

Memperkuat Potensi Desa Melalui *Capacity Building* Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kedungturi Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo

Risa Kharisma, Susi Hardjati

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur

20041010205@student.upnjatim.ac.id , susi_hardjati.adneg@upnjatim.ac.id

ABSTRACT

Sidoarjo Regency is one of the districts in East Java Province that continues to strive to develop and develop village potential through the establishment of BUMDes. The government continues to encourage that every village has BUMDes which can later be a driver in increasing the potential of the village. BUMDes in Kabupaten Sidoarjo has three categories, namely advanced, developing, and beginner categories. One of the advanced categories BUMDes in Sidoarjo Regency is BUMDes Surya Sejahtera which is located in Kedungturi Village, Taman District. In the success of its management, it can be known the positive impact for the government and the people of Kedungturi Village. The purpose of this research is to describe the capacity development of BUMDes in increasing the potential of Kedungturi village, Taman District. This research method uses descriptive qualitative with data collection methods through interviews, observations, and documentation. Data analysis in this study through data collection, data condensation, data presentation and drawing conclusions. The results of the research show that the capacity development carried out by BUMDes Surya Sejahtera in the aspects of resources and managerial has been running well and in accordance with the existing theory, but further capacity development is still needed from the aspect of technological resources and cooperation relations.

Keywords: *Capacity Building, The Potential of the Village, BUMDes.*

ABSTRAK

Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang terus berupaya melakukan pembangunan dan pengembangan potensi desa melalui pendirian BUMDes. Pemerintah terus mendorong agar setiap desa memiliki BUMDes yang nantinya dapat menjadi pendorong dalam meningkatkan potensi desa. BUMDes di Kabupaten Sidoarjo memiliki tiga kategori yaitu kategori maju, berkembang, dan pemula. Salah satu BUMDes kategori maju di Kabupaten Sidoarjo adalah BUMDes Surya Sejahtera yang berada di Desa Kedungturi, Kecamatan Taman. Dalam keberhasilan pengelolaannya, dapat diketahui dampak positifnya bagi pemerintah dan masyarakat Desa Kedungturi. Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan mengenai pengembangan kapasitas BUMDes dalam meningkatkan potensi desa Kedungturi Kecamatan Taman. Metode penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dalam penelitian ini melalui pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh BUMDes Surya Sejahtera dalam aspek sumber daya dan manajerial telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan teori yang ada, namun juga masih diperlukan pengembangan kapasitas lebih lanjut dari aspek sumber daya teknologi dan hubungan kerjasama.

Kata Kunci: Pengembangan Kapasitas, Potensi Desa, BUMDes.

PENDAHULUAN

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga ekonomi yang didirikan oleh pemerintah dalam meningkatkan perekonomian masyarakat desa, serta membangun kemandirian desa berdasarkan potensi dan kebutuhan desa. Hal ini diatur melalui Peraturan Menteri Desa, Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran BUMDes yang menyebutkan bahwa pemerintah desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pengelolaan BUMDes sepenuhnya dilaksanakan oleh masyarakat desa, yaitu dari desa oleh desa, dan untuk desa. Melalui BUMDes diharapkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat desa dapat ditingkatkan (Jaryono & Tohir, 2019)

Kabupaten Sidoarjo merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur yang terus berupaya melakukan pembangunan dan pengembangan potensi desa melalui pendirian BUMDes semenjak disahkannya Peraturan Daerah Kabupaten Sidoarjo No. 15 Tahun 2019 mengenai Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes. Pemerintah terus mendorong agar setiap desa memiliki BUMDes yang nantinya dapat menjadi pendorong atau penguat dalam meningkatkan potensi desa. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Sidoarjo memiliki tiga kategori yaitu BUMDes yang tergolong maju, berkembang, dan pemula. Kategori klasifikasi BUMDes ini berdasarkan pada data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Kabupaten Sidoarjo. BUMDes di setiap desa dapat mendaftar dan memasukkan data nya secara mandiri melalui *website Data Desa Center (DDC)*.

BUMDes dapat dimasukkan dalam kategori maju apabila sudah memiliki kelayakan usaha, peraturan desa, penyertaan modal, serta bisa memberikan kontribusi pendapatan asli ke desa. Untuk kategori berkembang, ialah BUMDes yang belum bisa meberkan kotribusi secara maksimal pada pendapatan asli desanya. Sedangkan BUMDes kategori pemula ialah BUMDes yang sudah memiliki Peraturan Desa, terdapat penyertaan modal, namun BUMDes tersebut belum berjalan atau beroperasi.

Tabel 1. Jumlah BUMDes berdasarkan kategorinya di Kabupaten Sidoarjo.

