

Peran Institusi Lokal dalam Pemberdayaan Masyarakat: Studi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Pujonkidul Kabupaten Malang

Anny Adhibah, Ustad Mangku Alam, Moh. Aris Munandar

annyadhibah02@gmail.com, mangkualam88@mail.ugm.ac.id, moharis.pkn@mail.unnes.ac.id

^{1,3} Departemen Politik dan Kewarganegaraan, Universitas Negeri Semarang

² Departemen Politik dan Pemerintahan, Universitas Gadjah Mada

DOI: 10.22219/jurnalsospol.v8i1.18685

Abstract

This article discusses the role of the Pujonkidul Village Government, Malang in building institutional capacity at the Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera. This study is interesting because the village government is a local institution that has a vital role in encouraging the improvement of people's living standards. This study uses an institutional capacity-building framework with three main dimensions, namely human resources, organization, and institutional reform. Through the qualitative method-case studies, this research shows that the development of the BUMDes carried out by the Pujonkidul Village Government begins with developing business units that are the needs of its citizens. The development of BUMDes is noted to involve several elements and stakeholders, such as local communities, local governments, private parties, and the mass media. The four of them have been successfully integrated and collaborated in encouraging the development of their business units.

Abstrak

Artikel ini mendiskusikan peran Pemerintah Desa Pujonkidul, Malang dalam melakukan pembangunan kapasitas kelembagaan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera. Kajian ini menarik, sebab, Pemerintah Desa merupakan institusi lokal yang memiliki peran penting dalam mendorong peningkatan taraf hidup masyarakat. Kajian ini menggunakan tiga dimensi utama yang terdapat pada kerangka pembangunan kapasitas, yakni sumber daya manusia, organisasi dan reformasi sistem kelembagaan. Melalui metode kualitatif-studi kasus, kajian ini menunjukkan upaya pengembangan BUMDes yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pujonkidul dilakukan melalui berbagai aspek, seperti individu, organisasi, dan sistem kelembagaan. Upaya dalam menguatkan lembaga juga dilakukan dengan menjalin kerja sama dengan sejumlah elemen, seperti Pemerintah Daerah, pihak swasta, serta media masa.

Keywords

Community Empowerment, Institutional Capacity Development, Local Institutions, Village

Article History

Received November 16, 2021
Revised March 30, 2022
Accepted August 15, 2022
Published August 25, 2022

Corresponding Author

Anny Adhibah.
Departemen Politik dan Kewarganegaraan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia.
Gedung C4 Universitas Negeri Semarang, Sekaran, Gunungpati, Semarang 50229

Pendahuluan

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sumber Sejahtera merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh Desa Pujonkidul, Kabupaten Malang. BUMDes ini dikelola dalam rangka untuk meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat setempat. Sejak pertama kali dibentuk pada tahun 2015, BUMDes Sumber Sejahtera telah meraih berbagai macam penghargaan, baik dari Pemerintah maupun pihak swasta. Beberapa capaian tersebut antara lain penghargaan program Kampung Iklim yang diberikan oleh Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan tahun 2016; penghargaan Desa Wisata Agro dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi tahun 2017; pemenang kategori kebermanfaatn ekonomi dalam *Indonesian Sustainable Tourism Awards* (ISTA) dari Kementerian Pariwisata tahun 2018; serta pemenang *Homestay* terbaik tingkat ASEAN yang diselenggarakan oleh *Asean Tourism Forum* pada tahun 2017-2019.

Penghargaan yang diraih oleh BUMDes Sumber Sejahtera bukan tanpa sebab. Pengelolaan dan pemberdayaan yang matang dari segala aspek, baik individu hingga organisasi menjadi kunci penting yang pada akhirnya menghantarkan lembaga ini meraih berbagai raihan tersebut. Tidak hanya memperoleh penghargaan semata, namun esensi utama dari pemberdayaan BUMDes ini, yakni peningkatan roda perekonomian masyarakat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Tercatat pada tahun 2019, Desa Pujonkidul meraup keuntungan sebesar 1,9 Milyar dalam perhitungan Pendapatan Asli Desa (PAD), naik dari hanya Rp. 162.000.000 di tahun sebelumnya (Hartoko, 2021). Kenaikan PAD ini tentu merupakan raihan yang baik dari upaya pengembangan dan pemberdayaan unit-unit usaha di bawah naungan BUMDes Sumber Sejahtera.

