

**LAPORAN AKHIR  
PROGRAM RISET KEILMUAN AKADEMIK**



**Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi  
Lembaga Pengelola Dana Pendidikan**

**MODEL PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK  
DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN KETAHANAN EKONOMI  
MASYARAKAT DESA DI MASA PANDEMI COVID-19**



**Tim Pengusul**

<b>Ketua</b>	<b>: Dr. Sri Juni Woro Astuti, M.Com. (0709066602)</b>
<b>Anggota 1</b>	<b>: Dr. Arini Sulistyowati, Se., M.A.P. (0711118002)</b>
<b>Anggota 2</b>	<b>: Yanuar Fauzuddin, Se., Mm. (0703018504)</b>
<b>Mahasiswa 1</b>	<b>: Agung Gumelar M. (18031039)</b>
<b>Mahasiswa 2</b>	<b>: Rahma Alfiani H. (18031017)</b>
<b>Mahasiswa 3</b>	<b>: Efende Veuster Nadur (18031068)</b>
<b>Mahasiswa 4</b>	<b>: Siti Wulandari (18012194)</b>
<b>Mahasiswa 5</b>	<b>: Enny Sri Rahayu (18012032)</b>

**TAHUN 2022**



# UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA

## LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

### BERITA ACARA PENYELESAIAN PEKERJAAN

Nomor : 103 /LPPM-UWP/K-I/XII/2022

Pada hari ini Senin tanggal dua puluh enam bulan Desember tahun dua ribu dua puluh dua. Kami yang bertanda tangan :

Nama : Dr. Sri Juni Woro Astuti, M.Com  
NIDN : 0709066602  
Jabatan : Ketua Periset Program Riset Keilmuan  
Judul Riset : MODEL PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN KETAHANAN EKONOMI MASYARAKAT DESA DI MASA PANDEMI COVID-19  
Skema : Riset Desa  
Alamat : Jl. Sawentar No. 10, Surabaya

Selanjutnya disebut Pihak Pertama, dan

Nama : Dr. Nugroho Mardi Wibowo, S.E., M.Si.  
NIDN : 0006056901  
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Universitas Wijaya Putra

Selanjutnya disebut Pihak Kedua

PIHAK PERTAMA menyatakan telah menyelesaikan pekerjaan riset sesuai kontrak nomor 163/E4.1/AK.04.RA/2021, dan menyerahkan laporan akhir beserta luaran dari kegiatan tersebut kepada PIHAK KEDUA berupa :

No.	Judul Luaran	Status Luaran : Draft/Submit/ Publish/ dll*
1.	Model Pembelajaran MBKM mata kuliah Pengembangan Kapasitas Kelembagaan	Tersedia
2.	Artikel ilmiah Publikasi pada Jurnal Nasional Terakreditasi Peringkat Sinta-2 (MKP: Masyarakat, Kebudayaan dan Politik) dengan judul artikel <b>The Strategy to Increase the Effectiveness of Capacity Building Programs for Village-Owned Enterprises</b>	In Review
2.	Artikel ilmiah Publikasi pada Jurnal Internasional Terindeks Scopus Q2 (Journal Of Rural Development) dengan judul artikel <b>Organizational Capacities of Village-Owned Enterprises in East-Java, Indonesia</b>	Submit
3.	Kekayaan Intelektual berupa Hak Cipta "Model Konseptual Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)"	Granted
4.	Video Kegiatan Riset Keilmuan	Sudah diupload di youtube
5.	Publikasi di Media Massa	Sudah terbit



## UNIVERSITAS WIJAYA PUTRA LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT

Luaran tersebut terkait dengan riset yang didukung oleh Direktorat Sumber Daya Kemendibudristek dan didanai oleh LPDP Kementerian Keuangan tahun 2021.

PIHAK KEDUA telah menerima hasil pelaksanaan pekerjaan berupa dokumen tersebut diatas hasil dari pelaksanaan riset dengan baik dan lengkap.

Demikian berita acara penyelesaian pekerjaan (BAPP) ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Yang menyerahkan,  
PIHAK PERTAMA  
Ketua Periset,

Dr. Sri Juni Woro Astuti, M.Com.  
NIDN. 0709066602

Yang menerima,  
PIHAK KEDUA  
Ketua LPPM,

Dr. Nugroho Mardi Wibowo, S.E., M.Si.  
NIDN. 0006056901

\* isikan salah satu jenis atau status luaran riset

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Halaman Pengesahan Laporan Akhir	
Daftar Isi	
Ringkasan/Abstrak	
<b>Bab 1 Pendahuluan</b>	<b>1</b>
<b>Bab 2 Metodologi Riset</b>	
2.1.Basis riset terapan: <i>Teori, metodologi, kajian riset sebelumnya</i>	
2.2.Bagan kerangka pikir pelaksanaan riset	
2.3.Nilai/ <i>value: capaian bagi DUDI dan masyarakat</i>	
<b>3.Pelaksanaan Kegiatan Riset</b>	
3.1.Realisasi pelaksanaan riset	
3.2.Posisi kolaborasi	
3.3>Nama Mitra riset	
3.4.Peran mitra riset	
3.5.Peran dari SDM tim periset	
3.6.Perjanjian Kerja Sama dengan Mitra Riset Pasca-Riset	
<b>4.Evaluasi Pelaksanaan Riset</b>	
<b>5.Capaian Indikator Kinerja</b>	
<b>6.Potensi Impak Pelaksanaan Riset Terapan</b>	
6.1.Nilai ekonomi-sosial	
6.2.Potensi keberlanjutan produk yang dihasilkan	
6.3.Bentuk pemantapan dan pengembangan konsep riset berbasis demand driven	
6.4.Potensi peningkatan kemampuan dan perluasan jangkauan institusi untuk kerja sama riset	
<b>7.Kesimpulan</b>	
7.1. Kesimpulan	
7.2. Saran	
7.3. Rencana Tahapan Selanjutnya	
<b>Daftar Pustaka</b>	
<b>Lampiran 1. Lampiran Luaran</b>	
<b>Lampiran 2. Dokumentasi Kegiatan</b>	
<b>Lampiran 3. Data Aset/Inventarisasi Program Pendanaan RISPRO</b>	

## RINGKASAN / ABSTRAK

**Masalah pokok penelitian** ini yaitu (1) BUMDes belum mampu mengembangkan usaha secara berkelanjutan; (2) keterbatasan kapasitas perangkat Desa yang untuk berperan sebagai fasilitator dan inisiator pembentukan dan pengembangan BUMDes; (3) Banyak program penguatan kapasitas namun belum efektif; (4) pembentukan BUMDes ada yang sekedar formalitas sehingga pengurus tidak aktif dan komitmen yang dimiliki rendah. **Tujuan khusus penelitian** ini adalah untuk mengembangkan model strategi penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes berbasis kearifan lokal sebagai upaya meningkatkan ketahanan ekonomi masyarakat desa yang berkelanjutan. **Tahapan penelitian** yang telah dilakukan adalah 1) mengidentifikasi nilai kearifan lokal desa lokasi BUMDes sasaran; 2) mengidentifikasi kapasitas kelembagaan BUMDes; 3) mengolah data hasil identifikasi kearifan lokal desa serta kapasitas kelembagaan BUMDes; 4) menganalisis data kearifan lokal desa serta kapasitas kelembagaan BUMDes; 5) menyusun model penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes berbasis kearifan lokal. **Luaran penelitian** yang telah dihasilkan yaitu 1) Hak Cipta Model rancangan MBKM Mata Kuliah Penguatan Kapasitas Kelembagaan; 2) Model Konseptual Penguatan Kapasitas Kelembagaan BUMDes; 3) artikel ilmiah disubmit pada Jurnal Nasional terindeks SINTA 2; 6) artikel ilmiah disubmit pada jurnal internasional terindeks Scopus; 7) Video kegiatan yang telah dipublikasi pada media Youtube; 8) Konten materi untuk dipublikasikan pada Media Massa. **Rencana tahapan selanjutnya** yang akan dilakukan adalah intervensi penguatan kapasitas kompetensi manajerial sumber daya manusia BUMDes. Intervensi ini dilakukan dalam rangka mendukung penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes. Metode intervensi yang digunakan adalah workshop dan pendampingan dengan materi penyusunan Peta Sasaran Kinerja BUMDes.

Kata Kunci : BUMDes; Kearifan Lokal; Kapasitas Kelembagaan; Ketahanan Ekonomi; Covid-19.

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

Pembangunan Desa menjadi salah satu indikator keberhasilan pembangunan Indonesia. Kegagalan pembangunan desa berakibat beratnya beban perkotaan karena setiap tahun mengalami pertumbuhan penduduk. Oleh karenanya pemerintah terus mendorong ekonomi desa dengan penyaluran Dana Desa dan pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Tujuan BUMDes dalam Permendesapdt No. 4/2015 adalah untuk meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi desa. Sejak Program Alokasi Dana Desa 2015, desa-desa bersemangat mendirikan BUMDes yang bertujuan memperluas akses pasar, menciptakan kondusifitas iklim usaha, meningkatkan ekonomi, menyediakan fasilitas dan infrastruktur pasca-panen dan bantuan modal (1).

Perkembangan BUMDes sejak 2015 sangat cepat, dari 1.022 menjadi 45.549 unit yang tersebar di 74.910 desa tahun 2019. Namun masih banyak BUMDes belum berjalan efektif lantaran pengelolanya belum fokus menjalankannya. Sementara beberapa telah berhasil menuai keuntungan signifikan bahkan hingga milyaran rupiah sehingga keberadaannya benar-benar dirasakan sebagai penggerak kemandirian desa.

Fakta ini menunjukkan bahwa keberlanjutan BUMDes masih rendah. Banyak dibentuk namun tidak memiliki pondasi berupa inisiatif dari bawah melainkan butuh didorong dari atas yaitu Pemkab. Kurangnya pengetahuan dan kesadaran akan kebutuhan terhadap BUMDes, mereka cenderung kurang antusias mengelola BUMDes. Pembentukan BUMDes hanya untuk memenuhi target formalitas dan kurangnya komitmen untuk mengembangkannya. Badan Pemeriksa Keuangan menyebut banyak BUMDes yang tidak beroperasi, tidak menyampaikan laporan, pendiriannya tidak didukung dengan studi kelayakan, belum tertib dalam tata usaha serta laporan. Untuk mewujudkan keberlanjutan BUMDes diperlukan kemampuan dan kemauan dari pengelolanya yang ditingkatkan melalui program penguatan kapasitas kelembagaan (*capacity building*). Bahkan Kemendes mengadakan Akademi Desa untuk mendidik desa termasuk BUMDesnya, namun implementasinya kurang efektif.

Pengembangan BUMDes yang dilakukan pemerintah memang belum selesai, namun datangnya pandemi Covid-19 membuat perkembangannya memburuk, khususnya BUMDes yang usahanya sektor pariwisata. Penerapan PSBB 2020 silam tidak terlalu berpengaruh signifikan terhadap usaha pariwisata BUMDes, karena dana cadangan masih cukup. Namun situasi pandemi dan penerapan PPKM 2021 membuat banyak BUMDes pariwisata gulung tikar karena tidak lagi memiliki dana cadangan. Dari 37.286 BUMDes yang aktif pada tahun 2019, selama pandemi Covid-19 (Maret 2020-Mei 2021) jumlah yang aktif tinggal 10.629 BUMDes (2).

Menurut berita dari Sekretariat Kabinet RI, pandemi Covid-19 masih belum bisa diprediksi selesainya, dan dimungkinkan cukup lama. Pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes yang belum selesai dan situasi pandemi Covid-19 membutuhkan intervensi secepat mungkin. Oleh

karenanya perlu strategi penguatan kapasitas kelembagaan yang lebih efektif dalam mengembangkan BUMDes secara berkelanjutan yakni mensinergikan nilai kearifan lokal dalam *capacity building*.

