

# **PENGUATAN KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI DESA KERTAHARJA KECAMATAN CIJEUNGJING KABUPATEN CIAMIS**

**Renaldi Herdiawan**

*Universitas Galuh, Ciamis, Indonesia*

E-mail : renaldibarangbang@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini dilatarbelakangi Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis belum optimal. Hal itu terlihat dari beberapa indikator masalah yaitu masih rendahnya kualitas sumber daya pegawai, kurangnya sosialisasi, serta kurangnya laporan-laporan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Sumber data primer dalam penelitian ini sebanyak 6 orang. Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan meliputi observasi, wawancara serta studi dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian bahwa Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis secara umum kurang dilaksanakan secara optimal karena terdapat hambatan-hambatan, seperti: kurangnya pelatihan dan sosialisasi terkait usaha BUMDes, kurang adanya kerjasama dalam membuat laporan-laporan kegiatan pelaksanaan kapasitas penguatan BUMDes, kurangnya kemampuan para petugas BUMDes dalam menjalankan pelaksanaan BUMDes, serta belum adanya revitalisasi sehingga potensi usaha yang ada tidak dimaksimalkan hal ini terjadi karena peran pengurus BUMDes sendiri tidak berfungsi sehingga target-target RPJM tidak terealisasi dengan baik sesuai dengan Peraturan Pemerintah tentang BUMDes. Untuk mengatasi hambatan-hambatan dilakukan upaya-upaya diantaranya mengoptimalkan diskusi untuk merencanakan pelatihan usaha peternakan dan perikanan, kemudian mensosialisasikannya terhadap masyarakat membuat laporan hasil kegiatan terkait usaha yang dilakukan oleh BUMDes Pakuan, melakukan rekrutmen pegawai sesuai pada rencana yang ditetapkannya yaitu mencari pengurus yang mempunyai kemampuan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan, mengadakan evaluasi kinerja pemimpin, serta mengoptimalkan kegiatan usaha perikanan dan peternakan secara rutin yang bekerjasama dengan masyarakat setempat.*

**Kata Kunci :** *Penguatan, Kapasitas, BUMDes*

## PENDAHULUAN

Pembangunan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) merupakan salah satu cara untuk meningkatkan faktor ekonomi di Desa sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa dimana dalam Pasal 87 ayat (1) dinyatakan bahwa “Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa” kemudian diatur lebih lanjut dalam peraturan pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Tentang Usaha yaitu dalam BAB VIII Badan Usaha Milik Desa, Pasal 132 dinyatakan bahwa:

- 1) Desa dapat mendirikan BUMDes.
- 2) Pendirian BUMDes sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui masyarakat Desa dan ditetapkan dengan peraturan desa.
- 3) Organisasi pengelola BUMDes terpisah dari organisasi pemerintah Desa di Desa Kertaharja kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis telah membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada akhir tahun 2020 yang diberi nama BUMDes Kertaharja.

BUMDes didirikan atas dasar untuk memperkuat dan membantu perekonomian Desa Kertaharja agar segala bentuk kebutuhan Desa dapat terpenuhi terutama dalam pembangunan Desa agar sarana dan prasarana penunjang Desa semakin baik. Selain itu didirikannya BUMDes Kertaharja agar semakin optimal dalam pengelolaan asset yang dimiliki oleh

Desa serta pengoptimalan Sumber Daya Manusia semakin baik, inovatif dan kreatif dalam pengelolaan.

Banyak yang sudah dilakukan oleh pemerintah Desa Kertaharja dalam pengoptimalan BUMDes di Desa Kertaharja. Berbagai sektor terus di kuatkan agar BUMDes semakin baik setiap harinya, mulai dari sektor pengorganisasian, pemasaran, dan sektor lainnya. Desa kertaharja memiliki BUMDes di sektor perikanan yaitu budidaya dan pemasaran ikan hias (ikan koi) dan ikan konsumsi (ikan nila).