Beranjak dari uraian tersebut, kajian ini berfokus pada upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pujonkidul dalam mendorong penguatan kapasitas BUMDes Sumber Sejahtera. Upaya-upaya yang dilakukan pada aspek penguatan kapasitas kelembagaan dikaji guna melihat pola dan strategi yang telah dilakukan. Sejumlah aspek yang dilihat meliputi individual, organisasi, serta sistem birokrasi kelembagaan. Kajian ini penting sebab, dibalik berkembangnya industri ekonomi masyarakat desa yang dilakukan melalui kehadiran BUMDes terdapat peran Pemerintah Desa dalam membentuk lembaga yang memiliki kemampuan administratif dan teknis yang baik. Maka penting untuk melihat tentang bagaimana Pemerintah Desa berperan dalam mendorong penguatan kapasitas kelembagaan pada BUMDes Sumber Sejahtera sehingga mampu menghasilkan lembaga yang kuat dan mampu mengelola unit-unit usaha dengan baik.

Berdasarkan penelusuran literatur, terdapat beberapa penelitian serupa yang mengkaji tentang institusi lokal dan program pemberdayaan BUMDes, seperti Karim *et al.* (2020), Farhan dan Anggraini (2021), Wulansari (2021), Fajriyati *et al.* (2022), dan Setiawati (2022). Namun, beberapa kajian tersebut terbatas pada pembahasan mengenai aspek implementasi dan evaluasi program yang dilakukan dalam pengelolaan BUMDes. Sementara, pembahasan yang mencakup tentang penguatan dan pembangunan kelembagaan diulas pada beberapa penelitian lain, seperti Bagus (2020) dan Parjaman (2022). Namun demikian, pembahasan yang tersaji masih terbatas pada tataran konseptual tanpa merujuk wilayah tertentu sebagai bagian dari studi komparatif yang dilakukan. Akan tetapi, pada penelitian terkini lainnya terdapat juga kajian dengan mengelaborasi konsep dan teori yang disertai riset lapangan, seperti Haryono *et al.* (2022), Rahmadani *et al.* (2022), dan Jumiati *et al.* (2022). Sejumlah kajian tersebut memiliki kemiripan dengan studi ini karena menggunakan konsep dan teori pembangunan kapasitas kelembagaan. Namun, studi ini tetap menarik untuk disimak, mengingat terdapat perbedaan objek yang dikaji. Perbedaan objek penelitian ini sekaligus memperkaya kajian tentang penguatan dan tata kelola BUMDes karena memiliki variasi temuan yang berbeda. Terlebih, riset ini mengangkat Desa dengan capaian prestasi yang banyak sehingga berpotensi menjadi rujukan bagi wilayah lain dalam mengembangkan potensi Desa yang dimiliki.

Pembangunan Kapasitas Kelembagaan

Untuk memahami upaya yang dilakukan dalam membangun kelembagaan yang baik pada BUMDes Sumber Sejahtera, penulis menggunakan konsep pembangunan kapasitas kelembagaan sebagai pisau analisa. Menurut Milen (2001) pengembangan kapasitas kelembagaan diartikan sebagai upaya dalam memperkuat kapasitas individu, organisasi, dan sistem. Pada aspek individu, peningkatan kapasitas berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dalam kelembagaan, dengan memperhatikan pada upaya memperkuat profesionalitas

dan kemampuan personil secara teknis, seperti potensi yang dimiliki, keterampilan, sikap, serta motivasi yang dimiliki masing-masing individu.

Pada aspek organisasi, upaya dalam meningkatkan kapasitas ditujukan dalam membenahi manajemen kerja yang melingkupi fungsi dan tugas masing-masing perangkat struktural, kesesuaian prosedur dan mekanisme kerja, kejelasan dalam pengambilan keputusan, pengaturan sarana dan prasarana, serta terjalinnya hubungan dan jaringan internal maupun eksternal. Sementara pada aspek sistem birokrasi, ditekankan pada pengaturan struktural secara makro dengan melihat kerangka pekerjaan, kesesuaian peraturan dengan kebijakan, dan alasan pendukung objektivitas kebijakan dalam internal kelembagaan. Tiga aspek dalam pembangunan kapasitas kelembagaan ini merupakan parameter utama dalam mengukur nilai penguatan sebuah lembaga. Dimana pada akhirnya, upaya pengembangan kapasitas ini bertujuan untuk menumbuhkan lembaga yang lebih kuat dalam mencapai tujuan dan misinya (Rickett, 2000).

Pada dasarnya, pengembangan BUMDes yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Pujonkidul, Malang telah diatur dalam regulasi yang dibentuk oleh pemerintah. Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa dan Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menganjurkan pembentukan BUMDes di masing-masing Desa. Bahkan, untuk mendorong dan mengawal peningkatan kesejahteraan masyarakat, dibentuk juga Peraturan Menteri Nomor 3 tahun 2015 tentang Pendampingan Desa. Sejumlah regulasi tersebut memperlihatkan konsen Negara dalam mendorong Desa agar dapat berdaya dan mandiri (Ra'is, 2018; Suleman *et al.*, 2020). Hal ini dikarenakan masyarakat akar-rumput kerap kali dihadapkan dengan masalah kesejahteraan yang masih jauh dari harapan. Adanya dorongan penguatan BUMDes diharapkan mampu menjadi peluang bagi masyarakat agar dapat meningkatkan kesejahteraannya.

