



**KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDes) PAKEM SEJAHTERA DI DESA SUMBERPAKEM
KECAMATAN SUMBERJAMBE KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Oleh
Amanatta Zahra
191510901021

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS PERTANIAN
PROGRAM STUDI PENYULUHAN PERTANIAN
2023**



**KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDes) PAKEM SEJAHTERA DI DESA SUMBERPAKEM
KECAMATAN SUMBERJAMBE KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

diajukan guna memenuhi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Penyuluhan Pertanian (S1) dan mencapai gelar Sarjana Pertanian

Dosen Pembimbing
Diah Puspaningrum, S.P., M. Si

Oleh
Amanatta Zahra
191510901021

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS PERTANIAN
PROGRAM STUDI PENYULUHAN PERTANIAN
2023**

PERSEMBAHAN

Puja dan puji syukur Alhamdulillah, saya panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Dengan penuh rasa syukur dan bahagia serta terimakasih yang berlimpah, saya persembahkan skripsi ini kepada :

1. Kedua orang tua saya, Ayah Bagus Aly Imron dan Ibu Siwi Udiati yang selalu memberikan doa, semangat, motivasi, pengorbanan, nasihat serta kasih sayang yang tidak pernah henti sampai saat ini
2. Adik saya, Muhammad Fillah Yusuf Azra dan seluruh keluarga saya yang selalu memberikan semangat, motivasi, nasihat serta kasih sayang yang tidak pernah henti sampai saat ini
3. Diri saya Amanatta Zahra yang telah mau berusaha, berjuang, berproses, bersabar selama ini dengan sangat baik.
4. Ibu Diah Puspaningrum, S.P., M. Si selaku dosen pembimbing skripsi saya yang telah memberikan bantuan, doa, dan dukungan sehingga saya dapat menyelesaikan karya skripsi ini.
5. Seluruh informan penelitian saya yaitu Bapak Rudi Heriyanto, Bapak Mohammad Sidik, Ibu Jumrotul, Bapak Ismail, Bapak Mashuri, Ibu Khosimatul Jannah, dan Ibu Kholifatul Hasanah yang telah meluangkan waktu dan bersedia memberikan informasi sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
6. Sahabat saya selama perkuliahan Aliya Puspa Ananda, Cintania Qorry Dea Afifa, Ulfia Nurul Latifa, Veruke Hasna Maulida, Rina Dwi Cahyani, dan Sitta Ussi Syah yang telah memberikan dukungan, semangat, bantuan, dan do'a dalam saya menyelesaikan skripsi ini
7. Sahabat saya SMP Yolanda Gitya Damayanti, Vica Putri Ayuning T, Lailly Nurindah Sari yang memberikan semangat dan doa untuk menyelesaikan skripsi ini

8. Seluruh teman satu bimbingan saya dan seluruh teman Program Studi Penyuluhan Pertanian Angkatan 2019 yang saling memberikan semangat dan dukungan
9. Seluruh teman Pondok Pesantren Mahasiswa (PPM) Syafi'urrahman Angkatan 2019 yang memberikan semangat dan dukungan
10. Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang membantu dalam proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.



MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن تَنصُرُوا اللَّهَ يَنصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ

“Hai orang-orang mukmin, jika kamu menolong (agama) Allah, niscaya Dia akan menolongmu dan meneguhkan kedudukanmu”

(QS Muhammad : 7)

Atau

لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

“Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), sesungguhnya azab-Ku benar-benar sangat keras”

(QS Ibrahim : 7)

PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Amanatta Zahra

NIM : 191510901021

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul “ **Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember**” adalah benar-benar hasil karya saya, kecuali jika dalam pengutipan seubstansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan skripsi ilmiah yang harus dijunjung tinggi. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 3 Juli 2023
Yang Menyatakan,



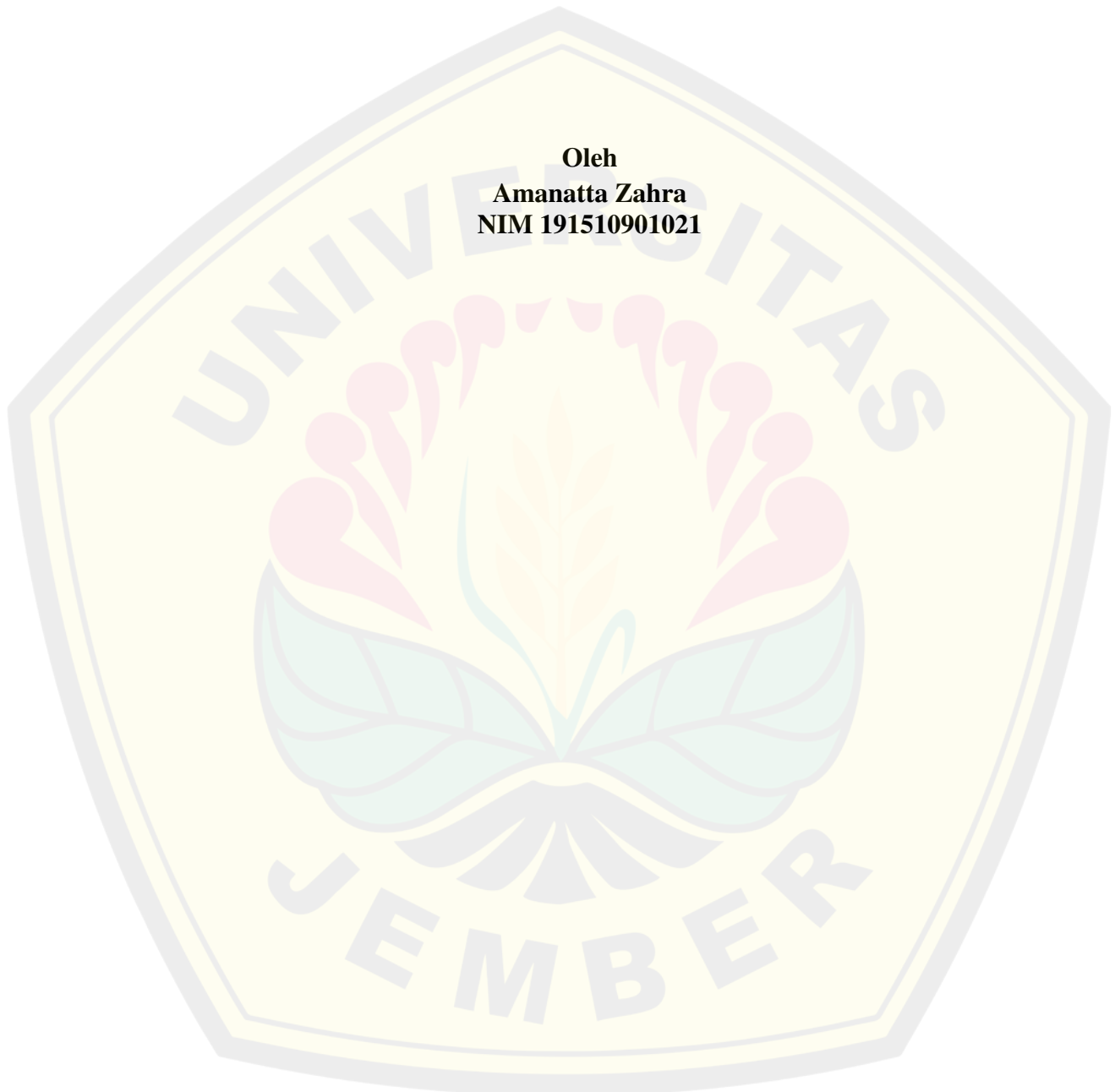
10000
REPUBLIK INDONESIA
METERAL
TEMPEL
D5786A3327724225

Amanatta Zahra
(191510901021)

SKRIPSI

**KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes)
PAKEM SEJAHTERA DI DESA SUMBERPAKEM KECAMATAN
SUMBERJAMBE KABUPATEN JEMBER**

Oleh
Amanatta Zahra
NIM 191510901021



Pembimbing

Dosen Pembimbing Skripsi : Diah Puspaningrum, S.P., M. Si
NIP. 197602102005012002

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “*Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember*” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Pertanian Universitas Jember pada:

Hari : Senin

Tanggal : 3 Juli 2023

Tempat : Fakultas Pertanian Universitas Jember


Pembimbing

Tanda Tangan

1. Pembimbing Utama

Nama : Diah Puspaningrum, S.P., M. Si

NIP : 197602102005012002


(.....)

Penguji

1. Pembimbing Utama

Nama : Dr. Ir. Sri Subekti, M.Si

NIP : 196606261990032001


(.....)

2. Pembimbing Anggota

Nama : Aryo Fajar Sunartomo, S. P., M.Si

NIP : 197401161999031001


(.....)

RINGKASAN

“Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember”; Amanatta Zahra; 191510901021; Program Studi Penyuluhan Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Pembangunan bertujuan agar masyarakat dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya dan mampu untuk memanfaatkan sumber daya alam sekitar. Pembangunan desa dapat menjadi tombak dalam pembangunan nasional karena sebagai wilayah terkecil dalam suatu pemerintahan. Pembangunan desa dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan lembaga-lembaga yang ada di desa salah satunya yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Salah satu BUMDes yang berada di Kecamatan Sumberjambe yaitu BUMDes Pakem Sejahtera yang ada di Desa Sumberpakem. BUMDes Pakem Sejahtera saat ini mengelola dua unit usaha yaitu unit usaha pujasera dan unit usaha kolam pancing, seluruh unit usaha dikelola oleh pengurus BUMDes. Keadaan dilapang menerangkan bahwa kolam pancing yang dikelola oleh BUMDes Pakem Sejahtera belum buka secara konsisten dan pujasera masih vakum karena penjual tidak mau berjualan kembali setelah puasa tahun 2022. Hal ini disebabkan karena semakin lama stan pujasera yang disewakan oleh BUMDes semakin sepi dan adanya renovasi yang dilakukan oleh BUMDes Pakem Sejahtera.

Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk meneliti mengenai kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember dengan menggunakan Teori Horton (2003) yang menjelaskan kapasitas suatu kelembagaan yaitu (1) Sumber daya manusia, (2) Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan, (3) Kepemimpinan, (4) Program dan Proses Manajemen (5) Jaringan dan Hubungan. Lokasi penelitian dipilih menggunakan *Purposive Method* atau pemilihan secara sengaja. Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan metode *Purposive Method* dalam penentuan informan sesuai kriteria yang ditentukan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi serta analisis data yang

digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis Miles dan Huberman (2009) yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau *verifikasi data*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera terdiri dari sumber daya manusia yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera berjumlah yaitu 3 pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, 1 pegawai, 7 penjual pujasera. Perekrutan penjual yang berjualan di stan yang disewakan oleh BUMDes dilakukan dengan membuka lowongan, perekrutan oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera dan langsung ditunjuk dari desa. Pegawai yang bekerja di BUMDes Pakem Sejahtera belum pernah melaksanakan pelatihan. Infrastruktur, teknologi dan keuangan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu infrastruktur berupa bangunan pujasera dan kolam pancing, teknologi menggunakan teknologi whatsapp, instagram, facebook, dan tiktok, keuangan BUMDes Pakem Sejahtera berasal dari desa dan dialokasikan untuk administrasi BUMDes Pakem Sejahtera serta pertanggung jawaban keuangan kepada desa.

Kepemimpinan sebagai ketua BUMDes Pakem Sejahtera dalam mengambil keputusan dilakukan dengan musyawarah bersama pengurus yang lain. Motivasi diberikan dengan ikut bekerja dalam kegiatan BUMDes dan mengajak *refreshing* berupa makan-makan. Konflik yang ada di BUMDes diselesaikan dengan duduk bersama mencari solusi. Program dan proses manajemen di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu terdapat 3 program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu pelatihan untuk pegawai, pembuatan rumah makan, pengaktifan stan pujasera. Program yang direncanakan oleh pengurus BUMDes dikonsultasikan ke desa melalui musyawarah desa. Pelaksanaan program diserahkan kepada pengurus BUMDes Pakem Sejahtera. Pengawasan program kerja BUMDes Pakem Sejahtera dilaksanakan oleh BPD dan pertanggung jawaban program dilakukan di akhir tahun yang dilaporkan ke desa. Jaringan dan hubungan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu ubungan dengan pemerintah desa dan kolam pancing lain. Jaringan yang terbentuk yaitu banyak instansi pemerintah dan kelembagaan masyarakat yang menyewa pujasera BUMDes Pakem Sejahtera untuk melaksanakan kegiatan.

SUMMARY

“Institutional Capacity of Pakem Prosperous Village Owned Enterprises (BUMDes) in Sumberpakem Village, Sumberjambe District, Jember Regency”; Amanatta Zahra; 191510901021; Program Studi Penyuluhan Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Development aims to enable people to improve their welfare and utilize the surrounding natural resources. Village development can be a spearhead for national development because it is the smallest area in a government. Village development can be carried out by utilizing existing institutions in the village, one of which is the Village Owned Enterprise (BUMDes). One of the BUMDes in Sumberjambe District is Pakem Sejahtera BUMDes in Sumberpakem Village. BUMDes Pakem Sejahtera currently manages two business units, namely the food court business unit and the fishing pond business unit. All business units are managed by BUMDes management. The situation in the field explains that the fishing ponds managed by BUMDes Pakem Sejahtera have not been open consistently, and the food court is still empty because the sellers do not want to sell again after fasting in 2022. This is because the food court booths rented out by BUMDes are getting quieter, and renovations are being carried out by BUMDes Pakem Sejahtera.

Based on this, researchers are interested in researching the institutional capacity of Village-Owned Enterprises (Bumdes) Pakem Sejahtera in Sumberpakem Village, Sumberjambe District, Jember Regency using Horton's Theory (2003), which explains the capacity of an institution, namely (1) Human resources, (2) Infrastructure , technology, and Finance, (3) Leadership, (4) Management Programs and processes, and (5) Networks and Relationships. The research location was chosen using the purposeful method, or a deliberate selection. This research method uses qualitative research methods and purposive methods to determine informants according to the specified criteria. Data collection in this study was carried out by means of observation, in-depth interviews, documentation, and data analysis. Used in this study is the

Miles and Huberman (2009), namely data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing or data verification.

The results of this study indicate that the institutional capacity of BUMDes Pakem Sejahtera consists of human resources in BUMDes Pakem Sejahtera, namely 3 BUMDes Pakem Sejahtera administrators, 1 employee, and 7 food court sellers. Recruitment of sellers who sell at booths rented by BUMDes is carried out by opening vacancies, recruiting by BUMDes Pakem Sejahtera management, and directly appointing from the village. Employees who work at BUMDes Pakem Sejahtera have never received training. Infrastructure, technology, and finance in Pakem Sejahtera BUMDes, namely infrastructure in the form of food court buildings and fishing ponds, technology using WhatsApp, Instagram, Facebook, and TikTok, and Pakem Sejahtera BUMDes finance, come from the village and are allocated for administration of Pakem Sejahtera BUMDes as well as financial accountability to the village.

Leadership as chairman of Pakem Sejahtera BUMDes's decision-making process is carried out by deliberation with other administrators. Motivation is given by participating in BUMDes activities and inviting refreshments in the form of food. Conflicts that exist in BUMDes are resolved by sitting together to find solutions. Programs and management processes at BUMDes Pakem Sejahtera, namely, there are 3 programs in BUMDes Pakem Sejahtera, namely training for employees, making restaurants, and activating food court booths. The program planned by the BUMDes management is consulted in the village through village meetings. The implementation of the program is handed over to the management of BUMDes Pakem Sejahtera. Monitoring of the Pakem Sejahtera BUMDes work program is carried out by the BPD, and program accountability is carried out at the end of the year, which is reported to the village. The networks and relationships that exist in the Pakem Sejahtera BUMDes are those with the village government and other fishing ponds. The network that was formed was formed because many government agencies and community institutions hired the Pakem Sejahtera BUMDes food court to carry out activities

PRAKATA

Puja dan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat yang melimpah dan kesehatan, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Kapabilitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember”**, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program sarjana strata 1 (S1) pada Program Studi Penyuluhan Pertanian Fakultas Pertanian

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, dan nasehat dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih setulus-tulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Soetriono, MP, selaku Dekan Fakultas Pertanian Universitas Jember
2. Lenny Widjayanthi, SP., M. Sc., Ph. D, selaku Ketua Program Studi Penyuluhan Pertanian Fakultas Pertanian Universitas Jember
3. Diah Puspaningrum, S.P., M. Si selaku dosen pembimbing skripsi yang sangat luar biasa berperan memberikan ilmunya, meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Dr. Ir. Sri Subekti, M. Si selaku dosen penguji utama dan Aryo Fajar Sunartomo S.P., M. Si selaku dosen penguji anggota yang telah memberikan dukungan, bimbingan, saran dan masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
5. Guru saya dari TK, SD, SMP dan seluruh dosen Fakultas Pertanian Universitas Jember yang telah memberikan ilmu dan menjadi panutan bagi penulis
6. Kedua orang tua saya, Ayah Bagus Aly Imron dan Ibu Siwi Udiati yang selalu memberikan doa, semangat, motivasi, pengorbanan, nasihat serta kasih sayang yang tidak pernah henti sampai saat ini
7. Adik saya, Muhammad Fillah Yusuf Azra dan seluruh keluarga saya yang selalu memberikan doa dan kasih sayang sampai saat ini

8. Diri saya Amanatta Zahra yang telah mau berusaha, berjuang, berproses, bersabar selama ini dengan sangat baik.
9. Seluruh informan penelitian saya yaitu Bapak Rudi Heriyanto, Bapak Mohammad Sidik, Ibu Jumrotul Rofikah, Bapak Ismail, Bapak Mashuri, Ibu Khosimatul Jannah, dan Ibu Kholifatul Hasanah yang telah meluangkan waktu dan bersedia memberikan informasi sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat saya selama perkuliahan Aliya Puspa Ananda, Cintania Qorry Dea Afifa, Ulfia Nurul Latifa, Veruke Hasna Maulida, Rina Dwi Cahyani, dan Sitta Ussi Syah yang telah memberikan dukungan, semangat, bantuan, dan do'a dalam saya menyelesaikan skripsi ini
11. Sahabat saya SMP Yolanda Gitya Damayanti, Vica Putri Ayuning T, Lailly Nurindah Sari yang memberikan semangat dan doa untuk menyelesaikan skripsi ini
12. Seluruh teman satu bimbingan saya dan seluruh teman Program Studi Penyuluhan Pertanian Angkatan 2019 yang saling memberikan semangat dan dukungan
13. Seluruh teman Pondok Pesantren Mahasiswa (PPM) Syafi'urrahman Angkatan 2019 yang memberikan semangat dan dukungan
14. Serta semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang membantu dalam proses penyusunan skripsi ini hingga selesai.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Jember, 3 Juli 2023

Penulis

DAFTAR ISI

SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
PERSEMBAHAN	i
MOTTO	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	Error! Bookmark not defined.
SKRIPSI	vi
PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
RINGKASAN	viii
SUMMARY	x
PRAKATA	xii
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Landasan Teori	12
2.2.1 Kelembagaan	12
2.2.2 Teori Kapasitas Kelembagaan	14
2.2.3 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	21
2.3 Kerangka Penelitian	24
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	28
3.1 Metode Penentuan Daerah Penelitian	28
3.2 Metode Penelitian	28
3.3 Metode Penentuan Informan	29
3.4 Metode Pengumpulan Data	30
3.5 Metode Analisis Data	32
3.6 Metode Uji Keabsahan Data	34
3.7 Terminologi	36
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Gambaran Umum Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember	38
4.1.1 Keadaan Geografis Desa Sumberpakem.....	38
4.1.2 Kondisi Sosial Masyarakat Desa Sumberpakem	39
4.1.3 Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem	42
4.2 Karakteristik Informan	43
4.3 Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem	45
4.3.1 Sumber Daya Manusia.....	46
4.3.2 Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan	54

4.3.3	Kepemimpinan.....	65
4.3.4	Program dan Proses Manajemen.....	70
4.3.5	Jaringan dan Hubungan	83
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....		86
5.1	Kesimpulan.....	86
5.2	Saran	87
DAFTAR PUSTAKA.....		99
Lampiran 1. Panduan Wawancara		105

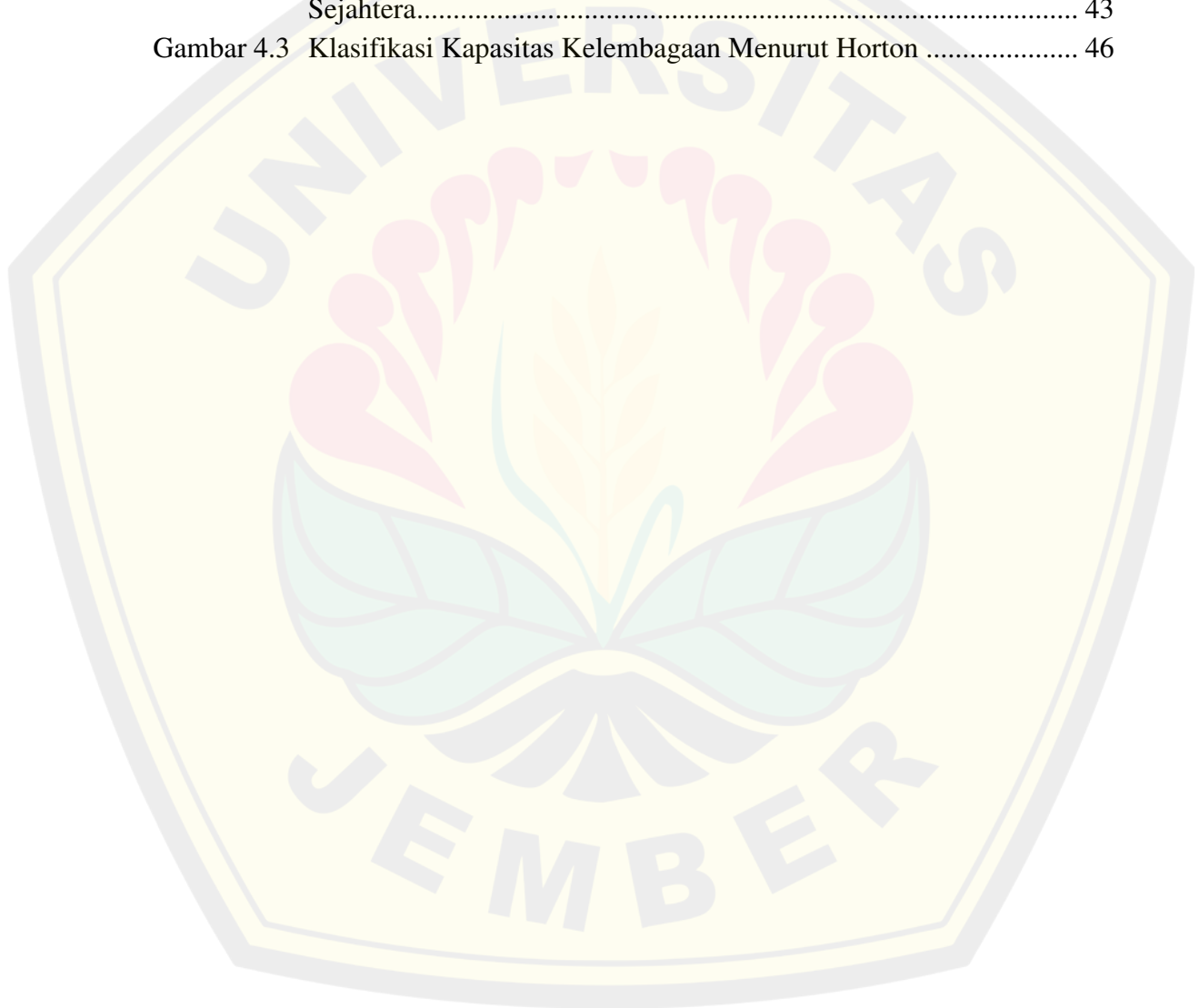


DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Daftar BUMDes Kecamatan Sumberjambe	3
Tabel 4.1	Luas Wilayah Menurut Klasifikasi Tanah Desa Sumberpakem 2022	39
Tabel 4.2	Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin di Desa Sumberpakem Tahun 2021	40
Tabel 4.3	Jenis Mata Pencarian Masyarakat Desa Sumberpakem Tahun 2021	40
Tabel 4.4	Jumlah Lembaga Pendidikan di Desa Sumberpakem Tahun 2021	41
Tabel 4.5	Jumlah Lembaga Pendidikan di Desa Sumberpakem Tahun 2021	42
Tabel 4.6	Profil Informan Penelitian	44
Tabel 4.7	Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Sumber Daya Manusia di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember	53
Tabel 4.8	Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember	64
Tabel 4.9	Ringkasan Kapasitas Kelembagaan di BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Kepemimpinan di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember	70
Tabel 4.10	Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Program dan Proses Manajemen di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember	82
Tabel 4.11	Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Jaringan dan Hubungan di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember	85