Manusia merupakan salah satu unsur yang paling utama dalam pengelolaan BUMDes mulai dari pengorganisasian, pengelolaan, hingga pemasaran manusia yang memegang peran penting dalam aktivitas BUMDes, tentu dalam hal ini perlu adanya penguatan agar BUMDes semakin baik lagi.

Penguatan kapasitas ialah hal yang perlu diperahatkan dalam kemajuan BUMDes, peran pemerintah Desa sangat penting dalam proses penguatan kapasitas di BUMDes, banyak yang perlu dikuatkan dalam pengelolaan BUMDes salah satunya adalah pengorganisasian, penguatan kapasitas organisasi dalam BUMDes berguna untuk memajukan BUMDes sehingga hasil dari BUMDes lebih maksimal dan dapat lebih membantu dalam perekonomian Desa.

Untuk memperkuat sektor kelembagaan di BUMDes Kertaharja perlu adanya peran dari pemerintah

desa dan sarana prasarana yang mempunyai untuk menunjang kegiatan BUMDes dengan cara menciptakan pegawai BUMDes yang professional, struktur organisasi yang baik, serta tata kelola yang baik. Perlu adanya pembinaan dalam sebuah organisasi mengingat tujuan-tujuan strategis pegawai yang ingin dicapai adalah untuk menciptakan pegawai BUMDes yang professional, netral, bermoral tinggi dan cakap.

Berdasarkan hasil observasi awal yang telah peneliti lakukan, diketahui bahwa Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis belum optimal, hal itu terlihat dari adanya indikator-indikator sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia belum optimal, hal ini terlihat dari belum maksimalnya hasil dari Badan Usaha Milik Desa Kertaharja, akibatnya BUMDes Kertaharja belum berjalan optimal.
2. Sosialisasi yang belum maksimal kepada masyarakat, hal ini terlihat dari ketidaktahuan masyarakat terhadap BUMDes Kertaharja akibatnya BUMDes kurang dikenal oleh masyarakat umum.
3. Kurangnya profesionalisasi pengurus BUMDes hal ini terlihat dari komitmen serta tanggung jawab terhadap kepengurusan BUMDes,

akibatnya masih banyak laporan laporan yang belum disampaikan atau belum di laporkan kepada pemerintah Desa Kertaharja.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis?

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Penguatan Kapasitas

Capacity building menurut Grindle(1997:6-22):

*Capacity building is intended to encompass a variety of strategies that have to do with increasing the efficiency, effectiveness, and responsiveness of government performance”* (Pembangunan kapasitas upaya yang di maksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan responsivitas, dari kinerja pemerintah).

Pengertian lain mengenai pembangunan kapasitas juga dikemukakan oleh Sensions dalam Soeprapto (2013) yang memberikan definisi:

*Capacity building usually is understood to mean helping governments, communities and individuals to develop the skills and expertise needed to achieve their goals. Capacity building program, often designed to strengthen participant’s abilities to evaluate their policy*

*choices and implement decisions effectively, may include education and training, institutional and legal reforms, as well as scientific, technological and financial assistance*". (Pembangunan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas, dan individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program pembangunan kapasitas, dapat didesain untuk memperkuat kemampuan partisipan dalam mengevaluasi pilihan kebijakan dan implementasi kebijakan secara efektif, termasuk pendidikan dan pelatihan, lembaga dan reformasi kebijakan, begitu juga pengetahuan, teknologi, dan membantu perekonomian).

Menurut Grindle (Haryono, 2012:46) mengatakan "Pembangunan kapasitas upaya yang dimaksudkan untuk mengembangkan berbagai macam strategi yang dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan responsivitas, dari kinerja pemerintah adalah sebagai berikut:

1. Dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus: Personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen,
2. Dimensi penguatan organisasi, dengan fokus: tata manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran fungsi, serta tipe kegiatan

seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial, dan

3. Reformasi kelembagaan dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.

## 2. Tujuan Capacity Building

Menurut Daniel Ricket dalam Hardjanto (2006, 67) menyebut "*The ultimate goal of capacity building is to enable the organization to grow stronger in achieving its purpose and mission*". Lebih lanjut dirumuskan bahwa tujuan dari *capacity building* adalah:

- a. Mengakselerasikan pelaksanaan desentralisasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b. Pemantauan secara proposional, tugas, fungsi, sistem keuangan, mekanisme dan tanggung jawab dalam rangka pelaksanaan peningkatan kapasitas daerah.
- c. Mobilisasi sumber-sumber dana pemerintah daerah lainnya.
- d. Penggunaan sumber-sumber dana secara efektif dan efisien.