Melalui uraian di atas, menarik untuk melihat bagaimana upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Desa dalam mendorong penguatan kapasitas kelembagaan pada BUMDes Sumber Sejahtera. Kajian ini menggunakan tiga dimensi utama yang terdapat pada kerangka pembangunan kapasitas, yakni sumber daya manusia, organisasi dan reformasi sistem kelembagaan.

Metode

Artikel ini disusun melalui penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif-studi kasus. Creswell (2014) menyebutnya sebagai proses riset dan upaya pemahaman dalam melihat fenomena sosial pada segala persoalan. Lokus penelitian ini adalah BUMDes Sumber Sejahtera yang dikelola oleh Pemerintah Desa Pujonkidul yang terletak di Kecamatan Pujon, Kabupaten Malang, Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder melalui observasi, wawancara dan dokumentasi pendukung yang terkait. Observasi dilakukan pada sejumlah unit yang dikelola oleh BUMDes Sumber Sejahtera, seperti Unit Kafe Sawah, Unit TPST, Unit Paving dan Batako, Unit Olahan Susu dan Unit Wisata Edukasi Ternak Sapi. Sementara itu, wawancara dilakukan kepada beberapa informan, diantaranya Kepala Desa Pujonkidul, Direktur BUMDes Sumber Sejahtera, dan Sekretaris BUMDes Sumber Sejahtera. Data yang diperoleh diolah menggunakan teknik triangulasi untuk menguji validasi data dan temuan yang didapatkan.

Hasil dan Pembahasan

1. Pendirian BUMDes dan Pembentukan Unit Usaha

BUMDes Sumber Sejahtera adalah satu-satunya lembaga yang dikelola oleh Pemerintah Desa Pujonkidul dan masyarakat dalam upaya memperkuat perekonomian masyarakat. Lembaga ini dibentuk pada tahun 2015 atas kehendak masyarakat yang diputuskan melalui Musyawarah Desa (Musdes) (Rohman, 2021). Pembentukannya didasarkan pada Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan penuh kepada Pemerintah Desa untuk mengatur otonominya secara mandiri. Dasar ini memungkinkan pemberdayaan yang dilakukan dapat disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan masyarakat serta lingkungannya.

Pelaksanaan Musdes dihadiri oleh sejumlah tokoh masyarakat dan perwakilan warga Desa Pujonkidul. Menghasilkan beberapa keputusan yang disepakati bersama, seperti pemberian nama, pembentukan kepengurusan, penentuan unit usaha hingga penguatan jejaring kerja sama yang hendak dilakukan (Rohman, 2021). Upaya ini menandai adanya cara kolektif yang dilakukan oleh sejumlah elemen masyarakat dalam pengembangan institusi lokal (Brett, 2000). Sebagai tindak lanjut dari pertemuan itu, dibentuk juga Peraturan Desa Pujonkidul Nomor 6 tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa sebagai pedoman bagi pengelola BUMDes dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pembuatan regulasi ini menandai juga upaya mewujudkan tertib administrasi secara legal-formal dalam melakukan penguatan kelembagaan. Pada Peraturan Desa yang dibentuk itu, terdapat beberapa tujuan dari pendirian BUMDes, seperti a) meningkatkan perekonomian Desa; b) mengoptimalkan aset yang dimiliki Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan; c) meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; d) mengembangkan rencana kerja sama usaha antar Desa dan/atau dengan pihak ketiga; e) menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan warga Desa; f) membuka lapangan kerja bagi warga Desa; g) meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa Pujonkidul; dan g) meningkatkan pendapatan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa.

