

PENGEMBANGAN KAPASITAS PADA BADAN USAHA MILIK DESA LEMBENGAN SEJAHTERA KECAMATAN LEDOKOMBO KABUPATEN JEMBER

Ahmad Zainullah Hasan¹; Desna Aromatic²; Hendri Koeswara³

Universitas Andalas^{1,2,3}

Email : zainulah.hasan889@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini mendeskripsikan bagaimana penerapan konsep capacity building di Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera menggunakan teori capacity building dari GTZ dengan jenis penelitian deskriptif kualitatif, pengumpulan data melalui study literature, observasi, *internet searching*, wawancara secara mendalam serta dokumentasi terkait menggunakan penelitian. Berdasarkan hasil penelitian menemukan (1) pengembangan kapasitas pada tingkat individu belum berjalan secara baik yang dibuktikan dengan pemahaman masing-masing pengelola terhadap tugas dan kiprah masing-masing yang belum optimal. (2) pengembangan kapasitas taraf organisasi juga sudah terealisasi dengan relatif baik dengan telah tersusun struktur serta kerangka pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, serta 3) penguatan kapasitas di tingkat system juga relatif berjalan dengan baik yang dibuktikan dengan telah dilaksanakannya standar operasional serta mekanisme dalam aplikasi setiap kegiatan yang terkait menggunakan pengelolaan usaha Badan Usaha Milik Desa.

Kata Kunci : Pengembangan Kapasitas; Badan Usaha Milik Desa

ABSTRACT

The purpose of this study is to describe how the implementation of the concept of capacity building in the Village-Owned Enterprises of Lembengan Sejahtera uses the theory of capacity building from GTZ with qualitative descriptive research, collecting data through literature study, observation, internet searching, in-depth interviews and related documentation using research. The data is processed and analyzed through the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions. As a result of the research, it was found that (1) capacity development at the individual level had not been going well, as evidenced by the understanding of each manager towards their respective duties and roles that had not been optimal. (2) capacity building at the organizational level has also been realized relatively well with a structured structure and management framework for Village-Owned Enterprises, and 3) capacity building at the system level is also running relatively well as evidenced by the implementation of operational standards and mechanisms in the application of each activity related to using the business management of Village-Owned Enterprises. Based on the results of the study, further research can be suggested regarding the impact or impact of capacity building on the performance of Village-Owned Enterprises, both at the research location, as well as in other organizations

Keywords : Capacity Building; Village-Owned Enterprises

PENDAHULUAN

Kekuatan besar dalam berkontribusi pada misi Indonesia yakni berdaulat, sejahtera, serta bermartabat sudah tertuang pada Peraturan Daerah nomor 6 tahun 2014 tentang Desa. Selaras dalam kebijakan tersebut yang memiliki maksud dan tujuan desa sebagai subjek pembangunan dan menjalankan fungsi sebagai komunitas swadaya. Untuk menjalankan fungsi ini, isi Peraturan Daerah menyampaikan komando di pemerintah buat mengalokasikan dana desa ke setiap administrasi pada negara ini, hibah ini akan dibagikan 10 % di luar dana transfer yang secara sedikit demi sedikit diberikan dalam rangka pembangunan desa yang bertujuan meningkatkan kualitas hidup warga serta pengentasan kemiskinan untuk tercapainya kesejahteraan rakyat desa serta kualitas hidup yang layak bagi masyarakat (Hastuti & Chilmy, 2017; Pratiwi & Novianti, 2020). Dalam menjalankan misi tersebut maka desa memerlukan unit usaha ekonomi yang terdapat pada desa yakni Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa bersama guna merealisasikan tujuan-tujuan tersebut dengan memanfaatkan potensi-potensi yang ada pada desa tadi baik dari asal daya manusia juga alam, keberadaan Badan Usaha Milik Desa ini diharapkan bisa mewujudkan karakteristik desa mandiri secara ekonomi (Widiastuti et al., 2019; Ihsan & Setiyono, 2018)

Sesuai data Badan pusat Statistik (BPS) ada 83.931 wilayah administrasi setingkat desa di Indonesia pada 2018. Jumlah desa terdiri atas 75.436 desa (74.517 desa dan 919 nagari di Sumatera Barat), lalu 8.444 kelurahan dan 51 Unit Permukiman Transmigrasi (UPT)/ Satuan Permukiman Transmigrasi (SPT). Provinsi yang memiliki wilayah setingkat desa terbanyak ialah Jawa Tengah yakni 8.559 desa/kelurahan, kemudian diikuti Jawa Timur 8.496 desa /kelurahan yang berada di urutan ke 2 dan Aceh dengan 6.508 desa di posisi ketiga. Berdasarkan data dari Badan pusat Statistik (BPS) Jumlah Badan Usaha Milik Desa di Indonesia tahun 2020 terdapat 70.174 Badan Usaha Milik Desa. Jawa Timur menempati posisi pertama buat jumlah Badan usaha Milik Desa terbanyak pada Indonesia dengan jumlah Badan usaha Milik Desa 8.035 serta diikuti oleh Aceh dengan jumlah Badan perjuangan Milik Desa 7.831. Berdasarkan data Direktorat PUED, Kementerian Desa PDT & Transmigrasi mencatat rekap Badan Usaha Milik Desa di Jawa Timur tahun 2014 sebesar 1.136 desa bersama Badan Usaha Milik Desa dari total 7722 desa. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah Badan Usaha Milik Desa mencapai 14,7% berasal dari total desa. Pada tahun 2015 Kemendesa mencatat ada

869 Badan Usaha Milik Desa. Banyaknya Badan Usaha Milik Desa yang terbentuk pada tahun 2015 sangat ditentukan oleh adanya dana desa sehingga Badan Usaha Milik Desa dapat tumbuh sampai 76% (Kompas.com, 2015). (Gambar 1)

Setelah disahkannya UU nomor 6 tahun 2014 tentang Desa dalam Pasal 87 ayat 1 tentang pembentukan Badan Usaha Milik Desa menuai beragam reaksi sikap dari Pemerintah Daerah. Beberapa daerah ada yang memberikan dukungan serta sangat antusias dalam pembentukan Badan Usaha Milik Desa, tetapi terdapat juga yang tidak. Pada undang-undang yang telah disahkan tersebut memang tidak secara tegas mengatakan bahwa setiap desa harus mendirikan Badan Usaha Milik Desa, regulasi tersebut adalah salah satu upaya pemerintah untuk mewujudkan kemandirian desa serta dapat menopang perekonomian desa pada setiap usaha yang akan dijalankan oleh Badan Usaha Milik Desa tersebut.

Badan Usaha Milik Desa berperan dalam mewakili Pemerintah Daerah untuk mengelola dan mengembangkan potensi-potensi ekonomi lokal yang ada di desa-desa dan memberikan pelayanan publik bagi warga desa. Meskipun substansi Badan Usaha Milik Desa bukanlah sesuatu yang baru dalam peraturan Pemerintah Daerah, tetapi Peraturan Daerah lebih menekankan pada aspek desa yang mandiri. Otonomi ini merupakan usaha yang dicanangkan oleh Pemerintah Daerah dan warga untuk memenuhi kebutuhannya dengan memanfaatkan kemampuan dan potensi desa yang di miliki (Adawiyah, 2018; Ibrahim et al., 2018).