**Masalah pokok penelitian** 1) BUMDes belum mampu mengembangkan usaha secara berkelanjutan; 2) BUMDes belum mampu mengelola situasi krisis (pandemi Covid-19); 3) keterbatasan kapasitas perangkat Desa sebagai fasilitator dan inisiator pembentukan dan pengembangan BUMDes; 4) banyak program penguatan kapasitas belum efektif; 5) pembentukan BUMDes masih ada yang sekedar formalitas.

**Tujuan khusus penelitian** untuk mengembangkan model strategi penguatan kapasitas kelembagaan berbasis kearifan lokal sebagai upaya membangun BUMDes dalam meningkatkan ketahanan ekonomi masyarakat desa baik secara berkelanjutan maupun dalam situasi krisis (pandemi covid-19).

**Sasaran yang ingin dicapai** dari penelitian ini adalah untuk memberi solusi terhadap rendahnya kapasitas BUMDes dalam mengembangkan usahanya secara berkelanjutan dan menghadapi situasi krisis, sehingga benar-benar dapat mendorong kemandirian desa dan mengurangi tingkat kemiskinan secara nasional. Adapun BUMDesa yang akan ditingkatkan kapasitasnya adalah BUMDesa di Desa Gosari Gresik, Desa Kebontunggal Mojokerto dan Desa Selorejo, Kabupaten Malang. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkuat implementasi Program MBKM di UWP.

**Luaran yang ditargetkan** dari pelaksanaan penelitian ini adalah terumuskannya model pola manajemen pengembangan BUMDes dan model strategi penguatan kapasitas kelembagaan berbasis kearifan lokal. Dengan dirumuskannya model-model tersebut dapat menjadi salah satu acuan dalam mendorong efektivitas program-program serupa dan mendorong BUMDesa mampu mengembangkan usahanya. Selain itu luaran berikutnya adalah terumuskannya Model/Rancangan Kegiatan MBKM. Selain luaran yang bersifat aplikatif, riset ini juga diharapkan dapat menghasilkan luaran berupa Publikasi sebagai berikut: 1) pada Jurnal terakreditasi Nasional terindeks Sinta minimal sinta 2; 2) Submitted artikel ilmiah pada jurnal internasional terindeks Scopus (*Journal of Rural Development*); 3) Publikasi pada Media Massa serta menghasilkan Hak Cipta Model Kearifan Lokal dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan BUMDes.

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KEBARUAN RISET

#### 2.1. Badan Usaha Milik Desa

Berdasarkan Undang-Undang No 6 Tahun 2014 Tentang Desa, desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut Desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia. Dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia dilakukan oleh pemerintahan desa. Adapun yang disebut dengan Pemerintah Desa adalah Kepala Desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat Desa sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Desa.

Penyebutan istilah Desa tidak berlaku di seluruh wilayah Indonesia. Di Sumatera Barat misalnya, menyebut desa dengan istilah nagari, di Aceh menyebut desa dengan istilah gampong, di Papua dan Kutai Barat, Kalimantan Timur menyebut desa dengan istilah kampung. Demikian pula penyebutan istilah institusi di desa, juga berbeda-beda sesuai dengan karakteristik adat istiadat desa tersebut. Hal ini tidak lain merupakan salah satu pengakuan dan penghormatan pemerintah terhadap asal usul dan adat istiadat setempat. Pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa yang salah satu pasalnya menjelaskan bahwa desa memiliki kewenangan dalam bidang pemberdayaan masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan desa. Desa pada dasarnya bertujuan untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dengan lebih pemeratakan pendapatan. Melalui kebijakan pemerintah “Dana Desa” yang jumlahnya mencapai milyaran rupiah, memungkinkan desa melaksanakan berbagai program dan kegiatan pembangunan desa untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan kemandirian desa.

Salah satu program untuk percepatan perekonomian desa adalah dengan mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa). BUM Desa dibentuk oleh Pemerintah Desa untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa. Peran BUM Desa semakin strategis dengan diberikannya kewenangan melaksanakan pembangunan kawasan pedesaan, sebagaimana tertuang dalam Pasal 85 UU nomor 6 tahun 2014, bahwa Pembangunan Kawasan Perdesaan dilakukan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota melalui satuan kerja perangkat daerah, Pemerintah Desa, dan/atau BUM Desa dengan mengikutsertakan masyarakat Desa.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa: “Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUM Desa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan

investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa”.

## **2.2. Pengembangan Kapasitas (Capacity Building)**

Pengembangan kapasitas mengacu pada kemampuan individu dan lembaga untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan dan menjalankan fungsi secara efektif, efisien dan berkelanjutan (3). Upaya pembangunan masyarakat berfokus pada kombinasi empat strategi utama: pengembangan kepemimpinan, pengembangan organisasi, pengorganisasian masyarakat, dan mendorong kolaborasi antar organisasi (4). Kapasitas kelembagaan meliputi dua elemen yaitu sumber daya dan manajemen. Masing- masing komponen dipecah menjadi bagian tertentu sebagai komponen pendukung. Pertama yakni sumber daya, terdiri sumber daya manusia dan bukan manusia yang dapat berupa infrastruktur, teknologi dan keuangan. Komponen kedua, manajemen, terdiri: kepemimpinan, program, proses, dan jaringan kerjasama (5).

Pengembangan kapasitas dilihat sebagai proses perubahan untuk “menyelaraskan keyakinan dan praktik baru atau yang disempurnakan dengan target pertumbuhan yang diinginkan” dalam organisasi (6). Agar efektif, peningkatan kapasitas organisasional membutuhkan perubahan terencana. Beberapa organisasi membuat kesalahan dengan melatih staf dalam keterampilan baru tanpa melakukan tindak lanjut untuk memastikan keterampilan dimanfaatkan dengan tepat (7). Sementara itu organisasi lain fokus pada pelatihan tanpa membahas masalah dibidang lain, seperti sistem komputer yang ketinggalan zaman atau infrastruktur yang tidak memungkinkan staf menerapkan keterampilan baru atau praktik inovatif (8). Praktik terbaik pengembangan kapasitas mencakup pendekatan jangka panjang, berjenjang, pembinaan, dan umpan balik (8)(9).

(6) Mengidentifikasi empat tahap penguatan kapasitas: 1) Eksplorasi, 2) Implementasi Awal, 3) Implementasi Penuh dan 4) Keberlanjutan. Dalam tahap eksplorasi, para aktor kunci mengidentifikasi kebutuhan perubahan; menentukan kapasitas yang diinginkan; dan mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, struktur, dan proses untuk mencapai kapasitas yang diinginkan. Tugas penting selama tahap ini adalah mengevaluasi kapasitas organisasi, termasuk keterampilan staf, jumlah staf, sistem dan infrastruktur, serta sumber daya lainnya sehingga menemukan “Celah Kapasitas” yaitu perbedaan antara kapasitas yang ada dengan kapasitas yang dibutuhkan. Tahap awal Implementasi: 1) target partisipasi karyawan dalam kegiatan; 2) karyawan membangun pengetahuan baru, memperbaiki infrastruktur teknologi atau fisik, meningkatkan sumber daya, atau belajar menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien; 3) karyawan menerapkan pengetahuan baru dan memanfaatkan sistem baru. Selanjutnya tahap implementasi penuh, melibatkan integrasi informasi baru dan keterampilan baru serta penyempurnaan praktik berdasarkan evaluasi perubahan. Selama tahap ini, evaluasi kegiatan pengembangan kapasitas membantu memberikan informasi kepada para pelaku utama tentang dampak dan konsekuensi inovasi. Pada tahap ini, perlu memodifikasi pendekatan yang digunakan, atau fokus kegiatan

peningkatan kapasitas untuk sepenuhnya mempengaruhi perubahan yang diinginkan. Tahap terakhir adalah keberlanjutan yang melibatkan penggunaan keterampilan dan praktik yang disempurnakan secara "meresap dan konsisten". Selain itu, organisasi menunjukkan kapasitas dan kemampuan menganalisis dan memodifikasi praktik untuk peningkatan berkelanjutan dan setiap kebutuhan penyempurnaan inovasi.

ARCC mengembangkan pendekatan multidimensi untuk pembangunan kapasitas (10)(6). Pendekatan ini mempertimbangkan empat dimensi utama pengembangan kapasitas: 1) jenis kapasitas, 2) tingkat kapasitas, 3) tahapan pengembangan kapasitas, 4) hasil pengembangan kapasitas. Selain empat hal yang perlu diperhatikan, perlu diantisipasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas meliputi lima hal pokok: komitmen bersama, kepemimpinan, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan, dan pengakuan tentang kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (11). Namun dari kelima tersebut belum menjamin keefektifan dari program penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes.

### **2.3. Pentingnya Nilai Kearifan Lokal dalam Proses Penguatan Kapasitas**

Dalam pengertian kamus, kearifan lokal (*local wisdom*) terdiri dari dua kata: kearifan (*wisdom*) dan lokal (*local*). Dalam kamus Inggris Indonesia John M. Echols dan Hassan Sadily, *local* berarti setempat, sedangkan *wisdom* sama dengan dengan kebijaksanaan. Secara umum maka *local wisdom* (kearifan setempat) dapat dipahami sebagai gagasan-gagasan setempat (*local*) yang bersifat bijaksana, penuh kearifan bernilai baik, yang tertanam dan diikuti oleh anggota masyarakatnya (Aan, 2016, h. 43).

Kearifan lokal yaitu “*the sum of the cultural characteristics which the vast majority of a people have in common as a result of their experiences in early life*” (12). Kearifan lokal dalam bahasa asing sering dikonsepsikan sebagai *local wisdom*, *local knowledge* atau *local genius*. Keberadaan kearifan lokal tersebut kini mulai memudar meskipun di beberapa daerah mulai digali dan diperkuat sebagai modal sosial. Perubahan sosial menyebabkan pecahnya kehidupan komunal di lingkungan kita dan jawabannya adalah pembangunan komunitas: memperkuat komunitas secara holistik, mendorong partisipasi dan pemecahan masalah, mengatasi masalah kefanatikan dan kemiskinan, melibatkan lembaga sebagai mitra penduduk (13). Pendapat tersebut menguatkan pentingnya *local wisdom* sebagai perekat dalam upaya pemecahan masalah kemasyarakatan dan pembangunan yang menjembatani tujuan pemerintah dan kepentingan masyarakat. *Local wisdom* dipandang sebagai potensi daerah yang berkontribusi secara ekonomis, misalnya daya tarik wisata daerah. Beberapa studi (14) mendukung gagasan pernyataan visi dan misi Kota Denpasar, yang menempatkan kearifan lokal sebagai kunci fundamental strategi birokrasi, strategi pengembangan dan cara hidup. Kearifan lokal tidak hanya berpotensi tapi menjadi syarat utama efektifitas dan produktivitas pembangunan nasional (15), dengan mengikuti cara pikir orang Ammatoa dalam mengembangkan komunitasnya, khususnya ekonomi.

Bentuk-bentuk kearifan lokal yang ada di masyarakat menurut Aulia dan Dharmawan (2010) dapat berupa nilai, norma, kepercayaan, dan aturan-aturan khusus. Bentuk yang bermacam-macam ini mengakibatkan fungsi kearifan lokal menjadi bermacam-macam pula. Fungsi kearifan lokal tersebut antara lain untuk: (1) konservasi dan pelestarian sumber daya alam; (2) mengembangkan sumberdaya manusia; (3) pengembangan kebudayaan dan ilmu pengetahuan; serta (4) petunjuk tentang petuah, kepercayaan, sastra, dan pantangan. Selain itu, ditambahkan oleh Sartini (2004) yang mengemukakan fungsi dan makna kearifan lokal diantaranya: (1) berfungsi untuk konservasi dan pelestarian sumber daya alam; (2) berfungsi untuk pengembangan sumber daya manusia misalnya berkaitan dengan upacara daur hidup, konsep kanda pat rate; (3) berfungsi untuk pengembangan kebudayaan dan ilmu pengetahuan, misalnya pada upacara Saraswati, kepercayaan dan pemujaan pada pura Panji; (4) berfungsi sebagai petuah, kepercayaan, sastra, dan pantangan; (5) bermakna sosial, misalnya upacara integrasi komunal/kerabat; (6) bermakna etika dan moral, yang terwujud dalam upacara Ngaben dan penyucian roh leluhur; serta (7) bermakna politik, misalnya upacara ngangkuk merana dan kekuasaan patron client.