Tabel 1. Unit Usaha BUMDes Sumber Sejahtera Beserta Tujuannya

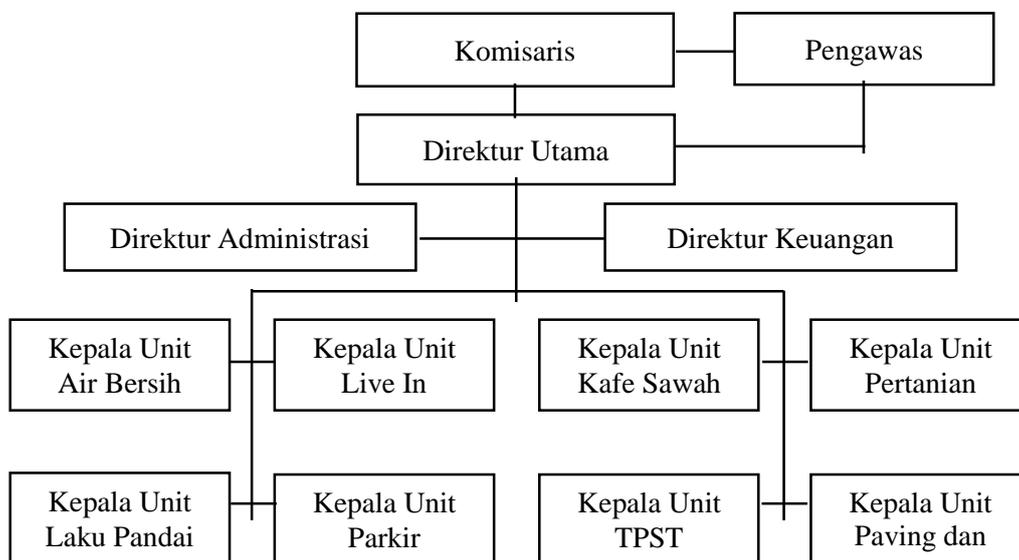
No.	Unit Usaha	Tujuan dan Fungsi
1	Unit Air Bersih	Mengatasi masalah air bersih
2	Unit Kafe Sawah	Mengatasi masalah pengangguran pemuda karena mampu menyerap tenaga kerja yang banyak
3	Unit Laku Pandai	Mengatasi permasalahan akses warga terhadap pengambilan bantuan sosial Pemerintah; Menyediakan jasa perbankan desa
4	Unit Pertanian	Meningkatkan ketrampilan dan produktivitas petani
5	Unit TPST	Mengatasi sampah warga dan wisatawan
6	Unit Live In	Menyediakan penginapan bagi wisatawan
7	Unit Parkir	Mengelola dan mengatasi parkir liar area wisata
8	Unit Paving dan Batako	Menyediakan bahan bangunan secara mandiri untuk keperluan perawatan dan pengembangan unit usaha

Sumber: Rohma (2021)

Melihat tujuan yang tercantum di Peraturan Desa tersebut, diketahui bahwa pada dasarnya pembentukan lembaga ini dijadikan sebagai sumber kekuatan untuk mendorong terciptanya produktivitas ekonomi masyarakat. Keberadaannya diperuntukkan sebagai pemecah masalah sosial

dan lingkungan yang menimpa masyarakat setempat. Selain kebutuhan akan peningkatan kesejahteraan, masyarakat juga dihadapkan dengan persoalan lain yang perlu untuk segera diselesaikan, seperti minimnya ketersediaan air bersih, kenakalan remaja, pengangguran, dan pengelolaan sampah. Temuan ini disimpulkan melalui pemetaan masalah yang dilakukan oleh pengelola BUMDes pada setiap warga di masing-masing Rukun Tetangga (RT). Meski telah dipetakan, dalam perkembangannya juga ditemui masalah lain yang perlu untuk ditangani, seperti susah akses dalam mengambil bantuan sosial dari pemerintah di Kantor Kecamatan yang mengharuskan masyarakat menempuh jarak yang jauh untuk mengambilnya (Hartoko, 2021).

Melalui temuan masalah itu, secara bertahap BUMDes Sumber Sejahtera membentuk sejumlah unit usaha untuk menangani persoalan yang ditemui dalam masyarakat. Seperti yang ditampilkan pada tabel 1, terdapat delapan unit usaha yang telah dikelola dan dikembangkan oleh BUMDes Sumber Sejahtera. Pada aspek permodalan, pengelolaan BUMDes Sumber Sejahtera menggunakan sejumlah sumber modal yang ditetapkan untuk mengoperasikan segala keperluan yang dibutuhkan dalam pengelolaan unit usaha (Rohman, 2021). Sumber dana menjadi aspek krusial dalam upaya mengelola BUMDes yang baik. Pengalokasian dana dan kejelasan distribusi anggaran menjadi urgensi penting yang tidak dapat dikesampingkan oleh pengelola BUMDes (Suleman et al., 2020). Beberapa modal yang digunakan oleh BUMDes Sumber Sejahtera berasal dari sejumlah sumber, seperti a) Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes); b) tabungan atau simpanan masyarakat desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa; c) bantuan modal dari Pemerintah, yang meliputi bantuan dari Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten berupa dana hibah atau bantuan sosial; dan d) modal dari pihak lain yang berasal dari kerja sama bagi hasil, seperti lembaga keuangan, pemerintah daerah, pihak swasta ataupun masyarakat.



