta et al 2010). mengembangkan “*Adaptive Capacity Wheel*”, yang mencakup enam dimensi utama yang berkontribusi terhadap kapasitas adaptif, yaitu: *variety, learning capacity, room for autonomous change, leadership, resources*, dan *fair governance* (Gupta et al., 2010; Salajegheh & Pourebrahim, 2020).



**Gambar 2** Roda Kapasitas Adaptif (Gupta et al., 2010)

Dalam penelitian mengenai kapasitas adaptif Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Panincong, Kecamatan Mariorawa, Kabupaten Soppeng, peneliti mengadopsi kerangka pikir yang didasarkan pada enam dimensi yang diusulkan oleh Gupta (2010). Dimensi-dimensi ini sangat relevan dalam mendukung pengelolaan BUMDes untuk menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan yang dinamis. Masing-masing

dimensi dijabarkan ke dalam karakteristik operasional yang dapat diamati melalui indikator kualitatif.

a. *Variety* (Keberagaman)

Mengacu pada cara organisasi memandang permasalahan dan meresponnya, baik dari segi perspektif, aktor, maupun strategi. Dalam konteks BUMDes Mandiri Panincong dimensi ini mengukur sejauh mana BUMDes melibatkan aktor desa (pemerintah desa, pengelola, dan masyarakat) dalam memandang persoalan usaha serta membuka ruang bagi berbagai opsi dalam pengembangan unit usaha.

Karakteristik:

- *Problem frames & solutions* yaitu keberagaman pemahaman masalah dan solusi yang ada di antara pengelola. Menekankan bahwa setiap pengelola dapat memiliki sudut pandang berbeda sehingga menghasilkan alternatif penanganan yang lebih kaya dan memungkinkan BUMDes menyesuaikan langkah sesuai dinamika kebutuhan desa.
- *Multi-actor, level & sector* yaitu keterlibatan aktor dari berbagai tingkatan seperti pemerintah desa, pengurus BUMDes, masyarakat, hingga mitra eksternal dalam proses pengambilan keputusan. Semakin banyak aktor, semakin kuat kemampuan BUMDes untuk menimbang keputusan berdasarkan perspektif yang lebih luas dan responsif.
- *Diversity* yaitu keberagaman solusi yang dihadirkan dalam menjawab persoalan dan kebutuhan desa. Menilai bagaimana BUMDes menghadirkan variasi ide usaha, strategi ataupun layanan sehingga tidak terpaku pada satu pendekatan saja.
- *Redundancy* yaitu adanya alternatif cadangan dalam pengelolaan unit usaha. Keberadaan cadangan membantu BUMDes tetap bertahan jika terjadi gangguan, perubahan pasar, atau kegagalan pada salah satu unit usaha, sehingga stabilitas organisasi tetap terjaga.

b. *Learning Capacity* (Kapasitas Pembelajaran)

Dalam BUMDes Mandiri Panincong dimensi ini fokus pada kemampuan BUMDes untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pengetahuan baru secara efektif seperti melalui rutinitas evaluasi, keterbukaan menerima masukan dan kemauan memperbaiki cara kerja ketika terjadi kesalahan. Proses pembelajaran yang efektif mencerminkan kemampuan untuk mengelola pengetahuan secara berkelanjutan.

Karakteristik:

- *Trust* yaitu kepercayaan antar aktor yang memfasilitasi pertukaran informasi, pengalaman, dan pengetahuan secara terbuka. Kepercayaan berperan penting dalam memperlancar koordinasi, memperkuat kerja sama, dan memudahkan proses adaptasi dalam pengelolaan usaha BUMDes.
- *Single-loop learning* yaitu perbaikan teknis dalam operasional sehari-hari. Mencakup tindakan pengelola dalam menyesuaikan prosedur kerja atau mengatasi kesalahan teknis tanpa mengubah tujuan nilai dasar organisasi.
- *Double-loop learning* yaitu meninjau ulang nilai-nilai dan tujuan dasar pengelolaan BUMDes. Proses ini mempertimbangkan apakah arah kebijakan, strategi usaha, atau orientasi pelayanan perlu diubah agar lebih relevan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat.
- *Discuss doubt* yaitu tersedianya ruang untuk mendiskusikan keraguan atau kelemahan usaha. Keberadaan ruang ini mendorong budaya dialog yang sehat sehingga masalah dapat diidentifikasi lebih dini dan solusi dapat dirumuskan secara kolektif.
- *Institutional memory* yaitu pendokumentasian dan pemanfaatan pengetahuan/ pengalaman (laporan, arsip keuangan, dan catatan evaluasi) guna menjamin keberlanjutan informasi meskipun terjadi pergantian pengurus.

c. *Room For Autonomous Change* (Ruang untuk Otonomi)

Kemampuan individu atau kelompok mengambil tindakan dan membuat keputusan secara mandiri dalam melakukan inovasi atau penyesuaian. Mengacu pada BUMDes Mandiri Panincong,

dimensi ini berfokus pada fleksibilitas dan kebebasan BUMDes untuk berimprovisasi dalam menjalankan kegiatan harian, menyesuaikan strategi pemasaran atau mengambil langkah cepat ketika mengalami kendala tanpa hambatan eksternal yang kaku.