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Elemen Kapasitas Horton (2003).....	15
Gambar 2.2	Piramida Kerangka Kapasitas McKinsey (2001).....	18
Gambar 2.3	Skema Kerangka Pemikiran.....	27
Gambar 3.1	Skema Analisis Data Miles dan Huberman (2009: 20)	32
Gambar 3.2	Skema Triangulasi Sumber	35
Gambar 3.3	Skema Triangulasi Teknik.....	35
Gambar 4.1	Peta Desa Sumberpakem	38
Gambar 4.2	Struktur Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera.....	43
Gambar 4.3	Klasifikasi Kapasitas Kelembagaan Menurut Horton	46



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Panduan Wawancara	105
Lampiran 2.	Daftar Informan Penelitian	111
Lampiran 3.	Reduksi Data	112
Lampiran 4.	Display Data	129
Lampiran 5.	Dokumentasi.....	131



BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Purba dkk (2021: 1), pembangunan erat kaitannya sebagai sebuah perubahan yang direncanakan, perubahan yang diharapkan yaitu perubahan yang lebih baik dari sebelumnya bahkan perubahan yang menuju kesempurnaan. Pembangunan bertujuan agar masyarakat dapat meningkatkan kesejahteraan hidupnya dan mampu untuk memanfaatkan sumber daya alam sekitar. Pembangunan dapat meliputi berbagai bidang kehidupan, baik bidang ekonomi, bidang sosial, bidang politik, bidang kesehatan dan lain sebagainya, pembangunan yang banyak disorot oleh berbagai pihak yaitu pembangunan dalam bidang ekonomi. Keberhasilan dalam pembangunan ekonomi dapat dilihat dalam pendapatan per kapita, kesejahteraan masyarakat dan jumlah kemiskinan (Dewi, 2021: 617). Pembangunan ekonomi juga harus dilaksanakan secara berkelanjutan agar memberikan hasil yang signifikan bagi masyarakat, hasil yang signifikan nantinya akan memberikan kesejahteraan bagi masyarakat. Pembangunan ekonomi yang dapat menyejahterakan masyarakat dapat dimulai dari otonomi terkecil dalam suatu pemerintahan yaitu Desa.

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 ayat 1 menjelaskan bahwa desa merupakan wilayah terkecil dalam pemerintahan yang dapat mengelola wilayahnya sendiri sesuai dengan sumber daya sekitar. Pembangunan desa adalah usaha yang dilaksanakan oleh kepala desa, perangkat desa dan masyarakat desa untuk merubah desa menjadi lebih baik dalam sektor sosial, ekonomi, budaya, teknologi desa dan hal-hal lain yang berkaitan dengan desa (Suleman dkk, 2020: 24). Pembangunan desa dapat menjadi tombak dalam pembangunan nasional karena sebagai wilayah terkecil dalam suatu pemerintahan, pembangunan desa dapat dilakukan secara terjurus dan terarah sesuai dengan keadaan masyarakat sekitar. Desa memiliki sumber daya yang sangat banyak, baik sumber daya alam maupun manusia. Sumber daya yang melimpah tersebut dapat dimanfaatkan secara maksimal sehingga pembangunan desa dapat terlaksana dengan baik. Pembangunan desa dapat dilaksanakan dengan memanfaatkan lembaga-lembaga yang ada di desa salah satunya yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pasal 1 angka 7 yang menjelaskan bahwa BUMDes merupakan badan usaha yang mengelola kekayaan desa yang modalnya berasal dari desa baik sebagian maupun keseluruhan dengan tujuan untuk kesejahteraan masyarakat desa. Kebijakan pendirian BUMDes diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pasal 87 bahwa desa berhak mendirikan badan hukum BUMDes yang dijalankan dengan semangat gotong royong, BUMDes juga dapat melaksanakan usaha di bidang ekonomi atau pelayanan umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Kebijakan pendirian BUMDes ini diharapkan dapat membantu pembangunan desa dengan memanfaatkan sumber daya dengan maksimal baik sumber daya alam maupun sumber daya manusianya. Kebijakan pendirian BUMDes akan berpengaruh pada pembangunan desa apabila seluruh kegiatan BUMDes didukung dengan baik oleh perangkat desa dan masyarakat desa (Suryadi dkk, 2021: 42).

Menurut Supaji (2019: 2), pembentukan BUMDes bertujuan untuk meningkatkan aspek ekonomi pada desa, tujuan utamanya yaitu untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dengan memberikan wewenang kepada desa untuk menjalankan suatu usaha. Adanya peningkatan PADes akan selaras dengan peningkatan APB Desa, peningkatan APB Desa memberikan dampak baik bagi desa yaitu desa mampu menyelenggarakan kegiatan desa dengan mandiri sehingga pembangunan desa dapat terlaksana dengan baik. Pembentukan BUMDes selain memiliki tujuan dalam aspek ekonomi juga memiliki tujuan sosial yaitu (1) Tidak langsung, yaitu dengan memberikan suntikan dana kepada kas desa melalui Pendapatan Asli Desa (PADes) yang nantinya digunakan sebagai dana untuk pelaksanaan pembangunan desa, (2) Langsung, yaitu dengan memberikan pembinaan dan pendampingan usaha yang dilaksanakan oleh masyarakat, baik usaha barang maupun jasa.

Provinsi Jawa Timur merupakan provinsi yang memiliki banyak sumber daya baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Salah satu wujud pembangunan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada di Provinsi Jawa Timur yaitu adanya pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes yang berdiri di Jawa Timur pada tahun 2022 sebanyak 5.445 BUMDes, terdapat 97

BUMDes yang mendaftarkan nama, 3.092 BUMDes yang telah terverifikasi nama, 921 yang mendaftarkan badan hukum dan 1.333 BUMDes yang telah terverifikasi dokumen badan hukum (Sistem Informasi Desa, 2022).

Kabupaten Jember merupakan salah satu wilayah yang berada di Provinsi Jawa Timur. Kabupaten Jember memiliki 31 kecamatan, 22 kelurahan dan 226 desa serta memiliki jumlah penduduk sebanyak 2.581.486 orang. Perkembangan BUMDes di Kabupaten Jember cukup signifikan sebab dari 31 kecamatan hanya 2 kecamatan yang tidak memiliki BUMDes dan jumlah BUMDes yang ada di Kabupaten Jember berjumlah 112. Salah satu kecamatan yang telah memiliki BUMDes yaitu Kecamatan Sumberjambe, berikut merupakan daftar BUMDes Kecamatan Sumberjambe:

Tabel 1.1 Daftar BUMDes Kecamatan Sumberjambe

No	Nama BUMDes	Desa	Jumlah
1.	BUM Desa Cemerlang	Plerean	1
2.	BUM Desa Pakem Sejahtera	Sumberpakem	1
3.	BUM Desa Agung Jaya Randuagung	Randuagung	1
4.	BUM Desa Cempedak Cumedak	Cumedak	1
5.	BUM Desa Sumber Makmur Sumberjambe	Sumberjambe	1
6.	BUM Desa Kejora Gunungmalang	Gunungmalang	1
7.	BUM Desa Sejahtera Jambearum Jaya	Jambearum	1
8.	BUM Desa Raung Rowosari	Sumberjambe	1
Total			8

Sumber: *Website Sumber Informasi Desa 2022*

Salah satu BUMDes yang berada di Kecamatan Sumberjambe yaitu BUMDes Pakem Sejahtera yang ada di Desa Sumberpakem. BUMDes Pakem Sejahtera didirikan pada tahun 2017 dan mulai aktif pada tahun 2021. Kepengurusan BUMDes ini sudah tersusun dan diisi oleh masyarakat Desa Sumberpakem sendiri, kepengurusan dalam BUMDes dipilih melalui musyawarah desa. Usaha yang dikelola oleh BUMDes Pakem Sejahtera termasuk dalam bidang ekonomi, BUMDes Pakem Sejahtera saat ini mengelola dua unit usaha yaitu unit usaha pujasera dan unit usaha kolam pancing, seluruh unit usaha dikelola oleh pengurus BUMDes.

Keadaan di lapang menerangkan bahwa kolam pancing yang dikelola oleh BUMDes Pakem Sejahtera menjalankan dua event yaitu bulanan dan harian.

Kolam pancing BUMDes Pakem Sejahtera berhasil mengadakan event bulanan yang disebut galatama yang merupakan lomba memancing yang diadakan satu bulan sekali untuk masyarakat Desa Sumberpakem dan luar Desa Sumberpakem, event bulanan ini diadakan dengan tiket 100 ribu. Event harian kolam pancing sendiri pada praktiknya masih belum berjalan dengan baik, pengurus BUMDes Pakem Sejahtera belum konsisten dalam membuka kolam pancing sehingga sampai saat ini event harian kolam pancing dibuka ketika pengurus BUMDes Pakem Sejahtera ingin membuka saja.

Unit usaha lainnya yaitu pujasera yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera ini belum berjalan sepenuhnya, hanya pujasera milik BUMDes Pakem Sejahtera yang masih berjalan. Stan pujasera yang disewakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera saat ini vakum karena penjual tidak mau berjualan kembali setelah puasa tahun 2022. Hal ini disebabkan karena semakin lama stan pujasera yang disewakan oleh BUMDes semakin sepi, sehingga penjual enggan berjualan kembali setelah puasa tahun 2022. Faktor lain yang menyebabkan stan pujasera belum berjalan yaitu adanya renovasi yang dilakukan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Renovasi ini dilakukan karena bangunan bawah pujasera sudah lapuk sehingga perlu diganti dengan kayu yang baru. Hal tersebut juga menyebabkan belum dapat dibukanya stan pujasera yang disewakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Aspek-aspek yang dapat menghambat kinerja BUMDes Pakem Sejahtera tidak terlepas dari kapasitas kelembagaan yang terdapat dalam BUMDes Pakem Sejahtera.

Kapasitas kelembagaan BUMDes merupakan aspek yang penting dalam berkembangnya BUMDes. Kapasitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu, kelompok, organisasi maupun kelembagaan dalam mewujudkan pembangunan dalam arti luas. Kapasitas dalam arti luas merupakan sebuah hal yang bersifat aktif dan berkelanjutan yang artinya hal-hal yang berkaitan dengan kapasitas harus dilaksanakan secara terus menerus (Milah, 2022: 109). Maka dari itu pada dasarnya kapasitas bukanlah hal yang dapat dibiarkan saja, kapasitas juga perlu dikembangkan agar selalu dapat berkembang dengan baik.

Pembangunan kapasitas kelembagaan dapat diartikan sebagai upaya yang dilaksanakan untuk membangun kemampuan kelembagaan dengan menggunakan strategi dan metode yang sesuai sehingga kelembagaan dapat berkembang dari yang awalnya kurang baik menjadi lebih baik. Perubahan dalam pembangunan kapasitas kelembagaan dapat dilihat dengan adanya peningkatan produktivitas kerja dalam menjalankan tugas dan kewajibannya (Pakpahan, 2022: 44). Pembangunan kapasitas kelembagaan juga bertujuan untuk merubah sumber daya manusia yang ada dalam kelembagaan sesuai dengan kebutuhan lembaga dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia (Wispondono, 2022: 12).

Menurut Horton (2003: 23), terdapat beberapa aspek dalam melihat kapasitas suatu kelembagaan yaitu (1) Sumber daya manusia, (2) Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan, (3) Kepemimpinan, (4) Program dan Proses Manajemen (5) Jaringan dan Hubungan. Pentingnya pembangunan kapasitas kelembagaan perlu diterapkan pada kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera, kapasitas dalam kelembagaan BUMDes dapat menjadi tolak ukur dalam keberhasilan pembangunan BUMDes. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk meneliti mengenai kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka dapat diperoleh perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu bagaimana kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Mahasiswa, dapat menjadi referensi dan informasi untuk tugas atau penelitian selanjutnya.
2. Bagi Masyarakat, dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk melaksanakan pembangunan desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)
3. Bagi Pemerintah, dapat dijadikan sebagai pertimbangan dalam pembuatan kebijakan mengenai pembangunan desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)



BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Kapasitas merupakan efektifitas, efisien, dan responsibilitas kinerja dari suatu kelembagaan. Kapasitas pengelola BUMDes dapat diketahui melalui kegiatan pelatihan dan partisipasi yang dapat meningkatkan kompetensi individu, organisasi, dan sistem manajemen pengelola BUMDes. Pelatihan BUMDes dapat meningkatkan kapasitas dalam aspek pengetahuan dan keterampilan yang hal tersebut diperlukan dalam perencanaan unit bisnis dan pelaporan keuangan. Pelatihan juga berpengaruh dalam pengembangan kapasitas BUMDes yang nantinya dapat mendorong kolaborasi antara BUMDes dan memanfaatkan dana desa serta bantuan keuangan untuk pengembangan bisnis. Adanya pelatihan tersebut menjadikan pengurus BUMDes melaksanakan evaluasi yang menunjukkan bahwa pengurus BUMDes telah melakukan perbaikan administrasi, pelaporan keuangan, dan perencanaan pengembangan unit usaha BUMDes. Perubahan sikap dan perilaku pengurus BUMDes juga mengarah ke tata kelola BUMDes yang lebih baik (Alkadafi dkk, 2023).

Penguatan kapasitas BUMDes bertujuan untuk melihat kapasitas individu, kapasitas organisasi dan kapasitas sistem. Penguatan kapasitas individu dilihat berdasarkan penambahan pekerja BUMDes Sambimulyo, bimbingan untuk menjalankan program keuangan yang berwujud BUMDes ID atau Syncore. Penguatan kapasitas organisasi dapat dilihat dari pegawai BUMDes yang telah memiliki jiwa kepemimpinan dalam melaksanakan tugas dan juga adanya manajemen program kerja yang dilaksanakan secara berkala. Penguatan kapasitas sistem dijalankan dengan membuat tata tertib, penyusunan skala prioritas, meningkatkan perekonomian BUMDes, pelatihan usaha, permodalan dan pendampingan (Wijaya dan Zuhriyati, 2020).

Kapasitas dalam BUMDes dapat ditingkatkan dengan melaksanakan beberapa kegiatan yaitu (1) Pembentukan unit usaha baru, BUMDes Makmur Anugerah Lestari membantu dalam membentuk unit usaha baru bagi pengrajin dan UMKM alas kaki di Desa Sukamakmur. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan jumlah produksi dan penjualan produk serta memperluas

pasar, (2) Pengelolaan legalitas usaha, BUMDes bekerja sama dengan Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Bogor dalam pengurusan legalitas usaha bagi UMKM alas kaki, (3) Pelatihan manajerial, kegiatan pelatihan dan pendampingan dilakukan untuk meningkatkan kemampuan manajerial para pelaku UMKM alas kaki dan pengurus BUMDes. Materi yang disampaikan meliputi tata sistem organisasi, sistem operasi produksi, inovasi produksi, pemasaran digital, dan penyusunan laporan keuangan (Sunarzi dkk, 2022).

Kapasitas kelembagaan BUMDes juga perlu dikembangkan, pengembangan kapasitas kelembagaan ini dapat dilihat berdasarkan pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan transformasi kelembagaan. Hal ini terlihat pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi yang dilakukan dengan pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan perbaikan lingkungan kerja, adanya pembinaan dan bimbingan kerja serta pemilihan sumber daya manusia yang berkualitas untuk dijadikan pegawai. Penguatan organisasi dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan ini dilakukan dengan memperkuat struktur organisasi, memperbaiki strategi promosi dan menyiapkan sarana dan prasarana yang memadai. Transformasi kelembagaan dapat ditingkatkan dengan menjalin kerja sama, adanya peraturan dan sanksi yang mengikat, disusunnya Standar Operasional (SOP) dan memiliki landasan hukum yang jelas (Rahmadani dkk, 2022).

Pengembangan kapasitas kelembagaan juga dapat dilihat berdasarkan 3 indikator yaitu peran sosial, nilai yang melandasi peran sosial dan upaya menjaga kepercayaan publik. BUMDes di Desa Cidora dan Desa Besuki melakukan penguatan kapasitas yaitu penguatan kapasitas peran sosial BUMDes dilaksanakan dengan metode penyuluhan dan pendampingan kepada masyarakat. Berdasarkan pendampingan yang dilaksanakan dapat diketahui bahwa pengurus BUMDes sebagian ada yang mengetahui peran sosial dan sebagian yang lain belum mengetahui peran sosial BUMDes. Keseluruhan pengurus BUMDes juga mengetahui nilai-nilai yang dianut dalam menjalankan peran sosial untuk mengembangkan BUMDes. Selain itu, hampir seluruh pengurus BUMDes

mengetahui cara yang harus dilaksanakan untuk menjaga kepercayaan publik dalam pelaksanaan BUMDes. Maka dari itu, dapat diketahui bahwa penguatan kapasitas peran sosial BUMDes dapat terlaksana dengan baik dan dapat menyejahterahkan masyarakat (Rosyadi dkk, 2021).

Terdapat tiga tingkatan yang harus ditekankan dalam pengembangan kapasitas yaitu tingkatan individu/sumber daya manusia, tingkatan organisas/lembaga dan tingkatan sistem/kebijakan menurut penelitian (Hasan dkk, 2022). Tingkat individu, Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera mencoba meningkatkan kualitas kinerja para pegawai dengan melihat pengetahuan yang meliputi pekerja harus bekerja sesuai prosedur, memiliki kemampuan *solve problem* yang baik, dan bertanggung jawab atas tugasnya. Segi keterampilan pegawai harus memiliki sikap terampil, sigap dan berkompeten dalam menyelesaikan tugas-tuganya. Segi sikap dan perilaku kerja, inisiatif, motivasi dan demokratis. Tingkatan organisasi Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera telah berupaya dalam membenahi organisasinya yaitu dengan cara membenahi struktur organisasi, memperbaiki kebijakan dan aturan-aturan dalam organisasi, pendistribusian anggaran juga cukup baik dan sarana dan prasarana sudah cukup memadai dan memberikan kenyamanan bagi para pegawai. Tingkatan sistem pegawai Badan Usaha Milik Desa Lembengan Sejahtera melayani masyarakat sesuai dengan SOP yang telah di tentukan.

Aspek-aspek kapasitas BUMDes berpengaruh dalam pelaksanaan BUMDes, aspek kapasitas tersebut dapat meningkatkan kinerja BUMDes. Aspek kapasitas tersebut meliputi sumber daya manusia dimana dilaksanakan perekrutan dengan membuka lowongan yang mana saat ini BUMDes Lau Siangin memiliki beberapa pengurus yang kebanyakan tamatan SMA dan beberapa saja yang sarjana. Infrastruktur utama BUMDes Lau Siangin adalah gedung kantor yang dilengkapi sarana da prasarana kantor seperti meja, kursi, peralatan ATK, printer, dan komputer. BUMDes Lau Siangin menggunakan handphone/whatsapp sebagai alat komunikasi. Keuangan BUMDes Lau Siangin masih belum memadai sehingga menghambat kinerja BUMDes. Manajer BUMDes Lau Siangin menggunakan strategi komunikasi yang melibatkan pimpinan dan bawahan

sebagai usaha untuk mengintegrasikan visi dan misi serta sebagai sarana untuk memastikan pelaksanaan tugas telah berjalan sesuai dengan target. Program kerja yang dilaksanakan di BUMDes Lau Siangin antara lain: PAM Desa, kolam atau embung desa, los/jambur dan depot air minum. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lau Siangin mengembangkan hubungan kemitraan dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk atau BRI (Pandia dan Siahaan, 2023).

Penerapan strategi dalam pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes memiliki peran yang signifikan sehingga strategi yang akan diterapkan harus sesuai dengan kondisi BUMDes. Strategi pengembangan kapasitas kelembagaan BUMDes yang dilakukan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirto Abadi yaitu dengan strategi pengembangan sumber daya manusia meliputi pengurus BUMDes Tirto Abadi memiliki pengetahuan mengenai BUMDes yang didapat melalui pelatihan, yang sudah dijalankan namun pelatihan dan diklat kepengurusan BUMDes yang belum maksimal. Untuk keterampilan sendiri, pengurus BUMDes Tirto Abadi dinilai cukup kreatif karena tidak menunggu pelatihan usaha dari pemerintah namun mampu mencari pola dinilai berdasarkan pengalaman. Struktur organisasi yang dimiliki BUMDes Tirto terdiri dari penasihat, pelaksana operasional dan pengawas proses pengambilan keputusan ada beberapa forum yang diadakan sesuai dengan kebutuhan. Segi kelembagaan memberikan fokus pada kerjasama dalam upaya mengembangkan Agrowisata Kebun Belimbing adapun kerjasama dengan beberapa pihak yaitu Dinas Pertanian Kabupaten Bojonegoro, Dinas Pariwisata Kabupaten Bojonegoro, serta PT Petrokimia Gresik dengan fokus berkerja sama sesuai bidang yang menjadi strategi pengembangan Agrowisata Kebun Belimbing (Faradin dan Fanida, 2021).

Kapasitas dalam kelembagaan BUMDes diharapkan mampu memberikan pengaruh dalam pelaksanaan BUMDes. Salah satunya penelitian (Fatimah, 2021) yaitu kapasitas yang ada di BUMDes Mekar Mandiri yang meliputi strategi, keterampilan organisasi, sumber daya manusia, sistem dan infrastruktur, struktur organisasi dan budaya. Strategi dijalankan di BUMDes Mekar Mandiri yang menginvestasikan penyertaan modal BUMDes yang bersumber dari dana desa. Keterampilan organisasi yang ada di BUMDes Mekar Mandiri ditingkatkan

dengan melaksanakan pelatihan keterampilan. Sumber daya manusia, sumber daya yang ada di BUMDes Mekar Mandiri ini selama ini dapat dikatakan telah memadai. Sistem dan infrastruktur, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi di BUMDes Mekar Mandiri dilakukan dengan memanfaatkan digitalisasi. Struktur organisasi, Struktur organisasi di BUMDes Mekar Mandiri terdiri dari: (1) Pengawas, (2) Komisaris, (3) Direktur/Ketua, (4) Sekretaris, (5) Bendahara, (6) Kepala Unit Perantara, (7) Kepala Unit Penyewaan Alat, (8) Kepala Unit Perdagangan, (9) Anggota. Budaya, pengurus di BUMDes Mekar Mandiri telah mampu mewujudkan regulasi dalam bentuk Anggaran Dasar (AD) dan Anggaran Rumah Tangga (ART) yang menjadi pedoman pengelolaan BUMDes sehingga semua aturan main diatur dalam tata kelola BUMDes yang dijabarkan secara detail dalam AD-ART.

Penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes menjadi tanggung jawab semua pihak baik pemerintah pusat, pemerintah provinsi, pemerintah kabupaten/kota melalui perangkat daerahnya, hingga pemerintah desa. Program penguatan kapasitas BUMDes bisa dilakukan salah satunya melalui cara pelatihan atau pendampingan terhadap para pengelolanya dengan mempraktikkan model “*on the job training*” (pelatihan di tempat kerja). Kelebihan penggunaan model ini, peserta program tidak perlu meninggalkan tempat kerja dan langsung praktik untuk memperbaiki kebiasaan-kebiasaan cara kerja yang salah untuk diperbaiki pada saat itu juga oleh para instruktur yang kompeten. Cara seperti ini tidak selalu harus formal, melainkan dilaksanakan juga secara informal dalam suasana yang tidak terkungkung di ruang kelas yang menimbulkan perasaan jenuh, bosan dikalangan para peserta training (Parjaman dan Enas, 2021).

Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian ini dan penelitian terdahulu sama-sama meneliti mengenai kapasitas kelembagaan BUMDes dimana kapasitas kelembagaan merupakan aspek penting yang diperlukan dalam pengembangan kelembagaan BUMDes. Selain itu, persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan metode deskriptif kualitatif, penggunaan metode ini dianggap mampu menjelaskan kapasitas kelembagaan BUMDes dengan jelas dan terstruktur.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian pada penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Jember sedangkan penelitian terdahulu dilaksanakan di Kabupaten Tasikmalaya, Kabupaten Sukabumi, Kabupaten Banyumas, Kabupaten Sleman, Kabupaten Kuantan Singingi. Perbedaan penggunaan teori dan tempat dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat memunculkan hasil yang baru dan berbeda.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kelembagaan

Kelembagaan merupakan aturan yang ada dalam masyarakat yang mengatur perilaku dalam masyarakat (Uphoff, 1986). Kelembagaan adalah hasil dari kesepakatan masyarakat yang diatur dalam norma-norma yang ada di masyarakat. Kelembagaan dapat mendorong masyarakat untuk menjalankan sesuatu secara berkala dan bersama-sama mengalahkan kepentingan individu seseorang. Semakin lama kelembagaan akan semakin pudar dan terkikis apabila masyarakat tidak mematuhi norma dan aturan yang berlaku dalam suatu masyarakat. Kelembagaan dijelaskan sebagai norma atau kebiasaan yang dilakukan oleh masyarakat untuk mempertahankan nilai yang dianggap penting dalam masyarakat, kelembagaan adalah perwujudan dari kultur dan struktur yang ada di masyarakat. Manusia yang terlibat dalam suatu kelembagaan pasti memiliki status dan peran yang berbeda-beda, status adalah bentuk struktur dan peran adalah bentuk kultur (Rahardjo, 2017: 160).

Kelembagaan dijelaskan sebagai sesuatu yang pasti terdapat dalam masyarakat baik masyarakat tersebut masih bersifat tradisional maupun modern. Kelembagaan merupakan himpunan norma yang terdapat dalam segala stratifikasi dalam masyarakat yang mengacu dalam kebutuhan pokok yang ada di masyarakat (Soekanto dan Sulistyowati, 2013:170). Kelembagaan yang terdapat dalam masyarakat memiliki beberapa fungsi yang meliputi

1. Sebagai pedoman bagi masyarakat dalam bersikap dan bertingkah laku dalam menyelesaikan masalah dalam suatu masyarakat
2. Menjaga kesatuan masyarakat

3. Menjadi dasar bagi masyarakat untuk membentuk sistem pengendalian sosial

Kelembagaan dapat dibagi menjadi dua yaitu kelembagaan formal dan kelembagaan non formal. Kelembagaan formal dibentuk melalui penyuluh yang diutus pemerintah dengan melalui mekanisme dan sistem yang telah diatur, kelembagaan formal memiliki administrasi dan struktur yang tetap, sayangnya kelembagaan formal memiliki kelemahan yaitu belum bisa mencapai tujuan pembentukan. Berbeda dengan kelembagaan non formal yang sifatnya lebih dinamis sehingga kelembagaan non formal memberikan keuntungan kepada masyarakat karena pelaksanaannya lebih mudah. Kelembagaan non formal juga tidak memiliki administrasi dan sistem yang tidak tetap, kelembagaan non formal akan lebih berdinamika sesuai dengan keadaan masyarakat itu sendiri Pulungan (2021: 3).

Kelembagaan dijadikan sebuah skema dalam beberapa peraturan dan adat istiadat yang di dalam kelembagaan tersebut masih menjaga beberapa nilai yang dianggap menjadi pondasi. Kelembagaan diartikan sebagai kumpulan norma dari berbagai jenjang yang berpedoman dengan kebutuhan pokok dalam kehidupan manusia. Kelembagaan sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kelembagaan sebagai tata nilai perilaku dan kelembagaan sebagai organisasi yang berkelanjutan (Artyasa, 2011:120). Kelembagaan harus dipahami dengan baik dan benar tujuannya agar dapat memahami mengenai kelembagaan sosial, kelembagaan dan lembaga yang saling terikat. Kelembagaan juga bukan benda mati yang dapat dijalankan sesuai dengan keinginan pemiliknya, pengelolaan kelembagaan juga harus memperhatikan perilaku, hukum, norma, prinsip, etika, moral dan sistem yang semua itu dapat dipengaruhi baik secara internal maupun secara eksternal (Sapteno dan Tjiptabudy, 2015: 3).

Kelembagaan menjadi pondasi yang ada di masyarakat baik secara formal dan informal yang mengatur perilaku masyarakat baik dalam kehidupan sehari-hari maupun usaha khusus dalam mewujudkan tujuan tertentu. Kelembagaan yang ada di masyarakat desa bisa berasal dari kebiasaan masyarakat yang dilakukan secara turun temurun maupun kebiasaan yang dihasilkan dari luar desa maupun dari dalam desa. Kelembagaan yang ada di masyarakat juga tidak hanya berasal

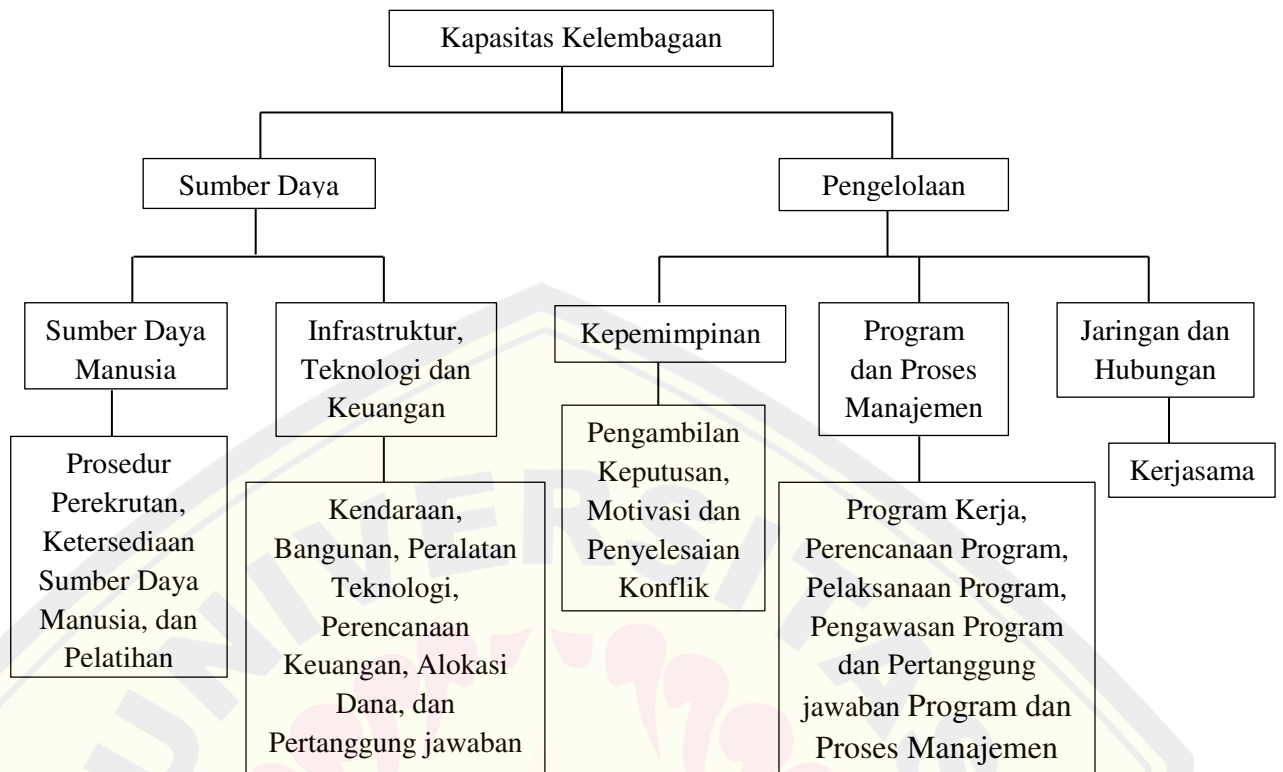
dari kebiasaan orang-orang zaman dulu, namun juga disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat saat ini. Aspek kelembagaan merupakan aspek penting dalam suatu kelembagaan, aspek kelembagaan dapat mempengaruhi jalannya suatu kelembagaan, aspek kelembagaan meliputi kelembagaan pemerintah dan kelembagaan non pemerintah (Soetriono dan Suwandari, 2016:8).

Kelembagaan dibagi menjadi beberapa macam yang diperoleh berdasarkan jenis kelembagaan yang telah dikelompokkan (Artyasa, 2011,127). Beberapa pengelompokan kelembagaan yaitu

1. Sistem agribisnis, yaitu, kelembagaan pemasaran, kelembagaan pengadaan sarana input produksi, kelembagaan pengolahan hasil produksi dan lain-lain.
2. Konsep kelembagaan berdasarkan konteks sosial yang dilihat dari perkembangannya, nilai-nilai yang diterima masyarakat, sudut pandang penerimaan masyarakat, ukuran penyebarannya dan fungsinya.
3. Pengelompokan berdasarkan orientasi yang meliputi orientasi, bentuk pelayanan, dan sifat keanggotaannya.
4. Pengelompokan menurut fungsi yang dilaksanakan.

2.2.2 Teori Kapasitas Kelembagaan

Menurut Horton (2003: 39), kapasitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh suatu kelembagaan untuk menerapkan keterampilan dan sumber dayanya guna mencapai tujuan yang telah direncanakan. Kapasitas diperlukan untuk meningkatkan kinerja dalam suatu kelembagaan, kinerja dijelaskan sebagai kemampuan kelembagaan dalam mewujudkan tujuan dan mencapai misinya secara keseluruhan. Klasifikasi kapasitas menurut Horton (2003: 23) sebagai berikut:



Gambar 2.1 Elemen Kapasitas Horton (2003)

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan elemen yang menjalankan sebuah kelembagaan sehingga sumber daya manusia merupakan aspek terpenting dalam menjalankan sebuah kelembagaan. Terdapat beberapa aspek penting dalam menentukan sumber daya manusia dalam sebuah kelembagaan yaitu prosedur perekrutan, ketersediaan sumber daya manusia, dan pelatihan.

2. Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan

Infrastruktur merupakan prasarana yang menunjang segala proses yang berjalan dalam sebuah kelembagaan. Infrastruktur meliputi jenis, jumlah dan kualitas bangunan, kendaraan, peralatan yang digunakan dalam kelembagaan. Teknologi merupakan metode ilmiah yang digunakan untuk mencapai tujuan praktis, teknologi akan mempermudah kegiatan yang dilaksanakan dalam kelembagaan. Teknologi dapat berupa teknologi komunikasi seperti handphone, aplikasi chat, email, teknologi informasi berupa televisi, media online dan lain sebagainya, teknologi transportasi berupa motor, mobil, kapal, pesawat dan lain

sebagainya. Keuangan merupakan dana yang digunakan untuk menjalankan kelembagaan, modal awal adalah aspek penting keuangan dalam sebuah kelembagaan. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam keuangan yaitu pengelolaan keuangan, pengelolaan keuangan dapat dimulai dengan perencanaan keuangan, alokasi dana dan diakhiri dengan pertanggungjawaban, kesemuanya proses tersebut harus dilaksanakan secara prosedural.

3. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi guna mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Adanya kepemimpinan menjadikan anggota dalam sebuah kelembagaan mengerti cara untuk menetapkan arah kelembagaan, menyelaraskan anggota untuk mencapai tujuan, memotivasi dan memiliki komitmen dalam bertindak serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan.

Terdapat beberapa tipe kepemimpinan menurut Torang (2013: 66) yaitu

- a. Otoriter, merupakan tipe kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan di tangan pemimpin. Pemimpin dengan tipe otoriter menganggap bahwa dirinya tidak memiliki kekurangan dan kelemahan sehingga bawahan hanya sebagai pelaksana keputusan.
- b. Paternalistik, merupakan tipe kepemimpinan yang menjadikan pemimpin sebagai pemegang keputusan tertinggi tanpa melibatkan bawasanya. Pemimpin dengan kepemimpinan paternalistik memperhatikan kebutuhan fisik bawasanya dengan maksud agar bawasanya melaksanakan tugas dengan baik. Hubungan dalam tipe kepemimpinan paternalistik diibaratkan sebagai anak dan bapak. Tipe kepemimpinan paternalistik berorientasi pada penyelesaian tugas serta menjaga komunikasi dan hubungan yang baik dengan bawasanya.
- c. Kharismatik, merupakan tipe kepemimpinan yang selalu menjaga keseimbangan antar pelaksana tugas, kepemimpinan ini juga berusaha untuk menjaga hubungan baik dengan bawasanya. Komunikasi dan hubungan dalam tipe kepemimpinan kharismatik antara pemimpin dan bawahan berorientasi rasional dan bukan berorientasi kekuasaan.

- d. *Laissez Faire*, merupakan tipe kepemimpinan yang mengutamakan orientasi hubungan daripada penyelesaian tugas. Pengutamaan orientasi hubungan pada tipe kepemimpinan *laissez faire* karena menganggap jika hubungan antara pemimpin dan bawahan terjalin dengan harmonis maka bawahan akan termotivasi menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab.
- e. Demokratik, merupakan tipe kepemimpinan yang menempatkan bawahan sebagai faktor terpenting. Pemimpin menempatkan bawahannya sebagai subyek yang memiliki keinginan, kebutuhan, kemampuan, pendapat, kreatifitas, dan inisiatif yang berbeda-beda dan harus dihormati. Tipe kepemimpinan demokratik mengindikasikan kepemimpinan yang aktif, dinamik dan terarah. Pemimpin dengan tipe kepemimpinan demokratik selalu mengedepankan musyawarah.

4. Program dan Proses Manajemen

Manajemen dibagi menjadi dua yaitu manajemen program dan proses. Manajemen program berkaitan dengan kegiatan yang dilakukan dalam kelembagaan. Sedangkan manajemen proses berkaitan dengan proses yang berjalan dalam sebuah kelembagaan. Manajemen proses dapat dilakukan dengan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pertanggung jawaban.

5. Jaringan dan Hubungan

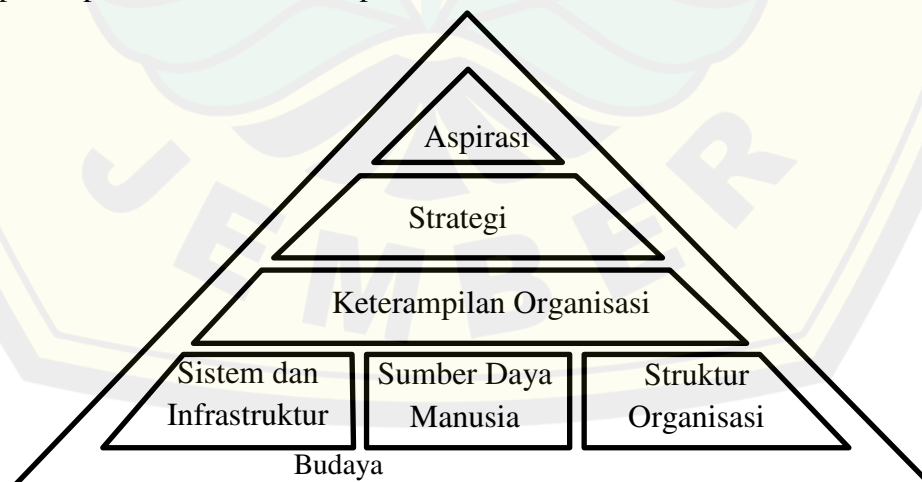
Jaringan dan hubungan merupakan kerjasama yang dilakukan oleh suatu kelembagaan dengan beberapa individu atau kelompok. Jaringan dan hubungan dibutuhkan oleh kelembagaan untuk mengembangkan kelembagaan itu sendiri, semakin luas jaringan dan hubungan yang dibentuk akan memperluas kelembagaan itu sendiri.

Menurut Milen (2001: 4), kapasitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu dalam melaksanakan fungsi sesuai dengan tugas secara efektif, efisien dan berkelanjutan. Kapasitas merupakan kemampuan yang dimiliki seorang individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kapasitas juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Seseorang yang memiliki kapasitas akan mudah melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan

perilaku yang dimilikinya untuk mencapai suatu keberhasilan yang diharapkan (Zaman dkk, 2021: 48). Kapasitas diharapkan mampu dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan manusia untuk mencapai kesejahteraan material dan spiritual (Asang, 2019: 12). Kapasitas dapat dilihat dari karakteristik dan kegiatan yang dilakukan baik secara individu kelompok maupun organisasi (Chaskin, 2001: 259).

Kapasitas kelembagaan harus dikembangkan secara maksimal agar sebuah kelembagaan memiliki dampak sosial yang jelas. Setiap aspek dalam kelembagaan harus saling membantu dalam meningkatkan suatu kapasitas agar kelembagaan dapat berkembang dengan baik. Menjaga kapasitas suatu kelembagaan penting untuk dijalankan dengan tujuan agar menjaga keberlanjutan kelembagaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek. Oleh karena itu, kapasitas dalam kelembagaan dianggap sangat penting sehingga terbentuklah kerangka kapasitas McKinsey (2001: 27).

Terdapat 7 elemen penting dalam kerangka kapasitas yang dari 7 elemen tersebut dibagi menjadi dua bagian yaitu elemen tinggi dan elemen dasar. Elemen tinggi meliputi aspirasi, strategi dan keterampilan organisasi, sedangkan elemen dasar meliputi sistem dan infrastruktur, sumber daya manusia, struktur organisasi dan budaya. Jika seluruh elemen tersebut dijadikan satu maka akan membentuk sebuah piramida yang elemen-elemen di dalamnya terikat satu sama lain, berikut merupakan piramida 7 elemen kapasitas:



Gambar 2.2 Piramida Kerangka Kapasitas McKinsey (2001)

Setiap elemen dalam kerangka kapasitas saling terhubung satu sama lain sehingga diperlukan strategi yang cocok digunakan untuk menggunakan elemen mana yang harus diprioritaskan, meskipun demikian setiap elemen kapasitas sama pentingnya dalam sebuah kelembagaan (McKinsey, 2001: 27). Berikut merupakan penjelasan mengenai 7 elemen kapasitas menurut McKinsey:

1. Aspirasi

Kelembagaan perlu membuat keinginan dan harapan yang dijadikan sebagai acuan dalam mewujudkan kesuksesan suatu kelembagaan. Keinginan dan harapan tersebut dicetuskan dalam visi dan misi dan tujuan, ketiga aspek ini mencerminkan tujuan kelembagaan secara keseluruhan. Seluruh aspek ini digabungkan menjadi aspirasi dalam menjalankan sebuah kerangka kapasitas. Seluruh elemen dalam kelembagaan dapat memberikan aspirasi mereka terhadap kinerja suatu kelembagaan, dan diperlukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan aspirasi dalam kelembagaan. Aspirasi menentukan tingkah dan perilaku yang harus dilakukan dalam kelembagaan, aspirasi digunakan sebagai dasar dalam strategi yang digunakan untuk menjelaskan mengenai keterampilan kelembagaan.

2. Strategi

Strategi merupakan metode yang dilakukan untuk menjalankan aspirasi yang telah dicetuskan, strategi menjadi cara yang digunakan untuk mencapai visi misi yang ada dalam kelembagaan. Strategi disusun berdasarkan aspirasi yang telah ditampung oleh kelembagaan, strategi yang disusun disesuaikan dengan seluruh komponen dalam kelembagaan seperti kelembagaan organisasi, sumber daya manusia dan lain sebagainya. Strategi yang berjalan dengan baik akan memberikan dampak sosial yang positif bagi kelembagaan.

3. Keterampilan Organisasi

Keterampilan organisasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh kelembagaan dalam melaksanakan strategi yang telah disusun. Keterampilan organisasi dibutuhkan untuk menjalankan kelembagaan mulai dari perencanaan strategis, pemasaran, penggalangan dana hingga pengembangan dan pelaksanaan program. Keterampilan organisasi berpengaruh pada kinerja kelembagaan, apabila

kelembagaan memiliki keterampilan yang terbatas maka hal tersebut akan memberikan kesulitan dalam menilai efektivitas program. Sebaliknya apabila kelembagaan memiliki keterampilan yang maksimal maka hal tersebut akan berdampak baik pada efektivitas program.

4. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor penting yang dapat menentukan berhasil atau tidaknya suatu kelembagaan sehingga sumber daya manusia juga menjadi urat nadi dalam menjalankan kelembagaan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam sebuah kelembagaan yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan, potensi dan bakat. Jika orang-orang tersebut mengerahkan seluruh kemampuan, potensi dan bakatnya, maka kelembagaan akan berjalan dengan baik.

5. Sistem dan Infrastruktur

Kerangka kapasitas menjelaskan bahwa sistem merupakan metode yang dijalankan baik secara formal maupun informal dalam sebuah kelembagaan yang bekerja. Secara singkat, sistem merupakan proses dimana segala sesuatu dalam kelembagaan berfungsi dan bekerja. Sistem dalam kelembagaan sering berjalan dengan rumit dan membingungkan, apalagi jika berkaitan dengan pengelolaan keputusan, pengetahuan dan orang. Sedangkan infrastruktur merupakan aset yang membantu berjalannya sebuah kelembagaan, aset tersebut dapat berupa fisik maupun teknologi. Infrastruktur sering dianggap remeh dalam pelaksanaan kelembagaan padahal kehadiran infrastruktur sangat diperlukan.