Gambar 1. Struktur Organisasi BUM Desa Sumber Sejahtera

Berdasarkan informasi dari Pemerintah Desa Pujonkidul tahun 2019, BUMDes Sumber Sejahtera telah memiliki tatanan yang memadai dari aspek organisasional. Pembagian tugas dan tanggungjawab terbagi merata pada setiap bagian yang diperlukan. Secara formal dijelaskan pada

gambar 1, organisasi BUMDes Sumber Sejahtera mempunyai struktur lengkap mulai dari komisaris hingga jajaran kepala pada masing-masing unit usahanya.

2. Peran Pemerintah Desa dalam Mendorong Penguatan Kapasitas BUMDes Sumber Sejahtera

BUMDes Sumber Sejahtera lembaga yang dijadikan sebagai tonggak penggerak perekonomian warga Desa Pujonkidul. Melalui BUMDes ini, Desa Pujonkidul meraup keuntungan sebesar 1,9 Milyar di tahun 2019 pada perhitungan Pendapatan Asli Desa (PAD) yang didapatkan (Hartoko, 2021). Hasil perhitungan ini naik secara signifikan jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Mayoritas hasil yang didapatkan bersumber dari unit usaha yang dikelola oleh BUMDes. Menandai berhasilnya upaya pemberdayaan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa dalam peningkatan kesejahteraan warganya.

Salah satu faktor yang memengaruhi pengembangan kapasitas adalah komitmen bersama yang dibentuk oleh masing-masing elemen dalam sebuah institusi (Milen, 2001). Komitmen bersama telah dilakukan oleh masing-masing unit usaha BUMDes Sumber Sejahtera, dimana masing-masing pengelola unit berperan dalam meningkatkan penghasilan melalui sektornya masing-masing. Setidaknya, berdasarkan temuan yang ada, terbagi tiga esensi peran dalam melihat upaya yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera dalam setiap upaya yang telah dilakukan, yakni: a) membuka lapangan kerja; b) memberdayakan masyarakat; dan c) menyediakan kebutuhan dasar. Merujuk pada Undang-Undang Nomor 11 tahun 2009, kesejahteraan masyarakat dilihat dari pemenuhan kebutuhan dasar material, spiritual, dan sosial agar dapat hidup secara layak dan mampu mengembangkan diri. Peran BUMDes Sumber Sejahtera dalam melakukan pemberdayaan masyarakat juga dinaungi oleh Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa pasal 1 ayat (12). Pasal tersebut menyatakan pemberdayaan masyarakat desa merupakan upaya dalam mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat desa.

Tercatat dalam data Desa tahun 2019, BUMDes Sumber Sejahtera mampu menyerap kurang lebih 167 tenaga kerja dari berbagai kalangan masyarakat Desa Pujonkidul. Penyerapan tenaga kerja ini belum termasuk pelaku usaha yang memanfaatkan sektor wisata untuk membuka lapangan usahanya sendiri. Mengurangi tingkat persentase kemiskinan hampir 50% dari data tahun 2015. Menyisakan hanya 230 keluarga yang masih di bawah garis kemiskinan (Rohman, 2021). Penyerapan tenaga kerja menjadi capaian penting dalam pengembangan BUMDes karena berkaitan dengan upaya mengurangi masalah pengangguran serta peningkatan ekonomi masyarakat (Susanti et al., 2021).

Unit Kafe Sawah merupakan unit usaha yang berperan besar dalam membuka lapangan kerja. Lebih dari 50 karyawan telah diperkerjakan pada unit usaha ini. Keberadaan Unit Kafe Sawah yang bergerak pada sektor wisata mampu membuka peluang usaha bagi masyarakat untuk membuka objek wisata di dalamnya, seperti wisata edukasi pengolahan susu, *outlet* batik dengan hasil tangan sendiri, serta pembukaan penginapan untuk pengunjung. Pengembangan yang telah dilakukan pada Unit Kafe Sawah ini menjadikan sektor ini sebagai ikon utama wisata Desa Pujonkidul (Rohman, 2021). BUMDes Sumber Sejahtera telah mampu membawa nama Desa

Pujonkidul sebagai desa wisata yang dikenal oleh banyak kalangan. Sehingga mampu menyumbang pendapatan desa terbesar yang mencapai 1,9 Milyar pada tahun 2019, naik secara signifikan dari tahun sebelumnya yang hanya memperoleh Rp. 162.000.000 (Rohman, 2020).