Karakteristik:

- *Continuous acces to information* yaitu sejauh mana pengelola BUMDes memiliki kemudahan akses dalam memperoleh informasi yang relevan dengan pengelolaan usaha. Dapat mencakup regulasi, perkembangan pasar, peluang usaha kemitraan maupun hasil pendampingan.
- *Act according to plan* yaitu adanya ruang gerak bagi pengelola untuk bertindak sesuai dengan rencana. Mencakup kejelasan peran, prosedur serta mekanisme pelaksanaan sehingga pengelolaan BUMDes dapat berjalan terarah dan konsisten dengan tujuan yang telah dirumuskan.
- *Ability to improsive* yaitu kemampuan berimprovisasi dan menyesuaikan kebijakan ketika kondisi lapangan berubah. Hal ini menekankan fleksibilitas dalam merespon dinamika seperti perubahan permintaan, masalah operasional atau tantangan eksternal lainnya, sehingga BUMDes tetap mampu mempertahankan kelangsungan usaha dan layanannya.

#### d. *Leadership* (Kepemimpinan)

Berperan penting dalam membentuk arah dan visi institusi. Dalam BUMDes kepemimpinan terlihat dari kemampuan direktur dan pemerintah desa mengarahkan pengembangan unit usaha, memotivasi pengelola serta menjalin kerja sama lintas lembaga. Kepemimpinan yang efektif dapat memotivasi anggota organisasi untuk beradaptasi dan berinovasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran.

Karakteristik:

- *Visionary* yaitu kemampuan pemimpin memberikan arah dan visi yang jelas. Melihat potensi jangka panjang, memahami tantangan yang muncul, serta mengkomunikasikan visi tersebut agar dapat dipahami dan diikuti oleh seluruh pengelola.

- Entrepreneurial yaitu upaya pemimpin mengambil inisiatif dan mencari peluang dalam membuka unit usaha. Melihat keberanian pemimpin mencoba ide baru, membaca peluang ekonomi desa, serta mendorong pengelola untuk lebih kreatif dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia guna memperluas usaha BUMDes.
- *Collaborative* yaitu mampu membangun jejaring kerja sama dengan aktor desa. Menekankan peran pemimpin dalam menciptakan hubungan yang harmonis, serta memfasilitasi kolaborasi yang dapat memperkuat keberlanjutan dan kualitas pengelolaan BUMDes.

e. *Resources* (Sumber Daya)

Mencakup ketersediaan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung adaptasi. Sumber daya ini tidak hanya mencakup financial, tetapi juga sumber daya manusia dan sosial serta kewenangan yang sah (*authority*) yang dapat memperkuat kapasitas institusi untuk beradaptasi. Pada BUMDes Mandiri Panincong kondisi sumber daya terlihat dari kecukupan modal usaha, kapasitas SDM pengelola, serta dukungan pemerintah desa melalui kewenangan kelembagaan.

Karakteristik:

- *Authority* yaitu tersedianya dasar hukum yang kuat dan struktur kelembagaan yang jelas. Mencakup regulasi desa, keputusan formal serta pembagian tugas yang terstruktur sehingga pengurus memiliki legitimasi dan kejelasan kewenangan dalam menjalankan fungsi-fungsinya. Hal ini penting agar setiap tindakan operasional maupun strategis dapat dipertanggungjawabkan dan berjalan sesuai ketentuan.
- *Financial* yaitu ketersediaan modal usaha dan sumber pendanaan yang dimiliki BUMDes dalam menjalankan usahanya seperti, modal awal, pendapatan usaha serta potensi dukungan pembiayaan dari pemdes ataupun pihak eksternal.
- *Human* yaitu ketersediaan SDM yang kompeten dan memadai dalam mengelola layanan dan teknis usaha meliputi, keterampilan teknis, pemahaman manajerial,

serta pengalaman yang mendukung keberhasilan operasional unit usaha.