Badan Usaha Milik Desa mempunyai peran utama sebagai lembaga yang mengayomi seluruh aktivitas (Nurcholis, 2011; Febriyani et al., 2018). Dengan demikian dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa) sebagai penguatan atau penopang ekonomi lokal desa sangat krusial untuk mewujudkan kemandirian desa. Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2020 cipta kerja tentang Badan Usaha Milik Desa menegaskan kedudukan Badan Usaha Milik Desa menjadi badan hukum yang didirikan serta dikelola oleh desa serta atau bersama desa-desa guna mengelola perjuangan-usaha yang dimiliki desa, memanfaatkan aset desa, mengembangkan investasi dan produktifitas, menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat desa, serta atau menyediakan jasa lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Dengan menjadikan Badan Usaha Milik Desa menjadi badan hukum agar Badan Usaha Milik Desa memiliki kesempatan untuk menjalin kerja

sama menggunakan pihak swasta dan pihak-pihak terkait (Pradesiyah & Albara, 2018; Karim, 2019).

Data Kementerian Desa PDT tahun 2020, kurang lebih terdapat 74.910 desa di Indonesia. Persentase Data tersebut baru sebanyak 25 % yg memiliki Badan Usaha Milik Desa sementara 75 % belum mendirikan Badan Usaha Milik Desa. Dari 18.446 Badan Usaha Milik Desa yg berdiri hanya 20% yang berjalan dengan baik. Tantangan yang di hadapi dalam pengelolaan dan pemberdayaan lembaga ekonomi lokal yang relatif baru ini cukup beragam. Sehingga masih banyak permasalahan yang terjadi dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, menurut beberapa penelitian seperti di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang Ramadana et al., 2010 dan di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember (Wulandari et al., 2014). Menurut mereka, Badan Usaha Milik Desa belum mampu berkontribusi dalam peningkatan PADes (pendapatan desa) karena kurang kuatnya sumber daya manusia pengelola.

Penelitian lain tentang penyebab Badan Usaha Milik Desa tidak memberikan pendapatan atas pendapatan asli desa karena adanya urgensi kepentingan individu di dalamnya yang berkaitan dengan pengelolaan potensi ekonomi lokal. Sehingga pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa tidak berjalan dengan baik (Budiono, 2015; Nuryanti, 2019). Selain keterlibatan dari pemerintah desa, peranan masyarakat juga di perlukan dalam pemberdayaan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa karena masyarakat berperan sebagai pemangku kepentingan sejak lembaga ekonomi lokal ini berdiri. Hal ini terlihat dalam penelitian Wijanarko, ia menyatakan lemahnya dukungan dan partisipasi masyarakat dalam pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa menyebabkan kegagalan pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa. Berdasarkan penelitian, pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa dipengaruhi oleh partisipasi masyarakat (Wijanarko, 2012). Fenomena lainnya yang terlihat dilapangan adalah oknum pengelola Badan Usaha Milik Desa tidak memahami bahwa Badan Usaha Milik Desa seluruh atau sebagian modalnya berasal dari desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari desa dan pemanfaatan potensi lokal. Faktor-faktor terpenting lain adalah supaya Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa) semakin berkembang secara efisien, efektif dan resposif dalam menjalankan fungsinya dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia (individu), organisasi/lembaga dan juga sistem ketatalaksanaan. Badan Usaha Milik Desa harus menghasilkan profit

bagi desa dan benefit bagi masyarakat desa. Sementara dengan sejumlah persoalan-persoalan di atas akan sulit bagi Badan Usaha Milik Desa bertumbuh dengan baik memberikan profit dan benefit bagi desa dan masyarakatnya.

Penelitian ini dilakukan di salah satu desa di Kabupaten Jember, Kabupaten Jember memiliki 216 desa yang telah memiliki Badan Usaha Milik Desa dan 10 desa lainnya masih dalam proses pendirian. Kabupaten Jember memiliki banyak desa dan Badan Usaha Milik Desa, namun dari jumlah Badan Usaha Milik Desa tersebut masih banyak Badan Usaha Milik Desa yang masih dalam proses berkembang serta terdapat banyak desa yang memiliki Badan Usaha Milik Desa akan tetapi tidak aktif. (Tabel 1)

Kabupaten Jember memiliki 226 desa dan hanya 10 desa yang masih belum mendirikan Badan Usaha Milik Desa, namun dari 216 Badan Usaha Milik Desa yang ada di Kabupaten Jember masih terbilang banyak desa dengan status Badan Usaha Milik Desanya tidak aktif yakni 131 Badan Usaha Milik Desa. Persoalan seperti ini sering terjadi di desa yang tidak mengetahui kondisi yang dimiliki desa serta kondisi ketidakpahaman terhadap prosedur pendirian Badan Usaha Milik Desa, meskipun acuan dan kebijakan dalam pendirian Badan Usaha Milik Desa telah tertuang pada peraturan pusat hingga peraturan daerah. Persoalan lainnya adalah kurangnya kualitas SDM, persoalan organisasi yang tidak dapat mengelola kapasitasnya agar terciptanya kapabilitas sebagai sebuah unit usaha dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi lainnya, persoalan sistem yang belum sepenuhnya diketahui dan dimengerti terkait kebijakan dan persoalan hukum yang berkaitan dengan Badan Usaha Milik Desa.

Salah satu desa yang peneliti pilih untuk dijadikan lokus penelitian adalah desa Lembengan, yang mana desa tersebut memiliki Badan Usaha Milik Desa bernama Lembengan Sejahtera. Desa Lembengan dipilih sebagai salah satu lokasi kegiatan pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa tahun 2015 dari Bapemas Pemerintah Provinsi Jawa Timur, oleh karena itu penulis memilih Desa Lembengan sebagai lokus penelitian karena desa Lembengan telah memenuhi kriteria dari Bapemas. Pertama, Lembengan memiliki potensi ekonomi unggulan yang memungkinkan untuk dikembangkan sebagai usaha Badan Usaha Milik Desa. Kedua, ada komitmen modal partisipasi Pemerintah Daerah, lembaga ekonomi lokal yang akan bergabung, serta penyertaan modal swasta, terdapat kesepakatan konsolidasi lembaga ekonomi lokal untuk bergabung dengan

lembaga Badan Usaha Milik Desa. Ketiga, adanya dukungan pembinaan oleh pemerintah kabupaten untuk Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (Bapemas Jatim, 2015).