6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan mekanisme yang disusun sesuai dengan kebutuhan suatu kelembagaan. Struktur organisasi yang terdapat dalam kelembagaan tersusun secara sistematis dan struktural yang dilihat dengan adanya tingkatan-tingkatan dalam susunan struktur organisasi. Tingkatan-tingkatan tersebut memiliki pembagian kerja dan tanggung jawab dalam sesuai dengan tanggung jawab masing-masing tingkatan. Struktur organisasi perlu dirubah secara berkala untuk memperjelas peran dan tanggung jawab, selain itu untuk menciptakan kelompok kerja baru, mengembangkan atau memutar kelompok

yang sudah ada. Perubahan struktur organisasi secara berkala diperlukan supaya tercipta keselarasan dalam kelembagaan.

7. Budaya

Budaya merupakan nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku yang terdapat dalam kelembagaan. Budaya yang terdapat pada kelembagaan dibuktikan dengan cara mengamalkan sikap dan perilaku dalam sarana dan prasarana kelembagaan yang akan membentuk suatu sistem nilai dalam kelembagaan. Membentuk budaya dengan nilai yang kuat cukup sulit untuk dilakukan, dibutuhkan dukungan dari berbagai pihak agar nilai budaya dapat diaplikasikan dengan baik dalam kelembagaan.

Kapasitas yang telah dimiliki oleh kelembagaan harus dibangun dan dikembangkan. Pembangunan kapasitas dilakukan agar suatu kelembagaan tetap berjalan sesuai dengan perubahan zaman. Diketahui bahwa saat ini perubahan dan tantangan yang dialami oleh kelembagaan menyebabkan suatu kelembagaan harus memiliki kepastian dan kebersinambungan. Pembangunan kapasitas yang dapat dilaksanakan meliputi sumber daya manusia, finansial, sarana prasarana, sistem organisasi dan manajemen (Haryono dkk, 2012: 9).

2.2.3 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pendirian BUMDes sendiri diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 yang menjelaskan bahwa desa berhak mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang dijalankan berdasarkan jiwa kekeluargaan dan gotong royong. BUMDes dapat didirikan apabila desa melakukan musyawarah desa yang menyepakati bahwa desa akan mendirikan BUMDes, nantinya desa akan menetapkan peraturan desa mengenai pembentukan BUMDes sebagai dasar berdirinya BUMDes. Menurut Nugroho and Suprpto (2021: 7), Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang didirikan oleh pemerintah desa sesuai dengan kebutuhan dan perekonomian desa. BUMDes didirikan dengan tujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat desa. BUMDes didirikan oleh desa dengan tujuan untuk memanfaatkan segala jenis potensi ekonomi,

kelembagaan ekonomi, potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Rukin, 2021: 23).

BUMDes memiliki fungsi sebagai lembaga yang berguna dengan memanfaatkan sumber daya desa yang diharapkan dapat memberi keuntungan dan berfungsi sebagai lembaga sosial yang memberikan jasa pelayanan sosial bagi yang memiliki kepentingan (Nugroho dan Suprpto, 2021: 7). Pembentukan BUMDes memang tidak mudah, namun dengan adanya BUMDes akan dapat menjadi langkah awal bagi desa untuk memperluas jangkauan masyarakat dalam menjalankan usahanya sendiri yang nantinya dapat menyejahterakan masyarakat.

Pendirian BUMDes merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan desa dalam usaha membangun perekonomian lokal. Pembangunan dalam perekonomian lokal mempertimbangkan beberapa aspek seperti kebutuhan, potensi desa, kapasitas desa, dan modal desa (Nugroho dan Suprpto, 2021: 15). Menurut Permendes Nomor 4 tahun 2015 menjelaskan bahwa musyawarah desa yang dilaksanakan desa membahas mengenai beberapa pokok bahasan meliputi (1) Pendirian BUMDes sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat, (2) Organisasi pengelola BUM Desa, (3) Modal usaha BUMDes dan (4) Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga BUMDes. Pendirian BUMDes juga harus mempertimbangkan beberapa aspek, hal ini tercantum pada Permendes Nomor 4 Tahun 2015 yang memaparkan bahwa BUMDes dapat didirikan dengan mempertimbangkan aspek-aspek yang meliputi (1) Inisiatif pemerintah desa atau masyarakat desa, (2) Potensi usaha ekonomi desa, (3) Sumber daya alam desa, (4) Sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDes, (5) Penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDes.

Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015 tujuan didirikannya BUMDes meliputi

1. Meningkatkan perekonomian desa
2. Memaksimalkan aset desa untuk kesejahteraan masyarakat
3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa
4. Menjalani kerjasama antardesa atau pun dengan pihak ketiga

5. Membentuk peluang dan jaringan pasar yang digunakan untuk membantu layanan umum warga
6. Membuka lapangan kerja
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa
8. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa.

Pengurus yang dibentuk di dalam BUMDes berasal dari pengurus desa dan masyarakat desa Rukin (2021: 24). Kepengurusan dalam BUMDes juga diatur dalam Permendes Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 10 yaitu kepengurusan yang mengelola kegiatan dan usaha BUMDes terdiri atas (1) Penasihat, (2) Pelaksana Operasional, (3) Pengawas. Pemberian nama dalam susunan kepengurusan dilakukan sesuai dengan keadaan desa tersebut, sehingga nantinya setiap desa memiliki penamaan kepengurusan yang berbeda-beda. BUMDes sendiri dapat mendapatkan modal dari pemerintah desa, tabungan masyarakat, bantuan pemerintah pusat, pemerintah provinsi, dan pemerintah kota/kabupaten, pinjaman, penyertaan modal pihak lain dan kerjasama bagi hasil yang saling menguntungkan (Rukin, 2021: 24). Menurut Permendes Nomor 4 Tahun 2015, modal awal BUMDes berasal dari APB Desa, selain itu modal BUMDes juga terdiri atas dua macam yaitu penyertaan modal desa dan penyertaan modal masyarakat desa.

Terdapat beberapa jenis usaha yang dapat dikelola oleh BUMDes, hal ini tercantum dalam Permendes Nomor 4 Tahun 2015 yaitu (1) Bisnis Sosial, (2) Jasa Penyewaan, (3) Lembaga Perantara, (4) Keuangan, (5) Perdagangan, (6) Usaha Bersama, (7) Kontraktor. Usaha-usaha yang dijalankan oleh BUMDes diharapkan dapat berjalan dengan lancar sehingga mendapatkan keuntungan, maka dari itu diperlukan pengelolaan yang baik dan benar agar usaha dalam BUMDes dapat berkembang dengan baik. Menurut (Wanusmawatie dan Ulum, 2021: 81), terdapat 4 tahap yang diperlukan dalam pengelolaan BUMDes yang meliputi

1. Pengelolaan BUMDes harus dilakukan secara *member-based* dan *self-help* secara kompeten dan mandiri dengan memperhatikan prinsip-prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, bertanggung jawab dan berkelanjutan.

2. BUMDes yang didirikan atas dasar keinginan masyarakat dan potensi desa diharapkan dapat memprioritaskan penggunaan modal yang berasal dari masyarakat dan pemerintah desa, namun nantinya dapat mempertimbangkan modal dari pihak ketiga.
3. Merealisasikan tujuan berdirinya BUMDes dengan memberikan jasa pelayanan kepada usaha produktif, memberikan kesempatan yang sama kepada warga untuk mendirikan suatu usaha, meningkatkan pendapatan masyarakat desa.
4. Pendirian BUMDes harus mempertimbangkan keberlanjutan potensi desa dan partisipasi masyarakat.

2.3 Kerangka Penelitian

Kelembagaan merupakan nilai-nilai atau aturan yang mengatur pola dan perilaku masyarakat, kelembagaan muncul akibat kebiasaan atau adat yang terjadi secara turun-temurun, kelembagaan ini juga terdapat dalam BUMDes. BUMDes merupakan badan usaha yang didirikan atas dasar kesepakatan antara masyarakat desa dengan perangkat desa melalui musyawarah desa. BUMDes didirikan dengan melihat potensi dan karakteristik yang ada di desa. BUMDes sendiri didirikan dengan modal yang berasal dari APBDesa. BUMDes didirikan dengan tujuan untuk memberikan kesejahteraan bagi masyarakat desa, tujuan BUMDes ini diatur dalam AD/ART yang telah dibentuk. Terdapat beberapa macam usaha yang dapat dikelola oleh BUMDes, usaha-usaha tersebut menjadi kesempatan bagi masyarakat untuk menyalurkan potensi yang ada. BUMDes memiliki stuktur organisasi yang tersusun secara sistematis dan terstruktur, masing-masing susunan dalam struktur organisasi memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing.

Kabupaten Jember merupakan Kabupaten yang berada di Jawa Timur yang memiliki banyak keindahan dan potensi di dalamnya. Kabupaten Jember memiliki BUMDes sebanyak 112 BUMDes yang telah terverifikasi nama dan badan hukumnya di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Dari 31 Kecamatan yang ada di Kabupaten Jember hanya dua kecamatan yang tidak memiliki BUMDes, hal ini dapat diartikan bahwa tingkat partisipasi pendirian BUMDes di Kabupaten Jember cukup tinggi. Salah satu

wilayah yang sudah mendirikan BUMDes yaitu Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe, desa ini memiliki BUMDes yang bernama BUMDes Pakem Sejahtera.

BUMDes Pakem Sejahtera yang ada di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumber Jember Kabupaten Jember merupakan BUMDes yang didirikan pada tahun 2017. Kepengurusan pada BUMDes Pakem Sejahtera diisi oleh masyarakat Desa Sumberpakem, kepengurusan dipilih melalui musyawarah desa dengan kesepakatan masyarakat desa dan pengurus desa. Usaha yang dikelola oleh BUMDes Pakem Sejahtera termasuk dalam bidang ekonomi, BUMDes Pakem Sejahtera saat ini mengelola dua unit usaha yaitu unit usaha pujasera dan unit usaha kolam pancing, seluruh unit usaha dikelola oleh pengurus BUMDes. Terdapat aspek yang menghambat kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera yaitu belum adanya sumber daya manusia yang memadai, minimnya kemampuan pengurus dalam mengelola BUMDes dan output BUMDes yang belum stabil dan fluktuatif. Maka dari itu, kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera tidak terlepas dari kapasitas kelembagaan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera.

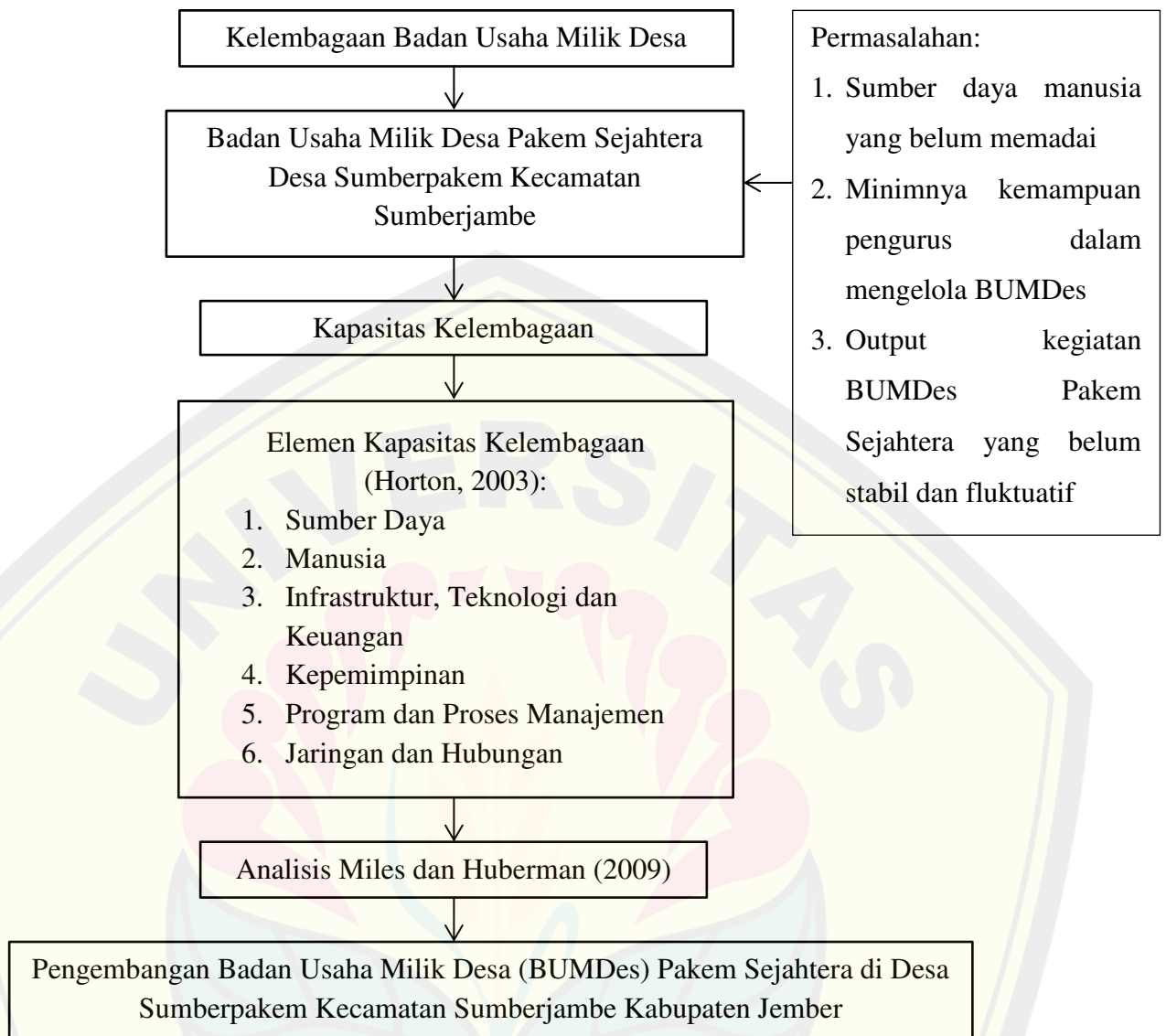
Kapasitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu, kelompok, atau lembaga dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Kapasitas dalam sebuah kelembagaan menjadi acuan yang digunakan untuk melihat keterampilan yang dimiliki oleh lembaga, baik perkembangan yang baik maupun buruk. Kapasitas kelembagaan bertujuan untuk mengetahui perkembangan sebuah lembaga, baik perkembangan yang buruk sampai perkembangan yang baik. Oleh karena itu, kapasitas kelembagaan diperlukan dalam BUMDes Pakem Sejahtera, tujuannya untuk mengetahui seberapa besar kapasitas yang dimiliki oleh BUMDes Pakem Sejahtera saat ini.

Penelitian mengenai “Kapasitas Kelembagaan badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember” ini membahas mengenai kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera. Kapasitas kelembagaan dalam BUMDes Pakem Sejahtera ini dipaparkan dengan menggunakan pendapat menurut Horton (2003) yang menjelaskan bahwa elemen kapasitas terdiri atas (1) Sumber daya manusia (2)

Infrastruktur, teknologi dan keuangan, (3) Kepemimpinan, (4) Program dan proses manajemen, (5) Jaringan dan hubungan.

Metode analisis data yang digunakan untuk mengetahui kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera adalah metode analisis Miles dan Huberman. Menurut Sugiyono (2014: 430), terdapat 3 tahapan dalam analisis data yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) dan penarikan kesimpulan (*conclusion*). Penelitian ini bertujuan mengetahui kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera. Penelitian ini juga bertujuan agar seluruh aspek dalam BUMDes Pakem Sejahtera bersinergi untuk mengembangkan dan membangun kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera. Berdasarkan uraian di atas, berikut merupakan skema kerangka pemikiran:





Gambar 2.3 Skema Kerangka Pemikiran

BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penentuan Daerah Penelitian

Penentuan daerah pada penelitian ini dilakukan secara sengaja yang menggunakan *purposive method*. Menurut Sugiyono (2014: 392), *purposive method* merupakan teknik pengambilan sampel yang pemilihan sampelnya dilakukan dengan pertimbangan peneliti dengan tujuan tertentu. Daerah penelitian yang dipilih berada di BUMDes Pakem Sejahtera Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember yang dilaksanakan pada Bulan Januari sampai Juni 2023. BUMDes Pakem Sejahtera dipilih dengan pertimbangan bahwa BUMDes Pakem Sejahtera telah terverifikasi nama dan berbadan hukumnya di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. BUMDes Pakem Sejahtera dipilih karena telah berjalan dilihat dari adanya kepengurusan yang terstruktur dan telah mengelola dua unit usaha. Selain itu, peneliti juga mempertimbangkan Desa Sumberpakem yang memiliki potensi cukup besar seperti adanya desa batik, eduwisata batik, kelembagaan desa seperti pokdarwis dan PCC. Hal tersebut menarik peneliti untuk melakukan penelitian mengenai seberapa besar kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera. Manfaat penelitian ini adalah untuk mengetahui kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera yaitu mengenai sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan keuangan, kepemimpinan, program dan proses manajemen, jaringan dan hubungan.

3.2 Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Ibrahim (2015: 59), metode kualitatif yaitu metode yang dilakukan dengan melihat secara langsung situasi dan kondisi objek penelitian kemudian menjelaskan dan menguraikan dengan menggunakan kata-kata dan bahasa secara sesuai dengan kondisi yang ada. Metode kualitatif ini digunakan untuk menjelaskan secara utuh, jelas dan gamblang variabel-variabel dalam penelitian sesuai dengan realitas objek tanpa adanya manipulasi objek. Menurut Sugiyono (2014: 13), metode kualitatif yaitu metode yang dilakukan sesuai dengan menguraikan dan menjelaskan keadaan yang terjadi sesuai dengan realita dan

kondisi yang ada pada saat itu. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tujuan untuk memberikan penjelasan, gambaran, uraian secara jelas dan lengkap mengenai kapasitas Badan Usaha Milik Desa Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember yaitu sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan keuangan, kepemimpinan, program dan proses manajemen, jaringan dan hubungan.

3.3 Metode Penentuan Informan

Metode penentuan informan yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu metode *purposive*. Menurut Ibrahim (2015: 72), *purposive method* merupakan penentuan informan yang dilakukan dengan menggunakan pendapat peneliti sesuai dengan tujuannya. Penggunaan metode *purposive* dipilih karena metode ini memudahkan peneliti untuk menentukan informan yang sesuai dengan kategori dan karakteristik penelitian. Karakteristik informan yang dibutuhkan peneliti untuk memberikan informasi yaitu

1. Informan yang aktif dalam kepengurusan BUMDes Pakem Sejahtera
2. Informan yang mengikuti secara langsung dan mampu berpartisipasi secara aktif dalam seluruh kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera
3. Informan yang mampu menggambarkan dan menguraikan perkembangan BUMDes Pakem Sejahtera
4. Informan yang mengetahui dan menjelaskan setiap sikap dan perilaku anggota BUMDes Pakem Sejahtera
5. Informan yang bisa meluangkan beberapa waktunya untuk diwawancarai terkait kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera

Informan kunci dalam penelitian ini yaitu Ketua BUMDes Pakem Sejahtera dan informan pendukung yaitu pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, pegawai BUMDes Pakem Sejahtera, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan aparat desa Desa Sumberpakem. Informan-informan tersebut akan memberikan informasi mengenai sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan keuangan, kepemimpinan, program dan proses manajemen, jaringan dan hubungan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Ibrahim (2015: 68), metode pengumpulan data merupakan cara-cara yang ditempuh untuk mendapatkan informasi yang tujuannya untuk mendapatkan data penelitian. Terdapat berbagai cara yang dapat dilakukan, salah satu cara yang dapat digunakan yaitu berasal dari sumber data. Sumber data sendiri dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan segala jenis informasi yang didapatkan secara langsung sesuai dengan fakta dan realita lapangan. Data primer dianggap sangat penting karena data primer merupakan penentu keberhasilan suatu penelitian, adanya data primer dapat menjawab seluruh pertanyaan yang dibutuhkan oleh peneliti dan peneliti dapat menjabarkan lebih detail mengenai informasi yang telah didapatkan. Sedangkan data sekunder merupakan segala informasi yang berasal dari pihak kedua atau tidak didapatkan secara langsung, data sekunder ini merupakan data yang digunakan untuk mendukung data primer. Sebagai data pendukung, maka data sekunder memang tidak mampu menggambarkan informasi secara detail seperti data primer, namun data sekunder cukup dibutuhkan untuk memperjelas informasi yang berasal dari data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara (*interview*), observasi (pengamatan), dan dokumentasi, yaitu sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Nazir (2014: 170), wawancara merupakan proses pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan metode tanya jawab yang terjalin dengan informan, tanya jawab yang dilakukan menggunakan alat yaitu panduan wawancara. Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi wawancara yaitu situasi wawancara, pewawancara, informan dan isi wawancara. Menurut Noor (2011: 138), wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang diambil dengan berhadapan langsung bersama informan, pengambilan data dapat dilakukan secara spontan atau juga dapat menyiapkan daftar pertanyaan terlebih dahulu. Teknik wawancara yang dilakukan pada penelitian ini adalah wawancara mendalam atau *in-depth interview*.

Wawancara mendalam atau *in-depth interview* merupakan teknik pengambilan keterangan yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan dengan tanya jawab sembari bertatap muka antara pewawancara dengan informan, wawancara dapat dilakukan dengan atau tanpa daftar pertanyaan Noor (2011: 139). Penelitian dengan metode wawancara ini dilakukan bersama dengan informan yang dipilih oleh peneliti berdasarkan karakteristik yang ditentukan. Informan yang akan mengikuti wawancara yaitu informan kunci yaitu ketua BUMDes Pakem Sejahtera dan informan pendukung yaitu pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, pegawai BUMDes Pakem Sejahtera, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan aparat desa Desa Sumberpakem. Data yang didapatkan termasuk data primer karena didapatkan secara langsung dari responden yang diwawancarai.

2. Observasi

Menurut Bungin (2013: 142), observasi merupakan sebuah metode yang dilakukan dalam pengumpulan data yang didapatkan dengan cara mengamati keseharian manusia menggunakan panca indra, pengumpulan data ini dapat menggunakan seluruh panca indra baik apa yang dilihat, didengar, diraba, dicium dan dirasakan. Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi pasif. Observasi pasif merupakan observasi yang dilakukan peneliti dengan mengamati kegiatan yang dilakukan di lokasi penelitian tanpa terlibat langsung dalam kegiatan tersebut (Sugiyono, 2014: 405). Penelitian ini mengamati BUMDes Pakem Sejahtera menjalankan badan usahanya baik kegiatan, lingkungan, sumber daya manusia.