Dalam tulisan *Village Capacity Building Through Strong, Developed, Independent and Democratic Village Governance* (16), menyimpulkan bahwa pengelolaan desa harus berbasis kearifan lokal dan pendampingan. Beberapa kajian tersebut belum secara eksplisit menyatakan bahwa proses *capacity building* yang efektif perlu mengintegrasikan nilai-nilai kearifan lokal. Penelitian ini, ingin menguatkan proposisi yang dibangun bahwa kurang efektifnya penguatan kapasitas Pemdes dalam membangun BUMDes selama ini kurang mengintegrasikan nilai kearifan lokal dalam proses maupun pendekatan yang digunakan. Sehingga program penguatan kapasitas tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas Pemdes khususnya dalam mengembangkan BUMDes secara berkelanjutan.

#### **2.4. Dimensi Kearifan Lokal**

Kearifan local sebagai konsep yang luas dan abstrak perlu diterjemahkan dalam dimensi-dimensi yang lebih operasional dan kasat mata. Berikut beberapa dimensi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kearifan local (Mitchell (2003) dalam Salminawati, 2018; Fundrika, Bimo A. dan| Efendi, Dini A., 2022). Pertama dimensi pengetahuan local, dimana kearifan lokal dilihat sebagai kemampuan masyarakat setempat untuk beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya. Pengetahuan lokal warga ini menjadi manfaat bagi kehidupan mereka. Dimensi kedua adalah nilai lokal, kearifan lokal dipandang tingkah laku yang ditaati dan disepakati bersama oleh seluruh masyarakat setempat. Sehingga pengetahuan lokal mengacu pada cara adaptasi, sedangkan nilai lokal berkaitan dengan tingkah laku bersama. Ketiga, Dimensi ketrampilan local yaitu berkaitan dengan kemampuan masyarakat setempat untuk bertahan hidup dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Keempat, Dimensi Sumber Daya Lokal, yaitu kemampuan masyarakat setempat untuk memanfaatkan sumber daya alam dan

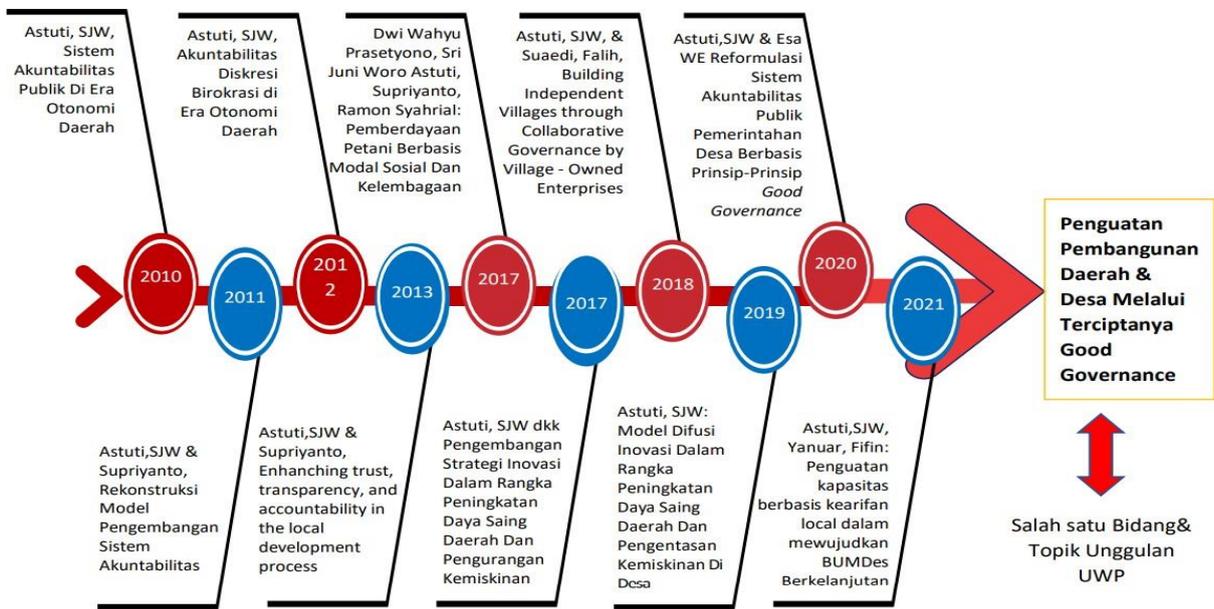
manusia sesuai kebutuhannya demi tercipta keseimbangan. Kelima, Dimensi Mekanisme Pengambilan Keputusan Lokal. Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan dalam menentukan keputusan suatu perkara atau memberikan kebijakan sosial lainnya. Konteks dari keputusan lokal ini, apabila ada situasi dibutuhkan keputusan maupun menentukan hukum adat. Keputusannya ditetapkan oleh lingkungan sosial atau masyarakatnya itu sendiri. Terakhir Dimensi Solidaritas Kelompok Lokal yang bisa menyatukan masyarakat setempat dalam menjaga kekompakan, kebersamaan, serta rasa senasib sepenanggungan sebagai makhluk social.

## **2.5. Road Map Penelitian**

Road map penelitian ini diarahkan tercapainya tujuan utama dan tujuan jangka panjang penelitian ini. Tujuan utama penelitian ini adalah tersusunnya model strategi *capacity building* kelembagaan BUMDes berbasis nilai-nilai kearifan lokal. Sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah mendorong BUMDes agar mampu mengembangkan usaha sebagai penggerak ekonomi produktif pedesaan berkelanjutan sehingga tujuan pemerintah mendorong desa mandiri dapat terwujud.

Penelitian tentang model penguatan kapasitas BUMDes banyak dipublikasikan, namun mayoritas adalah hasil kegiatan pengabdian kepada masyarakat. Hanya sedikit publikasi hasil penelitian tentang model penguatan kapasitas BUMDes diantaranya (17) mendeskripsikan strategi peningkatan kapasitas BUMDes yang berkinerja rendah dilakukan melalui penyuluhan, yang berkinerja cukup dilakukan pendampingan dan yang berkinerja baik dilakukan strategi pemberdayaan. Hasil penelitian (18) menjelaskan strategi pemecahan masalah BUMDes dapat dilakukan melalui upaya membangun jaringan pemasaran, studi kelayakan bisnis, pemeriksaan kesehatan BUMDES, dan membangun sinergi dengan Pemda. Sementara penelitian (19) menekankan pentingnya dukungan pemerintah desa dalam pemberdayaan BUMDes. Kajian yang dilakukan oleh (20), setidaknya terdapat enam rekomendasi yang dapat dijadikan perhatian dalam melakukan pengembangan pariwisata, diantaranya perlunya penguatan kelembagaan desa berbasis kearifan lokal.

Berdasarkan uraian tersebut, tim pengusul akan mengembangkan model penguatan kapasitas BUMDes berbasis nilai-nilai kearifan lokal sebagai upaya mendorong keberlanjutan BUMDes. Melalui penguatan kapasitas berbasis kearifan lokal ini diharapkan memberi kontribusi terhadap penguatan pembangunan daerah dan desa sebagai salah satu bidang unggulan Universitas Wijaya Putra.



Gambar 1. Road Map Penelitian

## PELAKSANAAN KEGIATAN RISET

### 3.1. Metode Penelitian

#### 3.1.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang dipadukan dengan pendekatan kuantitatif, khususnya jika dilihat dari jenis data dan cara menganalisisnya. Metode yang digunakan dalam pendekatan kualitatif adalah studi etnografi dan studi kasus. Studi etnografi digunakan dalam rangka menggali kearifan lokal desa dan studi kasus digunakan dalam rangka menggali praktik-praktik manajemen pemerintahan dan BUMDes dalam membangun dan mengelola BUMDes. Pendekatan kuantitatif digunakan dalam analisis data yang diperoleh dari studi etnografi dan studi kasus.

#### 3.1.2. Populasi dan sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah BUMDes di Jatim yang usahanya bergerak di sektor pariwisata sebesar 267 BUMDes. Penentuan sampel penelitian dilakukan secara purposive dengan mempertimbangkan pengaruh pandemi Covid-19 terhadap keberlangsungan usaha BUMDes tetapi hingga kini masih bisa bertahan dan Kabupaten yang dinilai perlu dioptimalkan nilai kearifan lokalnya dalam menjalankan usaha pariwisata yang dikelola BUMDes. Kabupaten di Jawa Timur yang menjadi sampel adalah Kabupaten Kediri, Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Gresik. Masing-masing kabupaten ditentukan sebanyak satu BUMDes dengan kriteria memiliki usaha di sektor pariwisata dan masih mampu bertahan di masa pandemi Covid-19. Berikut daftar BUMDes yang menjadi sampel penelitian.

**Tabel 2. Sampel Penelitian**

Kabupaten / Kecamatan / Desa	Nama BUMDes	Nama Usaha Wisata	Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Usaha Wisata
Kabupaten Gresik / Kecamatan Ujungpangkah / Desa Gosari	BUMDes Wirausaha	Wisata Alam Gosari (WAGOS)	Pendapatan turun hingga 70%
Kabupaten Mojokerto / Kecamatan Gondang / Desa Kebon Tunggul	BUMDes Gajah Mada	Wisata Lembah Mbencirang	Pendapatan turun hingga 60%
Kabupaten Malang / Kecamatan Dau / Desa Selorejo	BUMDes Dewarejo	Wisata Petik Jeruk Selorejo	Pendapatan turun hingga 50%

#### 3.1.3. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan FGD. Observasi dilakukan

untuk memperoleh data mengenai kearifan lokal yang dimiliki oleh desa tempat BUMDes sasaran berada. Hasil observasi diperkuat dengan pengumpulan data melalui wawancara dan FGD. Informan yang terlibat dalam proses wawancara dan FGD adalah perwakilan masyarakat desa yang tidak menjadi pengurus lembaga desa, perwakilan pengurus lembaga desa, pengelola BUMDes, Kepala Desa, Camat, Perwakilan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Kabupaten, Perwakilan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Jatim. Data hasil observasi, wawancara dan FGD dinalisis menggunakan analisis kualitatif. Hasil analisis kualitatif memberikan gambaran dimensi model kearifan lokal dan manajemen BUMDes, Pemerintah desa hingga Pemerintah kabupaten. Selanjutnya dilakukan verifikasi dan validasi model. Verifikasi adalah proses pemeriksaan apakah logika operasional model sesuai dengan logika diagram alur (21). Validasi adalah penentuan apakah mode konseptual simulasi adalah representasi akurat dari sistem nyata yang sedang dimodelkan (22).