Klasifikasi BUMDes	Jumlah BUMDes
Maju	61
Berkembang	70
Pemula	132

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sidoarjo, 2023.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah BUMDes berdasarkan kategorinya di Kabupaten Sidoarjo yaitu untuk jumlah BUMDes kategori

maju berjumlah 61 BUMDes dari total keseluruhan 263 BUMDes. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa dalam membangun dan mengembangkan BUMDes tidaklah mudah, berbagai permasalahan internal dan eksternal yang dihadapi BUMDes menjadi hambatan yang harus dihadapi oleh pemerintah dalam memajukan BUMDes (Rahmawati, 2020). Diperlukan pengembangan kapasitas organisasi (*capacity building*) untuk mengatasi hambatan dalam pengelolaan kelembagaan BUMDes. Pengembangan kapasitas organisasi pada tingkat pemerintah daerah menurut Faozan dalam (Parjaman, 2019) merupakan upaya membangun organisasi, struktur, *networking*, orang-orang dan proses-proses yang dilakukan secara benar untuk menjalankan agenda atau rencana tertentu. Pengertian diatas memberikan gambaran bahwa terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan kapasitas agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan kapasitas organisasi sangat diperlukan dalam suatu organisasi, karena organisasi harus mampu bersaing dan mempertahankan eksistensinya dengan organisasi-organisasi lain.

Selaras dengan upaya pemerintah Kabupaten Sidoarjo dalam membangun dan mengembangkan potensi desa melalui BUMDes, Kecamatan Taman merupakan salah satu kecamatan yang ada di Kabupaten Sidoarjo yang terdiri atas 16 Desa dan 8 Kelurahan. Dalam Kecamatan Taman terdapat 15 BUMDes, namun hanya 11 BUMDes yang terdata dan masuk dalam kategori BUMDes maju, berkembang, dan pemula di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sidoarjo dan telah terdaftar dalam *website* data desa *center* Provinsi Jawa Timur. Salah satu BUMDes kategori maju di Kecamatan Taman adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Surya Sejahtera yang berada di Desa Kedungturi Kabupaten Sidoarjo.

Tabel 2. Klasifikasi BUMDes Berdasarkan Kategorinya di Kecamatan Taman.

No.	Desa	Nama BUMDES	Tahun berdiri	Kategori
1.	Desa Wage	BUMDes Wage Bersinar	2019	Maju
2.	Desa Sambu Bulu	BUMDes Sambu Madu	2018	Maju
3.	Desa Kedungturi	BUMDes Surya Sejahtera	2014	Maju
4.	Desa Jemundo	BUMDes Mandiri Sentosa	2022	Berkembang
5.	Desa Bringinbendo	BUMDes Maju Jaya Makmur	2021	Berkembang
6.	Desa Sidodadi	BUMDes Sidodadi Makmur	2019	Berkembang
7.	Desa Sadang	BUMDes Anugerah	2014	Berkembang

8.	Desa Kramatjegu	BUMDes Maju Sejahtera	2021	Pemula
9.	Desa Trosobo	BUMDes Trosobo Sukses	2021	Pemula
10.	Desa Krembangan	BUMDes Bhineka Jaya	2021	Pemula
11.	Desa Bohar	BUMDes Raharja	2018	Pemula

Sumber : Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sidoarjo, 2023.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Surya Sejahtera yang berada di Desa Kedungturi menjadi BUMDes unggulan di Kecamatan Taman yang sudah berbadan hukum dan masuk dalam kategori BUMDes Maju dari tahun 2019 hingga saat ini. Usaha yang dijalankan BUMDes Surya Sejahtera semakin lama semakin berkembang, dibandingkan dengan kondisi saat ini banyak BUMDes yang masih baru merintis. BUMDes Surya Sejahtera berdiri pada tahun 2014 berdasarkan Peraturan Desa Kedungturi Nomor 3 Tahun 2021 dan berlandaskan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Nomor 4 Tahun 2021. Keberhasilan BUMDes Surya Sejahtera dalam menjalankan usahanya tentu dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam sumber daya dan manajemen pengelolaannya.

BUMDes Surya Sejahtera dalam menjalankan usahanya memiliki 6 (enam) unit usaha, yaitu usaha perdagangan menjahit tas, usaha ekonomi desa simpan pinjam (UED-SP) sumber rezeki, jalin matra, unit perdagangan berupa toko agen yang menjual sembako dan hasil dari produksi UMKM masyarakat Desa Kedungturi dan unit pertokoan BUMDes Surya Sejahtera ini juga melayani pembayaran *online* atau *E-Payment* seperti pembuatan paspor, PBB, listrik dan lainnya. Unit usaha lainnya adalah layanan sosial masyarakat berupa tempat pembuangan sampah terpadu (TPST), dan program kemitraan dengan minimarket seperti Indomaret, Alfamidi dan Alfamart yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat melalui kerja sama dengan berbagai mitra. BUMDes Surya Sejahtera juga mengelola dan memfasilitasi warga desa di setiap RW untuk pengelolaan budidaya ikan lele yang dapat dijual dan memberikan keuntungan dan meningkatkan pendapatan bagi masyarakat dan BUMDes.