Fenomena yang terjadi di Badan Usaha Milik Desa Lembangan Sejahtera sama halnya dengan Badan Usaha Milik Desa pada desa-desa di Kabupaten Jember, belum mengerti mengembangkan lembaga ekonomi potensi lokal ini, kurangnya kualitas Sumber Daya Manusia yang belum mumpuni dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa, terlebih Badan Usaha Milik Desa Lembangan Sejahtera belum memberikan kontribusi pendapatan daerah yang signifikan, serta permasalahan-permasalahan lainnya yang di hadapi Badan Usaha Milik Desa yang telah di paparkan diatas. (Tabel 2)

Model pengembangan Badan Usaha Milik Desa dalam bentuk strategi pengembangan kapasitas (*capacity building*) sebagai lembaga atau unit usaha publik. Model pengembangan kapasitas (*capacity building*) ini bisa menjadi salah satu strategi alternatif untuk mengembangkan dan mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang sudah terbentuk namun tidak aktif dan Badan Usaha Milik Desa yang belum menghasilkan profit baik untuk meningkatkan desa maupun profit untuk kesejahteraan masyarakat desa. Berbicara mengenai pengembangan kapasitas (*capacity building*) menurut Grindle dalam Kamaruddin, H, & Ahmad (2019) pengembangan kapasitas merupakan serangkaian upaya yang diajukan dalam meningkatkan efisiensi, efektifitas dan responsivitas dalam rangka kinerja pemerintah dengan menitik beratkan perhatian kepada dimensi pengembangan Sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan/organisasi. Teori yang sesuai dengan penelitian dan model pengembangan kapasitas adalah teori GTZ (*Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit*) dalam Hapsari & Djumiarti (2019) yang menyatakan ada tiga strata (level) yang harus menjadi penekanan analisis dan proses perubahan pada suatu organisasi sesuai proses pengembangan kapasitas (*capacity building*). Ketiga tingkatan itu artinya: (a) tingkatan sistem/kebijakan, (b) tingkatan organisasi/lembaga, dan (c) tingkatan individu/sumber daya manusia. Model pengembangan kapasitas (*capacity building*) adalah suatu taktik dalam mengelola dan mengembangkan Badan usaha Milik Desa dari tingkatan individu, organisasi dan sistem ketatalaksanaan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, penelitian ini akan membahas lebih dalam tentang penerapan konsep pengembangan kapasitas (*capacity building*) pada Badan Usaha Milik Desa Lembangan Sejahtera di Kabupaten Jember. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui serta bisa sebagai salah satu solusi agar Badan Usaha Milik Desa semakin membaik dan berkembang secara maksimal menggunakan menerapkan konsep pengembangan kapasitas (*capacity building*) khususnya Badan perjuangan Milik Desa pada Kabupaten Jember.

LITARATURE REVIEW

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa/Nagari merupakan wadah usaha desa yang memiliki semangat kemandirian, kebersamaan, dan kegotong-royongan antara pemerintah desa dan masyarakat untuk mengembangkan usaha ekonomi lokal ini untuk memberikan pelayanan dan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat dan desa. Sebelum lahirnya kebijakan di atas, inisiatif Badan Usaha Milik Desa/Nagari sudah muncul di sejumlah daerah dengan nama yang berbeda-beda, tapi mereka memiliki prinsip dan tujuan yang sama. UU No 6 tahun 2014 pasal 87 ayat 3 menyebutkan BUMDes dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Artinya, BUMDes dapat menjalankan berbagai usaha, mulai dari pelayanan jasa, keuangan mikro, perdagangan, dan pengembangan ekonomi lainnya.

Pengembangan Kapasitas

Lusthaus, Adrien & Perstinger dalam Djaya (2014) menyatakan bahwa pengembangan kapasitas adalah sebuah konsep yang memiliki pengertian beragam, tetapi secara umum berkaitan dengan meningkatkan atau memperkuat kemampuan seseorang atau kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan. Hal ini sejalan dengan Linnell (2003) yang mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas mengacu pada kegiatan yang meningkatkan kemampuan organisasi sehingga dapat mencapai misinya atau kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif.

Pemahaman tentang kapasitas diatas dapat dikatakan masih terbatas pada aspek manusianya saja (*human capacity*). Pengembangan kemampuan SDM ini harus menjadi prioritas pertama oleh pemerintah daerah, karena SDM yang berkualitas prima

akan mampu mendorong terbentuknya kemampuan faktor non manusia secara optimal. Dengan kata lain, kemampuan suatu daerah secara komprehensif tidak hanya tercermin dari kapasitas SDM nya saja, namun juga kapasitas yang bukan berupa faktor manusia (*non human capacity*), misalnya kemampuan keuangan dan sarana/prasarana dan infrastruktur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa implemtasi pengembangan kapasitas pada Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember, namun tidak hanya berfokus pada tingkatan individu saja akan tetapi penelitian ini, ingin mengkaji pada tingkatan organisasi dan tingkatan sistem.

Tingkatan Pengembangan Kapasitas

Manfred Poppe dan Rainer Rohdewohld dalam GTZ (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*) menggambarkan bahwa dalam proses pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan yang menjadi fokus analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi yaitu tingkatan individu, tingkatan organisasi, dan tingkatan sistem. setiap level/tingkatan dalam pengembangan kapasitas antara satu dengan yang lain adalah saling berkaitan, sehingga prosesnya harus dilakukan secara bersama-sama. Peningkatan kapasitas pada masing-masing level ini akan mempengaruhi kapasitas level lainnya juga. Oleh karena itu inisiatif pengembangan kapasitas harus memenuhi kebutuhan peningkatan kapasitas di semua level/tingkatan, jika tidak dipenuhi maka upaya tersebut tidak akan berkelanjutan dan tidak akan mencapai hasil yang diinginkan. Pembagian tingkatan ini dilakukan untuk memastikan bahwa fokus peningkatan kapasitas dalam mencapai sasaran secara efektif dan menentukan langkah-langkah proses perubahan secara operasional, sehingga benar-benar mencapai sasaran dan tujuan yang ingin dicapai. Ketiga tingkatan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

1. Tingkatan Individu sebagai sumberdaya manusia organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan dan profesionalismenya, baik pengetahuan (*knowledges*), keterampilan (*skills*), kompetensi (*competencies*), maupun etika kerja (*work ethics*).
2. Tingkatan Organisasi tingkatan ini diusahakan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi melalui sumber daya, prosedur kerja, budaya kerja, sistem informasi manajemen, struktur dan pengambilan keputusan.

3. Tingkatan sistem Suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan, dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai program, aktivitas, dan kegiatan pada organisasi.

Tujuan Pengembangan Kapasitas

Menurut (Daniel Rickett dalam Hardjanto,2006,h.67) menyebutkan “*the ultimate goal of capacity building is to enable the organization to grow stronger in achieving its purpose and mission*”.