### 3.1.4. Pentahapan Penelitian

Pentahapan penelitian dan bagan alir penelitian ditunjukkan sebagai berikut. Pelaksanaan kegiatan riset sesuai dengan pentahapan sebagai berikut:

Tabel 3. Pentahan Penelitian

No	Tahap Pelaksanaan Penelitian	Teknik Pengumpulan Data	Metode Analisis	Output
1	Mengidentifikasi nilai kearifan local desa lokasi BUMDES	Data: Kearifan Lokal Teknik Pengumpulan Data: Wawancara, Observasi, Dokumentasi  Sumber Data: Kades, Perangkat Desa, Tokoh Masyarakat	Studi Etnografi	Data yang menggambarkan kearifan lokal desa
2	Mengidentifikasi Pola manajemen dan peningkatan kapsitas Pemdes dan BUMDES	Data: Pola manajemen dan Peningkatan kapasitas Pemdes dan BUMDES Teknik Pengumpulan Data: Wawancara, Observasi, Dokumentasi  Sumber Data: Kades, Perangkat Desa, Pengurus BUMDES	Studi Kasus	Data yang menggambarkan pola manajemen dan peningkatan kapasitas Pemdes dan BUMDES
3	Menganalisis Nilai kearifan Lokal yang dapat	Data: Hasil analisis Nilai	Studi Kasus	Data hasil analisis Nilai kearifan Lokal yang dapat

	mendukung efektivitas program peningkatan kapasitas Pemdes dan BUMDes	kearifan Lokal yang dapat mendukung efektivitas program peningkatan kapasitas Pemdes dan BUMDes  Teknik Pengumpulan Data: Wawancara, FGD  Sumber Data: Kades, Perangkat Desa, Pengurus BUMDES		mendukung efektivitas program peningkatan kapasitas Pemdes dan BUMDes
4	Menyusun Model Penguatan Kapasitas berbasis Kearifan lokal			Dokumen model penguatan kapasitas berbasis kearifan lokal
5	Menyusun strategi peningkatan kapasitas kelembagaan berdasarkan kearifan lokal sebagai upaya membangun BUMDES berkelanjutan	Data: SWOT kelembagaan BUMDES  Teknik Pengumpulan Data: Wawancara, dokumentasi  Sumber data: Kades, Perangkat Desa, Pengurus BUMDES	Analisis SWOT	Dokumen strategi peningkatan kapasitas kelembagaan berdasarkan kearifan lokal sebagai upaya membangun BUMDES berkelanjutan

### 3.2. Hasil Penelitian dan Kendala yang Dihadapi

#### 3.2.1. Identifikasi nilai-nilai kearifan Lokal desa.

Menurut Sibarani (2012:112) kearifan lokal adalah kebijaksanaan atau pengetahuan asli suatu masyarakat yang berasal dari nilai luhur tradisi budaya untuk mengatur tatanan kehidupan masyarakat. Kearifan lokal juga dapat didefinisikan sebagai nilai budaya lokal yang dapat dimanfaatkan untuk mengatur tatanan kehidupan masyarakat secara arif atau bijaksana (Sibarani, 2012:113). kearifan lokal itu adalah nilai-nilai yang berlaku dalam suatu masyarakat (Ayatrohaedi, 1986:18-19). Nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan menjadi acuan dalam bertingkah-laku sehari-hari masyarakat setempat. Kearifan lokal biasanya tercermin dalam kebiasaan-kebiasaan hidup masyarakat yang telah berlangsung lama. Keberlangsungan kearifan lokal akan tercermin dalam nilai-nilai yang berlaku dalam kelompok masyarakat tertentu. Nilai- nilai itu menjadi pegangan kelompok masyarakat tertentu yang biasanya akan menjadi bagian hidup tak terpisahkan yang dapat diamati melalui sikap dan perilaku mereka sehari-hari (FX. Samingin Rangga Asmara, 2016).

Pada tahap awal penelitian ini adalah mengidentifikasi nilai-nilai dan bentuk-bentuk kearifan local di tiga desa di Jawa Timur yaitu desa Gosari di kabupaten Gresik, Desa Kebon Tunggal di Mojokerto, dan Desa Mulyorejo di Malang.

Tabel 3.2. Identifikasi Kearifan Lokal di 3 desa

Dimensi Kearifan Lokal	BUMDes Wirausaha (Desa Gosari)	BUMDes Gajah Mada (Desa Kebontunggul)	BUMDes Dewarejo (Desa Selorejo)
Pengetahuan Lokal	Bercocok tanam	Bercocok tanam, Beternak	Bercocok tanam
Nilai Lokal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nilai Religius Islami (Rebo wekasan, malam selawe, festival damar kurung)</li> <li>• Menghormati alam sebagai wujud spiritual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membangun kebersamaan dengan meningkatkan gotong royong (Tradisi Bersih Kampong/Desa, ruwatan, )</li> <li>• Semua yang masih hidup mengingat jasa dan budi baik para leluhur (Ruwahan)</li> </ul>	<i>“Yen ora selamatan bakal entuk balak”</i>
Keterampilan	Bertani dan Berdagang	Beternak Sapi	Bertani dan Berdagang
Sumber Daya	Pertambangan, Perkebunan, Wisata	Pertanian, Peternakan, Wisata Alam	Perkebunan, Wisata
Mekanisme Pengambilan Keputusan	Selalu berdasarkan kesepakatan bersama	Pasif (Dominan Pemerintah Desa)	Pasif (Dominan Pemerintah Desa)
Solidaritas Kelompok	Tinggi	Tinggi	Tinggi

Sumber: Data Primer, Diolah.

Dari identifikasi kearifan lokal ketiga desa terdapat kemiripan satu sama lain, terutama untuk dimensi pengetahuan local, nilai local dan solidaritas kelompok. Terutama tradisi “slametan” atau dengan sebutan lain seperti “bancaan”, dan “ruwatan” pada prinsipnya mengusung nilai-nilai yang serupa yaitu penghormatan kepada leluhur dan alam untuk menjaga keselamatan warga desa. Demikian pula dalam

tatanan social masyarakatnya sama-sama masih menjunjung tinggi nilai-nilai solidaritas kelompok meskipun dalam bentuk yang berbeda-beda.

### **3.2.2. Mengidentifikasi Pola Manajemen Dan Pengembangan Kapasitas BUMDesa**

Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) didirikan dalam upaya untuk memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Diharapkan dengan adanya BUMDesa, masyarakat desa akan termotivasi untuk mengembangkan usaha produktif secara professional demi peningkatan perekonomian desa sehingga mengangkat kesejahteraan masyarakat serta menjadi desa yang mandiri. Agar BUMDesa benar-benar dapat beroperasi sebagaimana yang diharapkan, perlu pengelolaan yang professional pula. Praktik manajemen modern dan professional perlu diterapkan secara bertahap namun pasti.

Secara umum BUMDesa didirikan bukan atas inisiatif atau kesadaran dari bawah, melainkan lebih bersifat “top down”. Oleh karenanya banyak pengelola BUMDesa belum memiliki pengetahuan dan pengalaman bagaimana mengelolan organisasi dan unit usaha secara professional. Hal ini menyebabkan banyak BUMDesa yang kinerjanya kurang optimal bahkan tidak sedikit BUMDesa yang tidak mampu berkembang. Diantara sejumlah kendala yang dialami BUMDesa, ada dua hal yang paling mendasar yakni kendala kepemimpinan dan manajerial. BUMDes yang aktif dan berkinerja baik pada umumnya ditopang oleh kepemimpinan yang visioner dan kreatif, baik dari Kepala Desa maupun dari tokoh masyarakat yang mampu menggerakkan badan usaha tersebut. Permasalahan kedua adalah kelemahan aspek manajerial, dimana dengan kreativitas saja tidak cukup untuk membawa Bumdes tersebut dapat beroperasi dengan baik dan berkelanjutan. Untuk menjamin keberlangsungan BUMDes perlu menerapkan manajemen modern dan professional yang meliputi perencanaan, pengorganissian, penggerakan dan pengawasan.

Untuk dapat Menyusun sebuah perencanaan, tidak terlepas dari pengetahuan dan pengalaman para pengelola BUMDes terkait dengan tujuan yang ingin diwujudkan. Pemahaman terhadap tujuan ini kemudian dituangkan dalam visi dan misi BUMDesa yang selanjutnya dijabarkan ke dalam sasaran dan strategi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dari hasil pengamatan dan wawancara serta pengecekan data sekunder, ketiga BUMDesa telah menyusun perencanaan tahunan secara rutin, walaupun masih dalam bentuk yang sederhana. Namun pada dua tahun terakhir, adanya pandemic covid 19 telah membawa dampak pada penurunan keuangan BUMDesa secara drastis khususnya pada dua BUMDesa yaitu BUMDes Gajah Mada dan Wirausaha yang mengandalkan pada potensi wisata desa. Praktis pada tahun 2020 dan 2021 BUMDesa tidak banyak melakukan aktivitas, dan baru pada tahun 2022 ini mulai difokuskan lagi untuk membuka obyek wisata desa. Sedangkan BUMdes Dewarejo dimana unit usaha yang dikelola berupa perkebunan jeruk sebenarnya tidak terdampak secara langsung oleh adanya pandemic covid 19, namun BUMDes tersebut menghadapi permasalahan sengketa atas tanah asset desa sehingga perencanaan yang disusun belum optimal.

Pengorganisasian atau organizing adalah kegiatan membagi pekerjaan di antara anggota kelompok dan membuat ketentuan dalam hubungan-hubungan yang diperlukan. Dalam suatu organisasi, kegiatan

membagi pekerjaan sangat dituntut adanya kerja sama dalam rangka mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Sesuai dengan PP nomor 11 tahun 2021, secara organisasional, BUMDesa terpisah dari Pemerintah Desa. Namun secara personal, keberadaan BUMDesa tidak terpisah dari pengaruh individu Kepala Desa.

Penggerakan dan pengarahan pada pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat dilaksanakan oleh Direktur ataupun manajer yang berperan memberikan motivasi terhadap pegawainya agar setiap pegawai mempunyai semangat kerja tinggi agar tujuan dari keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tersebut bisa dicapai. Pada BUMDesa Wirausaha di desa Gosari, peran pengarahan dilakukan oleh manajer BUMDes, sedangkan untuk BUMDesa di desa Kebon Tunggul dan Desa Selorejo fungsi pengarahannya lebih banyak dilakukan oleh figure Kepala Desa sekaligus sebagai inisiator kegiatan BUMDesa.

Selanjutnya fungsi pengawasan BUMDesa sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 tahun 2021 dilakukan oleh individu yang diusulkan oleh Kepala Desa, Badan Permusyawaratan Desa, dan tokoh masyarakat. Jika menilik dari sejak inisiatif, proses pembentukan hingga pengorganisasian dan penggerakan organisasi BUMDesa di tiga desa tersebut, maka untuk pelaksanaan fungsi pengawasan juga tidak jauh berbeda. Secara formal, masing-masing BUMDesa sudah menunjuk pengawas untuk menjalankan fungsi controlling khususnya dalam penggunaan anggaran, mengingat aspek anggaran ini rawan menimbulkan penyimpangan atau penyalahgunaan.

Tabel 3.3. Pola Manajemen BUMDES

Dimensi Manajemen	Bumdes Wirausaha	Bumdes Gajah Mada	Bumdes Dewarejo
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan berbasis program kerja tahunan</li> <li>▪ Perencanaan yang minim instrument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan berbasis program kerja tahunan</li> <li>▪ Perencanaan yang minim instrumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan berbasis program kerja tahunan</li> <li>▪ Perencanaan yang minim instrumen</li> </ul>
Pengorganisasian	Sesuai dengan PP No. 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa	Sesuai dengan PP No. 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa	Sesuai dengan PP No. 11 tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa
Penggerakan	Kolektif oleh para aktivis masyarakat sbg pengurus BUMDes	Dominasi Kepala Desa	Dominasi Kepala Desa
Pengawasan	Terdiri dari 3 org sesuai usulan Kepala Desa dan Tokoh masyarakat	Terdiri dari 3 org sesuai usulan Kepala Desa dan Tokoh masyarakat	Terdiri dari 3 org sesuai usulan Kepala Desa dan Tokoh masyarakat

Sumber: data Primer, Diolah

Ketiga BUMDesa telah beberapa kali mengikuti program pengembangan kapasitas baik yang diselenggarakan oleh Pemerintah Pusat, Provinsi dan Kabupaten serta dari Lembaga non pemerintahan. Secara umum pengembangan kapasitas dilakukan melalui Pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari

pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja dalam menunjang manajemen BUMDesa. Program peningkatan kapasitas sebagaimana yang biasa dilakukan di desa-desa lainnya, antara lain mencakup pelatihan, pembinaan dan konsultasi. Pelatihan yang dilakukan antara lain pengembangan kepemimpinan formal, pelatihan ketrampilan teknis seperti pelatihan pengelolaan keuangan, hingga perencanaan di tingkat masyarakat dan berbagai kegiatan non formal untuk membangun kepercayaan dan modal sosial di antara warga desa. Dalam implementasinya program peningkatan kapasitas pengelola BUMDesa dilaksanakan secara bersama-sama dengan Perangkat Desa.