## 3. Karakteristik Capacity Building

*Capacity Building* menurut Gandara (2008:16) dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan
- b. Memiliki esesensi sebagai sebuah

- c. proses internal dibangun dari potensi yang telah ada
- d. Memiliki nilai intrinsik tersendiri
- e. mengurus masalah perubahan
- f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan *holistic*.

#### 4. **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Capacity Building**

Soeprapto (2003) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

##### a. **Komitmen Bersama**

*Collective commitments* dari seluruh actor yang terlibat dalam sebuah organisasi (termasuk pemerintah daerah) sangat menentukan sejauh mana pembangunan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan, Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkan kembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil Mengharapkan program pembangunan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasildengan baik.

##### b. **Kepemimpinan**

*Conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pembangunan

kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sebagaimana pemerintah daerah), harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi, Kepemimpinan yang dipersyaratkan dalam pembangunan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*), penerimaan terhadap ide-ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*) serta penghormatan.

##### c. **Reformasi Peraturan Kontekstualitas**

Politik pemerintahan daerah di Indonesia serta budaya pegawai pemerintah daerah yang selalu berlindung pada peraturan yang ada serta lain-lain faktor legal-formal procedural merupakan hambatan yang paling serius dalam kesuksesan program pengembangan kapasitas. Oleh karena itulah, sebagai sebuah bagian

dari implementasi program yang sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan maka reformasi (atau dapat dibaca penyelenggaraan peraturan yang kondusif) merupakan salah satu cara yang perlu dilakukan dalam rangka menyelesaikan program kapasitas ini.

#### **d. Reformasi Kelembagaan**

Reformasi peraturan diatas tentunya merupakan salah satu bagian penting dari reformasi kelembagaan pada intinya menunjuk kepada pengembangan iklim dan budaya yang kondusif bagi penyelenggaraan program kapasitas personal dan kelembagaan menuju pada realisasi tujuan yang ingin dicapai. Reformasi kelembagaan menunjuk dua aspek penting yaitu structural dan kultural. Kedua aspek ini harus dikelola demikian rupa dan menjadi aspek yang penting dan kondusif dalam menopang program pengembangan kapasitas karena pengembangan kapasitas harus diawali pada identifikasi kapasitas yang dimiliki maka harus ada pengakuan dari personal dan lembaga tentang kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari kapasitas yang tersedia (*existing capacities*). Pengakuan ini penting karena kejujuran tentang kemampuan yang dimiliki merupakan setengah syarat yang harus dimiliki dalam rangka menyelesaikan program pengembangan kapasitas.

#### **5. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Menurut Prasetyo (2019:36) Menyatakan bahwa secara garis besar BUMDes memiliki 2 manfaat yaitu

komersil dan pelayanan publik yaitu:

##### **a. Komersil**

Sebagai lembaga komersil BUMDes mampu membuka ruang lebih luas masyarakat meningkatkan penghasilan dan juga membuka lapangan pekerjaan untuk masyarakat desa. Pemuda desa yang memiliki potensi akan memperoleh pekerjaan di desa sehingga mengurangi urbanisasi.

##### **b. Pelayanan Publik**

BUMDes tidak hanya bergerak di bidang bisnis saja, tetapi BUMDes juga harus berkepentingan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat melalui kontribusinya di bidang pelayanan social. Misalnya, BUMDes Tirta Mandiri memiliki program satu rumah satu sarjana yaitu memberikan beasiswa kepada mahasiswa/I di Desa Ponggok.