Salah satu usaha ekonominya adalah Usaha Ekonomi Desa Simpan Pinjam (UED-SP) Sumber Rejeki, UED-SP ini sudah memiliki nasabah sebanyak 4.000 warga desa dan sudah memiliki SAK-ETAP (Standar Akuntansi Keuangan untuk Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik). Pada tahun 2019, UED-SP Sumber Rejeki berhasil mengumpulkan dana dari masyarakat hingga 17 Milyar yang merupakan aset berjalan dari unit usaha UED-SP Hal ini membuktikan bahwa BUMDes Surya Sejahtera memiliki pengembangan kapasitas organisasi yang baik dalam meningkatkan potensi Desa Kedungturi melalui keberhasilan pengelolaan unit usahanya. Berdasarkan keberhasilan pengembangan usaha BUMDes Surya Sejahtera yang telah diuraikan tersebut, dapat diketahui dampak positifnya bagi pemerintah dan masyarakat Desa

Kedungturi, yaitu dapat meningkatkan pemanfaatan pengelolaan potensi desa untuk kesejahteraan masyarakat desa, maka perlu dilakukan kajian mendalam mengenai pengembangan kapasitas organisasi. Oleh karena itu, penulis tertarik dan ingin melakukan penelitian untuk menganalisis dan mendeskripsikan mengenai Pengembangan Kapasitas Organisasi BUMDes Surya Sejahtera dalam meningkatkan potensi desa.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan mengenai pengembangan kapasitas organisasi BUMDes Surya Sejahtera dalam meningkatkan potensi desa di Desa Kedungturi Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo yang difokuskan pada 5 aspek pengembangan kapasitas organisasi menurut Horton (2003), yaitu sumber daya manusia, infrastruktur teknologi dan sumber daya keuangan, kepemimpinan strategis, program dan manajemen proses, serta pengembangan hubungan dan kerja sama.

TINJAUAN LITERATUR

Pengembangan Kapasitas Organisasi

Kapasitas menurut Peter Morgan dalam (Handoyo & Putri, 2014) diartikan sebagai kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai-nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya, dan kondisi-kondisi yang memungkinkan setiap individu organisasi, jaringan kerja atau sektor, dan sistem yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi-fungsi mereka dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan. Sedangkan menurut Merilee S Grindle (Selepole, 2018) dalam bidang pemerintahan, *capacity building* adalah serangkaian strategi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas dari kinerja pemerintah, dari memusatkan perhatian kepada pengembangan lembaga, sumber daya manusia, penguatan organisasi, reformasi kelembagaan atau lingkungan. Upaya yang dimaksud adalah inisiatif untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia, upaya untuk memotivasi organisasi untuk melaksanakan tujuannya, dan upaya untuk menetapkan kondisi lingkungan yang dibutuhkan organisasi untuk dapat berjalan secara efektif. Tujuan dari pengembangan kapasitas adalah individu, organisasi maupun sistem dapat berjalan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari individu maupun organisasi tersebut.

Dari pengertian di atas, pengembangan kapasitas dapat diartikan sebagai upaya pemerintah, masyarakat, atau individu-individu dalam mengembangkan keterampilan, pemahaman, dan keahlian yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari suatu organisasi. Aspek-aspek yang ada dalam sebuah organisasi dapat mendukung kinerja dari sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Kapasitas organisasi menurut Horton (2003) adalah kemampuan yang dimiliki oleh organisasi untuk dapat melakukan aktivitasnya. Kapasitas organisasi dibagi menjadi dua komponen, yaitu komponen Sumber Daya dan Manajemen menurut Horton (2003) adalah:

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia menjadi penggerak utama dalam aktivitas organisasi. Menurut Horton (2003) kapasitas sumber daya manusia dapat dikatakan baik apabila sebuah organisasi memiliki prosedur perekrutan, jumlah, keahlian, kompetensi, dan pengembangan pegawai sudah sesuai dengan ketentuan dan tujuan organisasi.

2. Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan

Pengembangan kapasitas infrastruktur dan teknologi adalah kemampuan suatu organisasi untuk mengelola, meningkatkan dan memanfaatkan infrastruktur untuk mendukung aktivitas organisasi. Selanjutnya, pengembangan kapasitas sumber daya keuangan berkaitan adalah untuk mengetahui sejauh mana upaya organisasi untuk melakukan perencanaan anggaran, mengelola keuangan dan melakukan pertanggungjawaban anggaran yang dimiliki.

3. Kepemimpinan Strategis

Aspek kepemimpinan strategis melihat bagaimana peran seorang pemimpin dalam menetapkan dan menyusun arah organisasi, menilai dan menafsirkan kebutuhan dan peluang, memotivasi dan mengarahkan para pegawai untuk bisa berkomitmen dan bertanggung jawab atas tugas pokok dan fungsinya, serta melihat bagaimana bentuk pemantauan dan evaluasi yang dilakukan untuk memastikan tujuan organisasi dapat tercapai.