Adapun Metode pelatihan yang dilakukan melalui metode seperti tukar pendapat, belajar mengajar, tanya jawab, focus group discussion, kerja perorangan, kerja kelompok, simulasi, dan observasi.

### Pelatihan

Program peningkatan kapasitas pemerintah desa yang masih sangat penting dilaksanakan bahkan merupakan program yang rutin diadakan antara lain pelatihan penyusunan rencana pembangunan desa jangka menengah (RPJMDes), kepemimpinan Kepala desa, pengelolaan anggaran desa, penyusunan kebijakan desa dan administrasi atau manajemen pelayanan desa. Peningkatan kapasitas kelembagaan pemerintah desa semakin penting sejalan dengan bertambahnya kewenangan pemerintah desa dalam mengelola keuangan yang semakin besar yang bersumber dari pemerintah pusat, maupun dari pemerintah provinsi dan kabupaten/kota. Banyak pihak yang mengkhawatirkan kesiapan pemerintah desa Ketika mengelola sejumlah dana yang besar.

Untuk meningkatkan kemampuan pemerintah desa dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya diperlukan dukungan dari perangkat desa yang handal dan professional serta dukungan sistem pemerintahan desa yang menerapkan prinsip-prinsip *good governance*. Dengan tingginya kemampuan atau kapasitas yang dimiliki oleh perangkat Desa dan Kepala Desa dalam menjalankan prinsip *good governance* tersebut diharapkan mampu mencapai kinerja yang diharapkan dan mampu mengatasi berbagai persoalan yang muncul dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa serta dalam memberikan pembinaan kepada pengelola BUMDesa. Oleh karenanya dalam penelitian ini menggunakan tolak ukur dimensi-dimensi *good governance* yang telah diterapkan dalam menjalankan tugas-tugas pokoknya. Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan suatu keahlian, peraturan, konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja seseorang. Pelatihan adalah proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Program peningkatan kapasitas dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan desa berbasis *good governance* sebenarnya sudah sering dilaksanakan baik dalam bentuk Pendidikan dan pelatihan maupun pendampingan teknis. Demikian pula di Desa Gosari Gresik Jawa Timur. Sebagaimana yang disampaikan bpk Kepala desa Gosari sebagai berikut:

“ pada dasarnya penangkatan kapasitas untuk perangkat desa disini sering dilakukan terutama yang diadakan oleh pemerintah kabupaten .... Kami selalu mengikuti pelatihan maupun bimbingan teknis yang diadakan misalnya pelatihan administrasi pelayanan desa, bimtek tentang pertanahan, tentang undang-undang desa, pelatihan akuntansi dan keuangan desa dan masih banyak lagi...” (wawancara, 16 Juli 2022).

Selain itu pelatihan dalam rangka peningkatan kapasitas pemerintahan desa juga dilaksanakan oleh kantor kecamatan Ujung Pangkah Gresik. Program pelatihan untuk perangkat Desa Gosari dan juga pengelola BUMDesa yang pernah dilakukan sebagaimana informasi yang disampaikan Sekretaris Desa Gosari menyatakan sebagai berikut:

“kalau pelatihan-pelatihan itu ya pernah sih biasanya diadakan setiap tahun sekali dan tidak hanya untuk perangkat Desa Gosari saja tetapi untuk semua perangkat Desa se-Kecamatan yang di koordinir oleh Kantor Kecamatan” (wawancara, 16 Juli 2022).

Selanjutnya jenis-jenis pelatihan apa saja yang pernah diikuti antara lain sebagai berikut:

“Program pelatihan yang pernah diikuti oleh perangkat Desa banyak macamnya ya...antara lain ada pelatihan penyusunan APBDes, Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (PMD), pelatihan tentang keuangan Desa, Siskeudes (Sistim Keuangan Desa), dan BPKP dan lain-lain yang baru-baru ini juga ada pelatihan tentang penyusunan BUMDES. Untuk program pelatihan diikuti oleh perangkat Desa yang sesuai dengan *job description*” (wawancara, 16 Juli 2022).

1

### Pembinaan

Program *Capacity building* lainnya yang juga dilakukan adalah pembinaan, dimana pembinaan merupakan proses, usaha dan tindakan atau kegiatan yang dilakukan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan baik atau bantuan dari seseorang atau sekelompok orang yang ditujukan kepada orang atau sekelompok orang lain melalui materi pembinaan dengan tujuan dapat mengembangkan kemampuan, sehingga tercapai apa yang diharapkan. Program pembinaan dalam rangka penguatan kapasitas Pemerintah desa dilakukan oleh Kecamatan. Pembinaan ini biasanya lebih difokuskan guna meningkatkan penyelenggaraan tertib administrasi desa. Perangkat Desa telah mengikuti program pembinaan sesuai dengan yang diharapkan menurut hasil wawancara dengan Kepala Desa Kebon Tunggul Mojokerto mengungkapkan bahwa:

“Pernah mengikuti pembinaan, bahkan sering dan banyak yang diikuti terkait dengan program dari kader program yang di bawah kewenangan kesra menyangkut masalah kesehatan” (wawancara, 16 Juli 2022).

Begitu juga menurut Sekretaris Desa Gosari menyatakan hal yang sama bahwa:

“Perangkat desa dan pengurus BUMDesa Pernah mengikuti pembinaan, minimum dua kali dalam satu tahun dan banyak yang diikutkan dan disesuaikan dengan *Job description*-nya. Dan pembinaan ini diikuti juga oleh Persatuan Perangkat Desa Indonesia (PPDI)” (wawancara, 16 Juli 2022).

### Konsultasi

Selanjutnya pengembangan kapasitas perangkat desa yang pernah diikuti berupa program konsultasi. Konsultasi dapat diartikan sebagai proses memberikan bantuan kepada seseorang oleh orang yang ahli dan memenuhi standar kualifikasi pada area tertentu untuk mengetahui tentang diri mereka, mengembangkan potensi, menyelesaikan masalah, membuat keputusan, penyetelan diri, dan lain-lain. Demikian pula di ketiga desa sasaran penelitian yaitu desa Gosari, Desa Kebon Tunggul dan desa Selorejo

juga mempunyai program konsultasi baik untuk perangkat desa maupun untuk pengelola BUMDesa. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan salah seorang Kepala Desa menyatakan:

“Memang dari awal saya menjadi kades disini memang ada yang kurang saya rasakan itu ya pengalaman dan kemampuan SDM-nya untuk ukuran saya pribadi memang kurang pengalaman makanya setiap kali ada kesulitan perlu konsultasi ke pemerintahan ke PMD sebelum ke PBM kita rekom dulu ke kecamatan terkait dengan kebijakan di Desa” (wawancara, 18 Juli 2022).

Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan Kaur Keuangan Desa bahwa:

“Pernah mengikuti konsultasi yang menyangkut dengan kelancaran pelaksanaan tugas. kita lakukan kapanpun saat ada masalah atau ada kesulitan, konsultasi ke pihak atasnya (desa konsultasinya ke kecamatan) contoh konsultasi tentang pengelolaan keuangan desa dimana Pengajuannya bisa lewat telepon tidak harus datang kelokasi” (wawancara, 18 Juli 2022).

Adapun konsultasi yang pernah dilaksanakan adalah:

“Konsultasi; tentang pemerintahan, keuangan, kesra, dan lain-lain. Karena banyak permasalahan yang di Kesra termasuk tidak keluar BLT-nya minta konsultasi kecamatan bagian keuangan dilanjut ke dinas sosial karena ada yang 2 tahun nggak keluar kartunya sehingga Tidak bisa dicairkan. Itu sambil menunggu arahan-arahannya” (wawancara, 18 Juli 2022).

### Dukungan Keuangan

Bentuk peningkatan kapasitas yang keempat adalah pemberian dukungan keuangan langsung. Kegiatan yang ada di Desa dalam mengikuti pelatihan, pembinaan, dan konsultasi mendapat dukungan keuangan langsung, hasil wawancara dengan ketiga Kepala Desa mengenai dukungan anggaran diperoleh informasi yang relative sama dimana masing-masing desa sebenarnya sudah memiliki alokasi anggaran untuk peningkatan kapasitas aparatur desa yang mana itu merupakan belanja rutin Desa. Sebagaimana yang disampaikan Kepala Desa Selorejo, sebagai berikut:

“betul....untuk peningkatan kapasitas sudah dianggarkan di APBDES (Anggaran Pendapatan Belanja Desa) setiap tahun untuk Pelatihan dan Pembinaan. Dana yang didapat berasal dari pihak Kabupaten, Provinsi dan Pemerintahan Pusat memberikan bantuan, yang sebelumnya desa mengajukan lewat APBDES ke Kecamatan” (wawancara, 16 Juli 2022).

Dengan adanya program peningkatan kapasitas yang pernah diikuti oleh perangkat desa dan pengelola BUMDesa tersebut, dalam kenyataannya memang masih belum sepenuhnya efektif. Hal ini terlihat dari masih beragamnya tingkat pemahaman diantara perangkat desa dan pengelola BUMDesa terkait dengan pendirian dan keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). Berdasarkan Peraturan-Perundangan, BUMDES didirikan oleh Desa berdasarkan musyawarah desa dan unit-unit usaha yang dikembangkan hendaknya disesuaikan dengan potensi desa yang ada. Dari ketiga BUMDesa tersebut, dilihat dari proses pembentukannya hanya BUMDes Wirausaha di desa Gosari yang diinisiasi murni oleh masyarakat dalam hal ini tokoh pemuda bersama-sama dengan warga desa yang memiliki ide gagasan

untuk mengembangkan obyek wisata berbasis budaya yang sekarang dikenal dengan “Wisata Wagos”. Sedangkan BUMDesa Gajah Mada di desa Kebon Tunggul Mojokerto dan BUMDesa Dewarejo di Desa Selorejo, Malang pembentukannya diinisiasi oleh Pemerintah Desa. Bahkan secara riil pengelolaan BUMDesa juga belum diserahkan sepenuhnya kepada pengurus BUMDesa yang sudah ditetapkan berdasarkan Peraturan Desa.

### **3.2.3. Analisis Kearifan Lokal dalam mendukung efektivitas Peningkatan Kapasitas BUMDES**

Pemerintah desa merupakan unit pemerintahan terkecil namun memiliki kewenangan yang sangat besar seiring dengan peran strategis desa sebagai salah satu indikator keberhasilan pembangunan nasional. Peran sentral desa mendapat prioritas perhatian dari pemerintah pusat melalui kebijakan pengalokasian dana desa. Anggaran Dana Desa yang bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) tersebut diberikan kepada desa untuk memfasilitasi pembangunan dan pemberdayaan desa sebagai salah satu indikator keberhasilan pembangunan dan kebijakan pemerintahan.

Dengan kewenangan pemerintah desa yang besar ini banyak pihak yang mengkhawatirkan kemampuannya untuk mengelola sumberdaya yang sebelumnya mereka belum mempunyai pengalaman. Untuk itulah berbagai upaya peningkatan kapasitas diinisiasi dalam rangka menyiapkan dan meningkatkan kapasitas perangkat desa khususnya dalam mengembangkan BUMDesa secara profesional.