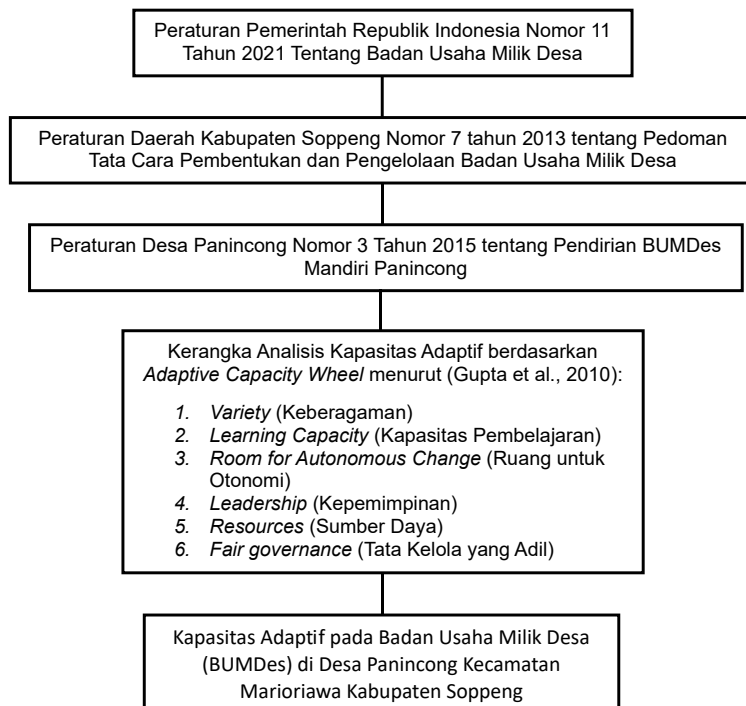
f. *Fair Governance* (Tata Kelola yang Adil)

Menekankan pentingnya keadilan dalam pengambilan keputusan dan distribusi sumber daya. Dalam konteks BUMDes, tata kelola yang adil terlihat dari keterbukaan laporan, mekanisme pertanggungjawaban melalui musyawarah desa dan penyediaan ruang bagi masyarakat untuk memberikan masukan. Tata kelola yang adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan masyarakat yang pada gilirannya dapat memperkuat kapasitas adaptif.

Karakteristik:

- *Legitimacy* yaitu sejauh mana kegiatan dan keputusan yang dilakukan mendapat pengakuan dan dukungan serta penerimaan dari pemerintah desa dan masyarakat. Menekankan pentingnya kepercayaan publik terhadap pengelolaan BUMDes, sehingga aktivitas yang dilakukan tidak hanya sah secara hukum tetapi juga mendapat legitimasi sosial yang memperkuat keberlanjutan usaha.
- *Equity* yaitu memastikan proses dan manfaat unit usaha dirasakan secara luas, tidak hanya kelompok tertentu. Menilai bagaimana BUMDes menghindari dominasi kelompok tertentu, membuka akses kesempatan yang setara serta mendistribusikan manfaat secara merata melalui layanan, kesempatan kerja, maupun hasil pembangunan.
- *Responsiveness* yaitu mekanisme BUMDes dalam menampung aspirasi, menanggapi keluhan dan menyesuaikan layanan. Menunjukkan kemampuan BUMDes untuk cepat membaca dinamika memahami permasalahan yang disampaikan warga dan melakukan perbaikan sehingga layanan usaha tetap relevan dan dipercaya.

- *Accountability* yaitu adanya mekanisme pertanggungjawaban yang jelas dan berfungsi sebagai ruang evaluasi untuk perbaikan. Mencakup penyusunan laporan, transparansi informasi, serta forum evaluasi yang memungkinkan setiap kegiatan diitnjau kembali. Hal ini berfungsi sebagai sarana pengawasan sekaligus dasar untuk melakukan perbaikan berkelanjutan.