Menurut Prasetyo (2019:36) Menyatakan bahwa Empat tujuan penting pendirian Badan Usaha Milik Desa yaitu:

1. Meningkatkan perekonomian desa.
2. Meningkatkan pendapatan asli desa.
3. Meningkatkan pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
4. Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

#### **METODE**

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Untuk teknik pengumpulan

data yang digunakan adalah studi kepustakaan dan studi lapangan yang terdiri dari wawancara, observasi, serta studi dokumentasi. Adapun sumber data primer dalam penelitian ini adalah sebanyak 6 orang. Teknik pengolahan/analisis data dalam penelitian ini yaitu reduksi data, penyajian data serta verifikasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Adapun untuk mengetahui Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis dapat ditinjau dari teori pembangunan kapasitas upaya menurut Grindle (Haryono, 2012:46) adalah sebagai berikut: Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Dimensi Penguatan Organisasi serta Reformasi Kelembagaan. Untuk penjelasan lebih lanjut diuraikan sebagai berikut:

### **a. Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dimensi pengembangan sumber daya manusia dengan fokus personal yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen.

#### **1) Adanya Pelatihan atau Training dalam Pelaksanaan**

Kegiatan BUMDes di Desa Kertaharja Berdasarkan penelitian lapangan dapat dianalisis bahwa Pelatihan atau Training dalam Pelaksanaan Kegiatan BUMDes di Desa Kertaharja belum

berjalan dengan baik. Hal tersebut karena tidak adanya pelatihan secara resmi yang dijadwalkan oleh BUMDes Kertaharja mengenai pelatihan khusus seperti pelatihan mengurus peternakan, perikanan dan lainnya. Hal ini tidak sejalan dengan Menurut Grindle (Haryono, 2012:46) memiliki dimensi sebagai berikut: Dimensi pengembangan sumber daya manusia, dengan fokus: Personil yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen.

Maka pelatihan dalam pelaksanaan kegiatan BUMDes di Desa Kertaharja perlu dilakukan oleh pengurus BUMDes kepada masyarakat. Hal ini terjadi karena adanya kurang kesadarannya dari pihak BUMDes tersebut. Dimana BUMDes di Desa Kertaharja hanya memfokuskan pada pelatihan di tingkat Kabupaten.

#### **2) Melakukan Studi Banding agar Terciptanya Kerjasama yang Baik dengan Pihak Luar**

Berdasarkan penelitian lapangan dapat dianalisis bahwa Studi Banding agar Terciptanya Kerjasama yang Baik dengan Pihak Luar sudah berjalan dengan baik.

Sejalan dengan Soeprapto (2003) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

Komitmen Bersama adalah *collective commitments* dari seluruh *actor* yang terlibat dalam sebuah organisasi

(termasuk pemerintah daerah) sangat menentukan sejauh mana pembangunan kapasitas akan dilaksanakan ataupun disukseskan, Komitmen bersama ini merupakan modal dasar yang harus terus menerus ditumbuhkan kembangkan dan dipelihara secara baik oleh karena faktor ini akan menjadi dasar dari seluruh rancangan kegiatan yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi. Tanpa adanya komitmen baik dari pimpinan tingkat atas, menengah maupun bawah dan juga staff yang dimiliki, sangatlah mustahil mengharapkan program pembangunan kapasitas bisa berlangsung apalagi berhasil dengan baik.

Hal ini karena studi banding dilaksanakan dengan baik dengan cara melakukan sharing terkait kegiatan yang perlu ditingkatkan di dalam BUMDes Kertaharja maupun pada BUMDes lainnya. Maka dengan adanya studi banding yang dilakukan dapat meningkatkan ilmu baru terkait kemajuan BUMDes lain.

### **3) Menjaga Iklim Kerja yang Harmonis**

Berdasarkan penelitian dilapangan dapat dianalisis bahwa Menjaga Iklim Kerja yang Harmonis belum berjalan dengan baik. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya kerjasama yang baik antara badan pengurus BUMDes dengan para petugas untuk membuat laporan-laporan yang perlu dibuat.