Program alokasi dana Desa sesungguhnya sudah dimulai sejak tahun 2015 sebagai realisasi dari Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014. Dengan dana desa diharapkan dapat dimanfaatkan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintahan desa, pembangunan desa serta pemberdayaan masyarakat desa. Untuk itu program peningkatan kapasitas pemerintah desa menjadi penting untuk dilaksanakan secara efektif. Program peningkatan kapasitas ini tidak cukup dilaksanakan sekali namun perlu secara berkala guna menyesuaikan dengan tuntutan perubahan lingkungan baik dalam bentuk perubahan peraturan perundang-undangan, perkembangan teknologi, dan lain sebagainya.

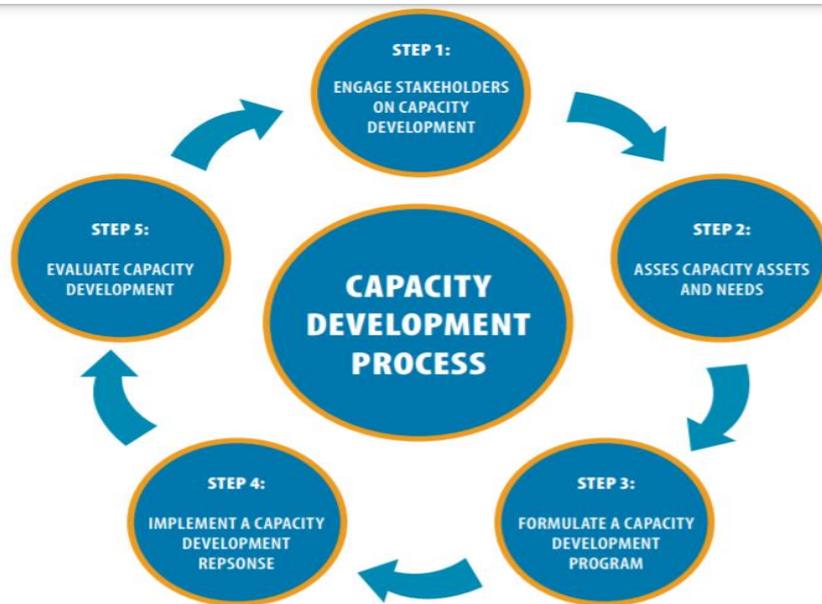
UNDP menyatakan bahwa proses pengembangan kapasitas yang efektif harus mendorong partisipasi semua pihak yang terlibat. Jika pemangku kepentingan dilibatkan dan berbagi kepemilikan dalam proses pembangunan, mereka akan merasa lebih bertanggung jawab atas hasil dan keberlanjutan pembangunan. Melibatkan pemangku kepentingan yang secara langsung terpengaruh oleh situasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih efektif, juga membuat pekerjaan pembangunan lebih transparan.

Evaluasi terhadap program peningkatan kapasitas yang sudah dilaksanakan perlu melibatkan para pemangku kepentingan sehingga memungkinkan para pelaku program peningkatan kapasitas untuk melihat bidang apa yang memerlukan pelatihan tambahan, bidang apa yang harus diprioritaskan, dengan cara apa peningkatan kapasitas dapat dimasukkan ke dalam strategi pembangunan lokal dan kelembagaan. UNDP berpendapat bahwa program peningkatan kapasitas yang tidak didasari oleh studi yang komprehensif dan penilaian kondisi eksisting, hanya terbatas dalam bentuk pelatihan saja, yang kurang memberikan dorongan bagi tercapainya hasil secara berkelanjutan.

Pelaksanaan program peningkatan kapasitas melibatkan dimasukkannya berbagai sistem; nasional, lokal, kelembagaan. Ini melibatkan penilaian ulang terus-menerus dan mengharapkan perubahan tergantung pada situasi yang berubah. Ini mencakup indikator evaluatif untuk mengukur efektivitas program yang dimulai. Evaluasi pengembangan kapasitas mendorong akuntabilitas. Pengukuran didasarkan pada perubahan kinerja institusi. Evaluasi didasarkan pada perubahan kinerja berdasarkan empat masalah utama: *Institutional arrangements, Leadership, Knowledge, dan Accountability*.

*Pengaturan kelembagaan* – beberapa kajian sering menemukan bahwa lembaga tidak efisien karena kebijakan, prosedur, pengelolaan sumber daya, organisasi, kepemimpinan, kerangka kerja, dan komunikasi yang buruk atau lemah. *Kepemimpinan* - UNDP percaya bahwa kepemimpinan baik oleh individu maupun organisasi dapat menjadi katalisator pencapaian tujuan pembangunan. Kepemimpinan yang kuat memungkinkan adaptasi yang lebih mudah terhadap perubahan, pemimpin yang kuat juga dapat memengaruhi orang. Ini menggunakan pembinaan dan mentoring programmer untuk membantu mendorong pengembangan keterampilan kepemimpinan seperti, pengaturan prioritas, komunikasi dan perencanaan strategis. *Pengetahuan* - UNDP percaya bahwa pengetahuan adalah fondasi kapasitas. Ia percaya bahwa investasi yang lebih besar harus dilakukan dalam membangun sistem pendidikan yang kuat dan peluang untuk pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan profesional. Ini mendukung keterlibatan dalam reformasi pendidikan pasca sekolah menengah, pembelajaran berkelanjutan dan layanan pengetahuan rumah tangga. *Akuntabilitas* - Penerapan langkah-langkah akuntabilitas memfasilitasi kinerja dan efisiensi yang lebih baik. Kurangnya langkah-langkah akuntabilitas di lembaga memungkinkan maraknya korupsi. UNDP mempromosikan penguatan kerangka akuntabilitas yang memantau dan mengevaluasi lembaga. Ini juga mempromosikan organisasi independen yang mengawasi, memantau dan mengevaluasi lembaga. Ini mempromosikan pengembangan kapasitas seperti kemampuan literasi dan bahasa di masyarakat sipil yang akan memungkinkan peningkatan keterlibatan dalam lembaga pemantauan.

UNDP mengintegrasikan sistem peningkatan kapasitas ini ke dalam pekerjaannya untuk mencapai Tujuan Pembangunan Milenium (MDGs). Ini berfokus pada pembangunan kapasitas di tingkat kelembagaan karena percaya bahwa "lembaga adalah jantung dari pembangunan manusia, dan bahwa ketika mereka mampu bekerja lebih baik, mempertahankan kinerja itu dari waktu ke waktu, dan mengelola 'kejutan' pada sistem, mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih berarti bagi pencapaian tujuan pembangunan manusia nasional". Berikut adalah proses pembangunan kapasitas menurut UNDP.



Gambar 1. Pembangunan Kapasitas Kelembagaan, UNDP (2009)

Namun dalam implementasi tidak semua tahapan peningkatan kapasitas pemerintahan desa mengikuti tahapan secara umum sebagaimana penjelasan UNDP di atas. Peningkatan kapasitas yang biasanya dilakukan secara sederhana dalam bentuk pelatihan, sosialisasi dan bimbingan teknis. Namun kurang menggali potensi dan kebutuhan strategis di masing-masing desa. Akuntabilitas pelaksanaan program peningkatan kapasitas juga relative kurang karena hanya mendasarkan pada akuntabilitas anggaran dan kurang memperhatikan akuntabilitas proses dan hasil. Alhasil program peningkatan kapasitas belum menghasilkan peningkatan kapasitas sumber daya manusia perangkat desa sebagaimana yang diharapkan.

Hasil penelitian ini mengajukan proposisi dimana efektivitas program peningkatan kapasitas akan meningkat jika proses peningkatan kapasitas melibatkan nilai-nilai kearifan local yang nota bene sudah melekat pada keseharian para pemangku kepentingan. Memanfaatkan nilai-nilai kearifan lokal dalam program ini merupakan upaya mencari strategi dengan memanfaatkan system local maupun nasional terkait dengan keberlanjutan program peningkatan kapasitas dan hasilnya. Sebagai contoh jika pada umumnya peningkatan kapasitas perangkat desa dengan memberi pelatihan guna pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja dalam menunjang penertiban administrasi desa yang kebanyakan menggunakan metode ceramah ini kurang efektif. Akan lebih efektif bila peningkatan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, dan etos kerja itu diinternalisasikan melalui wahana atau moment yang menyatu dengan kearifan local masyarakat setempat.

Peningkatan kapasitas Badan Usaha Milik Desa mutlak diperlukan terlebih dimana saat ini BUMDES diharapkan menjadi ujung tombak perekonomian desa. Dengan sumberdaya yang dimiliki semakin besar diharapkan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi desa menuju desa mandiri, manajemen BUMDesa perlu dikelola secara profesional. Berbagai program peningkatan kapasitas yang telah banyak dilakukan namun seringkali kurang efektif dalam meningkatkan kapabilitas pengelola Bumdes. Hal ini ditunjukkan dengan masih banyaknya jumlah BUMDesa yang termasuk kategori belum berkembang.

Pengembangan kapasitas memiliki multi makna, dan interpretasinya bergantung pada siapa yang menggunakan dan dalam konteks apa (Maransa, 2018). Menurut Hardjanto (2006:67) bahwa tujuan dari pengembangan kapasitas adalah. 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.

Secara umum pengembangan kapasitas dilakukan melalui Pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari pengembangan wawasan, bakat, potensi, kepribadian, modal, dan etos kerja dalam menunjang penertiban administrasi desa. Kegagalan-kegagalan yang sebelumnya terjadi, perlu mendapat perhatian dan dievaluasi agar ke depannya tidak mengulangi program pengembangan kapasitas dengan pola yang sama. Program peningkatan kapasitas sebagaimana yang biasa dilakukan bagi perangkat desa, mencakup **pelatihan, pembinaan, konsultasi dan bimbingan teknis**. Pelatihan yang dilakukan antara lain pengembangan kepemimpinan formal, pelatihan ketrampilan teknis seperti pelatihan pengelolaan keuangan, hingga perencanaan di tingkat masyarakat dan berbagai kegiatan non formal untuk membangun kepercayaan dan modal sosial di antara warga desa. Adapun Metode pelatihan yang dilakukan melalui metode seperti tukar pendapat, belajar mengajar, tanya jawab, focus group discussion, kerja perorangan, kerja kelompok, simulasi, dan observasi.

### **3.2.5. Sinergitas Kapasitas Kelembagaan dan Kearifan Lokal dalam Penguatan Kapasitas Kelembagaan BUMDes**

Esensi dari eksistensi BUMDes adalah dwifungsi yang harus dijalankan secara seimbang, yaitu fungsi komersial dan sosial. Fungsi komersial mengartikan bahwa BUMDes harus menjalankan suatu usaha yang menghasilkan pendapatan usaha. Di lain sisi, fungsi sosial mengartikan bahwa segala bentuk usaha yang dijalankan BUMDes harus berorientasi pada kesejahteraan sosial masyarakat desa. Faktanya, tidak mudah bagi BUMDes dalam menjalankan dua fungsi ini secara seimbang. Mayoritas BUMDes terlalu dominan pada satu sisi fungsi, baik komersial maupun sosial. Hal ini membuat eksistensi BUMDes sulit untuk berkelanjutan. Dominasi pada fungsi komersial menimbulkan jenis usaha yang dikembangkan BUMDes kurang mengakomodir potensi desa dan kebutuhan masyarakat desa. Sedangkan dominasi pada fungsi sosial berdampak pada ketidakmampuan BUMDes dalam mengoperasikan organisasinya karena minimnya anggaran.