4. Program dan Manajemen Proses

Kapasitas program adalah kemampuan organisasi untuk dapat memenuhi kebutuhan serta memahami peluang dan potensi yang sesuai dengan tujuan organisasi. Kapasitas program dan manajemen proses bermanfaat untuk melihat bagaimana mekanisme kinerja pegawai secara individu maupun berkelompok dalam melakukan perencanaan dan pengelolaan program sehingga dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

5. *Networking and Linkages*

Aspek kapasitas jaringan dan hubungan merupakan kemampuan organisasi dalam menjalin hubungan dan bekerja sama dengan mitra internal maupun eksternal, serta kelompok, dan *stakeholders*. Organisasi dapat melibatkan mitra dalam menetapkan keunggulan organisasi, perencanaan dan pelaksanaan program, serta memenuhi kebutuhan organisasi.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tertuang dalam Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan hukum yang didirikan oleh atau bersama desa untuk menjalankan usaha, memanfaatkan kekayaan, mengembangkan penanaman modal, dan produktivitas, memberikan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lain untuk kesejahteraan masyarakat desa. Kegiatan dibidang ekonomi merupakan usaha BUMDes untuk pelayanan umum yang dikelola secara mandiri oleh BUMDes.

Sifat usaha BUMDes adalah berorientasi pada keuntungan. Sifat pengelolaan usahanya adalah keterbukaan, kejujuran, partisipatif, dan berkeadilan.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi-potensi desa. Tujuan dari pendirian BUMDes adalah untuk mengoptimalkan pengelolaan potensi-potensi desa yang ada, memajukan perekonomian desa, serta meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat desa. Menurut (Prasetyo, 2019) BUMDes juga memiliki manfaat sebagai lembaga komersial yang mampu membuka ruang untuk masyarakat dalam meningkatkan penghasilan serta menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Bagi pemuda-pemuda desa yang memiliki potensi akan memperoleh pekerjaan di desa sehingga mengurangi urbanisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan mengenai pengembangan kapasitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan potensi Desa Kedungturi. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data melalui pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Sumber data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Ketua BUMDes Surya Sejahtera, Pengurus dan Pegawai BUMDes Surya Sejahtera, Aparatur Desa Kedungturi, dan Masyarakat Desa Kedungturi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam pelaksanaan dan pengelolaan organisasi BUMDes, dibutuhkan pengembangan kapasitas organisasi yang maksimal agar organisasi tersebut dapat beradaptasi dengan keadaan dan perubahan pada saat ini sehingga mampu untuk memenuhi segala kebutuhan internal ataupun eksternal organisasi. Dalam hal ini untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kapasitas organisasi BUMDes Surya Sejahtera dalam meningkatkan potensi desa dengan fokus penelitian berdasarkan pada teori dimensi pengembangan kapasitas sumber daya dan kapasitas manajerial menurut Horton (2003), yaitu:

Staff Members (Sumber Daya Manusia)

Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang penting dalam meningkatkan kapasitas pengelolaan dan kualitas kinerja para pengurus dan anggota BUMDes. Pengembangan kapasitas sumber daya manusia di BUMDes Surya Sejahtera adalah prosedur perekrutan pegawai dan pengurus BUMDes sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan pemberian pelatihan bagi pegawai BUMDes.

Pengembangan kapasitas sumber daya manusia ini bertujuan untuk menghasilkan sumber daya yang kompeten dan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi bagi pengurus dan pegawai BUMDes untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan BUMDes.

Prosedur perekrutan pengurus dan pegawai BUMDes mengacu pada Peraturan Desa Kedungturi Nomor 3 Tahun 2021 tentang BUMDes Kedungturi dan AD-ART Nomor 4 Tahun 2021 tentang BUMDes Surya Sejahtera yaitu dalam periode pelantikan pengurus diadakan setiap 4 tahun sekali pada musyawarah desa. Adapun calon pengurus diusulkan oleh tiap-tiap RW dan dipilih berdasarkan keputusan bersama dengan BPD, kepala desa bersama perangkat desa dan beberapa perwakilan dari masing-masing RT dan RW Desa Kedungturi. Yang termasuk dalam pengurus BUMDes adalah Ketua, Sekretaris dan Bendahara. Sedangkan untuk proses perekrutan pegawai BUMDes, dilaksanakan secara terbuka dengan prosedur perekrutan calon pegawai pada umumnya. Pengurus BUMDes membagikan lowongan kerja melalui sosial media dan komunikasi lisan kepada masyarakat. calon pegawai BUMDes harus melalui seleksi administrasi terlebih dahulu yang dilakukan oleh pengurus, kemudian bagi yang lolos *screening* administrasi akan mengikuti tahapan wawancara, setelah itu apabila kandidat lolos wawancara akan mendapatkan *offering letter* atau penawaran kerja dari pihak BUMDes.

Menurut David Wijaya (2018) mengemukakan bahwa kesuksesan pengelolaan BUMDes ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia mulai dari prosedur rekrutmen, orientasi, sampai pemutusan hubungan kinerja. Dalam hal ini, prosedur perekrutan pengurus dan pegawai BUMDes Surya Sejahtera telah berjalan optimal dikarenakan telah berjalan sesuai dengan aturan dan ketentuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang dilakukan BUMDes Surya Sejahtera adalah memberikan pelatihan bagi pengurus dan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi. Adapun pemberian pelatihan yang diberikan BUMDes berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan setiap sumber daya manusia yang ada. Seperti untuk pelaksana BUMDes, pelatihan yang diberikan adalah mengenai tata cara pengelolaan operasional, administrasi perkantoran, dan bimbingan teknis (BIMTEK). Bagi pegawai BUMDes, pelatihan yang diberikan juga beragam sesuai dengan kebutuhan setiap unit usaha. Contohnya untuk kemitraan menjahit, pelatihan yang diberikan adalah keterampilan menjahit bagi ibu-ibu Desa Kedungturi.