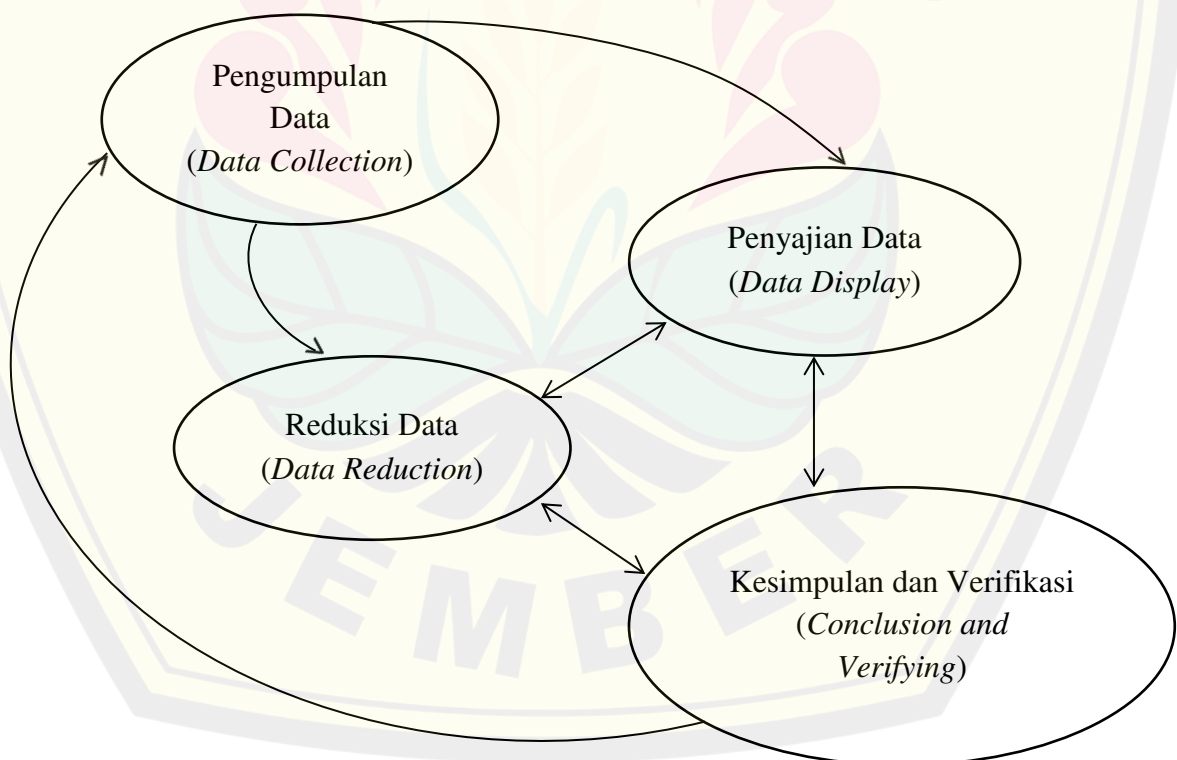
3. Dokumentasi

Menurut Noor (2011: 141), pengumpulan data yang dilakukan dengan mengambil data yang tersip dalam dokumen. Dokumen yang banyak ditemui dapat berupa surat, catatan harian, cendera mata, laporan, artefak dan foto. Dokumen ini tidak terbatas dengan ruang dan waktu sehingga peneliti dapat mengetahui informasi yang ada di masa lampau. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa Peraturan Desa mengenai pendirian BUMDes Pakem

Sejahtera Desa Sumberpakem, Surat Keputusan kepala desa Desa Sumberpakem dan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis Miles dan Huberman. Analisis data kualitatif dapat dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai data tersebut jenuh, hal ini menjadikan penulis harus selalu cermat dalam melaksanakan analisis data. Analisis data dapat didefinisikan sebagai proses pengumpulan data secara sistematis yang bertujuan untuk mendapatkan kesimpulan. Metode analisis data dapat dilaksanakan setelah pengumpulan data terlaksana dan data telah terkumpul. Menurut Miles dan Huberman (2009: 20), terdapat tiga tahapan dalam analisis data yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion*). Berikut merupakan alur analisis data Miles dan Huberman:



Gambar 3.1 Skema Analisis Data Miles dan Huberman (2009: 20)

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan proses yang dilakukan peneliti untuk mengumpulkan seluruh data yang berkaitan dengan penelitian secara obyektif dan sesuai dengan kondisi lapang. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi wawancara, observasi dan dokumentasi. Pengumpulan data ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan data yang valid. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berkaitan dengan aspek kapasitas berupa sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan keuangan, kepemimpinan, program dan proses manajemen, jaringan dan hubungan BUMDes Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan cara yang dilakukan peneliti untuk merangkum, memilih pokok-pokok informasi, memfokuskan pada informasi yang penting dan membuang data yang tidak jelas. reduksi data diperlukan karena data yang diterima semakin lama semakin banyak dan kompleks sehingga diperlukan analisis data dengan reduksi data. Reduksi data dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan peneliti untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai data yang dibutuhkan, reduksi data juga membantu peneliti dalam melakukan pengumpulan data selanjutnya. Data yang direduksi berasal dari hasil wawancara dan diskusi yang dilakukan bersama ketua BUMDes Pakem Sejahtera, pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, BPD Desa Sumberpakem dan aparat desa Desa Sumberpakem.

3. Penyajian Data

Penyajian data merupakan proses yang dilakukan dalam menyajikan data dengan tujuan untuk memahami data dan merencanakan langkah selanjutnya yang harus dilakukan. Penyajian data kualitatif dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan lain sebagainya. Penyajian data yang sering digunakan dalam penelitian kualitatif yaitu teks yang bersifat naratif. Selain menggunakan teks naratif juga dapat menggunakan grafik, matrik, *network*, dan *chart*. Data dalam penelitian “Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera Desa Sumberpakem Kecamatan

Sumberjambe Kabupaten Jember” disajikan dengan deskripsi atau uraian mengenai hasil wawancara yang dilakukan bersama ketua BUMDes Pakem Sejahtera, pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, BPD Desa Sumberpakem dan aparat desa Desa Sumberpakem.

4. Penarikan Kesimpulan

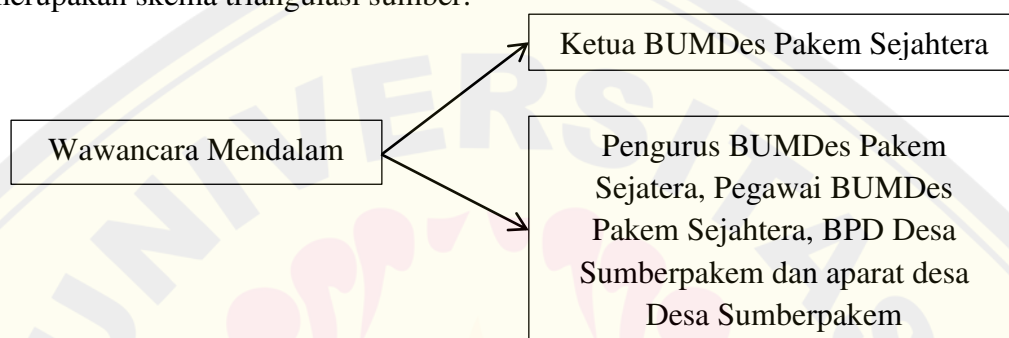
Penarikan kesimpulan dalam analisis data ini bersifat sementara dan akan terus berubah apabila terdapat data-data baru yang mempengaruhi tahapan pengumpulan data. Namun, penarikan kesimpulan juga dapat bersifat kredibel apabila kesimpulan yang dikemukakan didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten ketika peneliti kembali untuk mengumpulkan data ke lapangan. Kesimpulan yang dikemukakan dalam penelitian kualitatif diharapkan adalah temuan baru yang belum ada sebelumnya. Temuan baru tersebut dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih belum jelas sehingga setelah dilakukan penelitian menjadi jelas. Kesimpulan tersebut dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.

3.6 Metode Uji Keabsahan Data

Data penelitian yang telah di analisis membutuhkan pemeriksaan untuk membuktikan keabsahan data yang telah diperoleh. Uji keabsahan data yang dilakukan dengan tujuan supaya memperkuat data penelitian yang telah didapatkan. Uji keabsahan data yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Menurut Ibrahim (2015: 124), metode triangulasi merupakan metode uji keabsahan data yang dilakukan dengan membandingkan antara sumber, teori maupun metode penelitian. Menurut Sugiyono (2014: 423), metode triangulasi merupakan metode uji keabsahan data dengan menggabungkan beberapa teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Penggunaan metode triangulasi ini dapat menguji kredibilitas data yang diperoleh peneliti sebelumnya.

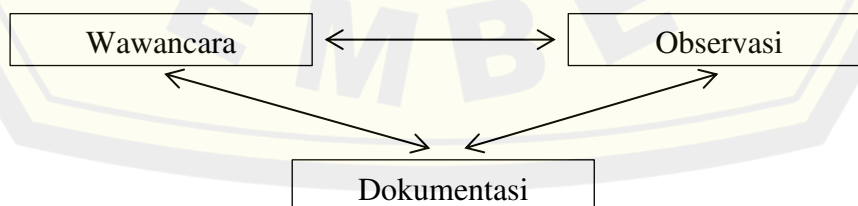
Penelitian ini menggunakan dua model triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber merupakan metode uji keabsahan data yang dilakukan dengan menggunakan sumber yang sama namun dengan teknik yang berbeda. Menurut Ibrahim (2015: 124), triangulasi sumber merupakan teknik

keabsahan data yang digunakan dengan membandingkan data yang berasal dari informan. Metode triangulasi sumber pada penelitian ini berasal dari beberapa informan untuk mendapatkan informasi, yaitu informasi dari ketua BUMDes Pakem Sejahtera, pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dan aparat desa Desa Sumberpakem yang memberikan informasi mengenai sumber daya manusia, infrastruktur, teknologi dan keuangan, kepemimpinan, program dan proses manajemen, jaringan dan hubungan. Berikut merupakan skema triangulasi sumber:



Gambar 3.2 Skema Triangulasi Sumber

Triangulasi teknik merupakan uji keabsahan data untuk menguji keabsahan data dengan mengecek data pada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan wawancara yang dicek dengan data observasi dan dokumentasi. Jika hasil keabsahan data pada 3 teknik tersebut berbeda, maka peneliti perlu diskusi lebih lanjut dengan sumber data untuk memastikan keabsahan data. Namun, semua data bisa juga dianggap benar dengan sudut pandang masing-masing sumber. Triangulasi teknik yang akan diuji keabsahan datanya pada penelitian ini mengenai kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe. Berikut merupakan skema triangulasi teknik:



Gambar 3.3 Skema Triangulasi Teknik

3.7 Terminologi

1. Kelembagaan, merupakan aturan yang ada dalam masyarakat yang mengatur perilaku dalam masyarakat. Kelembagaan adalah hasil dari kesepakatan masyarakat yang diatur dalam norma-norma yang ada di masyarakat.
2. Kapasitas, merupakan kemampuan yang dimiliki oleh individu, kelompok dan organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuannya. Seseorang yang memiliki kapasitas akan mudah melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan kemampuan, keterampilan dan perilaku yang dimilikinya untuk mencapai suatu keberhasilan yang diharapkan. Adanya kapasitas dapat membantu mengembangkan BUMDes Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe.
3. Kapasitas kelembagaan, merupakan kemampuan yang ada dalam kelembagaan sehingga ketika menjalankan usahanya kelembagaan akan lebih efektif, efisien dan berkelanjutan. Kapasitas kelembagaan dibutuhkan dalam BUMDes Pakem Sejahtera guna mengembangkan kelembagaan BUMDes.
 - 3.1 Sumber daya manusia, merupakan individu yang menjalankan kelembagaan yang memiliki kemampuan, potensi dan bakat yang mendukung kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera. Aspek penting dalam menentukan sumber daya manusia dalam sebuah kelembagaan yaitu prosedur perekrutan, ketersediaan dan kompetensi sumber daya manusia, dan pelatihan
 - 3.2 Infrastruktur, merupakan prasarana yang menunjang segala proses yang dijalankan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Infrastruktur meliputi jenis, jumlah dan kualitas bangunan, kendaraan, peralatan yang digunakan dalam BUMDes Pakem Sejahtera.
 - 3.3 Teknologi, merupakan metode ilmiah yang digunakan untuk mencapai tujuan praktis, teknologi akan mempermudah kegiatan yang dilaksanakan dalam BUMDes Pakem Sejahtera. Teknologi dapat berupa teknologi komunikasi seperti handphone, aplikasi chat, email, teknologi informasi berupa televisi, media online dan lain sebagainya, teknologi transportasi berupa motor, mobil, kapal, pesawat dan lain sebagainya.

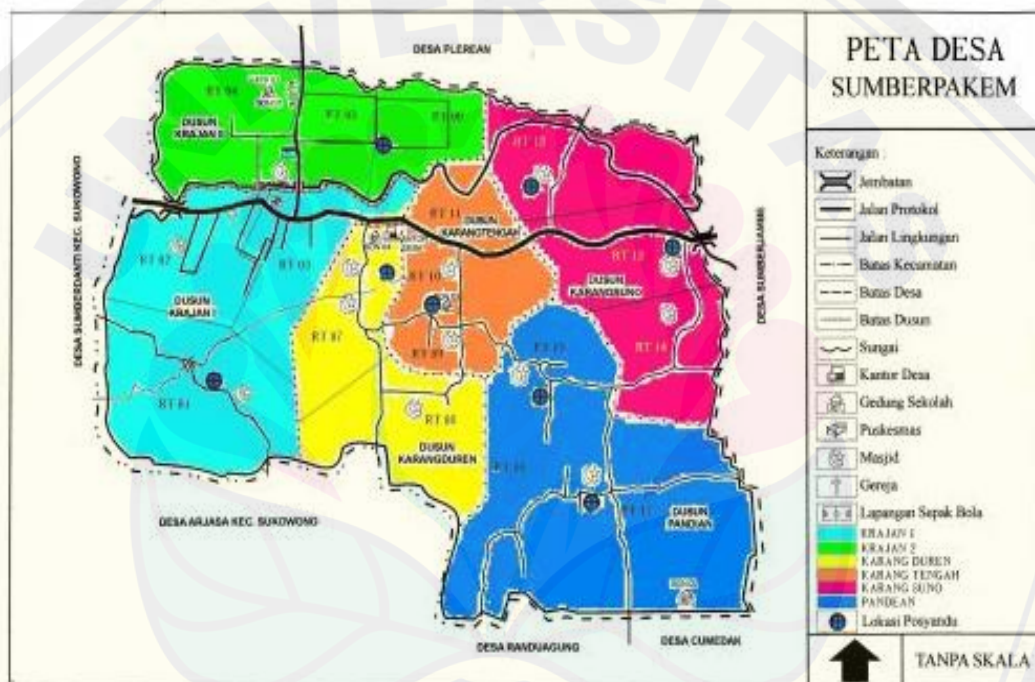
- 3.4 Keuangan, merupakan dana yang digunakan untuk menjalankan kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera, hal-hal yang perlu diperhatikan dalam keuangan yaitu pengelolaan keuangan, pengelolaan keuangan dapat dimulai dengan perencanaan keuangan, alokasi dana dan diakhiri dengan pertanggungjawaban.
- 3.5 Kepemimpinan, merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi guna mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan oleh BUMDes Pakem Sejahtera.
- 3.6 Manajemen program, merupakan kegiatan yang dilakukan dalam kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera.
- 3.7 Manajemen proses, merupakan proses yang berjalan dalam sebuah kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera. Manajemen proses dapat dilakukan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan.
- 3.8 Jaringan dan Hubungan, merupakan kerjasama yang dilakukan oleh suatu kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera dengan beberapa individu atau kelompok. Jaringan dan hubungan dibutuhkan untuk mengembangkan BUMDes Pakem Sejahtera, semakin luas jaringan dan hubungan yang dibentuk akan memperluas jangkauan BUMDes Pakem Sejahtera.
4. BUMDes, merupakan badan usaha yang didirikan oleh desa dengan melakukan musyawarah desa dengan tujuan untuk menyejahterakan masyarakat desa.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember

4.1.1 Keadaan Geografis Desa Sumberpakem

Desa Sumberpakem merupakan desa yang berada di Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember yang memiliki luas 666 Ha yang berada di dataran tinggi dan termasuk wilayah perbukitan. Desa Sumberpakem memiliki dari 6 Dusun yaitu Dusun Krajan I, Dusun Krajan II, Dusun Karangduren, Dusun Karangtengah, Dusun Karangsono dan Dusun Pandian serta memiliki 17 RT dan 6 RW. Desa Sumberpakem sendiri dihimpit oleh beberapa wilayah yaitu



Gambar 4.1 Peta Desa Sumberpakem

Sumber : *Website Desa Sumberpakem 2023*

- Sebelah Utara : Desa Plerean
- Sebelah Timur : Desa Sumberjambe
- Sebelah Selatan : Desa Arjasa dan Desa Randuangung
- Sebelah Barat : Desa Sumberdanti

Desa Sumberpakem terletak di daerah Pegunungan Ijen di Kaki Gunung Raung sebelah barat pada ketinggian sekitar 486 meter di atas permukaan laut sehingga Desa Sumberpakem memiliki tanah yang subur dan mudah ditanami

komoditas pertanian. Beberapa jenis komoditas pertanian yang sering ditanam di Desa Sumberpakem yaitu padi, jagung, kedelai, ubi, kacang panjang, kacang tanah, mangga, rambutan dan tanaman palawija lainnya. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan wilayah Desa Sumberpakem berikut ini :

Tabel 4.1 Luas Wilayah Menurut Klasifikasi Tanah Desa Sumberpakem 2022

No	Uraian	Luas (Ha)
1	Perkampungan	65
2	Sawah	311
3	Rawa	0
4	Semak/Padang Rumput	10
5	Tanah Tegalan/ Ladang	270
6	Lain-lain	10
Jumlah		666

Sumber : *Website Desa Sumberpakem 2023*

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa luas wilayah Desa Sumberpakem paling banyak dimanfaatkan untuk sawah yaitu seluas 311 Ha, kemudian dilanjutkan dengan ladang yang paling banyak dimanfaatkan oleh masyarakat Desa Sumberpakem yaitu seluas 270 Ha. Desa Sumberpakem sendiri menggunakan 65 Ha luas wilayahnya untuk perkampungan dan 10 Ha lainnya digunakan untuk padang rumput, sisanya digunakan untuk lain-lain. Hal ini membuktikan bahwa pertanian merupakan sektor yang paling strategis yang dijalankan oleh masyarakat di Desa Sumberpakem, topologi dan geografis wilayah yang sesuai mendukung masyarakat untuk terus mengembangkan sektor pertaniannya.

4.1.2 Kondisi Sosial Masyarakat Desa Sumberpakem

Kondisi sosial masyarakat di suatu wilayah dapat diketahui dengan melihat jumlah penduduk, pekerjaan, infrastruktur dan lain sebagainya. Sama halnya dengan Desa Sumberpakem yang kondisi sosial masyarakatnya dapat dilihat dari jumlah penduduk yang berjumlah 6.335 jiwa pada tahun 2021. Data tersebut dapat dilihat dari data badan statistika Kecamatan Sumberjambe pada tahun 2022 berikut ini

Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin di Desa Sumberpakem Tahun 2021

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase (%)
1.	Laki-Laki	3.104	49
2.	Perempuan	3.231	51
Total		6.335	100

Sumber: *Dalam Angka Kecamatan Sumberjambe Tahun 2022*

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat diketahui bahwa di Desa Sumberpakem jumlah penduduk laki-laki adalah 3.469 jiwa dan jumlah penduduk perempuan adalah 3.458. Persentase pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa 51% penduduk di Desa Sumberpakem berjenis kelamin perempuan lebih banyak dari pada jumlah penduduk yang berjenis kelamin laki-laki yaitu 49%. Masyarakat di desa Sumberpakem baik laki-laki maupun perempuan memiliki berbagai macam jenis pekerjaan mulai dari petani, buruh, pedagang, PNS dan lain sebagainya. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Jenis Mata Pencarian Masyarakat Desa Sumberpakem Tahun 2021

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1.	Petani	469
2.	Wiraswasta	621
3.	Pelajar	466
4.	IRT	1.254
5.	Buruh Tani	1.637
6.	Karyawan Swasta	30
7.	Perdagangan	38
8.	Buruh Harian	28
9.	PNS	14
10.	Nelayan	3
11.	Lainnya	147
Total		4.704

Sumber: *Dalam Angka Kecamatan Sumberjambe Tahun 2022*

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa masyarakat Desa Sumberpakem yang bekerja sebanyak 4.704 jiwa dan yang belum atau tidak bekerja sebanyak 1.631 jiwa. Masyarakat Desa Sumberpakem paling banyak bekerja sebagai buruh tani yaitu sebanyak 1.637, ibu rumah tangga berada di peringkat kedua dengan total sebanyak 1.254 jiwa. Urutan ketiga masyarakat di Desa Sumberpakem bekerja sebagai wiraswasta yaitu sebanyak 621. Masyarakat lain berprofesi sebagai petani perdagangan, karyawan swasta, buruh harian, PNS

dan nelayan yang masing-masing berjumlah 469 jiwa, 38 jiwa, 30 jiwa, 29 jiwa, 14 jiwa dan 3 jiwa. Sisanya masyarakat Desa Sumberpakem masih berprofesi sebagai pelajar dan memiliki pekerjaan lainnya.

Jumlah penduduk yang menempuh pendidikan berjumlah 466 jiwa, pendidikan sendiri merupakan aspek yang penting dalam membentuk karakter yang ada dalam masyarakat. Pentingnya pendidikan ini harus selaras dengan dukungan dalam lingkup pendidikan itu sendiri seperti adanya lembaga pendidikan, tenaga pendidik, sarana prasarana dan lain sebagainya. Desa Sumberpakem sendiri sudah memiliki beberapa lembaga pendidikan formal yang diperuntukkan untuk masyarakat di Desa Sumberpakem. Berikut merupakan jumlah lembaga pendidikan yang ada di Desa Sumberpakem :

Tabel 4.4 Jumlah Lembaga Pendidikan di Desa Sumberpakem Tahun 2021

No	Lembaga Pendidikan	Jumlah (Unit)
1.	TK/ RA	2
2.	SD/ MI	4
3.	SMP/ MTS	2
4.	SMA/ MA	1
Total		9

Sumber: *Dalam Angka Desa Sumberpakem Tahun 2022*

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa lembaga pendidikan di Desa Sunberpakem pada tahun 2021 ada 4 yaitu TK/RA berjumlah 2 unit, SD/MI berjumlah 4 unit, SMP/MTS berjumlah 2 unit dan SMA/MA berjumlah 1 unit. Lembaga pendidikan yang berdiri di Desa Sumberpakem membantu masyarakat untuk menempuh pendidikan formal dengan mudah dan dekat karena pendidikan memiliki pengaruh yang penting dalam tumbuh kembang suatu anak dalam kehidupannya. Lembaga pendidikan ini memiliki dampak yang positif untuk jangka panjang karena tumbuh kembang seseorang di masyarakat dipengaruhi oleh faktor eksternal berupa lingkungan dan faktor internal yaitu keluarga. Lembaga lain yang membantu melancarkan kehidupan bermasyarakat juga cukup banyak, lembaga-lembaga tersebut juga memberikan dampak yang besar bagi kehidupan bermasyarakat. Desa Sumberpakem sendiri memiliki beberapa lembaga yang telah dinaungi. Berikut merupakan kelembagaan yang ada di Desa Sumberpakem:

Tabel 4.5 Jumlah Lembaga Pendidikan di Desa Sumberpakem Tahun 2021

No.	Jenis Pekerjaan	Jumlah
1.	BPD	1
2.	LPM	1
3.	Pokdarwis	1
4.	BUMDes	1
5.	Kelompok Tani	13
6.	Gapoktan	1
7.	PKK	1
8.	PCC	1
9.	Karang Taruna	1
Total		21

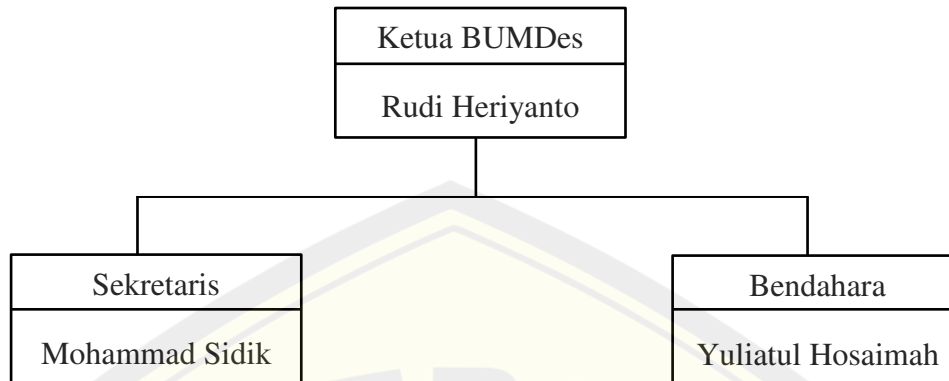
Sumber: *Arsip Desa Sumberpakem 2023*

Berdasarkan Tabel 4.5 diketahui bahwa kelembagaan yang ada di Desa Sumberpakem berjumlah 9 yang meliputi BPD, LPM, Pokdarwis, BUMDes, 13 Kelompok Tani, Gapoktan, PKK, PCC dan Karang Taruna. Masing-masing kelembagaan yang ada di Desa Sumberpakem memiliki perannya, nantinya kelembagaan ini bertujuan untuk menyejahterakan masyarakat yang ada di Desa Sumberpakem dengan program-program yang dijalankan.