Lebih jauh dirumuskan bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas yaitu:

1. Mengakselerasikan pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Pemantauan secara proporsional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas daerah.
3. Mobilisasi sumber-sumber dana Pemerintah, Daerah dan lainnya.
4. Penggunaan sumber-sumber dana secara efektif dan efisien.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020). Secara metodologis, penelitian ini memakai jenis metode penelitian kualitatif yaitu penelitian yang berusaha untuk memecahkan masalah yang sedang terjadi berdasarkan data yang didalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis dan menginterpretasikan kondisi-kondisi (fenomenologi) yang saat ini terjadi pada Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahter Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Berdasarkan pandangan fenomenologis, peneliti mencoba memahami arti peristiwa dan kaitan-kaitannya pada pemahaman orang-orang biasa dalam situasi dan kondisi tertentu (Rahmat, 2009). Unit analisis dari penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Desa, fokus utama dari penelitian ini adalah penerapan konsep pengembangan kapasitas (*capacity building*) pada Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Desa Lembengan Kabupaten Jember telah mendirikan Badan Usaha Milik Desa di mulai pada tahun 2010. Ini adalah waktu yang lama di bandingkan desa-desa lainnya di Kabupaten Jember. Analisis dilakukan sejak awal pengumpulan data. Data di analisis secara berulang-ulang selama studi lapangan guna mengidentifikasi hasil dari analisis data, meskipun hasil dari

analisis data bersifat sementara. Adapun teknik pengambilan data dan instrumen penelitian adalah dengan melakukan wawancara mendalam dan observasi serta menggunakan 2 bentuk data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diambil secara langsung dari informan dilapangan dengan metode wawancara secara mendalam. Wawancara dilakukan tidak terstruktur terlihat seperti percakapan sehari-hari yang dimaksudkan untuk mengkaji sikap, pandangan, perilaku objek penelitian tentang suatu fenomena.

Salah satu teknik wawancara dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) artinya proses mendapatkan informasi terkait penelitian untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab secara bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama (Rahmat, 2009). Informan yang dipilih merupakan informan yang terlibat secara langsung dalam memahami dan dapat memberikan informasi tentang pengembangan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera. Sedangkan data sekunder peneliti dapatkan dari arsip-arsip atau dokumen yang berkaitan dengan pengelolaan dana desa. (Tabel 3)

Peneliti memakai teknik triangulasi data untuk menguji hasil data yang dapat di percaya (Kredibilitas data). Kredibilitas data tersebut yang dapat menjadi tanggung jawab penulis sebagai instrumen utama penelitian. Adapun triangulasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data, dimana triangulasi sumber data adalah data yang di koreksi kredibilitas data dari bermacam sumber data yang berbeda namun dengan teknik yang sama. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan data yang menggunakan dan memanfaatkan hal lain diluar data tersebut. Hal ini penting dilakukan karena bertujuan untuk memastikan tujuan atau sebagai pembanding dari data-data yang telah diperoleh. Pada penelitian ini dalam membuktikan kredibilitas data adalah dengan cara membandingkan hasil wawancara berupa keterangan yang didapatkan dari Aparatur desa selaku pelaksana pengelolaan Badan Usaha Milik Desa, tokoh-tokoh masyarakat dan pengawas internal desa.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dengan diterbitkannya undang-undang tentang pendirian Badan Usaha Milik Desa (Badan Usaha Milik Desa) memberikan wajah baru pada sistem perekonomian di Indonesia. Badan Usaha Milik Desa menjadi badan usaha milik desa yang pendirian serta pengelolaannya dilakukan oleh Desa, dari Desa dan untuk Desa dimana pelakunya merupakan masyarakat pedesaan (Kirowati dkk., 2018). Dengan adanya kebijakan dan aturan yang kuat dari pemerintah, maka dibutuhkan Badan Usaha Milik Desa yang mampu memberikan dampak yang positif dalam peningkatan perekonomian dan kesejahteraan pada masyarakat pedesaan sehingga mampu memberikan dampak peningkatan ekonomi secara nasional. Untuk menggapai tujuan tersebut, tentunya Badan Usaha Milik Desa harus mempunyai tata kelola yang mumpuni dan menghasilkan produk-produk lokal yang dapat bersaing di pangsa pasar (Bambang, 2017). Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan dengan *kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable*. Usaha yang serius sangat diperlukan dalam menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut berjalan dengan efektif, efisien, profesional dan mandiri.

Untuk mencapai tujuan Badan Usaha Milik Desa dilakukan dengan memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola masyarakat dan Pemerintah desa. Berikut pembahasan hasil penelitian ini:

Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa”Lembengan Sejahtera”

Gambaran umum mengenai kondisi Badan Usaha Milik Desa di desa Lembengan Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Badan Usaha Milik Desa yang diteliti ialah Desa Lembengan yang memiliki unit usaha yang dijalankan yaitu fotocopy, simpan pinjam, HIPPAM dan wisata dengan nama Badan Usaha Milik Desa yaitu “Lembengan Sejahtera” dengan tanggal pendirian 14 Februari 2010 dengan tingkat kemajuan Badan Usaha Milik Desa yang relative kurang signifikan cenderung fluktuatif yang menjadikan Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera kurangnya pembinaan terhadap pemberdayaan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa serta belum mampu memanfaatkan Sumber daya Manusia dan Sumber daya alam yang ada. Dalam rangka meningkatkan kemandirian ekonomi daerah, Pemerintah Lembengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa dengan nama “Badan Usaha Milik

Desa Lembengan Sejahtera” melalui Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2010 tentang Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Daerah Tahun 2010. Pendirian Badan Usaha Milik Desa bertujuan untuk meningkatkan pendapatan masyarakat Lembengan, Ledokombo, Kabupaten Jember guna merealisasi kesejahteraan masyarakat desa Lembengan dalam mengembangkan ekonomi masyarakat dan pengelolaan aset lokal sesuai dengan kebutuhan dan potensi Lembengan di Ledokombo. Badan Usaha Milik Desa "Lembengan Sejahtera" di Lembengan resmi dikukuhkan posisinya dengan Surat Keputusan Kepala Desa Lembengan No.141/15/35.09.28.2001/2015 tentang Badan Usaha Milik Desa. Pedoman ini mengatur penyusunan anggaran rumah tangga Badan Usaha Milik Desa Lembengan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dan perangkat daerah yang ada.

Lokasi penelitian

Nama Desa/Kelurahan : Lembengan
Pusat Pemerintahan/Kantor : Jln. Bengawan No.10 Jember 68196
Kecamatan : Ledokombo
Kabupaten : Jember
Provinsi : Jawa Timur
Data Geografi dan Topografi,
Data Geografi
Luas wilayah Desa : 6.639.2 km² (1km² = 100 Hektar)
Hutan Desa : 0 km² (1km² = 100 Hektar)
Data Topograf : Dataran Tinggi

Pendirian Badan Usaha Milik Desa berdasarkan Instruksi Kepala Desa pada tahun 2010. Namun, Badan Usaha Milik Desa tidak didirikan dalam kegiatan apapun pada saat itu. Badan Usaha Milik Desa memulai kegiatannya pada tahun 2015 dengan ditetapkannya SK Kepala Desa Lembengan No.141/15/35.09.28.2001/2015. Ada beberapa unit usaha seperti HIPAM (Air Asosiasi Pengguna), fotokopi, dan interprise ekonomi. HIPAM berjalan dengan baik hingga saat ini. Namun HIPAM belum menghasilkan keuntungan yang besar bagi Badan Usaha Milik Desa. Daftar harga pemakaian air HIPAM adalah Rp250/m³. Pengurus Badan Usaha Milik Desa mengatakan, keuntungan yang diperoleh hanya bisa digunakan untuk operasional HIPAM. Sedangkan fotocopy tidak berjalan dengan baik karena tidak ada pegawai yang

mau menjalankannya. Keuntungan jasa fotokopi tidak cukup untuk membayar karyawan. Jadi, mesin fotokopi saat ini tidak dioperasikan di kantor. Sementara itu, enterprise ekonomi memiliki kredit buruk di masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus Badan Usaha Milik Desa ini, terdapat beberapa kesulitan untuk mengumpulkan simpanan di masyarakat. Dengan demikian, program-program Badan Usaha Milik Desa di Lembengan masih belum terlaksana dan belum berjalan dengan baik.