Gambar 1. Kegiatan Pelatihan Menjahit



Sumber: Dokumentasi oleh BUMDes Surya Sejahtera, 2023.

Dalam memberikan pelatihan dan sosialisasi, BUMDes Surya Sejahtera bekerja sama dengan pihak ketiga seperti Pemerintahan Desa Kedungturi, lembaga bersertifikasi nasional, dinas terkait, organisasi menjahit, maupun pihak lain yang mahir dibidangnya yang dapat dipercaya untuk memberikan pelatihan kepada karyawan BUMDes. Untuk mengembangkan organisasi BUMDes harus diimbangi dengan peningkatan sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan dan pendampingan (Yulastina, 2021) Pelatihan dan pendampingan yang diberikan oleh BUMDes bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan BUMDes dan masyarakat Desa Kedungturi dalam rangka pengelolaan operasional dan usaha BUMDes. Dalam hal ini, dapat diketahui bahwa upaya pengembangan sumber daya manusia melalui perekrutan dan pelatihan yang diupayakan oleh BUMDes Surya Sejahtera sudah berjalan baik.

Infrastruktur, Technology, And Financial Resources (Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan)

Pengembangan kapasitas infrastruktur BUMDes Surya Sejahtera adalah pengembangan sarana prasarana termasuk teknologi sesuai dengan kebutuhan pelaksanaan operasional BUMDes dengan melihat kebutuhan masyarakat desa. Pengembangan kapasitas sarana prasarana dalam BUMDes, harus dimaksimalkan dan terus dilakukan untuk mendukung dan memfasilitasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya agar kegiatan pelaksanaan BUMDes maupun kegiatan operasional tiap-tiap unit usaha BUMDes dapat berjalan lancar. Dengan adanya upaya tersebut maka masyarakat desa juga turut merasakan ketersediaan fasilitas sarana prasarana yang disediakan BUMDes untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat.

Pengembangan infrastruktur yang dilakukan BUMDes Surya Sejahtera saat ini sudah memadai, hal ini didukung oleh ketersediaan beberapa fasilitas sarana prasarana setiap unit usaha untuk mendukung kinerja para pengurus atau pengelola BUMDes dan penggunaan teknologi informasi untuk pengelolaan operasional BUMDes. Beberapa sarana yang tersedia, yaitu unit usaha TPST, BUMDes menyediakan alat *conveyor* pemilah sampah dan gerobak pengangkut sampah di

setiap RW yang dapat membantu mengurangi penumpukan sampah di Desa Kedungturi, BUMDes juga memfasilitasi ibu-ibu Desa Kedungturi dengan membantu menyediakan lahan di depan minimarket dan penyewaan *booth* untuk masyarakat desa yang ingin berjualan, dan infrastruktur lainnya yang difasilitasi oleh BUMDes Surya Sejahtera untuk memberikan kemudahan bagi warga Desa Kedungturi dalam memanfaatkan potensi desa. Dengan ketersediaan fasilitas sarana prasarana yang memadai untuk memberikan kemudahan bagi masyarakat, hal ini dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Kedungturi.

Gambar 2. Infrastruktur BUMDes Surya Sejahtera



Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2024.

Selanjutnya, pengembangan kapasitas sumber daya keuangan BUMDes Surya Sejahtera terkait sistem penggajian pegawai, biaya operasional, dan pertanggungjawaban keuangan BUMDes telah berjalan optimal. Sistem penggajian pegawai dilakukan secara sederhana dengan melalui proses transfer dan pemberian secara tunai. Dalam hal ini, BUMDes selalu berupaya untuk memberikan gaji secara tepat waktu setiap satu bulan sekali sebagai bentuk balas jasa kepada pegawai dan memberikan kepuasan kerja. Adapun bagi pekerja harian, besaran gaji yang diberikan berdasarkan pada upah harian yang diberikan setiap satu tahun sekali. Menurut Mathis dan Jackson dalam (Christy et al., 2020) bahwa setiap organisasi harus memberikan harus mengembangkan dan memperbaiki sistem penggajian ataupun intensif bagi karyawan sebagai bentuk balas jasa. Dengan sistem penggajian yang dilakukan secara tepat waktu dan besaran gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja tiap-tiap pegawai maka dapat meningkatkan kepercayaan dan semangat kinerja pegawai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Biaya operasional BUMDes per bulannya mencakup pengeluaran wajib BUMDes yaitu biaya listrik, air atau PDAM, biaya kebutuhan unit usaha dan biaya rumah tangga BUMDes. Anggaran yang digunakan untuk biaya operasional tersebut

merupakan aset berjalan. Aset berjalan tersebut berasal dari pengembangan modal yang dimiliki oleh BUMDes yang dialokasikan kepada pengelolaan unit usaha hingga mendapatkan keuntungan yang bisa digunakan sebagai biaya operasional BUMDes. Dalam hal ini, bendahara BUMDes melakukan pencatatan atau pembukuan secara manual mengenai pengeluaran biaya operasional setiap bulannya. Hasil dari pembukuan biaya operasional tersebut nantinya akan dilaporkan pada pertanggungjawaban keuangan BUMDes.