4.1.3 Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang ada di desa yang bertujuan untuk menyejahterakan masyarakat. Desa Sumberpakem memiliki BUMDes yang diberi nama BUMDes Pakem Sejahtera yang diresmikan pada tahun 2017 sesuai Peraturan Desa Sumberpakem No 5 Tahun 2017. BUMDes Pakem Sejahtera pada tahun 2017 memiliki unit usaha pembibitan sengan laut, namun karena unit usaha tersebut itu tidak berjalan dengan lancar maka pengurus BUMDes pada saat itu memutuskan untuk berganti unit usaha yaitu penggemukan sapi. Sama halnya dengan pembibitan sengan laut, penggemukan sapi ini belum berjalan dengan baik, banyak sapi yang tidak berkembang bahkan mati. Akibat kegagalan dua unit usaha tersebut, pada tahun 2021 pemerintah desa merubah susunan pengurus BUMDes yaitu sesuai dengan Keputusan Kepala Desa Sumberpakem Nomor 13.1 Tahun 2021 yang menyebutkan bahwa pengurus BUMDes Pakem Sejahtera beranggotakan 3 orang

yang terdiri atas ketua, sekretaris dan bendahara. Berikut ini merupakan bagan pengurus BUMDes Pakem Sejahtera tahun 2021:



Gambar 4.2 Struktur Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera

Berdasarkan gambar 4.2 diketahui bahwa pada struktur kepengurusan BUMDes Pakem Sejahtera diketuai oleh Rudi Heriyanto dan dibantu oleh Mohammad Sidik sebagai sekretaris serta Yuliatul Hosaimah sebagai bendahara. Periode kepengurusan tahun 2021 mengelola unit usaha pujasera dan kolam pancing. Pujasera didirikan untuk mewadahi masyarakat yang ingin berjualan makanan di Desa Sumberpakem, sedangkan kolam pancing sendiri bertujuan untuk menarik masyarakat Desa Sumberpakem dan luar Desa Sumberpakem untuk memancing.

4.2 Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini berjumlah 7 informan dibagi menjadi informan kunci yaitu ketua BUMDes Sumberpakem dan informan pendukung yaitu sekretaris BUMDes Sumberpakem, 2 pedagang pujasera BUMDes Sumberpakem, ketua BPD Desa Sumberpakem, pemerintah Desa Sumberpakem. Pemilihan informan ini disesuaikan dengan kriteria informan dalam penelitian ini yaitu informan yang aktif dalam kepengurusan BUMDes Pakem Sejahtera, informan yang mengikuti secara langsung dan mampu berpartisipasi secara aktif dalam seluruh kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera, informan yang mampu menggambarkan dan menguraikan perkembangan BUMDes Pakem Sejahtera, informan yang mengetahui dan menjelaskan setiap sikap dan perilaku anggota BUMDes Pakem Sejahtera dan informan yang bisa meluangkan beberapa

waktunya untuk diwawancarai terkait kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera. Berikut merupakan profil informan dalam penelitian kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem:

Tabel 4.6 Profil Informan Penelitian

No	Kode Informan	Nama	Umur	Alamat	Jabatan
1.	I1	Rudi Heriyanto	29	Dusun Karang Tengah	Ketua BUMDes Pakem Sejahtera
2.	I2	Mohammad Sidik	31	Dusun Karang Duren	Sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera
3.	I3	Ismail	46	Dusun Krajan	Ketua BPD
4.	I4	Jumrotul Rofikah	50	Dusun Karang Duren	Pemerintah Desa Sumberpakem
5.	I5	Mashuri	54	Dusun Krajan	Pemerintah Desa Sumberpakem
6.	I6	Kholifatul Hasanah	40	Dusun Krajan	Pegawai BUMDes Pakem Sejahtera
7.	I7	Khosimatul Jannah	38	Dusun Krajan	Pedagang Pujasera

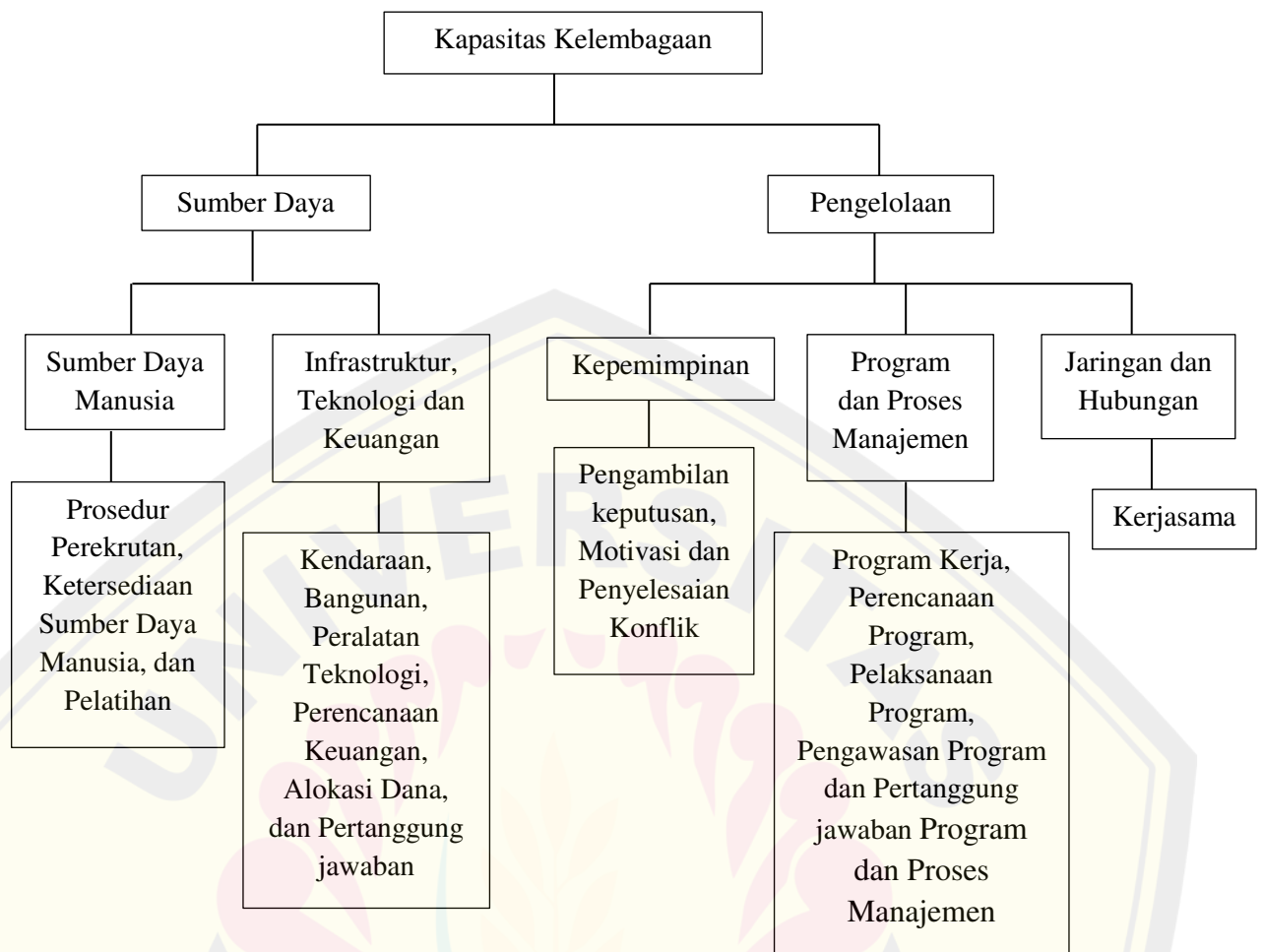
Berdasarkan Tabel 4.6 yang menjadi informan pada penelitian ini yaitu Rudi Heriyanto selaku ketua BUMDes Pakem Sejahtera, Mohammad Sidik selaku sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera, Ismail selaku ketua BPD, Jumrotul Rofikah dan Mashuri selaku perwakilan dari pemerintah Desa Sumberpakem, Kholifatul Hasanah dan Khosimatul Jannah selaku pedagang pujasera. Penjelasan informan berdasarkan kode informan sebagai berikut:

1. I1 : Rudi Heriyanto merupakan ketua BUMDes Pakem Sejahtera yang berusia 29 tahun. Pendidikan terakhir Rudi Heriyanto yaitu S1
2. I2 : Mohammad Sidik adalah sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera yang berusia 31 tahun. Mohammad Sidik telah menempuh S1 pendidikan guru agama dan memiliki pekerjaan utama sebagai guru sekolah dasar.
3. I3 : Ismail adalah ketua BPD Desa Sumberpakem berusia 47 tahun yang bertanggung jawab mengawasi BUMDes Pakem Sejahtera

4. I4 : Jumrotul Rofikah merupakan sekretaris Desa Sumberpakem yang berusia 50 tahun dengan pendidikan terakhir SLTA. Jumrotul Rofikah memegang tanggung jawab terhadap administrasi desa termasuk kegiatan yang berkaitan dengan BUMDes Pakem Sejahtera
5. I5 : Mashuri merupakan pegawai pemerintah Desa Sumberpakem. Mashuri berusia 54 tahun dan saat ini bekerja di bagian kasi kesejahteraan dengan pendidikan terakhir yaitu SLTA.
6. I6 : Kholifatul Hasanah merupakan pegawai BUMDes yang berusia 40 tahun. Kholifatul Hasanah bertanggung jawab atas stan BUMDes Pakem Sejahtera.
7. I7 : Khosimatul Jannah merupakan pedagang di pujasera BUMDes Pakem Sejahtera yang berusia 38 tahun. Khosimatul Jannah memiliki pekerjaan utama sebagai guru PAUD dengan pendidikan terakhir yaitu S1 Pendidikan PAUD

4.3 Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem

Pembangunan pertanian yang ada di desa tidak lepas dari peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Desa Sumberpakem sendiri telah memiliki Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diberi nama BUMDes Pakem Sejahtera. BUMDes ini telah berjalan mulai tahun 2017 dan saat ini memiliki unit usaha pujasera dan kolam pancing. Untuk mengembangkan suatu BUMDes Pakem Sejahtera perlu memperhatikan kapasitas yang dimiliki oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Menurut Horton (2003: 23), terdapat beberapa aspek dalam melihat kapasitas suatu kelembagaan yaitu (1) Sumber daya manusia, (2) Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan, (3) Kepemimpinan, (4) Program dan Proses Manajemen (5) Jaringan dan Hubungan. Berikut merupakan klasifikasi kapasitas kelembagaan menurut Horton:



Gambar 4.3 Klasifikasi Kapasitas Kelembagaan Menurut Horton

Adanya kapasitas kelembagaan membantu dalam memahami kemampuan kelembagaan dalam melaksanakan fungsi sesuai dengan tugas secara efektif, efisien dan berkelanjutan (Milen, 2001:4). Kapasitas juga mampu mengembangkan kemampuan dan keterampilan manusia untuk mencapai tujuan kelembagaan (Asang, 2019: 12). Kapasitas kelembagaan membantu mengetahui kemampuan kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera dalam melaksanakan unit usaha yang telah dijalankan. Kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada masing-masing aspek dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.3.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan seseorang yang menjalankan sebuah kegiatan (Rosari dkk, 2022). Penentuan aspek-aspek yang diperlukan dalam memilih sumber daya manusia sangat penting dalam melaksanakan kelembagaan.

Sumber daya manusia memberikan pengaruh yang cukup besar dalam keberhasilan suatu kelembagaan dalam melaksanakan program-program yang akan dijalankan. Terdapat beberapa aspek dalam menentukan sumber daya manusia yaitu prosedur perekrutan, ketersediaan sumber daya manusia, dan pelatihan. Berikut merupakan masing-masing aspek dalam sumber daya manusia yang ada di BUMDes Sumberpakem:

1. Prosedur Perekrutan

Prosedur perekrutan merupakan proses pengambilan pegawai yang dilakukan dengan syarat-syarat yang telah disepakati (Setiawan dkk, 2021). Prosedur perekrutan menjadi dasar yang digunakan untuk memilih baik tidaknya calon pekerja yang akan bergabung dalam suatu kelembagaan (Rahmadani dkk, 2022). BUMDes sendiri memiliki dua unit usaha yaitu pujasera dan kolam pancing. Pujasera BUMDes Sumberpakem dibagi menjadi 2 macam yaitu pujasera untuk masyarakat umum dan pujasera milik BUMDes Sumberpakem sehingga terdapat 2 prosedur perekrutan yang dilakukan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Prosedur pertama yang dilakukan yaitu dengan membuka lowongan kepada masyarakat Desa Sumberpakem yang ingin berjualan di pujasera BUMDes Pakem Sejahtera, dimana masing-masing masyarakat yang menjual di BUMDes Pakem Sejahtera harus menjual menu yang berbeda-beda pada setiap stan yang disediakan oleh BUMDes dengan membayar sewa sebesar 100 ribu. Prosedur kedua yaitu dengan menawarkan kepada orang yang telah ditentukan oleh BUMDes Pakem Sejahtera untuk bekerja menjaga stan BUMDes. Prosedur pertama yang dilakukan dengan membuka lowongan sesuai dengan pernyataan Bapak Siddik

“Kalau pertama memang dibuka lowongan tapi khusus untuk warga sumberpakem, untuk warga luar sumberpakem masih tidak boleh”

(Mohammad Siddik, 29/3/2023)

Sidik menjelaskan bahwa perekrutan untuk stan pujasera BUMDes Pakem Sejahtera dilakukan dengan membuka lowongan namun hanya di khususkan untuk warga Desa Sumberpakem saja, hal ini bertujuan untuk mewadahi masyarakat Desa Sumberpakem yang ingin berjualan makanan.

Pernyataan ini juga didukung oleh Bapak Ismail

“iya, beliau itu yang datang ke BUMDes terus dipilah sekiranya masuk, maksudnya biar ndak sama dagangannya itu biar ndak sama jadi per lapak itu ada MOU istilahnya per bulan itu berapa itu, untuk perawatan untuk kas”

(Ismail, 1/4/2023)

Ismail menjelaskan bahwa masyarakat Desa Sumberpakem yang ingin berjualan di pujasera BUMDes Sumberpakem mendaftar di BUMDes dengan menu yang akan di jual. Setiap masyarakat yang sudah mendaftar dipilih berdasarkan menu dagangannya, jika menu dagangannya sama dengan yang lain, maka harus diganti menu lain. Tujuannya supaya setiap stan pujasera dapat menjual menu yang berbeda-beda sehingga tidak ada persaingan antara stan. Ismail juga menjelaskan bahwa setiap penjual stan memiliki MOU dengan BUMDes Sumberpakem yaitu harus membayar biaya sewa per bulan. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Ibu Khosimatul Jannah

“Daftar dulu, terus menunya apa, kalau sudah stan yang lain yang jual ndak boleh itu sudah, harus menu lain, ndak boleh saingan”

(Khosimatul Jannah, 7/4/2023)

Khosimatul Jannah menjelaskan bahwa jika ingin berjualan di pujasera BUMDes Pakem Sejahtera harus daftar dulu dan menyerahkan menu yang akan di jual. Setiap pendaftar diharap membawa menu yang berbeda-beda, jika ada yang sama salah satunya harus mengganti sampai menunya berbeda. Hal ini bertujuan untuk menghindari persaingan antar penjual, jika memiliki menu yang sama maka akan ada persaingan antara penjual yang satu dengan yang lainnya sehingga setiap penjual yang ada di stan BUMDes Pakem Sejahtera dapat berjualan tanpa rasa takut persaingan antar penjual.

Prosedur kedua yaitu dengan merekrut pegawai untuk menjaga stan milik BUMDes Pakem Sejahtera, prosedur ini dilakukan oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera. Pengurus BUMDes menawarkan kepada salah satu masyarakat yang sudah dirasa mampu untuk menjaga stan BUMDes Pakem Sejahtera. Tugas pegawai ini yaitu menjaga stan milik BUMDes, merekap pengeluaran dan

pendapatan serta melaporkan setiap harinya ke pengurus BUMDes. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Bapak Rudi Heriyanto

“Awalnya ditawarkan, mau apa ndak, yang buka kan hanya minuman yang lain-lain tu kan masi belum, yang jualan satu”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan tersebut di dukung oleh Mohammad Sidik dan Ismail yaitu

“Iya perekrutan, emang direkrut oleh BUMDes sendiri tidak buka lowongan” (Mohammad Sidik, 29/3/2023)

“iya, itu perekrutan dari pengurus BUMDes sendiri”
(Ismail, 1/4/2023)

Pernyataan Rudi Heriyanto didukung oleh pernyataan Mohammad Sidik dan Ismail yang menjelaskan bahwa perekrutan yang dilakukan oleh pengurus BUMDes untuk mendapatkan pegawai yang bekerja menjaga stan milik BUMDes yaitu dengan perekrutan. Perekrutan ini dilakukan dengan menawarkan kepada masyarakat Desa Sumberpakem yang sudah dianggap mampu oleh pengurus BUMDes untuk menjaga stan milik BUMDes. Berbeda dengan pujasera, kolam pancing dikelola sendiri oleh pengurus BUMDes Sumberpakem dimana pengurus BUMDes Pakem sendiri direkrut dengan cara ditunjuk langsung oleh desa. Hal ini selaras dengan pernyataan menurut Mohammad Rudi dan Jumrotul

“Orang-orang desa disini termasuk ya pak kades terus bu sekdes sendiri mungkin mempercayakan BUMDes kepada saya, maksudnya kepada saya itu apa woo masih banyak pemuda-pemuda lain atau orang-orang lain yang lebih berkompeten ketimbang saya”

(Mohammad Siddik, 28/3/2023)

“itu awalnya penunjukkan dari desa”

(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

Berdasarkan pernyataan informan dapat diketahui bahwa pengurus BUMDes Pakem Sejahtera ini ditunjuk langsung oleh desa. Penunjukkan pengurus BUMDes Pakem Sejahtera ini karena pengurus desa menganggap bahwa orang-orang yang ditunjuk tersebut akan mampu mengelola BUMDes Pakem Sejahtera. Prosedur yang dilakukan oleh BUMDes Pakem Sejahtera ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Wijaya dan Zuhriyati, 2020:72) yang menjelaskan bahwa salah satu kapasitas kelembagaan dapat dilihat berdasarkan rekrutmen pegawai, rekrutmen yang dilakukan yaitu membuka lowongan

berdasarkan kebutuhan kelembagaan, kebutuhan kelembagaan saat ini yaitu untuk posisi direktur di BUMDes.

2. Ketersediaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah seseorang yang melaksanakan kelembagaan dengan menggunakan pengetahuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Sediana, 2022). Kualitas sumber daya manusia akan meningkatkan keberhasilan dalam menjalankan program. Sumber daya manusia tersebut disusun menjadi struktur kepengurusan yang terdiri atas ketua, sekretaris dan bendahara yang akan menjalankan program kerja kelembagaan. BUMDes Pakem Sejahtera sendiri memiliki 3 pengurus dan 1 pegawai serta 7 penjual. Pengurus BUMDes Pakem Sejahtera terdiri atas ketua, sekretaris dan bendahara. Hal ini selaras dengan pernyataan oleh beberapa informan

“Kalau kepengurusannya itu ada 3, dari peraturan yang baru itu ada 3. Jadi cuma ada ketua sekretaris dan bendahara”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Memang seperti itu, pengurus BUMDes disana hanya terdiri dari ketua, bendahara dan sekretaris”

(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

Rudi Heriyanto dan Jumrotul Rofikah menyebutkan bahwa pengurus BUMDes yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera hanya ada 3 yaitu ketua, sekretaris dan bendahara, masing-masing yaitu Rudi Heriyanto sebagai ketua BUMDes Pakem Sejahtera, Mohammad Sidik sebagai sekretaris dan Yuliatul Hosaimah. Berdasarkan Peraturan Desa Sumberpakem No 5 Tahun 2017 Pasal 6 ayat menjelaskan bahwa pengurus BUMDes terdiri atas ketua, wakil ketua, sekretaris dan anggota. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengurus BUMDes yang saat ini masih belum sesuai dengan peraturan desa yang telah disepakati. Oleh karena itu, perlu peremajaan pengurus BUMdes untuk memaksimalkan kinerja BUMDes.

BUMDes Pakem Sejahtera juga memiliki 1 pegawai sesuai dengan pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik yakni

“Disini pegawainya itu satu” (Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Disana ada 1 penjaga stan, yang pujaseranya”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik menjelaskan bahwa terdapat 1 pegawai yang ada di BUMDes Sumber Pakem dimana pegawai tersebut untuk menjaga stan BUMDes Pakem Sejahtera. Informan juga menjelaskan bahwa terdapat 7 penjual yang ada di pujasera BUMDes Pakem Sejahtera yaitu

“Kalau dulu ada sekitar 7 apak yang jualan jadi ada bakso ada rujak dan nasi dan lain-lain, jadi berbeda-beda itu lapaknya”

(Ismail, 1/4/2023)

“Disana ada 7 lapak tapi sekarang masih vakum”

(Mohammad Siddik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Ismail dan Mohammad Siddik dapat diketahui bahwa terdapat 7 penjual yang berjualan di lapak pujasera BUMDes Pakem Sejahtera dimana lapak tersebut menjual aneka makanan yang berbeda-beda. Namun, kenyataannya saat ini penjual yang menyewa lapak di pujasera BUMDes tidak berjalan dan masih vakum. Hal tersebut dikarenakan kurangnya perhitungan yang matang antara daya jual penjual dan daya beli masyarakat Desa Sumberpakem sehingga lama kelamaan pujasera di Desa Sumberpakem tutup atau vakum. Padahal sumber daya manusia yang ada di BUMDes Pakem sejahtera ini diperlukan dalam pengembangan kapasitas untuk menjadikan BUMDes Pakem Sejahtera menjadi terarah dalam melaksanakan program kerjanya, sumber daya manusia yang baik juga diukur berdasarkan tingkat pendidikan yang dimilikinya, semakin baik tingkat pendidikan yang dimiliki maka akan meningkatkan pula sumber daya manusia yang ada di kelembagaan BUMDes (Widiastuti dan Khoiriawati, 2022).

3. Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan individu atau kelompok (Nursyamsu dan Kurniadi, 2020). Pelatihan adalah aspek yang dapat dilakukan untuk mengembangkan suatu kelembagaan. BUMDes Pakem Sejahtera saat ini belum pernah melaksanakan pelatihan untuk sumber daya manusianya. Seluruh Sumber daya manusia menjalankan seluruh program dengan mandiri tanpa adanya pelatihan. Hal ini didukung oleh pernyataan Rudi Heriyanto

“Ndak ada, memang kita mandiri gitu kan mbak ndak ada pelatihannya”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Rudi Heriyanto yang menjelaskan bahwa BUMDes Pakem Sejahtera belum melaksanakan pelatihan selama melaksanakan program-program yang telah disusun. BUMDes Pakem Sejahtera hanya melaksanakan program secara mandiri sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tanpa adanya pelatihan. Pernyataan ini juga didukung oleh Mohammad Sidik dan Jumrotul Rofikah yakni

“Kalau khusus pegawai belum, kalau BUMDes disewa untuk tempat pelatihan kemarin sudah ada, pelatihan batik”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

“Selama ini belum, cuma agenda di tahun 2023 itu kita sudah menganggarkannya, kemarin kita pengajuan melalui SIPD untuk pelatihan pengelola BUMDes itu masih belum disetujui dan kita juga menganggarkan melalui RKP desa yang juga dimasukkan di APB desa 2023 untuk pelatihan pengelola BUMDes untuk peningkatan kapasitas BUMDes”

(Jumrotul Rofikah , 4/1/2023)

Mohammad Sidik dan Jumrotul Rofikah menyampaikan bahwa sampai saat ini masih belum ada pelatihan yang ditunjukkan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai. Jumrotul Rofikah menjelaskan bahwa di tahun 2023 sudah ada pengajuan yang dilakukan untuk melaksanakan pelatihan BUMDes yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas BUMDes. Pengajuan pelatihan ini sudah dimasukkan ke dalam APDesa Tahun 2023.

Pentingnya pelatihan yang dilakukan oleh BUMDes ini sesuai dengan penelitian dimana pelatihan digunakan kelembagaan untuk meningkatkan performa dalam menjalankan program kerja dan bertujuan untuk mencapai kinerja yang efektif. Penelitian (Yulandari dkk, 2023) menjelaskan bahwa terdapat beberapa materi pelatihan yang mempengaruhi kelembagaan BUMDes yaitu (1) Mengenali dan menemukan peluang baru dalam pengembangan organisasi (2) Analisis jabatan (3) Desain organisasi (4) Model bisnis (5) Tata kelola keuangan dengan pendekatan akuntansi (6) Pemetaan dan pengembangan agrowisata. Tujuan dari adanya pelatihan ini yaitu untuk menjelaskan bahwa BUMDes dapat meningkatkan perekonomian desa, kesejahteraan dan

pendapatan masyarakat desa (PAD) dan juga peserta kegiatan juga semakin memahami bahwa BUMDes dapat mengoptimalkan asset desa, meningkatkan usaha masyarakat desa tentunya bersamaan dengan meningkatnya kerjasama antar desa atau pihak ketiga, serta menciptakan peluang kerja, peluang dan memperluas jaringan.

Tabel 4.7 Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Sumber Daya Manusia di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember

No.	Aspek Sumber Daya Manusia	Kapasitas
1.	Prosedur Perekrutan	<ul style="list-style-type: none"> a. Prosedur pertama yang dilakukan yaitu dengan membuka lowongan kepada masyarakat Desa Sumberpakem untuk mendaftar sebagai penjual di BUMDes Pakem Sejahtera b. Prosedur kedua yaitu dengan menawarkan kepada masyarakat Desa Sumberpakem sebagai pegawai BUMDes Pakem Sejahtera c. Prosedur ketiga dengan penunjukkan pengurus BUMDes Pakem Sejahtera secara langsung oleh desa
2.	Ketersediaan Sumber Daya Manusia	BUMDes Pakem Sejahtera memiliki 3 pengurus, 1 pegawai dan 7 pedagang pujasera BUMDes Pakem Sejahtera
3.	Pelatihan	BUMDes Pakem Sejahtera belum pernah melaksanakan pelatihan

Sumber: *Data Primer diolah, Tahun 2023*

Kapasitas sumber daya manusia di BUMDes Pakem Sejahtera yang paling kuat dari tiga aspek sumber daya manusia yaitu ketersediaan sumber daya manusia dimana sampai saat ini sumber daya manusia yang terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara serta pegawai masih menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Kapasitas selanjutnya yang dimiliki oleh BUMDes Pakem Sejahtera adalah prosedur perekrutan, hal ini dikarenakan prosedur perekrutan telah dilaksanakan dengan baik berdasarkan syarat dan ketentuan yang telah dibuat oleh pengurus BUMDes. Kapasitas paling lemah dalam sumber daya manusia yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu pelatihan, BUMDes Pakem Sejahtera sendiri sampai saat ini masih belum pernah melaksanakan pelatihan.

4.3.2 Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan

Infrastruktur, teknologi dan keuangan adalah aspek yang dibutuhkan untuk menunjang keberlangsungan suatu kelembagaan. Penggunaan infrastruktur, teknologi dan keuangan harus disesuaikan dengan kebutuhan suatu kelembagaan (Horton, 2003:39). Kebutuhan infrastruktur, teknologi dan keuangan bagi kelembagaan tidak bisa dikesampingkan dan harus dipersiapkan dengan matang. Infrastruktur, teknologi dan keuangan di BUMDes Pakem Sejahtera dapat dilihat sebagai berikut:

1. Infrastruktur

Menurut Aeni dkk (2021), infrastruktur merupakan alat yang digunakan untuk menjalankan kelembagaan. Infrastruktur yang dibutuhkan di kelembagaan sangat beragam meliputi jenis, jumlah dan kualitas bangunan, kendaraan, peralatan yang digunakan dalam kelembagaan. Infrastruktur merupakan aset yang dimiliki oleh kelembagaan yang digunakan untuk mendukung kegiatan kelembagaan. Infrastruktur tersebut digunakan sebagai tempat berlangsungnya unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. BUMDes Pakem Sejahtera saat ini memiliki bangunan yang berupa kolam pancing dan pujasera yang pada saat ini masih tahap perbaikan. Kendaraan yang dipakai di BUMDes Pakem Sejahtera masih menggunakan kendaraan pribadi dan peralatan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera meliputi alat untuk berjualan minuman, Wi-Fi dan karpet.

Hal ini di dukung dengan pernyataan dari Rudi Heriyanto

“iya ini saja, masih ndak ada kantor, jadi kalau ada tamu-tamu itu saya ajak kesini sambil mempromosikan gitu ya”

“Sudah 3 mingguan, yang di bawah itu yang gak kuat, jadi setiap tahun itu harus ada renovasi memang yang di bawah”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Rudi Heriyanto menyatakan bahwa saat ini BUMDes Pakem Sejahtera hanya memiliki bangunan berupa pujasera dan kolam pancing, BUMDes Pakem Sejahtera belum memiliki kantor yang digunakan untuk administrasi BUMDes Pakem Sejahtera sendiri. Kualitas bangunan pujasera dan kolam pancing saat ini masih dalam tahap renovasi, bangunan bawah yang menyangga pujasera sudah

lapuk dan perlu renovasi. Hal tersebut juga sejalan dengan pernyataan Mohammad Sidik yaitu

“Untuk kantor sementara belum punya, belum punya sekretariat, hanya ya di disanalah tempatnya BUMDes ya kolam pancing ya pujasera, karena untuk sekretariatnya sendiri belum punya untuk BUMDes”

“iya, apa itu kayu-kayu sirap itu banyak yang diganti karena banyak yang sudah lapuk, termasuk juga atapnya masih ada proses perbaikan untuk atapnya. Soalnya kemarin waktu angin kencang sampai atapnya itu ada beberapa yang rusak kena angin”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Pernyataan Rudi Heriyanto ditunjang dengan pernyataan dari Mohammad Sidik yang menyatakan bahwa BUMDes Pakem Sejahtera belum memiliki sekretariat khusus BUMDes Pakem Sejahtera. Bangunan yang dimiliki oleh BUMDes Pakem Sejahtera yaitu pujasera dan kolam pancing. Pelaksanaan seluruh kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera berpusat di pujasera dan kolam pancing. Kondisi pujasera saat ini banyak yang lapuk, kayu-kayu penyangga bangunan banyak yang diganti, atap bangunan banyak yang rusak karena terkena angin. Maka dari itu, pengurus BUMDes saat ini melakukan renovasi bangunan pujasera BUMDes Pakem Sejahtera.

Kendaraan merupakan transportasi yang digunakan untuk melakukan perjalanan dari satu tempat ke tempat yang lain. Kendaraan ini sangat dibutuhkan untuk mempercepat waktu yang harus di tempuh, adanya kendaraan dapat memudahkan kelembagaan untuk menjalankan program yang telah direncanakan. Kendaraan yang dipakai BUMDes sebagai alat transportasi masih berasal dari kendaraan pribadi. BUMDes Pakem Sejahtera masih belum memiliki kendaraan khusus yang digunakan oleh BUMDes itu sendiri. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik

“Ndak ada, BUMDes tidak punya kendaraan khusus. Ya, menggunakan kendaraan pribadi kalau mau beli pakan atau perlengkapan lainnya”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Kalau kendaraan, BUMDes sendiri masih belum punya yang memang khusus untuk BUMDes, BUMDes belum punya”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik menyatakan bahwa kendaraan yang digunakan oleh BUMDes sebagai alat transportasi adalah kendaraan pribadi pengurus BUMDes. BUMDes Pakem Sejahtera belum memiliki kendaraan pribadi yang dipergunakan sebagai alat transportasi guna menunjang kegiatan di BUMDes Pakem Sejahtera. Kendaraan di BUMDes Pakem Sejahtera dimanfaatkan untuk beli pakan, beli minuman, beli ikan dan lain sebagainya.

Peralatan merupakan alat yang digunakan untuk memudahkan keperluan sehari-hari. Peralatan digunakan untuk membantu kinerja suatu pekerjaan. Peralatan yang ada di BUMDes Pake Sejahtera berupa alat untuk membuat minuman baik kompor, gas, alat masak, Wi-Fi, dan karpet. Hal ini selaras dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Ndak ada alat yang menunjang kegiatan BUMDes, adanya paling cuma buat jualan minuman dan Wi-Fi”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini didukung oleh Mohammad Sidik yakni

“Untuk BUMDes sendiri, untuk kolam pancing masih belum punya aset sendiri terkait pancing, hanya menyediakan lahan saja untuk kolam saja. Wi-Fi ada, dulu pasang indihome, tapi karena sempat vakum lama dan harus tetap bayar mahal makanya dicabut dan ganti Wi-Fi biasa 100 ribuan”
(Mohammad Sidik, 29/2/2023)

Pernyataan Rudi Heriyanto yang didukung oleh pernyataan Mohammad Sidik menjelaskan bahwa peralatan yang ada di BUMDes meliputi peralatan untuk membuat minuman yaitu kompor, gas, panci dan alat masak lainnya, selain itu peralatan yang masih ada di BUMDes yaitu Wi-Fi dan karpet. Kolam pancing sendiri saat ini belum memiliki alat apapun baik pancing dan pakannya, BUMDes Pakem Sejahtera hanya menyediakan kolam pancing saja sehingga untuk pemancing yang ingin memancing di BUMDes Pakem Sejahtera harus membawa alat pancing dan umpannya sendiri.

Infrastruktur BUMDes berupa bangunan, teknologi dan kendaraan ini tersebut berkaitan dengan penelitian (Rahmadani, 2022:201) yang menjelaskan bahwa bangunan merupakan salah satu infrastruktur yang menunjang kegiatan BUMDes baik untuk administrasi maupun unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes. Adanya sarana dan prasarana tersebut juga memudahkan pengurus

BUMDes untuk mengelola dan menjalankan unit usaha yang dikelola oleh BUMDes.

2. Teknologi

Teknologi merupakan hasil dari perkembangan zaman yang banyak dikembangkan dan dimanfaatkan oleh manusia. Teknologi merupakan salah satu perkembangan digitalisasi yang memudahkan manusia dalam bersosialisasi dengan masyarakat (Aji dkk, 2022). Teknologi saat ini sangat memudahkan manusia untuk melangsungkan kehidupannya, salah satu teknologi yang saat ini dimanfaatkan oleh manusia yaitu teknologi komunikasi. Pengurus BUMDes Pakem Sejahtera sendiri telah memiliki teknologi komunikasi berupa whatsapp untuk berkomunikasi dan BUMDes Pakem Sejahtera memiliki media sosial yaitu instagram, facebook, tiktok untuk mempromosikan kegiatan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera, namun pada kenyataannya pemanfaatan teknologi komunikasi yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera masih belum maksimal, pengurus BUMDes masih belum dapat mengelola teknologi komunikasi berupa media sosial karena pengurus BUMDes masih minim kemampuan dan keterampilan dalam mengelola media sosial. Hal ini selaras dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Ya sudah mbak, di BUMDes sendiri sudah memanfaatkan teknologi informasi seperti whatsapp”

“Ya sudah mbak, terus kalau media itu sudah ada, ada instagram, facebook, tiktok cuma ketika ada kegiatan aja, saya itu yang mau mengelola itu yang tidak paham gitu kan mbak”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini juga didukung oleh Mohammad Sidik yakni

“Kalau sama Mas Rudi biasanya langsung ketemu disana di kolam pancing, kalau sama bendaharanya sendiri hanya melalui wa jarang ketemu semenjak dia hamil sampai sekarang punya anak jarang ketemu sama bendaharanya, kalau sama mas rudi langsung ketemu di pugasera”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Pernyataan Rudi Heriyanto yang didukung pernyataan dari Mohammad Sidik menjelaskan bahwa BUMDes Pakem Sejahtera telah menggunakan whatsapp dalam berkomunikasi antar pengurus, penggunaan whatsapp ini untuk memudahkan pengurus untuk berhubungan tanpa harus bertatap muka. BUMDes Pakem Sejahtera juga telah mengelola media sosial berupa instagram, tiktok dan

facebook, media tersebut digunakan untuk membagikan kegiatan yang dilakukan oleh BUMDes Pakem Sejahtera, namun saat ini pemanfaatan media tersebut belum optimal, masih belum ada pembaharuan konten yang ada di platform media sosial milik BUMDes ini. Banyak faktor yang menyebabkan media sosial ini belum berjalan dengan baik salah satunya pengurus BUMDes belum mengetahui cara menggunakan platform media sosial dengan baik, sumber daya manusia yang cukup terbatas dan kurangnya kompetensi dari pengurus untuk mengelolanya.

Perlu adanya pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan pengurus BUMDes dalam mengelola media sosial. Menurut (Christy dkk, 2021) ada 2 tahap pelatihan yang diperlukan pengurus BUMDes yaitu tahap 1 yang materi mengenai e-commerce, Digital Marketing, Platform Media Sosial, Instagram Bisnis. Tahap 2 pelatihan yang dilaksanakan BUMDes meliputi: (1) Review, untuk melihat sejauh mana peserta mengerjakan tugas yang diberikan sebelumnya yaitu membuat instagram, membuat satu konten gambar dan upload gambar pada instagram, (2) Pembuatan Content Creator, diajarkan cara untuk mengambil foto dari suatu produk unggulan dan dilatih untuk membuat tulisan dalam konten dengan sistem SPJ (Singkat, Padat dan Jelas) dengan memperhatikan jenis font, ukuran, dan warna tulisan (3) Pembuatan Link, membuat link sebagai penyambung antara BUMDes sebagai pihak penjual dengan konsumen yaitu Link.tree, Linkfly, Milkshake dan Instabio 4. Pembuatan Whatsapp Bisnis, bagaimana untuk mengatur jadwal took, mengatur pesan otomatis, membuat katalog produk dan sebagainya

Teknologi menjadi salah satu aspek yang membantu BUMDes Pakem Sejahtera dalam berkomunikasi hal ini sesuai dengan penelitian (Widayanti dan Oktafia, 2021) yang menjelaskan bahwa perkembangan teknologi dapat menjadi terobosan baru dalam pengembangan BUMDes karena dengan adanya teknologi banyak hal-hal baru yang dapat dilakukan secara digital sehingga hal tersebut dapat mendongkrak BUMDes dalam melakukan unit usahanya.

3. Keuangan

Keuangan adalah dana yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan dalam suatu kelembagaan (Titioka dkk, 2020). Ada tidaknya keuangan dalam

sebuah kelembagaan dapat mempengaruhi keberhasilan program kerja yang dijalankan oleh kelembagaan. Keuangan dalam sebuah kelembagaan dapat dimulai dari perencanaan keuangan, alokasi dana dan pertanggung jawaban. Pengelolaan keuangan yang baik akan menjadikan seluruh program yang dijalankan BUMDes Pakem Sejahtera berjalan dengan baik.

Menurut Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) BUMDes Pakem Sejahtera tahun 2020 menjelaskan bahwa pada tahun 2017 anggaran dana yang diberikan kepada BUMDes Pakem Sejahtera sebesar Rp. 30.000.000, dana yang diberikan ini kemudian dimanfaatkan untuk unit usaha pembibitan sengon yang mana seiring berjalannya waktu pembibitan sengon ini tidak berjalan dengan lancar sehingga dana usahanya dimanfaatkan untuk unit usaha lain yaitu penggemukan sapi yang mana penggemukan sapi ini juga belum berjalan dengan baik. Akhirnya pada tahun 2021 desa membuat kolam pancing dan pujasera yang dananya bersal dari desa dan dikelola oleh BUMDes Pakem Sejahtera dengan menggunakan dana BUMDes. Dana BUMDes yang digunakan untuk kolam pancing dan pujasera tersebut berbeda dengan modal awal BUMDes yang mana dana BUMDes ini berasal dari desa yang pengajuannya dilaksanakan satu tahun sekali dengan mengajukan perencanaan keuangan terlebih dahulu.

Adanya modal usaha sebesar Rp. 30.000.000 yang berasal dari desa ini sesuai dengan Peraturan Desa Sumberpakem No 5 Tahun 2017 Pasal 7 yang menjelaskan bahwa BUMDes Sumberpakem berhak mendapatkan modal usaha dari APBDesa. Modal usaha ini diberikan untuk pelaksanaan unit usaha yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera. Penyertaan modal dari desa ini diharapkan dapat dimanfaatkan dengan baik oleh BUMDes untuk menjalankan unit usaha yang dijalankan.

Perencanaan keuangan adalah langkah awal yang dilakukan untuk merancang kebutuhan keuangan yang diperlukan dalam menjalankan suatu program kerja. Perencanaan keuangan BUMDes Pakem Sejahtera dilakukan selama satu tahun sekali, perencanaan keuangan yang dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera sesuai dengan program kerja yang akan dilaksanakan.

Perencanaan keuangan tersebut nantinya akan diserahkan kepada desa untuk dimintai persetujuan. Hal ini selaras dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Jadi memang setiap tahun itu kan kita laporan dana dari desa, anggaran yang sudah dikeluarkan berapa penghasilannya berapa begitu. Nah setelah itu kita menyalurkan terus kedepannya mau seperti apa gitu”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Rudi Heriyanto menyatakan bahwa perencanaan dana BUMDes Pakem Sejahtera dilakukan setahun sekali setelah adanya laporan dana BUMDes. Perencanaan ini dilakukan sesuai dengan perencanaan program yang akan dilakukan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Program yang dilaksanakan mempengaruhi jumlah anggaran dana yang direncanakan. Pernyataan ini didukung oleh Jumrotul Rofikah

“Kita sudah tahu seharusnya business plan itu sebelum tutup tahun, tetapi karena sampai saat ini laporan pertanggung jawabannya itu masih belum, akhirnya kita ee apa, ambil langkah terlebih dahulu kita alokasikan dananya sekian, sesuai dengan kemampuan desa”

(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

Jumrotul Rofikah menyatakan bahwa perencanaan dana BUMDes Pakem Sejahtera harus dilakukannya agar desa dapat menyesuaikan dana yang dimiliki desa dengan perencanaan dana BUMDes. Namun, pada tahun 2023 ini pelaporan akhir tahun belum dilaksanakan sehingga desa memutuskan untuk memberikan dana sesuai dengan kemampuan desa. Keterlambatan laporan akhir ini menyebabkan desa harus memutuskan terlebih dahulu dana yang didapatkan oleh BUMDes selama satu tahun sebelum adanya perencanaan dana BUMDes. Pencairan dana BUMDes yang berasal dari desa sesuai dengan rencana penggunaan di desa. Hal ini selaras dengan pernyataan Jumrotul Rofikah

“Disesuaikan dengan rencana penggunaan yang ada di desa, kalau di desa itu ada 3 tahap pencairannya, kalau misalkan cairnya di tahap 2 ya kita langsung transfer ke rekeningnya BUMDes”

(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

Jumrotul Rofikah menjelaskan bahwa pencairan dana yang didapatkan oleh BUMDes itu disesuaikan dengan rencana penggunaan yang ada di desa. Terdapat 3 tahap pencairan yang ada di desa, dana yang diberikan kepada

BUMDes Pakem Sejahtera akan diberikan sesuai tahap pencairan desa dan setelah dana tersebut cair akan langsung ditransfer ke rekening BUMDes Pakem Sejahtera. Alokasi dana setelah pencairan dana diserahkan sepenuhnya kepada pengurus BUMDes Pakem Sejahtera yang berarti pengurus BUMDes Pakem Sejahtera memiliki kuasa penuh dalam mengelola BUMDes Pakem Sejahtera.

Alokasi dana adalah membagi dana yang telah didapat sesuai dengan kebutuhan masing-masing program. Alokasi dana berfungsi untuk menyamaratakan dana yang dimiliki oleh BUMDes Pakem Sejahtera sesuai dengan program yang telah direncanakan. Alokasi dana BUMDes sendiri diberikan untuk operasional BUMDes Pakem Sejahtera yaitu biaya stan milik BUMDes, kolam pancing dan gaji pegawai serta biaya operasional BUMDes Pakem Sejahtera lainnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rudi Heriyanto

“Kalau bentuk bangunannya itu dari dana desa, BUMDes memang ada dana sendiri tapi untuk ee apa untuk operasional, ya belanja-belanja, minuman, gaji pegawai gitu, beli ikan, kalau masalah bangunan ini itu dari desa. Dana dari BUMDes untuk operasional, terus yang mengelola ya teman-teman ini, pengurus ini”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini didukung oleh pernyataan dari Mohammad Sidik yakni

“Pengalokasian dana itu mas rudi sendiri, ini misalkan untuk beli bahan pancing untuk bahan beli ikan, itu mas rudi yang mengalokasikan dana itu, saya hanya mengelola dana yang masuk di stan, stan BUMDes”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik menyatakan bahwa dana BUMDes yang didapatkan dari desa akan digunakan untuk operasional BUMDes. Pengalokasian dana BUMDes disesuaikan dengan kebutuhan pujasera dan kolam pancing. Pengalokasian dana ini sebagian besar untuk belanja minuman dan belanja ikan. Pegawai yang bekerja di BUMDes juga diberi gaji selama satu minggu sekali dengan metode bagi hasil. Hal ini selaras dengan pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Kholifatul Hasanah

“Perminggu, kan punya keluarga jadi dikasih tiap minggu, tergantung pendapatan, persentase. Itu kan masih bagi hasil sama BUMDes, pengurusnya itu, misalnya 500 ke saya yang 200

terus kebersihan itu 100 itu udah pengurus yang lain ketua sekretaris bendahara sisanya itu sudah”

(Kholifatul Hasanah, 7/4/2023)

“La itu kan ini, itu nanti setiap minggu kan bagi hasil dari pendapatan itu punya pegawainya itu”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Rudi Heriyanto dan Kholifatul Hasanah menyatakan bahwa salah satu alokasi dana yang dikeluarkan oleh BUMDes Pakem Sejahtera adalah gaji pegawai. Gaji pegawai berasal dari penghasilan stan milik BUMDes pujasera. Pengalokasian ini diberikan berdasarkan hasil satu minggu stan milik BUMDes. Pegawai BUMDes berhak mendapatkan gaji 40% dari pendapatan per minggu BUMDes Pakem Sejahtera. Alokasi ini sudah diperhitungkan berdasarkan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai BUMDes. Alokasi dana BUMDes Pakem Sejahtera sendiri diperhitungkan supaya BUMDes Pakem Sejahtera tidak mengalami kerugian. BUMDes Pakem Sejahtera juga melakukan pertanggung jawaban terhadap seluruh pengeluaran dan pendapatan yang dihasilkan oleh BUMDes Pakem Sejahtera.