Teori Pengembangan Kapasitas

Terkait adanya konsep pengelolaan serta pengembangan Sumber Daya Manusia/individu, organisasi/institusi, dan sistem ketatalaksanaan. *Capacity building* merupakan konsep yang sesuai untuk menangani permasalahan tersebut. Pengembangan kapasitas (*Capacity building*) adalah konsep pengembangan ragam seni manajemen dalam meningkatkan *efficiency*, *effectiveness*, dan *responsiveness* dari kinerja pemerintah. Upaya memperkuat kapasitas individu, kelompok atau organisasi yang dicerminkan melalui peningkatan kapasitas menggunakan pengembangan kemampuan, keterampilan, potensi dan bakat serta ahli dalam kompetensi-kompetensi terkait manajemen pengolahan organisasi, sehingga dapat bertahan dan mampu mengatasi tantangan perubahan yang terjadi secara cepat dan tak terduga. Hal tersebut selaras dengan teori yang di gagas oleh GTZ (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*) yang menjelaskan bahwa dalam kegiatan pengembangan kapasitas terdapat tiga tingkatan/level yang harus menjadi penekanan analisis dan proses perubahan dalam suatu organisasi, antara lain:

- a) Tingkatan Individu/Sumber daya manusia
- b) Tingkatan organisas/lembaga
- c) Tingkatan Sistem/kebijakan.

Ketiga tingkatan ini saling berkaitan dan mendukung serta proses pelaksanaannya harus dilakukan secara bersamaan. Fokus utama dari teori ini adalah untuk memastikan bahwa strategi dalam mencapai sasaran secara efektif dan menentukan langkah-langkah proses perubahan secara operasional sehingga mencapai tujuan yang ingin di capai. Peran Individu dan organisasi adalah kunci utama dalam strategi memperbaiki kinerja, namun *network* juga turut andil dalam mengembangkan individu dan organisasi.

Tingkatan Individu

Pada tingkatan individu artinya individu sebagai sumber daya manusia organisasi yang harus ditingkatkan kemampuan serta profesionalismenya dalam pengetahuan, kompetensi, keterampilan maupun etika kerja. Menurut Biswas dikutip Djaya (2014) Pengembangan kapasitas pada tingkat individu tak jarang disebut sebagai pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan dikategorikan sebagai elemen yang paling krusial pada pengembangan kapasitas. Hal tersebut merupakan salah satu kondisi primer untuk pengembangan kapasitas yang bertujuan mengembangkan kompetensi para pengambil keputusan dan pemangku kepentingan. Pengembangan SDM termasuk memotivasi individu untuk membangkitkan sikap positif dan pendekatan yang pro aktif dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan,

Capacity building organisasi Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera yang poin utama pada tingkatan individu/ Sumber Daya Manusia adalah melalui pengembangan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku. Pengembangan pengetahuan, pemahaman tentang cakupan tugas/pekerjaan, prosedur pelaksanaan dan tantangan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan terhadap cara pelaksanaan tugas/pekerjaan serta penghayatan terhadap tanggungjawab tugas/pekerjaan pada karyawan Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera pelaksanaannya sudah relatif sangat baik, namun pemahaman tidak berlaku pada holistik pegawai akan tetapi beberapa orang saja, untuk pemahaman tentang tantangan dalam pelaksanaan tugas/pekerjaan, kesesuaian ragam pengetahuan yang dimiliki, dengan pengetahuan dalam pelaksanaan tugas kenyataannya tidak ada. Dalam pengembangan keterampilan Staff/pegawai dari Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera termasuk dalam kategori individu-individu yang belum kreatif dan maksimal. Hal ini di buktikan dengan kurang keterampilan pegawai dalam mengelola tempat Sumberdaya dan usaha-usaha yang di sedang dijalankan yakni contohnya dalam mengelola usaha simpan pinjam Badan Usaha Milik Desa yang kurang tertata rapi dan terencana dengan sangat matang seperti mengetahui rasio modal kerja, mengelola persediaan, mengelola faktur, mengelola kontingensi. Oleh karenanya, diperlukannya pembinaan dan pelatihan mengenai pengelolaan organisasi berbasis *capacity building*.

Unit usaha Simpan pinjam/*economic interprise* ini juga tidak berjalan dengan sukses karena kurang sikap kooperatif dari masyarakat setempat dan kurang sigapnya

petugas dalam mengambil tindakan apabila ada masyarakat yang melanggar aturan pembayaran. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera selalu disambut baik oleh masyarakat, namun kurang tertibnya masyarakat desa dalam membantu program Badan Usaha Milik Desa membuat unit usaha simpan pinjam menjadi kacau. Badan Usaha Milik Desa Lembengan hanya memiliki 2 unit usaha aktif seperti HIPPAM dan *economic interprise*. Usaha ini dikembangkan berdasarkan potensi lokal. Hal ini juga difasilitasi oleh pemerintah daerah dan masyarakat sosial. Namun, 2 unit usaha tersebut belum berjalan optimal. HIPPAM dan program *interprise* ekonomi dinilai telah memperkuat bisnis yang ada di masyarakat. Hal itu berdampak pada peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Namun, tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap lowongan pekerjaan, dan daya beli masyarakat. Daya beli masyarakat masih rendah akibat gagal panen di Lembengan. Hal ini menjadikan masyarakat sulit untuk membayar simpanan dan pinjaman. Dengan begitu data yang peneliti peroleh dari penelitian mengenai pengembangan keterampilan, hasil secara konkret dilapangan bahwa ada kemampuan menentukan cara menyelesaikan tugas/pekerjaan, menentukan mekanisme terbaik dalam melaksanakan tugas/pekerjaan. Penyelesaian tugas tidak hanya dititik beratkan pada hasil namun tugas terselesaikan menggunakan standar operasional prosedural dengan maksimal Pada point etika kerja, sikap dan perilaku kerja setiap program kerja yang dilakukan selalu ada pengawasan yang ketat, saling memotivasi, demokratis, ramah, komunikasi, kesopanan serta penyelesaian tugas telah di kerjakan dengan sangat baik.