Pada aspek pertanggungjawaban keuangan, BUMDes melakukan pelaporan keuangan atau tutup buku setiap akhir tahun pada kegiatan RAT (Rapat Anggaran Tahunan). RAT yang diadakan BUMDes Surya Sejahtera untuk mengembangkan sumber daya keuangan di BUMDes bertujuan untuk memberikan transparansi mengenai hasil kinerja pengelolaan keuangan kepada pemerintah desa dan masyarakat Desa Kedungturi. RAT merupakan hal yang sangat penting dilakukan bagi BUMDes, karena dengan adanya kegiatan RAT dapat diketahui pengelolaan keuangan secara keseluruhan dan apakah dalam penggunaannya sudah tepat sasaran. Di RAT, laporan pertanggungjawaban keuangan BUMDes dipaparkan oleh Ketua BUMDes beserta bendahara yang kemudian dikoreksi dan diterima oleh BPD. Peran masyarakat dalam kegiatan rapat juga sebagai evaluator atas pengelolaan keuangan BUMDes pada tahun sebelumnya dan berhak menyampaikan mengenai gagasan perbaikan atau pendapat untuk pengelolaan keuangan BUMDes di tahun yang akan datang.

Strategic Leadership (Kepemimpinan Strategis)

Pengembangan kapasitas kepemimpinan strategis BUMDes Surya Sejahtera adalah upaya atau strategi seorang pemimpin untuk menentukan tujuan organisasi dan memotivasi pegawai agar dapat menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya. Kepemimpinan yang dimiliki oleh Ketua BUMDes Surya Sejahtera merupakan kepemimpinan yang demokratis, yaitu selalu mendiskusikan bersama pelaksana BUMDes maupun *stakeholder* dalam merencanakan dan menentukan tujuan BUMDes, dan mengambil keputusan berdasarkan pada hasil dari diskusi bersama. Dalam menentukan tujuan organisasi, yang dilakukan ketua BUMDes adalah dengan melalui proses perencanaan terlebih dahulu yaitu dengan mengadakan rapat bersama pelaksana BUMDes disertai dengan bagaimana upaya yang dapat dilakukan agar tujuan BUMDes dapat tercapai secara optimal.

Pengembangan kepemimpinan strategis merupakan bagian dari pengembangan BUMDes yang selaras dengan pandangan dalam penelitian menurut (Syam & Rauf, 2022) bahwa kepemimpinan yang baik tergantung dari gaya atau strategi kepemimpinan yang dimiliki seorang pemimpin dengan melihat situasi dalam organisasi untuk menetapkan tujuan, mengelola, memotivasi dan mengarahkan pegawainya. Tujuan BUMDes ditentukan berdasarkan pada kebutuhan masyarakat dengan melihat potensi desa, peluang desa, dan permasalahan yang ada di desa. Tujuan tersebut ditetapkan dengan mempertimbangkan nasihat dan masukan dari

Aparatur Desa Kedungturi beserta masyarakat desa. Upaya yang dilakukan ketua BUMDes untuk mencapai tujuan tersebut salah satunya adalah dengan melakukan pengembangan unit usaha. Pengembangan unit usaha dilakukan untuk meningkatkan perekonomian dan mensejahterahkan masyarakat.

Selanjutnya, pengembangan kapasitas kepemimpinan strategis ketua BUMDes Surya Sejahtera adalah mengarahkan dan memotivasi pegawai melalui beberapa indikator yaitu menjalin hubungan kerja yang baik dengan para pegawai, memberikan sosialisasi motivasi secara langsung mengenai bagaimana pengelolaan BUMDes yang baik, serta memberikan gaji dan bonus kepada pegawai secara adil sesuai dengan tugas dan tanggungjawab masing-masing pegawai. Hal ini mendapatkan respons yang positif dari para warga desa dan pegawai, sehingga dapat meningkatkan hubungan komunikasi yang baik antara ketua BUMDes dengan pegawai dan masyarakat dan dapat meningkatkan kinerja individu pegawai serta menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Program and Process Management (Program dan Manajemen Proses)

Pengembangan kapasitas program dan manajemen proses BUMDes Surya Sejahtera yaitu terkait perencanaan program dan pelaksanaan program. Pengembangan kapasitas program dan manajemen proses BUMDes yaitu kegiatan yang menilai dan berupaya memenuhi kebutuhan masyarakat desa dengan melihat potensi desa dan ketersediaan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran atau tujuan program tersebut. Perencanaan program BUMDes mencakup beberapa hal yaitu membuat rancangan perencanaan program dan rancangan anggaran biaya, rencana membuka unit usaha baru, mengembangkan usaha yang telah dijalankan. Program yang disusun oleh BUMDes Surya Sejahtera menyesuaikan dengan hasil evaluasi program kerja sebelumnya, analisa potensi dan masalah desa, serta kebutuhan masyarakat desa yang harus dikembangkan dan belum dipenuhi.