**Gambar 3** Kerangka Pikir

*Framework* Gupta (2010) menyediakan kerangka operasional yang kuat untuk menganalisis kapasitas adaptif BUMDes, mengintegrasikan teori global dengan konteks lokal. Hal ini menyoroti bahwa adaptasi efektif memerlukan keseimbangan keenam dimensi untuk keberlanjutan. Dengan mengintegrasikan keenam dimensi tersebut, penelitian ini menyusun indikator-indikator yang komprehensif sebagai panduan dalam menilai pengelolaan BUMDes di Desa Panincong. Hal ini bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam mengkaji kapasitas adaptif BUMDes secara sistematis dan terukur.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai analisis Kapasitas Adaptif pada pengembangan BUMDes di Desa Panincong. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana Kapasitas Adaptif pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Panincong Kecamatan Mariorawa Kabupaten Soppeng?”.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Manfaat bagi peneliti**  
Penelitian ini bertujuan untuk memperluas pemahaman mengenai Kapasitas Adaptif pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Panincong Kecamatan Mariorawa Kabupaten Soppeng serta untuk menyusun skripsi sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.
2. **Manfaat Teoritis**  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Departemen Ilmu Administrasi Publik. Selain itu, diharapkan temuan ini dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya mengenai Kapasitas Adaptif pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).
3. **Manfaat Praktis**  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi pihak-pihak terkait, khususnya pemerintah desa dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna bagi pengembangan BUMDes dan meningkatkan ketahanan komunitas terhadap perubahan yang terjadi serta dapat berfungsi sebagai bahan evaluasi bagi BUMDes itu sendiri untuk mengoptimalkan pengelolaannya yang pada gilirannya dapat memberdayakan ekonomi masyarakat lokal dan meningkatkan pendapatan desa secara keseluruhan.

## **BAB II**

### **METODE PENELITIAN**

#### **2.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian Kapasitas Adaptif Pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Panincong Kecamatan Marioriawa Kabupaten Soppeng menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2014) penelitian kualitatif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan memahami apa yang terjadi secara holistik dan mendalam tentang perilaku dan tindakan dari subjek penelitian untuk dideskripsikan pada suatu konteks khusus dengan memanfaatkan metode yang alamiah.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara komprehensif tentang kapasitas adaptif pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Panincong, Kecamatan Marioriawa, Kabupaten Soppeng.

#### **2.2 Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Pada penelitian ini menggunakan desain studi kasus (*case studies*) pendekatan yang secara intensif, terinci dan mendalam mengenai suatu hal yang diteliti baik berupa program, peristiwa, aktivitas dan lainnya untuk memperoleh deskripsi yang utuh dan mendalam dari sebuah entitas dengan menghasilkan data yang selanjutnya dianalisis untuk menghasilkan teori. Sebagaimana prosedur perolehan data studi kasus diperoleh dari wawancara, observasi, dan arsip (Abdussamad, 2021) . Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang kapasitas adaptif pada BUMDes di Desa Panincong Kecamatan Marioriawa Kabupaten Soppeng.

#### **2.3 Prosedur Penelitian**

##### **2.3.1 Penentuan Informan**

Keberhasilan penelitian ini sangat bergantung pada informasi yang diperoleh dari informan. Informan yang akan dilibatkan adalah mereka yang memiliki kompetensi dan pengalaman yang relevan dengan BUMDes Mandiri di Desa Panincong Kecamatan Marioriawa Kabupaten Soppeng. Dalam hal ini, informan penelitian ini yaitu:

1. Kepala Desa Panincong
2. Pengawas BUMDes
3. Direktur BUMDes Mandiri

4. Pengurus BUMDes Mandiri
5. Pendamping Lokal Desa (PLD)
6. Masyarakat Desa

### **2.3.2 Sumber Data**

Sumber data merupakan segala sesuatu yang dapat memberikan data atau fakta yang relevan untuk mendukung analisis dan kesimpulan dalam penelitian. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

#### **1. Data Primer**

Data primer merupakan hasil pengumpulan data yang dilakukan secara langsung oleh peneliti di lokasi penelitian. Data ini diperoleh melalui teknik pengumpulan data seperti observasi, wawancara, atau dokumentasi yang melibatkan informan sebagai sumber informasi utama. Informasi yang didapatkan dalam penelitian ini melalui observasi langsung maupun wawancara mendalam dengan informan yang memiliki pemahaman mengenai operasional dan perkembangan BUMDes Mandiri Desa Panincong Kecamatan Mariorawa Kabupaten Soppeng.

#### **2. Data Sekunder**

Data sekunder merujuk pada informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber-sumber yang telah ada sebelumnya. Data ini umumnya disajikan dalam bentuk narasi, dokumen, serta tulisan ilmiah dari berbagai pihak yang bersifat publik. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui kajian pustaka, meliputi dokumen dan literatur maupun arsip Pemerintah Desa Panincong yang relevan dengan kapasitas BUMDes. Untuk itu data ini berperan sebagai data pendukung melengkapi informasi yang diperoleh dari data primer.