Hasil studi diatas mengetengahkan pentingnya individu yang ditekankan pada aspek skill dan kemampuan agar bisa berkontribusi optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Melalui kedua cara tersebut, kapasitas kelembagaan melakukan penguatan pada aspek pelatihan yang bersifat terus-menerus dengan tetap memperhatikan aspek dinamika sosial yang sedang berkembang. Hal ini dimaksudkan sebagai upaya melatih kepekaan sosial kepada masyarakat yang dilayani.

Tingkatan Organisasi/Lembaga.

Pada tingkatan organisasi, upaya peningkatan kapasitas berafiliasi menggunakan perangkat struktur yang diciptakan, kultur dan pengelolaan organisasi yang mendukung para pegawai/individu untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebagaimana diketahui bahwa organisasi terdiri atas dua unsur utama, yaitu perangkat

keras (hardware) dan unsur perangkat lunak (software). Unsur perangkat keras organisasi mampu mencakup infrastruktur (gedung), struktur organisasi, serta dukungan anggaran. Sedangkan perangkat lunak organisasi ialah kultur organisasi, mekanisme kerja, dan sumber daya informasi yang dimiliki organisasi. Linnell (2014) mengemukakan bahwa pengembangan kapasitas dapat berhubungan dengan hampir seluruh aspek organisasi. Peningkatan kapasitas dapat meningkatkan tata kelola, kepemimpinan, misi dan strategi, administrasi (termasuk sumber daya manusia, manajemen keuangan dan hukum), pengembangan dan pelaksanaan program, penggalangan dana dan peningkatan pendapatan, keberagaman, kemitraan dan kolaborasi, evaluasi, advokasi dan perubahan kebijakan, pemasaran, serta *planning*.

Capacity building organisasi Badan Usaha Milik Desa Lembang Sejahtera yang difokuskan pada level organisasi organisasi/lembaga yang mana berarti dengan kapasitas struktur organisasi, kapasitas anggaran, kapasitas sarana dan prasarana kerja. *Capacity building* di level ini secara menyeluruh dikatakan cukup baik. Struktur organisasi Badan Usaha Milik Desa Lembang Sejahtera dikatakan cukup baik karena sudah sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Jember Nomor 05 Tahun 2008, formalisasi, rentang kendali, rantai komando dan spesialisasi berjalan sebagaimana mestinya. Pengelolaan organisasi belum bisa dikatakan baik karena lembaga ekonomi tersebut belum memberikan kontribusi dalam pendapatan desa, meskipun telah memiliki beberapa unit usaha, namun belum dapat berkembang secara signifikan. Selaras dengan teori (Kaho,1991,h.60) yang menyatakan tugas otonomi dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya bahwa keuangan harus cukup dan baik. Dalam program pengembangan kapasitas kelembagaan di Badan Usaha Milik Desa Lembang Sejahtera suatu alokasi anggaran sangat diperlukan untuk mendukung pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Sesuai dengan teori *World Bank* yang menekankan perhatian *capacity bulding* pada fokus lingkungan organisasi yang mengarah pada dukungan keuangan dan anggaran dalam merealisasi seluruh kegiatan dan kebutuhan organisasi. Menurut hasil penelitian di Badan Usaha Milik Desa Lembang Sejahtera alokasi anggaran yang disediakan dari APBD murni belum cukup memadai, dan tahun 2008-2012 mengalami penurunan. Sesuai dengan PP No.59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 20 ayat 2 bahwa program dan kegiatan pengembangan kapasitas pemerintahan daerah yang

dilaksanakan oleh pemerintah daerah dibebankan pada Anggaran Pendapatan Belanja Daerah masing-masing.

Sehingga kapasitas anggaran Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera dipandang cukup baik pengelolaan dana cukup baik anggaran yang ada di kelola dengan baik, pendistribusian dana anggaran operasional sepenuhnya tepat sasaran. Menurut teori (Kaho,1991) mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi otonomi daerah salah satunya peralatan yang cukup baik diperlukan bagi terciptanya pemerintah daerah yang baik seperti alat-alat perkantoran, alat komunikasi, alat transportasi dan sebagainya. Pengembangan sarana prasarana Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera diterapkan secara berkala oleh karena mengingat pentingnya sarana prasarana yang memadai untuk membantu mempermudah pekerjaan para pegawai. Hal tersebut sesuai dengan PP No. 59 Tahun 2012 tentang Kerangka Nasional Pengembangan Kapasitas Pemerintahan Daerah Pasal 6 ayat 2 bahwa pengembangan kapasitas kelembagaan mencakup salah satunya penyediaan sarana prasarana yang sesuai dengan standar yang ditetapkan, sarana prasarana yang memenuhi standar berarti memadai dan masih dapat difungsikan dengan baik.

Kunci bagi organisasi yang berhasil adalah upaya bersama guna memuaskan sasaran- sasaran pribadi yang bersifat kompatibel. Ada kemungkinan bahwa sasaran pribadi, mungkin sangat bertentangan, agak bertentangan, atau bersifat netral atau sesuai (kompatibel) dengan sasaran-sasaran organisasi. Bagi kebanyakan anggota organisasi, hubungan yang paling diinginkan adalah bahwa sasaran-sasaran pribadi (komtabel) dengan sasaran-sasaran organisasi. Meskipun demikian, dalam kenyataan ini sulit ditemukan. Dalam konteks ini organisasi menjadi sangat penting untuk menemukan sinkronisasi antara kepentingan individu dan organisasi dalam bingkai harmonisasi interaksi. Hasil penelitian tersebut menekankan pada upaya organisasi tidak hanya difokuskan pada upaya memacu peningkatan kapasitas kelembagaan, tetapi juga diarahkan pada upaya memaksimumkan analisis mengenai gejala yang berkembang pada setiap level organisasi serta memberikan penilaian komprehensif untuk mendukung perubahan kelembagaan.

Tingkatan Sistem Ketatalaksanaan

Pada tingkatan sistem, suatu organisasi harus melakukan upaya proses perbaikan pada sistem, kebijakan dan berbagai aturan yang menjadi dasar berbagai

program, aktivitas dan kegiatan pada organisasi. Dalam mengembangkan kualitas sistem ini, yang menjadi fokus utama adalah perubahan pada kebijakan dan peraturan yang dianggap menghambat kinerja optimal suatu organisasi. Sistem dalam pengembangan kapasitas merupakan ide multi dimensi, berhubungan dengan relasi antara berbagai tingkat dalam organisasi, dimana satu bagian dengan bagian lainnya saling berinteraksi secara harmonis untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan sistem lebih mengedepankan pengembangan kapasitas dalam konteks melakukan penataan yang lebih baik dari waktu ke waktu sesuai dengan kebutuhan dan target organisasi. Dengan demikian sistem mengarah pada penguatan jejaring antar komponen organisasi sehingga terdapat peningkatan kapasitas kelembagaan dengan kinerja yang baik melalui optimalisasi inisiasi internal organisasi yang didukung oleh lingkungan eksternal. UNESCO (2006) mengemukakan bahwa komponen sistem terdiri dari berbagai hal seperti administrasi, hukum, teknologi, politik, ekonomi, sosial dan budaya, yang mempengaruhi efektivitas dan keberlanjutan dari upaya pengembangan kapasitas.