Selain mengembangkan unit usahanya sendiri, BUMDes Sumber Sejahtera juga memberikan keleluasaan penuh kepada sejumlah kelompok usaha mandiri untuk mengembangkan usahanya. Pemerintah Desa dan pengelola BUMDes bahkan memberikan bantuan modal pendanaan bagi masyarakat yang mendaftarkan diri sebagai kelompok usaha mandiri, misalnya pada kelompok usaha batik yang merupakan salah satu potensi desa yang dimiliki. Selain memberikan bantuan berupa modal usaha, pemberdayaan juga dilakukan dengan mengikutsertakan mereka ke dalam pelatihan-pelatihan membuat batik.

Pada peranan BUMDes Sumber Sejahtera dalam menyediakan kebutuhan dasar terlihat dari pemenuhan sumber air bersih. Permasalahan air bersih menjadi masalah utama yang di rasakan warga, dimana air bersih merupakan kebutuhan hidup masyarakat yang tidak mudah untuk didapatkan di Desa Pujonkidul. Perbaikan sistem pengairan dimulai dari sumber mata air Pitu dan Tulung hingga ke tandon air yang terpasang pada sejumlah titik. Melalui tandon tersebut air disalurkan ke masing-masing rumah warga melalui pipa-pipa kecil

Sementara aspek peningkatan kesejahteraan, BUMDes Sumber Sejahtera juga turut serta meningkatkan pemenuhan akan kebutuhan primer yang diperlukan oleh masyarakat, seperti sandang, pangan, dan papan. Kebutuhan terhadap akses pendidikan dan kesehatan juga terpenuhi berbarengan dengan peningkatan ekonomi masyarakat tersebut. Merujuk pada Bintarto (1989), salah satu tolak ukur kesejahteraan masyarakat adalah dengan melihat kualitas hidup dari segi materi seperti sandang, pangan, papan. Pada aspek keuangan dalam pemenuhan kebutuhan dasar, Unit Laku Pandai disediakan jasa keuangan untuk memudahkan akses transaksi perbankan, seperti koperasi simpan-pinjam, jasa pembayaran jual-beli, hingga penyaluran dana bantuan sosial dari Pemerintah.

Sebagai institusi yang ditujukan untuk memecahkan masalah kesejahteraan, BUMDes Sumber Sejahtera telah melakukan banyak upaya dalam menguatkan lembaganya. Meminjam dimensi dan indikator penguatan kapasitas kelembagaan, penelitian ini menemukan sejumlah temuan lapangan yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera selama pengelolaan unit usahanya berjalan.

Tabel 2. Komparasi dimensi penguatan kapasitas kelembagaan dalam temuan lapangan

Dimensi	Indikator	Temuan
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Kemampuan dan kompetensi individual, profesionalisme	Program pelatihan, sosialisasi dan pendampingan
Penguatan Organisasi	Struktur dan manajemen organisasi, jejaring, mobilisasi sumber daya, perbaikan manajerial	Pembagian kerja dan struktural; Kerja sama dengan pihak ketiga
Reformasi Kelembagaan	Sistem, lingkungan kerja dan kerangka kebijakan	Pembentukan regulasi tingkat Desa

Sumber: Adaptasi dari Milen (2001)

1) Penguatan pada Aspek Sumber Daya Manusia

Upaya penguatan sumber daya manusia menjadi prasyarat penting dalam meningkatkan kapasitas sebuah lembaga. Meningkatkan profesionalitas dan kemampuan teknis menjadi kunci utama yang perlu dilakukan dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Upaya yang dapat dilakukan dalam proses ini melibatkan kegiatan berupa pelatihan dan praktik serta mengondisikan iklim kerja yang sehat dan pola rekrutmen yang baik.

Mengacu pada dimensi penguatan kapasitas yang ada, peneliti melacak upaya pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan oleh BUMDes Sumber Sejahtera. Kegiatan sosialisasi dan pelatihan yang berkenaan dengan peningkatan kapasitas masyarakat ditemukan di lapangan. Pelatihan dan sosialisasi dilaksanakan melalui kerja sama dengan dinas terkait untuk memberikan pandangan dan arahan dalam mengelola unit usaha yang dibentuk, seperti: Dinas Pertanian, Dinas Pariwisata serta Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Pelatihan dan sosialisasi yang pernah dilaksanakan beberapa diantaranya adalah pelatihan pengembangan destinasi wisata dari *Community Based Tourism* (CBT), sosialisasi Sapta Pesona oleh Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis), sosialisasi peraturan Desa tentang pengembangan kawasan dan usaha wisata, serta sosialisasi tentang pengelolaan bisnis dan keuangan oleh BNI Kota Malang.