Hal ini tidak sejalan menurut Soeprapto (2003) mengemukakan

bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pembangunan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sebagaimana pemerintah daerah), harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik.

Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan.

Kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi, Kepemimpinan yang dipersyaratkan dalam pembangunan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*), penerimaan terhadap ide-ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*) sertapenghormatan.

Dengan demikian tidak menyatunya antara ketua, sekretaris dan bendahara yang berperan penting

untuk kemajuan BUMDes tersebut. Hal ini berdampak pula pada laporan-laporan kegiatan bumdes yang tidak dilakukan, karena tidak memfokuskan pada kegiatan yang telah dilakukan untuk di evaluasi di akhir dari hasil laporan-laporan yangtelah disusun.

#### **4) Rekrutmen Pegawai Sesuai kebutuhan, keahlian, dan ilmu yang mendasari posisi tersebut**

Berdasarkan penelitian dilapangan dapat dianalisis bahwa Rekrutmen pegawai sesuai kebutuhan, keahlian, dan ilmu yang mendasari posisi tersebut belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari adanya data yang ditemukan bahwa pada tahun 2019 tersebut, BUMDes Pakuan Desa Kertaharja melakukan pengrekrutan pegawai BUMDes pada tiga bagian. Diantaranya calon ketua BUMDes, calon sekretaris BUMDes dan calon bendahara BUMDes.

Hal ini tidak sejalan menurut Soeprapto (2013) mengenai pembangunan kapasitas didefinisikan sebagai berikut:

Pembangunan kapasitas biasanya dipahami sebagai alat untuk membantu pemerintah, komunitas, dan individu dalam mengembangkan kemampuan dan pengetahuannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Program pembangunan kapasitas, dapat didesain untuk memperkuat kemampuan partisipan dalam mengevaluasi pilihan kebijakan dan implementasi kebijakan secara efektif, termasuk pendidikan dan pelatihan, lembaga dan reformasi

kebijakan, begitu juga pengetahuan, teknologi, dan membantu perekonomian.

#### **b. Dimensi Penguatan Organisasi**

Dimensi Penguatan Organisasi dengan fokus atas manajemen untuk meningkatkan keberhasilan peran dan fungsi, serta tipe kegiatan seperti: sistem insentif, perlengkapan personil, kepemimpinan, budaya organisasi, komunikasi, struktur manajerial.

#### **1) Peran Pemimpin Dalam Sistem Kerja Bumdes**

Berdasarkan penelitian dilapangan dapat dianalisis bahwa Peran Pemimpin Dalam Sistem Kerja Bumdes belum sepenuhnya dipimpin dengan baik oleh kepala BUMDes saat ini. Hal ini karena tidak adanya peran pemimpinin dalam memimpin sesuai dengan yang diharapkan.

Hal ini tidak sejalan dengan Soeprapto (2003) mengemukakan bahwa faktor-faktor signifikan yang mempengaruhi pengembangan kapasitas adalah sebagai berikut:

Kepemimpinan adalah *conducive leadership* merupakan salah satu hal yang paling mendasar dalam mempengaruhi inisiasi dan kesuksesan program pembangunan kapasitas personal dalam kelembagaan sebuah organisasi. Dalam konteks lingkungan organisasi publik (sebagaimana pemerintah daerah), harus terus menerus didorong sebuah mekanisme kepemimpinan yang dinamis sebagaimana yang dilakukan oleh sektor swasta. Hal ini karena tantangan ke depan yang semakin berat

dan juga realitas keterbatasan sumber daya yang dimiliki sektor publik. Kepemimpinan kondusif yang memberikan kesempatan luas pada setiap elemen organisasi dalam menyelenggarakan pengembangan kapasitas kelembagaan menuju realisasi tujuan organisasi yang diinginkan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam kesuksesan program pembangunan kapasitas organisasi, Kepemimpinan yang dipersyaratkan dalam pembangunan kapasitas antara lain adalah keterbukaan (*openness*), penerimaan terhadap ide-ide baru (*receptivity to new ideas*), kejujuran (*honesty*), perhatian (*caring*), penghormatan terhadap harkat dan martabat (*dignity*) serta penghormatan.