Capacity building organisasi Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera yang difokuskan pada tingkatan sistem ketatalaksanaan dibagi 3 yaitu kebijakan menyangkut penerapan standar prosedur operasi, kebijakan kepemimpinan, kebijakan menyangkut tupoksi unit kerja secara keseluruhan dikatakan cukup baik Pegawai Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera bekerja sesuai dengan SOP yang telah diberlakukan. Sesuai dengan teori (Rivai dan Mulyadi, 2009) bahwa peranan pemimpin dalam tim beberapa di antaranya adalah memberikan dukungan timbal balik, mengakui prestasi anggota tim, peranan pemimpin dalam tim beberapa di antaranya adalah memberikan dukungan timbal balik, mengakui prestasi anggota tim, mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja, berusaha mempertahankan komitmen. Kepemimpinan pada Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera menerapkan hal tersebut dalam perannya untuk keberhasilan mencapai tujuan bersama. Pimpinan bersikap bijak dalam pengambilan keputusan melalui musyawarah dengan para pegawai dalam hal pengevaluasian kerja maupun perencanaan kerja sesuai ide-ide yang disampaikan oleh para anggota Kapasitas kepemimpinan kepala Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera dikatakan baik, kemudian untuk kapasitas tupoksi juga dinilai baik secara keseluruhan karena tupoksi dikerjakan dengan baik jika dilihat dari

hasil, karena pekerjaan di kantor Badan Usaha Milik Desa Lembengan mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja, berusaha mempertahankan komitmen Sejahtera hampir tidak pernah tidak dilaksanakan .

Berdasarkan hasil temuan peneliti tersebut dapat menjelaskan bahwa sistem dalam sebuah organisasi mengandung arti luas dengan melibatkan interaksi antar bagian. Masalah-masalah yang dihadapi organisasi dapat dihadapi dengan mengerahkan segala potensi yang berpartisipasi secara bersama-sama baik secara individu, organisasi, sektor/bagian, serta lingkungan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan peneliti di lapangan tentang penerapan konsep *capacity building* pada Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera Kecamatan Ledokombo Kabupaten Jember. Pendirian Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera merupakan Badan Usaha Milik Desa pertama di Kabupaten Jember yakni berdiri pada tanggal 14 Februari 2010 dengan tingkat kemajuan organisasi yang kurang signifikan, konsep *capacity building* merupakan salah satu model strategi yang dapat di implementasikan pada lembaga ekonomi potensi lokal yang relatif baru tersebut. Badan Usaha Milik Desa di Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera belum menerapkan konsep pengembangan kapasitas yang berdasarkan teori Gtz GTZ (*Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit*) yang telah disampaikan diatas, yang mana dari teori tersebut terdapat 3 tingkatan proses pengembangan kapasitas yakni:

1. Tingkatan Individu

Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera pada tingkatan individu telah mencoba meningkatkan kualitas kinerja para pegawai melalui indikator-indikator tingkatan individu yakni dari segi pengetahuan yang meliputi tugas/pekerjaan yang mana karyawan dituntut untuk selalu mengetahui apa-apa yang menjadi tugas/pekerjaan yang harus dilakukan sesuai dengan prosedur dan harus memiliki kemampuan *solve problem* yang baik, dan diuntut selalu bertanggung jawab atas tugas yang di telah dibebani. Dari segi keterampilan pegawai harus memiliki sikap terampil, sigap dan berkompeten dalam menyelesaikan tugas-tuganya. Selanjutnya dari segi sikap dan perilaku kerja, inisiatif motivasi, dan demokratis sangat di perlukan karyawan agar pencapaian kinerja selalu optimal dan maksimal, akan tetapi belum mendapatkan hasil yang maksimal.

2. Tingkatan organisasi

Pada tingkatan organisasi Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera telah berupaya sangat baik dalam membenahi organisasinya yaitu dengan cara membenahi struktur organisasi yang pada awal tahun pendiriannya masih belum terstruktur dengan jelas, memperbaiki kebijakan dan aturan-aturan dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Pendistribusian anggaran juga cukup baik namun terkadang masih belum tepat sasaran sehingga banyak program-program kerja belum di laksanakan dengan baik pada saat itu. Sarana dan prasarana sudah cukup memadai dan memberikan kenyamanan bagi para pegawai.

3. Tingkatan Sistem

Para Pegawai Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera melayani masyarakat sesuai dengan SOP yang telah di tentukan seperti memeriksa kelengkapan persyaratan apabila ada masyarakat yang ingin mengajukan pinjaman dana untuk usaha. Namun ketepatan waktu pelayanan juga dijalankan dengan baik dan sesuai batas waktu yang telah di tentukan. Motivasi dari Direktur utama Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera juga diperlukan demi kinerja pegawai yang akan semakin meningkat, hubungan interpersonal sesama karyawan dan jaringan organisasi dapat meningkatkan kemampuan pegawai Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera dalam bekerja.

SARAN

Penelitian lebih lanjut tentang pengembangan kapasitas (*capacity building*) perlu dilakukan agar pengelolaan dan pengembangan Badan Usaha Milik Desa baik di lokasi penelitian maupun di tempat lain mampu mewujudkan tujuannya yakni membantu perekonomian masyarakat demi kesejahteraan masyarakat, sehingga di dapatkan hasil yang sangat jelas dari dampak implementasi pengembangan kapasitas di setiap organisasi-organisasi.

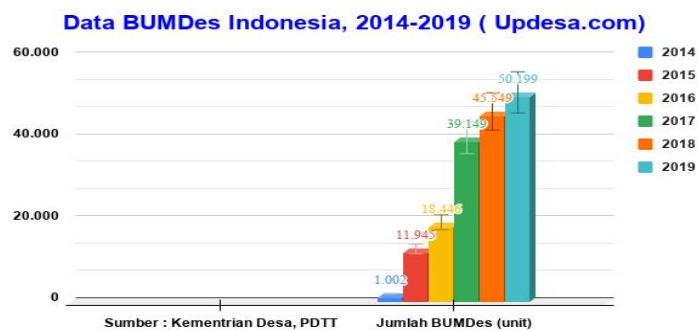
DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R. (2018). *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Berbasis Aspek Modal Sosial (Studi pada BUMDES Surya Sejahtera, Desa Kedungturi, Kecamatan Taman, Kabupaten Sidoarjo)* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Bambang, B. (2017). Implementasi Badan Usaha Milik Desa Berbasis Ekonomi Islam: Suatu Kajian Elementer. *Jurnal Iqtisaduna*, 3(2), 109-131.