Pelatihan dan sosialisasi menjadi kegiatan penting, sebab mampu memberikan wawasan dan peningkatan pengetahuan kepada pengelola BUMDes dan masyarakat terkait yang dilibatkan. Kehadiran kegiatan ini selain menjadi ajang berbagi pengetahuan, juga merupakan kegiatan yang dapat dimanfaatkan untuk melakukan konsultasi terhadap persoalan yang dihadapi dalam mengelola unit usaha yang sedang dibangun. Berdasarkan temuan lapangan, kegiatan pelatihan dan sosialisasi menghasilkan pandangan lain tentang pengelolaan unit usaha yang telah berhasil dilaksanakan di tempat lain. Sehingga, keberhasilan yang telah diperoleh tempat lain dapat diadopsi dan dimodifikasi untuk pengembangan usaha mereka sendiri.

2.) Penguatan pada Aspek Organisasi

Penguatan organisasi menurut Milen (2004) berkaitan dengan manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan kelembagaan seperti sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi antar anggota serta struktur manajerial. Temuan menunjukkan, penguatan organisasi yang dilakukan BUMDes Sumber Sejahtera adalah dengan memulai pembentukan lembaga dengan melakukan pembagian tugas dan tanggungjawab pada masing-masing posisi (lihat Gambar 1). Adanya pembagian tugas dan pendistribusian tugas sesuai dengan posisinya masing-masing menjadikan lembaga ini mampu berjalan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai (Milen, 2001). Pembagian tugas mampu mengoptimalkan kinerja yang dijalankan oleh pengelola di masing-masing bagian dan mencegah terjadinya tumpang tindih tugas dan tanggung jawab diantara mereka.

Aspek penguatan organisasi yang diupayakan oleh BUMDes Sumber Sejahtera juga dilakukan dalam membangun jejaring dengan pihak luar. Temuan lapangan menunjukkan bahwa lembaga ini memanfaatkan teknologi internet sebagai cara untuk menyebarkan informasi mengenai usaha-usaha yang sedang mereka kelola. Pemanfaatan media sosial dan portal web dijadikan sebagai alat promosi untuk menarik investor dan pihak lain yang hendak bekerja sama dengan lembaga ini. Akun Instagram dengan nama Pujonkidul dan portal web dengan alamat <http://pujonkidul-malangkab.desa.id> diisi dengan beragam informasi mengenai potensi usaha dan

wisata yang sedang dibangun. Memungkinkan pihak luar untuk dapat mengakses informasi dengan mudah sehingga diharapkan mampu menghasilkan kerja sama dalam sisi kelembagaan. Upaya ini juga sekaligus dilakukan guna mengundang wisatawan untuk berkunjung ke Desa Pijonkidul.

3.) Upaya Reformasi Kelembagaan

Reformasi kelembagaan sebagai tahapan selanjutnya dalam proses pengembangan kapasitas yang dapat dilakukan (Milen, 2004). Upaya ini berfokus pada kelembagaan, sistem serta makro struktur dengan tipe kegiatan dalam bentuk aturan main ekonomi dan politik serta perubahan kebijakan dan regulasi. Merujuk pada Peraturan Desa Pujonkidul Nomor 6 Tahun 2015 tentang Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Pujonkidul, tercantum sejumlah aturan yang dibuat untuk mengontrol dan mengarahkan lembaga ini agar sesuai dengan tujuan utamanya. Regulasi ini menjadi pedoman penting agar lembaga tetap berada pada jalur yang ditetapkan.

Kesimpulan

BUMDes Sumber Sejahtera memiliki peranan penting dalam proses pengembangan potensi yang dimiliki oleh Desa Pujonkidul. Sebagai institusi lokal, Desa Pujonkidul memiliki tanggungjawab besar karena menjadi lembaga yang berada di tingkatan paling bawah dan sangat dekat dengan persoalan warga. Oleh sebab itu, Pemerintah Desa Pujonkidul dituntut mampu mengenali dan mengembangkan potensi-potensi yang dapat dibangun berdasarkan kondisi sosial-demografis wilayahnya. Upaya yang dilakukan dibarengi dengan peningkatan kapasitas sebagai langkah awal dalam proses pengembangan yang hendak dilangsungkan. Upaya peningkatan kapasitas melalui badan usaha yang dimiliki desa menjadi salah satu dari sekian cara untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi wilayah yang ada. Penguatan internal berupa pelatihan dan sosialisasi menjadi kunci penting selain peningkatan kerja sama dengan pihak-pihak eksternal. BUMDes Sumber Sejahtera sebagai pengejawantahan Pemerintah Desa Pujonkidul menjadi contoh dari sejumlah lembaga desa yang berhasil mengembangkan potensinya. Keberhasilan tersebut diimbangi dengan upaya-upaya yang telah dilakukan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, melakukan reformasi birokrasi yang ada, serta penguatan struktural yang dimiliki. Melalui penguatan internal yang dilakukan, mampu berimbang terhadap kinerja yang baik dari pengelola dan berhasil mengembangkan jejaring ke luar guna memaksimalkan upaya pengembangan yang dilakukan.