Dengan demikian tugas dan tanggung jawab yang diembannya tidak dilakukan dalam sistem kerja yang ada di dalam BUMDes Pakuan Desa Kertaharja.

## **2) Adanya Stuktur Organisasi Yang Jelas Dan Transparan**

Berdasarkan penelitian lapangan dapat dianalisis bahwa Adanya Stuktur Organisasi Yang Jelas Dan Transparan belum berjalan dengan baik. Hal ini karena adanya kejelasan dalam penyusunan struktur organisasi serta transparansinya.

## **3) Adanya Sarana dan Prasarana yang Memadai dalam Menunjang kegiatan BUMDes**

Berdasarkan penelitian lapangan dapat dianalisis bahwa adanya Sarana dan Prasarana yang Memadai dalam Menunjang kegiatan

BUMDes sudah tersedia dengan cukup baik. Hal ini karena fasilitas yang ada di kantor BUMDes berfungsi dan bermanfaat untuk keperluan para pengurus BUMDes.

Hal ini sejalan dengan Lupiyoadi dan Hamdani (2011:182) menyatakan bahwa:

Bukti langsung merupakan kemampuan organisasi untuk menyediakan sarana dan prasarana fisik dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dan pelayanan yang diberikan. pengertian bukti fisik dalam kualitas layanan adalah bentuk aktualisasi nyata secara fisik dapat terlihat seperti gedung atau fasilitas yang digunakan oleh pegawai sesuai dengan penggunaan dan pemanfaatan

### **c. Reformasi Kelembagaan**

Dimensi reformasi kelembagaan dengan fokus: kelembagaan dan sistem serta makro struktur, dengan tipe kegiatan: aturan main ekonomi dan politik, perubahan kebijakan dan regulasi, dan reformasi konstitusi.

#### **1) Adanya regulasi atau kebijakan dari pemerintah Desa Kertaharja kepada BUMDes**

Berdasarkan penelitian lapangan dapat dianalisis bahwa regulasi atau kebijakan dari pemerintah Desa Kertaharja kepada BUMDes yaitu Peraturan Desa No. 6 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) sudah dilakukan dengan baik. Adanya regulasi Peraturan Desa Kertaharja dapat menjadi acuan untuk melakukan kegiatan BUMDes sehingga

bisa sesuai dengan regulasi yang ditetapkan.

## 2) **Revitalisasi kepengurusan**

### **BUMDes**

Berdasarkan penelitian lapangan dapat dianalisis bahwa Revitalisasi kepengurusan BUMDes belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari potensi yang tidak dikembangkan oleh potensi lokal desa berupa banyaknya para pengusaha peternakan yang tidak diberikan kesempatan untuk berkontribusi.

Hal ini tidak sejalan dengan *Capacity Building* menurut Gandara (2008:16) dicirikan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Merupakan sebuah proses yang berkelanjutan
- b. Memiliki esensi sebagai sebuah proses internal
- c. dibangun dari potensi yang telah ada
- d. Memiliki nilai intrinsik tersendiri
- e. mengurus masalah perubahan
- f. Menggunakan pendekatan terintegrasi dan holistic

Dengan demikian sebuah proses yang tidak menambah potensi tidak dapat menghasilkan penghasilan untuk pemasukan BUMDes agar menjadi lebih sejahtera.