Siklus pengembangan BUMDes dimulai dari potensi desa dan kebutuhan masyarakat desa. Dari potensi desa yang dimiliki, keberadaan BUMDes diharapkan mampu meningkatkan nilai ekonomi potensi tersebut sehingga menghasilkan pendapatan yang mengalir ke dalam Pendapatan Asli Desa (PAD). Selain itu, keberadaan BUMDes diharapkan mampu mewujudkan kemudahan masyarakat desa dalam memenuhi kebutuhan pokoknya, seperti kesehatan, pendidikan, air bersih, dan sejenisnya. Ke-lokal-an ini pada setiap desa akan berbeda-beda, sehingga desa perlu mengidentifikasi terlebih dahulu mengenai apa yang dibutuhkan desa dan potensi apa saja yang dimiliki. Namun tidak sedikit BUMDes yang memilih jenis usaha hanya berdasarkan tren. Seperti banyaknya BUMDes yang mendirikan usaha

wisata, padahal secara potensi desa kurang mendukung. Hal ini mengakibatkan rendahnya daya tarik dan pada akhirnya usaha wisata tersebut tidak berjalan lama sehingga memaksa BUMDes harus gulung tikar. Selain dari perspektif bisnis, kemampuan desa dalam menggali potensi dan kebutuhan mereka akan meningkatkan komitmen bersama dalam mewujudkan dan mempertahankan eksistensi BUMDes. Hal ini dikarenakan BUMDes didirikan dan dikembangkan dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat desa dan meningkatkan nilai potensi desa.

Kearifan lokal desa merupakan dasar utama kekuatan desa yang dapat menggambarkan potensi dan kebutuhan desa. Berangkat dari kearifan lokal, desa akan mampu memiliki gambaran, potensi apa yang mampu menciptakan nilai bagi desa, serta akan lebih mudah membangun komitmen bersama diantara masyarakat desa pada tujuan bersama. Enam dimensi kearifan lokal dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan menggali kekuatan kearifan lokal yang dimiliki suatu desa, mulai dari Pengetahuan Lokal, Nilai Lokal, Kemampuan Lokal, Sumber Daya Lokal, Mekanisme Pengambilan Keputusan dan Solidaritas Kelompok. Misal dari dimensi sumber daya lokal, sebuah desa kurang memiliki sumber daya alam hutan atau sungai alam, namun memiliki sumber daya berupa lahan pertanian dan perkebunan. Maka keberadaan BUMDes tidak perlu memaksa diri menjalankan usaha wisata, meskipun sedang tren, namun dapat menjalankan usaha sebagai pemasok hasil pertanian dan perkebunan dari masyarakat desa.

Kearifan lokal desa akan mampu menciptakan **Orientasi** atau Arah yang jelas bagi eksistensi BUMDes di desa. Tidak sedikit saat ini BUMDes kehilangan orientasinya karena tidak mengangkat kearifan lokal desanya. Orientasi yang hilang ini membuat lunturnya komitmen bersama masyarakat desa dalam membangun dan mempertahankan BUMDes, karena masyarakat desa merasa eksistensi asli desanya tidak berkembang. Kelembagaan BUMDes pun tidak dapat memaksakan diri, dikarenakan secara kelembagaan, keputusan strategis diambil berdasarkan kesepakatan bersama dalam musyawarah desa. Jika komitmen masyarakat desa sudah luntur, maka BUMDes tidak lagi memiliki dukungan. Oleh karenanya, sudah sejatinya pendirian dan keberadaan BUMDes harus berakar dari kebutuhan dan potensi lokal.

Secara umum keberadaan BUMDes bertujuan untuk menghidupkan desa, baik secara kewilayahan maupun masyarakatnya. Pengelolaan kelembagaan BUMDes diutamakan oleh internal desa, namun masih banyak desa yang kurang memiliki kapasitas kemampuan dalam mengelola suatu organisasi secara komersial. Hal ini ditunjukkan dengan kemampuan BUMDes dalam perencanaan strategis yang pada umumnya hanya berjangka pendek (1 tahunan). Sehingga wujud dari pengelolaannya hanya bersifat program jangka pendek dan tidak berorientasi jangka panjang. Hal ini membuat apa yang dilakukan BUMDes tidak memperhatikan apa yang akan dihadapi dan dampak yang akan diberikan dalam jangka panjang. Kapasitas kelembagaan yang terdiri dari tujuh elemen perlu dibangun secara

terintegrasi, terkait satu dengan lainnya, sehingga akan diperoleh peta komprehensif mengenai kapasitas kelembagaan BUMDes secara *existing* maupun kebutuhan kedepannya.

Peta komprehensif tujuh elemen Kapasitas Kelembagaan BUMDes dan enam dimensi Kearifan Lokal Desa digunakan sebagai landasan dalam **Peta Kinerja Strategis** BUMDes. Agar mampu berkelanjutan dan tetap seimbang menjalankan dwifungsinya, BUMDes perlu merumuskan sasaran kinerja strategisnya, sehingga akan mampu memahami dan mampu melakukan aksi apa yang harus dilakukan serta bagaimana melakukannya. Model kinerja yang dapat digunakan sangat banyak pilihannya, mulai dari Balanced Scorecard, Business Scorecard, Malcolm Baldrige, dan lain-lain. Dalam Model Peta Kinerja tersebut akan terurai sasaran-sasaran utama yang harus dicapai BUMDes, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dan dari peta kinerja tersebut akan menunjukkan keseimbangan antara kinerja komersial dan kinerja sosial yang harus diwujudkan BUMDes dalam dwifungsinya.

Mayoritas ketidakmampuan BUMDes dalam merumuskan, membangun hingga meningkatkan kinerjanya bersumber dari lemahnya kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki dari sisi kemampuan manajerial. Banyak BUMDes mengira bahwa modal keuangan merupakan modal utama berdirinya BUMDes. Namun faktanya kepemilikan modal keuangan yang besar tidak menjamin BUMDes mampu mengelolanya secara efektif dan efisien sehingga BUMDes mampu berkembang dan maju. Sumber daya manusia yang memiliki kapasitas kemampuan secara teknis dan manajerial lebih menentukan kelembagaan BUMDes akan eksis dalam jangka panjang. Dengan dimilikinya sasaran kinerja yang dibangun melalui identifikasi kapasitas kelembagaan dan kearifan lokal, seluruh elemen BUMDes akan mendapatkan masukan mengenai kemampuan apa yang harus dimiliki agar seluruh target kinerjanya dapat tercapai. Selama ini sumber daya manusia BUMDes, baik pelaksana, pengelola, dewan pengawas, maupun penasehatnya tidak memahami kemampuan apa yang harus mereka miliki agar dapat mengelola BUMDes secara efektif dan efisien, karena mereka tidak mengetahui bagaimana BUMDes harus berjalan yang disebabkan tidak terpetakannya target kinerja. Dengan adanya peta kinerja strategis, maka akan memaksa BUMDes untuk melakukan peningkatan **Kapasitas Sumber Daya Manusia**-nya.

Pengelolaan BUMDes yang berbasis target kinerja akan memaksa SDM BUMDes melakukan peningkatan kapasitas diri. Jika dilakukan secara konsisten, hal ini akan memberikan pengalaman kepada seluruh elemen SDM BUMDes. Secara esensinya, organisasi terbentuk dari elemen manusia (orang), oleh karenanya pengalaman yang didapatkan oleh SDM-SDM BUMDes secara otomatis akan memberikan peningkatan **Kapasitas Organisasi** BUMDes.

Tujuan BUMDes yang dibentuk dengan landasan **Kearifan Lokal** akan mengarahkan **Kinerja** yang tetap pada jalur fungsinya serta mewujudkan **Orientasi** bersama masyarakat desa dalam membangun dan menjalankan BUMDes. **Kapasitas Kelembagaan** yang dipetakan secara komprehensif dan terintegrasi akan memberikan masukan **Sasaran Kinerja** BUMDes yang terukur dalam jangka pendek maupun jangka panjang. **Kinerja** yang terumuskan secara terukur akan mendorong BUMDes melakukan peningkatan **Kapasitas SDM**. Konsistensi peningkatan **Kapasitas SDM** dalam mewujudkan

Sasaran Kinerja BUMDes akan memberikan Pengalaman secara menyeluruh yang membentuk Kapasitas Organisasi dalam menjalankan Fungsi Komersial dan Fungsi Sosial secara berimbang. Keseimbangan Fungsi Komersial dan Fungsi Sosial akan membuat kelembagaan BUMDes yang Tangguh, Berdampak dan Berkelanjutan.

Sesuai dengan tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kapasitas organisasi bisnis di pedesaan yang masih tertinggal dalam hal pengelolaan BUMDes nya. Kedua, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi kendala atau hambatan yang dihadapi dalam implementasi program peningkatan kapasitas bagi BUMDes. Ketiga adalah untuk membangun model peningkatan kapasitas yang lebih efektif.

### Kapasitas Organisasi

Dari temuan di ketiga desa yang menjadi sampel penelitian ini setelah dilakukan framework analisis dapat disusun pemetaan kapasitas organisasi sebagai berikut:

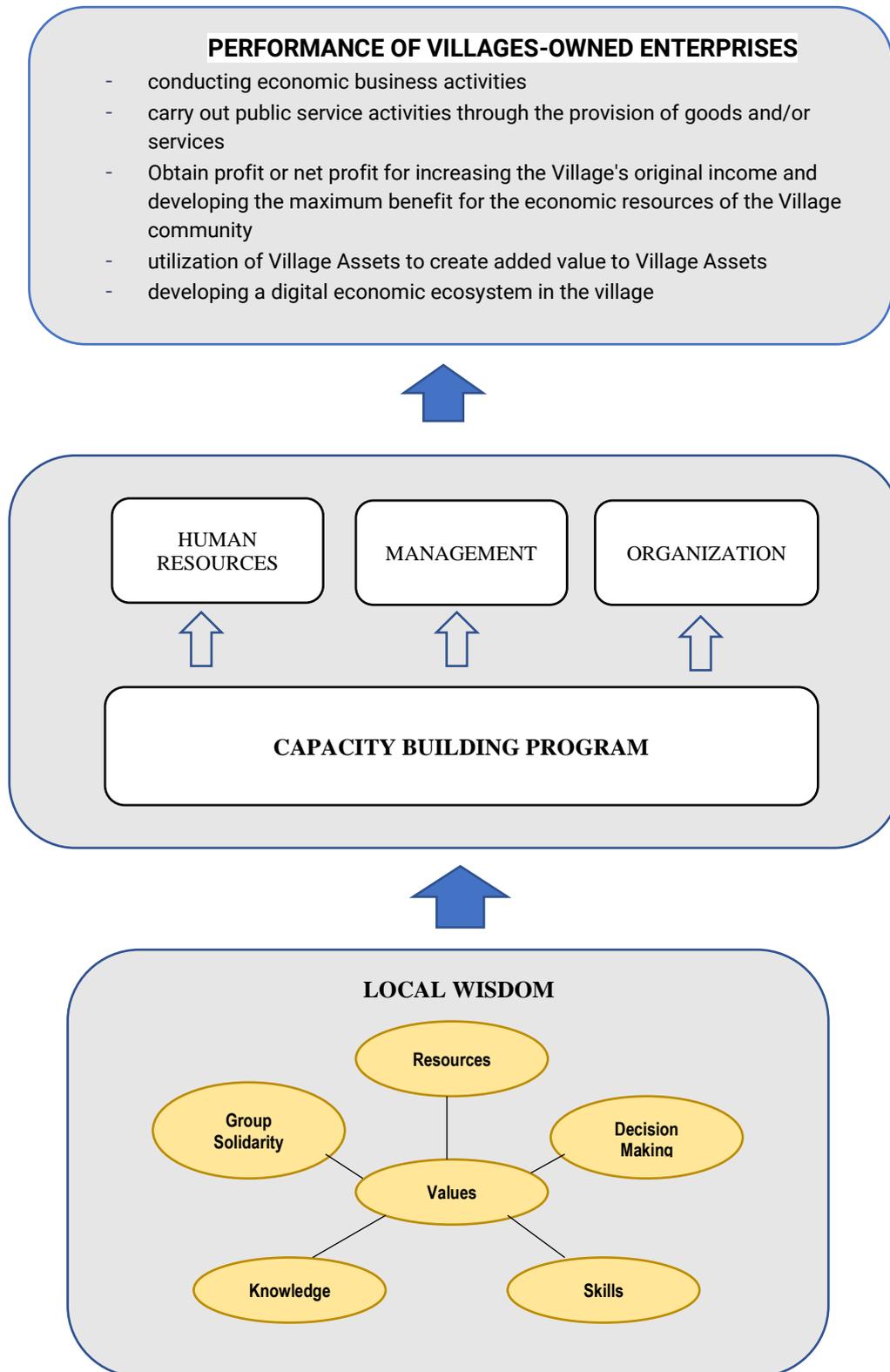
Kapasitas Organisasi	BUMDes Wirausaha	BUMDes Gajah Mada	BUMDes Dewarejo
<b>Kapasitas Teknis</b>			
- SDM	Baik	Kurang	Kurang
- Infrastruktur	Baik	Baik	Cukup
- Pendanaan	Cukup	Baik	Cukup
<b>Kapasitas Manajerial</b>			
- Kepemimpinan	Cukup	Kurang	Cukup
- Sistem manajemen	kurang	Kurang	Kurang
<b>Kapasitas Institusi</b>			
- Jejaring	Baik	Cukup	Baik
- Keterlibatan masyarakat	Baik	Cukup	Cukup
- Keterlibatan swasta	Cukup	Cukup	Cukup
- Dukungan pasar	Baik	Baik	Baik