Referensi

- Bagus, N. (2020). Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) atas Kerjasama Badan Usaha Milik Swasta. *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 9(2), 98–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.33366/jisip.v9i2.2226>
- Bintarto, R. (1989). *Interaksi Desa-Kota dan Permasalahannya Jakarta: Ghalia Indonesia*.
- Brett, J. M. (2000). Culture and negotiation. *International Journal of Psychology*, 35(2), 97–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/002075900399385>
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Fajriyati, A., Herawati, A. R., & Hariani, D. (2022). Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Upaya Pengelolaan Potensi Desa (Studi Kasus Bumdes Margo Sejahtera Desa Margomulyo Kecamatan Juwana Kabupaten Pati). *Journal of Public Policy*

- and Management Review*, 11(3), 528–546.
<https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jppmr.v11i3.34802>
- Farhan, E. K., & Anggraini, S. (2021). Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Ketuan Jaya Kecamatan Muara Beliti Kabupaten Musi Rawas. *Jurnal PAsira*, 4(1), 27–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.37479/jkeb.v13i2.11827>
- Haryono, D., Zakaria, W. A., Murniati, K., & Lidya Sari Mas Indah, I. L. S. M. (2022). Pola Penguatan Kelembagaan Bumdes Ramaksa di Desa Sungai Langka Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. *Open Community Service Journal*, 1(02), 67–70. [http://repository.lppm.unila.ac.id/42020/1/20-Article Text-94-1-10-20220531.pdf](http://repository.lppm.unila.ac.id/42020/1/20-Article%20Text-94-1-10-20220531.pdf)
- Jumiati, J., Saputra, B., Magriasti, L., & Syolendra, D. F. (2022). Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Nagari Bukit Gadang Mandiri dalam Pengelolaan Sumber Kekayaan Nagari. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6(2), 547–550. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/dinamisia.v6i2.9414>
- Karim, N. A., Ilato, R., & Hinelu, R. (2020). Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Polohungo Kecamatan Dulupi Kabupaten Boalemo. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis*, 13(2), 105–116.
- Milen, A. (2001). What do we know about capacity building An overview of existing knowledge and good practice. In *World Health Organization*. Department of Health Service Provision. World Health Organisation Geneva. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67394/a76996.pdf>
- Parjaman, T. (2022). Penguatan Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai Lembaga Penggerak Pembangunan Perekonomian Desa. *Journal of Management Review*, 5(3), 689–698. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25157/mr.v5i3.7093>
- Ra'is, D. U. (2018). Kebijakan Pemberdayaan Masyarakat Dalam Perspektif Asas Rekognisi Dan Subsidiaritas Undang-Undangdesa Nomor 6 Tahun 2014. *Reformasi*, 7(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.33366/rfr.v7i1.695>
- Rahmadani, G., Basori, Y. F., & Meigawati, D. (2022). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 9(1), 193–204. <https://doi.org/https://doi.org/10.37676/professional.v9i1.2591>
- Rickett, D. (2000). Capacity building. *Global Mapping International*.
- Setiawati, P. C. (2022). Evaluasi Pelaksanaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Syariah Kembang Setanjung Desa Tanjung Medan Kecamatan Tambusai Utara Kabupaten Rokan Hulu di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal An-Nabl*, 9(1), 53–56. <https://doi.org/https://doi.org/10.54576/annahl.v9i1.48>
- Suleman, A. R., Revida, E., Soetijono, I. K., Siregar, R. T., Syofyan, S., Hasibuan, A. F. H., Silitonga, H. P., Rahmadana, M. F., Silalahi, M., & Syafii, A. (2020). *BUMDES Menuju Optimalisasi Ekonomi Desa* (1st ed.). Yayasan Kita Menulis.
- Susanti, I., Syairozi, M. I., & Lukman, H. Y. W. (2021). Analisis Sistem Manajemen Dalam Pengelolaan Bumdes Di Desa Bluluk. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 5(2), 701–710. <https://doi.org/https://doi.org/10.22437/jssh.v5i2.15436>
- Wulansari, I. P. (2021). *Evaluasi Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sendang Pinilih di Desa Sendang, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri* [UNS (Sebelas Maret University)]. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/89778/Evaluasi-Implementasi-Program-Badan-Usaha-Milik-Desa-BUMDES-Sendang-Pinilih-di-Desa-Sendang-Kecamatan-Wonogiri-Kabupaten-Wonogiri>

Wawancara

Hartoko, U. (2021). Pujonkidul, 6 Januari 2021.

Rohma, I. N. (2021). Pujonkidul, 7 Januari 2021.
Rohman, I. (2021). Pujonkidul, 19 April 2020.