## 3) **Adanya Badan Hukum dalam organisasi BUMDes**

Berdasarkan penelitian lapangan dapat dianalisis bahwa Badan Hukum dalam organisasi BUMDes sudah jelas terdaftar. Hal ini terlihat dari adanya bukti undang-

undang nomor 11 tahun 2020 tentang cipta kerja, maka BUMDes telah sah dinyatakan sebagai badan hukum. Dengan begitu, BUMDes memiliki keleluasaan dalam menjalin kerjasama dengan sejumlah mitra dalam pengembangan bisnis.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis, simpulan dari hasil penelitian ini dapat peneliti uraikan bahwa Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis belum berjalan dengan optimal, Hal ini dikarenakan masih adanya beberapa hambatan-hambatan pada indikator yang belum sesuai dengan Penguatan Kapasitasnya, seperti kurangnya pelatihan dan sosialisasi terkait usaha BUMDes yang dijalankan semisal usaha perikanan dan peternakan terhadap masyarakat sekitar Desa Kertaharja terkait penguatan BUMDes Pakuan karena pengurus BUMDes lebih memilih untuk pelatihan di tingkat Kabupaten, kurang adanya iklim kerja yang harmonis berupa tidak adanya kerjasama dalam membuat laporan-laporan kegiatan pelaksanaan kapasitas penguatan BUMDes, kurangnya kemampuan para petugas BUMDes dalam menjalankan pelaksanaan BUMDes seperti ketua

baru tidak mencerminkan sosok pemimpin; sekretaris tidak menguasai dalam pembuatan laporan kegiatan dan tugas lainnya; serta bendahara tidak mampu mengelola keuangan yang ada pada BUMDes Pakuan Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis, serta belum adanya revitalisasi sehingga potensi usaha yang ada tidak dimaksimalkan hal ini terjadi karena peran pengurus BUMDes sendiri tidak berfungsi sehingga target-target RPJM tidak terealisasi dengan baik sesuai dengan Peraturan Pemerintah tentang BUMDes.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan diatas maka upaya yang sudah dilakukan oleh Pemerintah Desa dan BUMDes Pakuan seperti mengoptimalkan diskusi yang jelas untuk merencanakan pelatihan usaha peternakan dan perikanan terhadap para petugas BUMDes Pakuan kemudian mensosialisasikannya terhadap masyarakat terkait usaha perikanan dan peternakan yang sedang dikembangkan, mengoptimalkan pembuatan laporan hasil kegiatan terkait usaha yang dilakukan pada BUMDes Pakuan seperti laporan kegiatan usaha perikanan dan peternakan yang dijalankan oleh BUMDes rekrutmen pegawai sesuai pada rencana yang ditetapkan yaitu mencari pengurus yang mempunyai kemampuan dan keahlian sesuai dengan posisi yang dibutuhkannya, mengadakan evaluasi kinerja pemimpin setelah adanya masukan dan kotak saran dari para pengurus dan masyarakat yang melihat

kinerja nya kurang baik dalam memimpin penguatan kapasitas BUMDes Pakuan, serta mengoptimalkan kegiatan usaha perikanan dan peternakan secara rutin yang bekerjasama dengan masyarakat setempat dengan tujuan untuk meningkatkan potensi serta mendapatkan pendapatan yang lebih dari hasil BUMDes dan mensejahterakan masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku-Buku

- Gandara, Rida, 2008, *Capacity Building* Dosen jurusan di perguruan tinggi Badan Hukum Milik Negara. Fakultas Ilmu Pendidikan UPI. Bandung.
- Grindle, M.S. (Editor), 1997. *Getting Good Governance: Capacity Building in the public sectors of developing countries*. Boston, MA: *Harvard Institute for International Development*.
- Hardjanto. 2006. *Pembangunan Kapasitas Lokal*. Malang: Program Pascasarjana Universitas Brawijaya.
- Haryono, Bambang santoso, dkk. 2012. *Capacity Building*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Irawan, Bambang. 2016. *Kapasitas Organisasi dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Publica Press.

- Lupiyoadi dan Hamdani. 2011. **Dokumen-Dokumen**  
*Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba Empat. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014  
 Pasal 1 angka 6 tentang Desa.
- Prasetyo, David. 2019. *Peran BUMDes Dalam Membangun Desa*. Pontianak: CV Dewarti Press. Undang-Undang Nomor 23 Tahun  
 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
- Soeprapto. 2003. *Pengembangan Kapasitas Pemerintah Daerah Menuju Good Governance*. Fakultas ilmu Administrasi. Universitas Brawijaya.