Kapasitas sumberdaya manusia tidak hanya dilihat dari jumlahnya namun juga dari segi kemampuan dan komitmennya dalam mengelola BUMDes. Seperti tabel di atas diketahui bahwa dari ketiga BUMDes hanya SDM BUMDes Wirausaha yang baik. Sementara dikedua desa lainnya masih kurang. Pengurus BUMDes kurang berkomitmen untuk mengelola usaha dengan serius. Hal itu ditandai dengan

keberadaannya yang sulit untuk ditemui bahkan pada saat diadakan diskusi-diskusi para pengurus BUMDes hanya sedikit yang hadir. Keberadaan BUMDes Gajah Mada dan Dewarejo lebih banyak dikendalikan oleh Kepala Desanya. Sementara untuk BUMDes Wirausaha justru ketua dan pengurus BUMDes yang aktif dan banyak berinisiatif.

## BAB 4 HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

Hasil penelitian ini menghasilkan model strategi peningkatan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa sebagai berikut:



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Program peningkatan kapasitas bagi Badan Usaha Milik Desa belum berjalan dengan efektif terbukti dengan banyaknya BUM Desa yang tidak aktif dan tidak berkelanjutan dalam menjalankan usahanya sehingga tujuan pembentukan BUM Desa sebagai penggerak ekonomi desa belum tercapai. Untuk itu masih diperlukan pendekatan lain guna meningkatkan efektivitas program peningkatan kapasitas; 2) Program peningkatan kapasitas bukan hanya sekedar kegiatan pelatihan, pendampingan dan konsultasi serta bantuan finansial semata, namun perlu didasari dengan program penyadaran untuk menumbuhkan pemahaman bersama antara stakeholder BUM Desa tersebut. 3) Keberadaan Bum Desa sebagai penggerak inovasi desa perlu mendapat dukungan dari semua elemen khususnya lingkungan social, 4) program peningkatan kapasitas oleh karenanya perlu memahami karakteristik nilai- nilai kearifan local yang berupa pengetahuan, sumberdaya, skills, dan kebiasaan dalam pengambilan keputusan serta solidaritas kelompok untuk disinergikan kedalam manajemen BUM Desa. Dengan demikian akan terjadi reformasi manajemen BUM Des dari yang tradisional menuju manajemen BUM Desa yang modern dan Profesional.

## REFERENSI

- [1] Pemerintah Republik Indonesia, *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa*. 2021.
- [2] S. J. W. Astuti and F. Suaedi, "Building Independent Villages through Collaborative Governance by Village-Owned Enterprises (Best Practice from Panggunharjo Village, Central Java, Indonesia)," *J. Ilmu Sos. Polit. dan Ilmu Pemerintah.*, vol. 7, no. 2, pp. 1–15, 2018.
- [3] A. B. Bardan, "Revitalisasi BUMDes Menteri Desa Targetkan Kinerja BUMDes Bangkit Tahun Depan," *Kontan.co.id*, 2020. <https://nasional.kontan.co.id/news/revitalisasi-bumdes-menteri-des-a-targetkan-kinerja-bumdes-bangkit-tahun-depan> (accessed Aug. 01, 2021).
- [4] S. Evan, C. Raymond, and D. Perkins, *Community Psychology: Foundation for Practice*. SAGE Publications Inc., 2014.
- [5] R. Chaskin, P. Brown, S. Venkatesh, and A. Vidal, *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter, 2010.
- [6] D. Horton, "Developing and evaluating capacity in research and development organizations," 2003.
- [7] H. S., "Gaining Perspective on a Complex Task: A Multidimensional Approach to Capacity Building," in *Capacity Building Technical Assistance: Change Agent Analysis*, 2010.
- [8] D. L. Fixsen, S. F. Naoom, K. A. Blase, R. M. Friedman, and F. Wallace, *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Florida Mental Health Institute, 2005.
- [9] D. L. Fixsen, K. A. Blase, R. Horner, and G. Sugai, "Taking EBPs to Scale: Capacity Building," 2008.
- [10] S. Barrett, D. Kincaid, and A. March, "Building Coaching Capacity," 2013.
- [11] K. T. Wing, "Assessing the Effectiveness of Capacity Building Initiatives: Seven Issues for the Field," *Nonprofit Volunt. Sect. Q.*, vol. 33, no. 1, pp. 153–160, 2004.
- [12] R. Soeprapto, "Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance: The Capacity Building for Local Government toward Good Governance," *UPI J. Fak. Ilmu Polit. dan Sos.*, 2017.
- [13] Daniah, "Kearifan Lokal (Local Wisdom) Sebagai Basis Pendidikan Karakter," *Pionir J. Pendidik.*, vol. 5, no. 2, 2016.
- [14] A. G. Blackwell and R. Colmenar, "Community-Building: From Local Wisdom to Public Policy," *Public Health Rep.*, vol. 115, no. 2/3, pp. 161–166, 2000.
- [15] I. W. G. Suacana and E. Suaib, "Democracy Model Based on Bali Local Wisdom Values for

- Capacity Building of Regional Governance,” *Int. Res. J. Manag. IT Soc. Sci.*, vol. 26, no. 3, pp.167–181, 2016.
- [16] S. Maarif, A. A., and S. P, “Pembangunan Nasional: Kearifan Lokal sebagai Sarana dan TargetCommunity Building untuk Komunitas Ammatoa,” *Masyarakat, Kebud. dan Polit.*, vol. 26, no.3, pp. 167–181, 2013.
- [17] R. Saraswati, “Village Capacity Building Through Strong, Developed, Independent andDemocratic Village Governance,” 2019.
- [18] McKinsey, “Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations,” 2001. doi: 10.1081/e-epap2-120051397.
- [19] F. Nofiyanti, D. Zulyanti Nasution, D. Octarina, and R. M. W. Agie Pradhipta, “Local Wisdomfor Sustainable Rural Tourism: The Case Study of North Tugu Village, West Java Indonesia,” *E3S Web Conf.*, vol. 232, p. 02031, Jan. 2021, doi: 10.1051/e3sconf/202123202031.

## **LAMPIRAN 1**

- a. Berisi lampiran dari hasil riset yang dicapai pada tahap tersebut berdasarkan IKR/ Luaran berdasarkan Kontrak (HKI, publikasi dan produk hasil riset dll).
- b. Dokumen foto-foto kegiatan.
- c. Data Aset/Inventaris Program Pendanaan RISPRO (jika ada)

**MODEL PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM MENINGKATKAN KETAHANAN EKONOMI MASYARAKAT DESA DI MASA PANDEMI COVID-19**

**Dr. Sri Juni Woro Astuti., M.Com**

Nomor Perjanjian : 163/E4.1/AK.04.RA/2021  
Nilai Bantuan Dana : Rp 95,000,000.00  
Uang yang Diterima Tahap I : Rp 66,500,000.00  
Uang yang Diterima Tahap II : Rp 28,500,000.00  
Total Dana yang diterima : Rp 95,000,000.00  
Sisa Dana yang Dikembalikan : Rp -

**Realisasi Surat Pertanggungjawaban (SPJ)**

No.	Uraian	Nilai Bantuan Dana	Persentase	Realisasi Tahap 1 dan 2	Persentase	Saldo
1	Biaya Langsung Personil	Rp 28,500,000.00	100%	Rp 28,500,000.00	100%	Rp -
2	Biaya Langsung Non Personil	Rp 63,175,000.00	100%	Rp 63,175,000.00	100%	Rp -
4	Biaya Tidak Langsung	Rp 3,325,000.00	100%	Rp 3,325,000.00	100%	Rp -
<b>Jumlah</b>		Rp 95,000,000.00	100%	Rp 95,000,000.00	100%	Rp -

Ketua Peneliti

**Dr. Sri Juni Woro Astuti, M.Com.**

NIDN. 0709066602

Surabaya, 28 Desember 2022

Ketua LPPM

Universitas Wijaya Putra



**Dr. Nugroho Mardi Wibowo, SE., M.Si.**

NIP. 196995962005011004

**FORMULIR EVALUASI INTERNAL PROGRAM RISET KEILMUAN TERAPAN  
DALAM NEGERI - DOSEN PT VOKASI**

**TAHUN 2022**

Judul Riset : Model Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Ketahanan Ekonomi Masyarakat Desa Di Masa Pandemi Covid 19

Fokus/Skema Riset : Riset Desa

Ketua Periset : Dr. Sri Juni Woro Astuti., M.Com

Asal Institusi : Universitas Wijaya Putra

Mitra Riset : Desa Gosari Gresik, Desa Kebon Tunggal Mojokerto, Desa Selorejo DAU Malang

No.	Indikator Kinerja Riset (IKR)/ Luaran	Progress Capaian IKR/Luaran		Anggaran			Keterangan	Kontribusi Mitra	Kendala Solusi	Masukan dan Saran
		Deskripsi	%	Pagu	Realisasi	Sisa Lebih				
1	Model/Rancangan Program MBKM	Sudah tersusun RPS MK MBKM yaitu MK Pengembangan Kapasitas Kelembagaan,	100	Rp. 95.000.000,-	Rp. 95.000.000,-			Mitra sbg informan, menyediakan data primer maupun sekunder	Tidak Ada	Selesai
2	Artikel pada Jurnal Nasional Terakreditasi	Status <i>in review</i> pada Jurnal Masyarakat, Kebudayaan dan Politik (MKP) terakreditasi Sinta 2	100					Mitra sbg informan, menyediakan data primer maupun sekunder	Tidak Ada	Selesai
3	Artikel pada Jurnal Internasional	Status Submit pada Journal of Rural Development terindeks Scopus Q2	100					Mitra sbg informan, menyediakan data primer maupun sekunder	Tidak Ada	Selesai
4	HAKI	Status Granted Hak Cipta "Model Konseptual Penguatan Kapasitas	100					Mitra sbg informan, menyediakan data primer maupun sekunder	Tidak Ada	Selesai

		Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)”							
5	Video Publikasi	Sudah diupload pada Youtube	100				Mitra sbg informan, menyediakan data primer maupun sekunder	Tidak Ada	Selesai
6	Publikasi di Media Massa	Sudah terbit pada Media Massa Online iNews	100				Mitra sbg informan, menyediakan data primer maupun sekunder	Tidak Ada	Selesai
Catatan Umum Reviewer		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diupayakan publikasi artikel ilmiah pada jurnal internasional di lanjutkan hingga status publish</li> <li>2. Diupayakan publikasi artikel ilmiah pada jurnal internasional di lanjutkan hingga status publish</li> </ol>							

Surabaya, 28 Desember 2022



Ketua LPPM/Institusi

Dr. Nugroho Mardi W., M.Si  
NIDN. 0006056901

Ketua Periset

Dr. Sri Juni Woro Astuti., M.Com  
NIP. 0709066602

Reviewer

Dr. Taufiqurrahman, S.H., M.Hum.  
NIDN. 0709126301