Periode dalam melakukan penyusunan dan perencanaan program BUMDes Surya Sejahtera telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes yaitu dalam membuat perencanaan program memiliki periode setiap satu tahun sekali dan akan dilaksanakan pada periode berjalan berikutnya. Perencanaan program BUMDes disusun dan dibuat oleh unsur pelaksana. Perencanaan program yang telah disusun, disosialisasikan pada musyawarah desa dan disetujui bersama pengawas BUMDes dan beberapa masyarakat desa yang hadir. BUMDes Surya Sejahtera memiliki prosedur perencanaan program agar dapat berjalan lancar dalam pelaksanaannya dan disetujui pada hasil rapat rancangan kinerja musyawarah desa. Dengan adanya perencanaan program yang jelas dan terarah dapat menjadi faktor keberhasilan dan pedoman bagi pengurus dalam pelaksanaan program BUMDes (Sofyani et al., 2020).

Gambar 3. Sosialisasi Pengenalan Program Baru UMKM Binaan



Sumber: Dikelola oleh penulis, 2024.

Pengembangan kapasitas manajemen proses atau pelaksanaan program BUMDes berdasarkan pada sasaran dan tujuan program, prosedur program, dan ketersediaan sumber daya sebagai pendukung jalannya pelaksanaan program tersebut. Karena tersedianya sumber daya manusia, keuangan, dan sarana prasarana yang memadai dapat menentukan keberhasilan dan hambatan dalam pelaksanaan program yang telah direncanakan. Hingga saat ini, implementasi pelaksanaan program BUMDes telah berjalan secara baik. Sebelum program BUMDes Surya Sejahtera dijalankan, BUMDes mengadakan sosialisasi atau pengenalan terlebih dahulu kepada masyarakat mengenai pengembangan unit usaha baru atau program kegiatan baru yang akan dilaksanakan BUMDes. Hal ini dilakukan untuk mengenalkan sekaligus memperoleh dukungan dari masyarakat untuk pelaksanaan dan pengembangan program.

Networking and Linkages (Hubungan dan Kerja sama)

Pengembangan kapasitas hubungan dan kerja sama BUMDes Surya Sejahtera dalam menjalin dan membangun hubungan kerja sama dengan pihak eksternal telah berjalan optimal. BUMDes Surya Sejahtera melakukan hubungan kerja sama untuk menjual hasil produksi BUMDes dan UMKM masyarakat, memasarkan hasil produk BUMDes, dan menjalin hubungan kemitraan dengan suatu organisasi berupa pemanfaatan sumber daya manusia yang bertujuan untuk memberdayakan masyarakat Desa Kedungturi dengan berusaha memenuhi kebutuhan dan memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh desa. BUMDes menjalin hubungan kerja sama bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat desa dan membantu meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Kedungturi.

Beberapa hubungan kerja sama dengan pihak eksternal yang dilakukan BUMDes Surya Sejahtera, yaitu dengan Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan (DLHK) untuk menambah fasilitas sarana prasarana bagi unit usaha TPST yaitu berupa gerobak pengangkut sampah untuk mengangkut sampah di Desa Kedungturi, Menjaln hubungan kemitraan dengan minimarket (Alfamidi, Alfamart, dan Indomaret) yang ada di sekitar daerah Desa Kedungturi dengan memberikan fasilitas

penyewaan *booth* bagi warga masyarakat yang ingin berjualan dan membantu jalannya proses berjualan dengan mitra, selanjutnya menjalin hubungan kerja sama dengan NGO Bye Bye Plastic Bags dari Bali untuk memproduksi hasil produk tas belanja kain yaitu dengan memanfaatkan kemampuan dan ketersediaan sumber daya manusia di Desa Kedungturi, kerja sama ini dilakukan dengan saling memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, yaitu sumber daya manusia berasal dari Desa Kedungturi dan bahan baku pembuatan berasal dari Bye Bye Plastic dan hasil keuntungan dibagi sama rata sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

Gambar 4. Kerja sama dengan BBPB Bali dan Minimarket



Sumber: Dikelola oleh Penulis, 2024.



BUMDes Surya Sejahtera dalam melakukan proses hubungan kerja sama melalui kesepakatan antara kedua belah pihak yaitu melalui diskusi terlebih dahulu mengenai sistem kebijakan dan jalannya hubungan kerja sama tersebut. Pengajuan kerja sama dimulai dengan pembuatan proposal pengajuan terlebih dahulu yang menjadi dasar pengajuan penawaran kerja sama BUMDes dengan lembaga eksternal. Apabila kebijakan dan ketentuan kerja sama antara kedua belah pihak sudah disepakati, BUMDes mengadakan penandatanganan MoU bersama yang dihadiri oleh perangkat desa dan beberapa perwakilan masyarakat Desa Kedungturi. Pengembangan hubungan dan kerja sama ini sangat didukung oleh Aparatur Desa Kedungturi dan masyarakat Desa Kedungturi, salah satu dukungan yang diberikan adalah mereka turut memberikan kontribusi dalam pengembangan hubungan kerja sama BUMDes.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan di BUMDes Surya Sejahtera dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan kapasitas dalam aspek sumber daya dan manajerial untuk meningkatkan potensi Desa Kedungturi telah berjalan dengan optimal dibuktikan dengan 1) Kapasitas Sumber Daya Manusia BUMDes telah melalui prosedur perekrutan berdasarkan aturan yang berlaku dan pemberian pelatihan bagi pengurus dan pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan sumber daya yang dimiliki; 2) Kapasitas Infrastruktur, Teknologi dan