### **2.3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi, wawancara, kuisioner, dokumentasi dan gabungan keempatnya. Adapun pada penelitian ini menggunakan 3 teknik pengumpulan data yaitu:

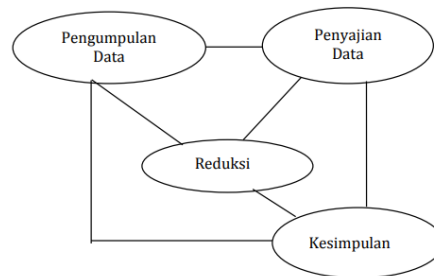
1. **Observasi**  
Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis dan disengaja melalui pengamatan langsung dan pencatatan terhadap objek yang diteliti.
2. **Wawancara**  
Wawancara atau interview merupakan bentuk komunikasi verbal semacam percakapan yang bertujuan memperoleh informasi atau dapat diartikan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan tanya jawab antara peneliti dengan objek yang diteliti. Tujuan wawancara adalah untuk mengetahui apa yang terkandung dalam pikiran dan hati orang lain, bagaimana pandangannya tentang fokus penelitian, dan hal yang tidak didapatkan melalui observasi.
3. **Dokumentasi**  
Metode dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variasi yang berupa catatan, transkrip, buku, notulen, dan sebagainya (Arikunto, 2000). Dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara yang bersumber dari dokumen dan rekaman yang relevan dengan fokus penelitian untuk melengkapi data.

#### **2.3.4 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah proses mengolah dan menafsirkan data yang telah dikumpulkan dalam penelitian untuk menemukan pola, hubungan dan makna yang terkandung di dalamnya. Tujuan utama dari analisis data adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian dan menarik kesimpulan yang valid. Adapun teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini yaitu analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984) dalam (Sugiyono, 2020), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data, yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data) dan *conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan/verifikasi) sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data)  
Proses reduksi data memiliki peran yang sangat krusial. Reduksi data bertujuan untuk menyederhanakan data mentah menjadi informasi yang lebih bermakna dan mudah dipahami. Proses ini melibatkan pemilihan, pengelompokan dan pengkodean data berdasarkan tema tertentu. Peneliti perlu fokus pada hal-hal unik dan baru atau tidak sesuai dengan ekspektasi awal, karena hal inilah yang akan menjadi temuan penting dalam penelitian kualitatif. Dengan reduksi data secara cermat, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kapasitas adaptif BUMDes.
  
2. *Data Display* (Penyajian Data)  
Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Miles and Huberman (1984) menyatakan "*the most frequent form of display data for qualitative research data in the post has been narrative text*", yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.
  
1. *Conclusion Drawing/Verification* (Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi)  
Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung tahap pengumpulan data berikutnya. Proses untuk mendapatkan bukti inilah yang disebut sebagai verifikasi data. Apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti yang konsisten dengan kondisi yang diperoleh saat peneliti kembali ke lapangan maka kesimpulan yang diperoleh merupakan kesimpulan yang kredibel. Dengan demikian, hasil dari kesimpulan ini akan memberikan jawaban yang

komprensif terhadap semua pertanyaan penelitian yang diajukan.



Sumber: Miles and Huberman (1984) dalam (Sugiyono, 2020)

**Gambar 4** Komponen Analisis Data

### 2.3.5 Validitas dan Reliabilitas

#### 1. Validitas

Validitas didasarkan pada kepastian apakah hasil penelitian sudah akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan atau pembaca secara umum (Cresswell & Creswell, 2018). Dalam penelitian kualitatif, validitas dicapai dengan memastikan bahwa data yang dikumpulkan dan interpretasi yang dihasilkan benar-benar mencerminkan perspektif, pengalaman dan konteks dari partisipan. Salah satu cara untuk meningkatkan validitas adalah dengan menggunakan triangulasi, yaitu menggabungkan berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu untuk memverifikasi dan memperkuat temuan. Dengan teknik triangulasi ini membantu mengurangi bias dan memungkinkan memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh tentang fenomena yang diteliti.

#### 2. Realibilitas

Reliabilitas adalah kehandalan/ketepatan sebuah alat ukur/instrument dalam mengukur sebuah objek. Data pada penelitian kualitatif dianggap reliabel apabila peneliti berada di lapangan kondisi sesuai dengan kenyataan yang terjadi. Dalam penelitian kualitatif, reliabilitas dapat dicapai dengan memastikan bahwa metode pengumpulan data, seperti wawancara, observasi dan dokumen dilakukan secara konsisten di berbagai situasi atau partisipan. Dalam penelitian kualitatif *dependability* disebut reliabilitas. Uji *dependability*

dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Audit dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian. Bagaimana peneliti mulai menentukan masalah/fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti, yang tujuannya adalah agar informasi yang diperoleh dan yang akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh sumber data atau informan.