-
- Budiono, P. (2015). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Bojonegoro (Studi di Desa Ngringinrejo Kecamatan Kalitidu Dan Desa Kedungprimpen Kecamatan Kanor). *Jurnal Politik Muda*, 4(1), 116-125.
- Febryani, H., Nurmalia, R., Lesmana, I. M. I., Ulantari, N. K. W., Dewi, D. P. Y. P., & Rizky, N. (2018). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Sebagai Penguatan Ekonomi Desa Abiantuwung. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 8(1).
- Hapsari, A. M., & Djumiarti, T. (2016). Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) Kelembagaan Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Kabupaten Jepara. *Journal of Public Policy and Management Review*, 5(2), 1004-1015.
- Hastuti, D., & Chilmy, N. (2017). The Analysis of Local Potential in BUM Desa Empowering in Desa Lembengan, Kecamatan Ledokombo, East Java. *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, 85, 96.
- Herja, M. (2014). *Pengaturan Penyempingan Perkara Pidana dalam Sistem Peradilan Pidana Di Indonesia* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Ibrahim, M., Mustanir, A., & Adnan, A. A. (2020). Pengaruh Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terhadap Peningkatan Partisipasi Masyarakat di Desa Bila Riase Kecamatan Pitu Riase Kabupaten Sidenreng Rappang. *Movere Journal*, 2(2), 56-62.
- Ihsan, A. N., & Setiyono, B. (2018). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(04), 221-230.
- Karim, A. (2019). Peningkatan Ekonomi Desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Nas Media Pustaka, Makassar*.
- Kirowati, D., & Setia, L. (2018). Pengembangan Desa Mandiri melalui BUMDes dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa (Studi Kasus Desa Temboro Kecamatan Karas Kabupaten Magetan). *Jurnal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 3(1).
- Linnell, D. (2003). *Evaluation of Capacity Building: Lessons from the Field*. Alliance for Nonprofit Management.
- Nuryanti, I. (2019). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Kasus di BUMDes Mitra Sejahtera Desa Cibunut Kecamatan Argapura Kabupaten Majalengka. *Jurnal Ekonomi Pertanian Dan Agribisnis*, 3(2), 348-359.
- Pradesyah, R., & Albara, A. (2018). Pengelolaan Potensi Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Berbasis Syariah di Desa Rambung Sialang Hulu Kecamatan Sei Rampah Kabupaten Serdang Bedagai Sumatera Utara. *Jurnal Prodikmas Hasil Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2).
- Pratiwi, M. B., & Novianty, I. (2020, September). Strategi Bertahan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pandemi COVID-19 pada Desa Cibodas Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. In *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 11, No. 1, pp. 1098-1104).
- Ramadana, C. B. (2013). *Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai Penguatan Ekonomi Desa* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Rizky, A., Lutfi, M. Z., Oktaviani, R. I., Saputri, S. E., & Sunarni, S. (2020). Strategi Pemasaran Sekolah dengan Melibatkan Masyarakat dalam Pelaksanaan Program Kegiatan Humas. In *Seminar Nasional Arah Manajemen Sekolah Pada Masa Dan Pasca Pandemi Covid-19*.
-

- Sellang, K., Sos, S., Jamaluddin, D. H., Sos, S., & Ahmad Mustanir, S. I. P. (2022). *Strategi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Dimensi, Konsep, Indikator dan Implementasinya*. Penerbit Qiara Media.
- Susanti, S., & Munandar, A. (2022). Pengaruh Komisaris Independen, Opini Audit Tahun Sebelumnya, Opinion Shopping dan Pertumbuhan Perusahaan terhadap Penerimaan Opini Audit Going Concern dengan Profitabilitas sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Pertambangan yang Terdaftar di Bei Pe. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 3148-3169.
- Widiastuti, H., Putra, W. M., Utami, E. R., & Suryanto, R. (2019). Menakar Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 22(2), 257-288.
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1. Grafik Badan Usaha Milik Desa di Indonesia

Tabel 1. Jumlah Badan Usaha Milik Desa Kabupaten Jember Tahun 2019

No	Kecamatan	Σ Desa	Σ BUMDES	Σ Status	
				BADAN USAHA MILIK DESA Aktif	Tidak Aktif
1.	Jombang	6	6	3	3
2.	Kencong	5	5	2	3
3.	Sumberbaru	10	10	3	7
4.	Gumukmas	8	7	2	5
5.	Umbulsari	10	10	4	6
6.	Tanggul	8	8	2	6
7.	Semoro	6	6	3	3
8.	Puger	12	11	4	7
9.	Bangsalsari	11	11	6	5
10.	Balung	8	8	4	4
11.	Wuluhan	7	7	2	5
12.	Ambulu	7	7	2	5

13.	Rambipuji	8	8	3	5
14.	Panti	7	7	1	6
15.	Sukorambi	5	3	2	1
16.	Jenggawah	8	7	4	3
17.	Ajung	7	7	3	4
18.	Tempurejo	8	8	4	4
19.	Arjasa	6	6	1	5
20.	Mumbulsari	7	7	3	4
21.	Pakusari	7	7	3	4
22.	Jelbuk	6	6	3	3
23.	Mayang	7	6	2	4
24.	Kalisat	12	12	5	7
25.	Ledokombo	10	10	4	6
26.	Sukowono	12	12	4	8
27.	Silo	9	9	4	5
28.	Sumberjambe	9	5	2	3
Total		226	216	85	131

Sumber Data: Hasil Olahan Peneliti

Tabel 2. Susunan pengurus Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera 2020-2025

NO	NAMA	JABATAN DALAM BUMDES	PENDIDIKAN	UMUR	JABATAN/ PEKERJAAN
1	PENGAWAS				
	Wahet Slamet	Direktur	SMA	37 Thn	Ketua BPD
	Juli Wahyudi	Anggota	SMA	36 Thn	Anggota BPD
	Eny Suswarin	Anggota	S1	47 Thn	Anggota BPD
2	PENGURUS				
	Hasan Jaelani	Ketua	SMA	47 Thn	Wiraswasta
	Khomsiyatus S	Sekretaris	S1	26 Thn	Wiraswasta
	Saidatul Latifah	Bendahara	SMP	43 Thn	Ibu Rumah Tangga

Sumber: Data Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera

Tabel 3. Daftar Informan

Informan	Jumlah Informan	Catatan
Kepala Desa	1 orang	Mengetahui konteks, input, proses, output, hasil pemberdayaan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera. Badan Usaha Milik Desa, mengetahui peran modal sosial warga, mengetahui potensi desa
Pemerintah lokal	2 orang	Mengetahui konteks, input, proses, output, hasil pemberdayaan dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera. Badan Usaha Milik Desa, mengetahui peran modal sosial warga, mengetahui potensi desa

Kepala Lingkungan Satuan	3 orang	Mengetahui peran modal sosial warga meliputi komitmen, kepercayaan, pranata sosial, jejaring, mengetahui potensi ekonomi desa untuk selanjutnya di jadikan unit usaha untuk Badan Usaha Milik Desa.
Ketua Unit Masyarakat	2 orang	Mengetahui peran modal sosial warga meliputi komitmen, kepercayaan, pranata sosial, jejaring, mengetahui potensi lokal ekonomi desa untuk di kembangkan oleh desa melalui lembaga ekonomi yakni Badan Usaha Milik Desa.
Dewan Badan Usaha Milik Desa	5 orang	Mengetahui konteks, input, proses, output, pemberdayaan dan strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. <i>hasil</i> dari tahap pemberdayaan BUM Lembangan

Sumber data: Olahan Peneliti.