Sumber Daya Keuangan, pengembangan inovasi yang dilakukan BUMDes adalah ketersediaan infrastruktur yang memadai dan penggunaan teknologi informasi untuk kemudahan kegiatan operasional BUMDes serta pengelolaan, penggunaan, dan pertanggungjawaban keuangan BUMDes dilaksanakan rutin setiap tahunnya pada kegiatan RAT; 3) Kapasitas Kepemimpinan Strategis Ketua BUMDes merupakan kepemimpinan yang demokratis, yaitu menentukan tujuan dan pengambilan keputusan berdasarkan diskusi bersama serta mampu mengarahkan dan memotivasi pegawai dengan baik sehingga pegawai mendapatkan kepuasan kerja; 4) Kapasitas Program dan Manajemen Proses dilakukan berdasarkan hasil koordinasi seluruh pengurus untuk melakukan perencanaan program dengan melihat potensi desa dan kebutuhan masyarakat desa, Untuk melaksanakan program dibutuhkan sumber daya untuk mendukung tercapainya tujuan atau sasaran program tersebut; 5) Kapasitas Hubungan dan Kerja sama BUMDes telah berhasil menjalin hubungan kerja sama dengan beberapa pihak eksternal untuk meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat Desa Kedungturi.

Saran yang dapat penulis berikan pada penelitian ini yang pertama adalah untuk pengembangan kapasitas hubungan dan kerja sama diperlukan pengembangan atau inovasi dari BUMDes untuk bekerja sama dengan pihak eksternal dalam memasarkan hasil produk-produk UMKM BUMDes sehingga dapat lebih dikenal oleh Masyarakat luas untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Kedungturi, selanjutnya diperlukan pengembangan kerja sama dengan pihak eksternal, yaitu Lembaga Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk unit usaha keuangan BUMDes agar pelaksanaan kegiatan simpan pinjam lebih aman untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Kedungturi, untuk pengembangan teknologi informasi diperlukan pengembangan teknologi informasi seperti penggunaan *website* BUMDes agar dapat memberikan kemudahan bagi masyarakat luas untuk memperoleh dan mengakses informasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Christy, Y., Handayani, R., Setiana, S., Natalia, M., Lisa, I., & Maranatha, K. (2020). *Peningkatan Kualitas SDM Dan Daya Dorong Ekonomi BUMDES Sirnajaya Garut*. <http://journal.univpancasila.ac.id/index.php/SULUH>
- David Wijaya. (2018). *BUM Desa: Badan Usaha Milik Desa* (Cetakan ke-1). Gava Media.
- Handoyo, E., & Achmad Putri, N. (n.d.). *Capacity Building Civitas Akademika FIS UNNES* (Vol. 3, Issue 2).
- Horton, D. (2003). *Evaluating Capacity Development* (IDRC: CANADA). International Service for National Agricultural Research (ISNAR).
- Jaryono, & Tohir. (2019). Analisis Kinerja BUMDes “Mitra Usaha Makmur” dalam Pengaruhnya Terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). *Sustainable Competitive Advantage-9 (Sca-9)*, 9(23), 23–30.

- Parjaman, T., Soedarmo, U. R., & Enas. (2019). Penguatan Kapasitas Aparatur Untuk Meningkatkan Daya Saing Daerah Di Era Global. *Journal of Management Review*, 1(1), 29–42.
- Prasetyo, D. (2019). *Membangun Desa Mandiri*. CV DerwatiPress.
- Rahmawati, E. (2020). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM DESA) Di Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 25(1), 1–13. <https://doi.org/10.35760/eb.2020.v25i1.2386>
- Selepole, M. (2018). Capacity Building Pemerintah Desa melalui Pengelolaan Sistem Informasi Desa di Desa Pagerhajo, Kecamatan Samigaluh, Kabupaten Kulonprogo. *Skripsi: Program Studi Lmu Pemerintahan Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta*.
- Sofyani, H., Nur Azlin, U. N., & Septiari, D. (2020). Implementasi Prinsip-prinsip Tata Kelola Yang Baik dan Perannya Terhadap Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5, 325–359.
- Syam, M., & Rauf, R. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Strategis Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*.
- Tini, D. L. R., & Yulastina, R. (2021). Pelatihan Dan Pendampingan Pengelolaan Administrasi BUMDES Di Desa Ellak Daya Kecamatan Lenteng. *Jurnal Pengabdian Dan Peningkatan Mutu Masyarakat (JANAYU)*, 2(1), 66–76. <https://doi.org/10.22219/janayu.v2i1.13044>