Pertanggung jawaban dana yang dikeluarkan BUMDes selama satu tahun dilaporkan kepada desa. Pertanggung jawaban ini berdasarkan seluruh kegiatan transaksi yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera baik pujasera maupun kolam pancing. Transaksi pujasera mulai dari penjualan minuman yang dari awal telah direkap di buku besar secara rinci, kemudian dilaporkan kepada pengurus BUMDes setiap hari sampai pembelanjaan ikan untuk kolam pancing. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rudi Heriyanto

“Jadi memang setiap tahun itu kan kita laporan dana dari desa, anggaran yang sudah dikeluarkan berapa penghasilannya berapa begitu”Iya, itu kan laporan pegawainya itu, setiap malam dapat berapa. La itu kan ini, itu nanti setiap minggu kan bagi hasil dari pendapatan itu punya pegawainya itu”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Rudi Heriyanto menyatakan bahwa laporan keuangan dilakukan oleh pegawai setiap hari setelah stan BUMDes tutup. Laporan harian tersebut akan dikelola sehingga menjadi laporan tahunan yang nantinya akan dilaporkan kepada desa. Laporan akhir BUMDes tersebut mengenai anggaran yang sudah

dikeluarkan dan hasil yang didapatkan selama satu tahun terakhir. Laporan tersebut berisi pengeluaran dan pendapatan BUMDes selama satu tahun terakhir. Pengeluaran dan pendapatan tersebut dicatat secara rinci dan jelas dalam buku besar dan setiap pengeluaran dan pendapatan diberikan nota. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Mohammad Sidik dan Kholifatul Hasanah

“Lpjanya saya yang nggarap, cuma tetap koordinasi dengan mas rudi, ini uang sekian dibelanjakan untuk apa saja, karena disana disertakan dengan bukti nota termasuk transfer, karena tetap ada koordinasinya sama mas rudi yang mengeluarkan uang arahnya kemana tetap mas rudi yang tahu”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

“Menggunakan kwitansi, nota pertama nota itu ya, nanti disalin ke buku apa itu namanya, apa namanya, buku besar itu sudah, terus diserahkan ke pak siddik, tiap harinya itu ada, lengkap tanggalnya harinya pengeluaran, pemasukannya itu”

(Kholifatul Hasanah, 7/4/2023)

Mohammad Sidik dan Kholifatul Hasanah menyatakan bahwa laporan pertanggung jawaban keuangan berasal dari transaksi yang dilakukan BUMDes Pakem Sejahtera selama satu tahun. Seluruh pengeluaran dan pendapatan BUMDes Pakem Sejahtera dicatat secara rinci yang disertakan bukti nota. Pengeluaran dan pendapat stan BUMDes dihitung setiap harinya, setiap pembelian dicatat di nota kemudian disalin di buku besar. Laporan pendapatan dan pengeluaran stan BUMDes tersebut setiap harinya disetorkan kepada pengurus BUMDes Pakem Sejahtera. Laporan pengeluaran dan pendapatan tidak hanya pujasera saja namun juga berlaku untuk kolam pancing. Laporan pengeluaran dan keuangan baik event bulanan dan harian akan dicatat disertakan dengan bukti nota. Laporan keuangan ini disusun oleh Mohammad Sidik selaku sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera sehingga menjadi laporan pertanggung jawaban tahunan yang akan dilaporkan kepada desa. Hal ini selaras dengan pernyataan dari Ismail

“Kalau laporan keuangan itu ndak langsung ke saya, itu ke desa, jadi saya masih belum pernah menerima pelaporan terkait keuangan”(Ismail, 1/4/2023)

Ismail menyatakan bahwa laporan pertanggung jawaban yang telah disusun oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera akan dilaporkan kepada desa

untuk mengecek pengeluaran dan pendapatan yang telah dilaksanakan oleh BUMDes. Laporan tersebut dijadikan landasan untuk mengetahui kesesuaian antara rencana anggaran BUMDes dengan alokasi dana yang dilakukan oleh BUMDes. Laporan pertanggung jawaban keuangan juga dijadikan sebagai bahan evaluasi untuk mengelola keuangan pada periode yang akan mendatang.

Keuangan merupakan aspek penting untuk melihat kapasitas kelembagaan, keuangan menunjang segala bentuk program kegiatan yang dilaksanakan oleh kelembagaan. Keuangan dapat menjadi kunci keberhasilan kelembagaan dalam menjalankan program. Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Wijaya dan Zuhriyati (2020) yang menjelaskan bahwa kapasitas sistem dalam suatu kelembagaan dilihat berdasarkan keuangan yang ada dalam kelembagaan tersebut, keuangan dibutuhkan guna menjalankan operasional kelembagaan untuk memenuhi kebutuhan program kerja sesuai dengan perencanaannya.

Tabel 4.8 Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember

No.	Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan	Kapasitas
1.	Kendaraan	BUMDes Pakem Sejahtera masih menggunakan kendaraan pribadi
2.	Bangunan	Pujasera dan kolam pancing
3.	Peralatan	Wi-Fi, karpet, alat dapur
4.	Teknologi	Whatsapp, instagram, facebook, tiktok
5.	Perencanaan Keuangan	Pengurus BUMDes merencanakan sesuai dengan program kerja dan diajukan ke desa satu tahun sekali
6.	Alokasi Dana	Pujasera : membeli minum, camilan Kolam pancing : stok ikan Gaji pegawai
7.	Pertanggung jawaban	Pertanggung jawaban dilakukan satu kali setahun ke desa

Sumber: *Data Primer diolah, Tahun 2023*

Kapasitas sumber daya manusia di BUMDes Pakem Sejahtera yang paling kuat pada infrastruktur, teknologi dan keuangan yaitu keuangan yang mana proses mulai dari perencanaan, alokasi dana dan pertanggung jawaban dilaksanakan dengan baik mulai dari pengeluaran dan pendapatan setiap harinya, bahkan setiap transaksi yang dilakukan di BUMDes Pakem Sejahtera ini harus menggunakan

nota. Kapasitas selanjutnya yang dimiliki oleh BUMDes Pakem Sejahtera yaitu bangunan berupa pujasera dan kolamancing yang digunakan BUMDes Pakem Sejahtera untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera, bangunan pujasera dan kolamancing saat ini masih dalam tahap renovasi untuk memperbaiki kerusakan yang ada.

Kapasitas berikutnya yaitu peralatan yang berupa Wi-Fi, karpet dan alat dapur. Kapasitas selanjutnya yaitu teknologi berupa whatsapp, instagram, facebook, dan tiktok, namun untuk pemanfaatannya masih belum maksimal akibat kurangnya pengelolaan dari pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, hal ini disebabkan kurangnya kemampuan pengurus BUMDes dalam mengelola media sosial. Kapasitas yang paling lemah yaitu kendaraan, hal ini karena pengurus BUMDes Pakem Sejahtera masih menggunakan kendaraan pribadinya.

4.3.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain (Wijayantini dan Safitri, 2022). Kepemimpinan mempengaruhi cara kerja suatu kelembagaan, hal ini dikarenakan seorang pemimpin memiliki pengaruh yang besar terhadap kelembagaan yang dipimpinnya. Pemimpin bertugas untuk mengatur, mengawasi, memotivasi dan menyelaraskan anggota agar dapat menjalankan program sesuai dengan tujuan kelembagaan. Rudi Heriyanto sebagai ketua BUMDes Pakem Sejahtera bertugas untuk memimpin BUMDes Pakem Sejahtera. Aspek kepemimpinan yang ada pada Rudi Heriyanto dalam kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan adalah upaya yang dilakukan untuk memilih suatu pilihan yang dianggap tepat. Pengambilan keputusan dilakukan oleh suatu kelembagaan jika terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Pengambilan keputusan merupakan tugas penting yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin (Firanti dan Adianto, 2022). Pemimpin tidak boleh sembrono dan harus berhati-hati terhadap keputusan yang diambil, semua keputusan yang diambil akan berpengaruh besar terhadap jalannya kelembagaan. Rudi Heriyanto

sebagai ketua BUMDes Pakem Sejahtera bertugas untuk mengambil keputusan terhadap setiap hal yang terjadi di BUMDes Pakem Sejahtera. Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Rudi Heriyanto sebagai seorang pemimpin yaitu dengan melakukan musyawarah atau berdiskusi dengan pengurus BUMDes yang lain, dalam pengambilan keputusan Rudi Heriyanto sangat mempertimbangkan pendapat pengurus lainnya Rudi Heriyanto tidak mengambil keputusan secara sepihak sehingga selalu meminta pendapat dari pengurus BUMDes yang lain. Hal ini selaras dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Iya itu, dengan cara musyawarah dengan teman-teman pengurus BUMDes atau ke Pak Kades atau ke sekretaris desa, itu kita libatkan juga, karena kan ndak bisa kita ambil keputusan sendiri gitu kan”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Mohammad Sidik

“Kalau mas rudi memang kalau ada apa-apa yang berkaitan dengan BUMDes pasti diadakan musyawarah, rembukan dulu, gimana enaknyanya pelaksanaannya seperti apa, pasti keputusan bersama apa yang kita utamakan”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera dilakukan dengan cara musyawarah yang dilaksanakan oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera. Musyawarah dilaksanakan agar pengurus dapat bertukar pendapat untuk memutuskan keputusan terbaik yang dapat dilakukan. Salah satu pengambilan keputusan yang dilakukan oleh Bapak Rudi yaitu ketika akan melaksanakan unit usaha baik pugasera maupun kolam pancing. Bapak Rudi memusyawarahkan terkait pelaksanaan pugasera milik BUMDes mulai buka sampai gaji pegawai. Untuk kolam pancing sendiri pengambilan keputusan dilakukan ketika akan dilaksanakan event bulanan galatama yang mana event ini dihadiri oleh pemancing dari Desa Sumberpakem maupun desa lainnya.

Pertimbangan bersama dilaksanakan agar tidak ada tumpang tindih pendapat dalam pelaksanaan kegiatan yang telah diputuskan. Rudi Heriyanto menyatakan bahwa sebagai pemimpin tidak selayaknya untuk mengambil keputusan secara sepihak tanpa memikirkan pendapat pengurus BUMDes lainnya.

Hasil keputusan bersama juga sangat menjadi prioritas dalam setiap pelaksanaan kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera.

2. Motivasi

Motivasi merupakan dorongan yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan (Khamsi dkk, 2022). Motivasi dapat memberikan semangat juang seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan. Motivasi menjadi penting apabila seseorang sudah malas atau tidak memiliki keinginan untuk melakukan suatu kegiatan. Pemimpin yang baik adalah seseorang yang bisa memberikan motivasi kepada anggotanya. Motivasi yang diberikan seorang pemimpin akan menambah semangat anggota dalam menjalankan tugasnya. Rudi Heriyanto sebagai ketua BUMDes Pakem Sejahtera memberikan motivasi kepada memberikan contoh etos kerja yang baik kepada anggotanya dan pergi *refreshing* dengan jalan-jalan atau makan-makan. Hal ini didukung dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Ya ini ngasih motivasi mbak, kalau sudah stress gitu kita refreshing gitu, makan-makan gitu sudah, karena memang sulit untuk mencari pengganti itu, makanya kita pertahankan. Entah karena gengsi yang mau jualan disini saya kurang tau”(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan tersebut didukung oleh Mohammad Sidik yakni

“kalau mas rudi itu pengarahan misalkan dia tidak hanya mengarahkan bahan dia juga ikut kerja bareng dengan anggota, ikut serta tidak ada dia hanya mungkin sebatas ketua saja, cuma ketika kerja dia kerjasama, kita kerja bareng, kerjasama sama kerja, tidak hanya kerjasama beliau juga sama-sama kerja kalau mas rudi sendiri”(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik menyatakan bahwa motivasi yang diberikan Rudi Heriyanto kepada pengurus BUMDes yang lain yaitu dengan melakukan *refreshing*. Hal ini dilakukan agar pengurus BUMDes tidak *stress* dan bisa menikmati pekerjaannya kembali. *Refreshing* dilakukan dengan makan bersama dengan tujuan untuk merekatkan hubungan antar pengurus BUMDes dan bisa menikmati *quality time* bersama pengurus BUMDes Pakem Sejahtera. Rudi Heriyanto juga memberikan motivasi dengan menjalankan seluruh kegiatan BUMDes dengan kerjasama. Rudi secara tidak langsung memberi tahu bahwa

sebagai ketua tugasnya tidak hanya menyuruh saja tetapi juga ikut kerja dengan para pengurus lainnya. Rudi juga memberikan motivasi kepada penjual dengan memberikan afirmasi positif agar selalu semangat dalam berjualan. Hal ini yang memotivasi pengurus BUMDes lainnya untuk terus bekerja dengan baik sesuai dengan *job desk* yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan penelitian (Indriyanthi dkk, 2021) yang menjelaskan bahwa pemberian motivasi ini dilakukan di BUMDes Kecamatan Gunungsari yang dilakukan baik dari Ketua BUMDes kepada pengurus lain, dari Kepala Desa kepada BUMDes, bahkan dari BPD kepada BUMDes. Pemberian motivasi yang diberikan untuk memaksimalkan kinerja tidak hanya melalui pemberian kalimat-kalimat dorongan saja, melainkan juga melalui *study banding* ke desa lain, pemberian pelatihan, dan mendukung dalam bentuk pemberian dana.

3. Penyelesaian Konflik

Konflik merupakan kondisi dimana terdapat pertentangan antara satu pihak dengan pihak lain (Kurniati dkk, 2022). Penyelesaian konflik harus dilakukan dengan baik agar tidak ada pertengkaran yang muncul setelahnya. Penyelesaian konflik dengan baik akan mempererat hubungan dan memperbaiki masalah yang muncul. Seorang pemimpin harus mampu menengahi konflik yang muncul dalam sebuah kelembagaan. Rudi Heriyanto sebagai ketua BUMDes menyelesaikan konflik dengan duduk bersama mendiskusikan masalah secara kekeluargaan, apa yang menjadi masalah kemudian mencari solusi bersama-sama. Konflik yang muncul di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu konflik internal dimana bendahara yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera belum menjalankan tugasnya dengan baik sehingga keuangan yang ada BUMDes Pakem Sejahtera tidak dipegang langsung oleh bendahara. Penyelesaian tersebut juga dilakukan dengan duduk bersama pengurus BUMDes yaitu ketua dan sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera dimana solusi yang dicetuskan yaitu keuangan BUMDes Pakem Sejahtera dikelola oleh ketua dan sekretaris. Hal ini sesuai dengan pernyataan Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik

“Konfliknya itu pasti ada mbak, setiap itu kan pasti ada dinamikanya sendiri, itu pasti ada mbak, dengan stakeholder desa

dan sama pegawai itu, cuma kita rukunkan dengan cara kekeluargaan karena untuk memecahkan masalah yang ada itu”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Kalau masalah konflik sendiri memang ya setiap instansi atau setiap kelompok terkadang adalah sedikit banyak masalah, cuma terkait masalah apalagi masalah internal BUMDes sendiri, kita tetap kumpul bersama duduk bersama seperti apa untuk mengatasi masalah ini, masalah yang terjadi ini sumbernya dari apa masalah ini, untuk mendapatkan solusinya seperti apa, kita tetap mengadakan duduk bareng, duduk bersama, untuk mencapai titik-titik akhir seperti apa”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa sebagai pemimpin Rudi Heriyanto menyelesaikan konflik dengan cara kekeluargaan yaitu dengan duduk bersama mencari inti masalah dan mencari solusi terhadap permasalahan yang muncul. Penyelesaian konflik seperti ini mencegah agar tidak muncul konflik yang berkepanjangan antara satu dengan yang lainnya. Duduk bersama dalam menyelesaikan masalah juga menjadi ajang untuk mengungkapkan unek-unek yang dirasakan dan mempererat tali kekeluargaan antar pengurus BUMDes. Hal ini selaras dengan penelitian Wahyuni dkk (2023) yaitu resolusi konflik merupakan salah satu bentuk upaya penyelesaian konflik yang dilakukan dengan musyawarah bersama. Konflik pertentangan ini resolusi konflik dilakukan dengan musyawarah untuk melakukan proses negosiasi antara kelompok TKM Dahlia dan BUMDes Maju Makmur. Proses negosiasi dibantu oleh beberapa stakeholder dari tingkat kabupaten dan pemerintah desa untuk membantu menyelesaikan konflik sebagai mediator dalam proses mediasi.

Kepemimpinan dalam suatu kelembagaan berfungsi untuk mengatur dan melancarkan jalannya kelembagaan. Pemimpin yang baik diharapkan mampu mengambil keputusan, memotivasi dan menyelesaikan konflik dengan baik. Hal ini sejalan dengan penelitian (Wijaya dan Zuhriyati, 2020:76) yang menjelaskan bahwa seseorang pemimpin harus mampu mengendalikan pikiran, perasaan, dan tingkah laku orang lain dan menjalankan tugas pokoknya dengan perhatian dan penuh kesabaran.

Tabel 4.9 Ringkasan Kapasitas Kelembagaan di BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Kepemimpinan di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember

No.	Kepemimpinan	Kapasitas
1.	Pengambilan Keputusan	Proses berjalannya unit usaha pujasera dan kolam pancing yang dilakukan dengan musyawarah dengan pengurus BUMDes
2.	Motivasi	<i>Refreshing</i> bersama pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, memberikan dorongan kepada pegawai BUMDes Pakem Sejahtera dan kerja bersama
3.	Penyelesaian Konflik	Duduk bersama mencari solusi terkait bendahara BUMDes Pakem Sejahtera

Sumber: *Data Primer diolah, Tahun 2023*

Berdasarkan Tabel 4.9 kepemimpinan yang dilakukan oleh Rudi Heriyanto sebagai ketua BUMDes telah berjalan dengan baik mulai dari pengambilan keputusan, motivasi dan penyelesaian konflik. Sebagai ketua BUMDes Pakem Sejahtera Rudi Heriyanto telah melaksanakan kewajibannya dengan baik, selalu mengedepankan pendapat pengurus lainnya, tidak memikirkan kepentingannya sendiri dan selalu berusaha yang terbaik dalam memimpin BUMDes Pakem Sejahtera.

4.3.4 Program dan Proses Manajemen

Manajemen terbagi menjadi 2 manajemen program dan proses. Manajemen program berkaitan dengan rancangan kegiatan yang dilakukan dalam kelembagaan. Sedangkan manajemen proses berkaitan dengan proses yang berjalan dalam sebuah kelembagaan. Manajemen proses dapat dilakukan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan (Subaidi dkk, 2019). Berikut merupakan kapasitas kelembagaan dilihat berdasarkan program dan proses manajemen:

1. Program Kerja

Program kerja merupakan skema kegiatan yang dibuat yang akan dilakukan dalam suatu kelembagaan (Pratiwi dkk., 2019). Program kerja tersebut telah direncanakan sesuai dengan kondisi kelembagaan. BUMDes Pakem Sejahtera sejak tahun 2021 memiliki 2 unit yaitu pujasera dan kolam pancing. Hal ini didukung dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Kolam pancing sama itu cafe lah anggapannya”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini didukung oleh Mohammad Sidik dan Jumrotul Rofikah yakni

“Iya, kebetulan semenjak saya apa namanya masuk di BUMDes yang dikelola oleh sendiri sebagai sekretaris BUMDes yang dikelola hanya kolam dan pujasera saja sementara itu”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

“Ya programnya ada 2 itu, pujasera dan kolam pancing”
(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

Berdasarkan pernyataan informan dapat diketahui bahwa BUMDes Pakem Sejahtera memiliki 2 unit usaha yaitu pujasera dan kolam pancing. Unit usaha pujasera dan kolam pancing ini dimulai pada kepengurusan tahun 2021, pengelolaan pujasera dan kolam pancing ini diserahkan kepada kepengurusan BUMDes. Peraturan Desa Sumberpakem Nomor 5 Tahun 2017 Pasal 8 menjelaskan bahwa BUMDes dapat membuat bisnis sosial yang memberikan pelayanan umum kepada masyarakat dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Hal ini sudah sesuai dengan unit usaha yang telah dikelola oleh BUMDes Pakem Sejahtera yaitu pujasera dan kolam pancing.

Program kerja yang disusun untuk pujasera dan kolam pancing pada tahun 2023 yaitu adanya pelatihan untuk pegawai, pembuatan rumah makan, pengaktifan stan pujasera. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Jumrotul Rofikah

“Cuma agenda di tahun 2023 itu kita sudah menganggarkannya, kemarin kita pengajuan melalui SIPD untuk pelatihan pengelola BUMDes itu masih belum disetujui dan kita juga menganggarkan melalui RKP desa yang juga dimasukkan di APB desa 2023 untuk pelatihan pengelola BUMDes untuk peningkatan kapasitas BUMDes”
(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Jumrotul Rofikah maka dapat diketahui bahwa program kerja yang akan dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera yaitu mengadakan pelatihan pengelolaan BUMDes Pakem Sejahtera yang bertujuan untuk peningkatan kapasitas BUMDes. Program kerja lain juga dijelaskan oleh Rudi Heriyanto dan Mohammad Siddik yakni

“Rencananya kan pengen sampai disitu gitu mbak, ada kaya pondok-pondok annya gitu kan, juga akan kaya gininya kan, jadi khusus keluarga khusus 4 orang apa 5 orang”

“Cuma kedepannya ini harapannya itu membuka warung nasi yang apa ya yang sudah, yang kaya ikan segar-ikan segar gitu”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Mungkin rencana hanya rencana angan-angan pribadi, karena disana disediakan kolam disana dibuka warung lalapan paling tidak yang mancing, setiap orang yang ada disana yang mau makan disana boleh mancing sendiri tapi sudah disediakan keramba atau tempat yang memang sudah ada ikan yang sudah siap makan, tidak harus mancing nunggu lama”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Mohammad Siddik dapat diketahui bahwa program kerja lain yang ada di BUMDes Sumberpakem adalah membuat warung makan atau warung lalapan dimana warung tersebut nantinya memiliki sasaran keluarga. Warung makan yang akan dibuat di BUMDes Sumberpakem nantinya terdiri atas gazebo-gazebo, setiap pembeli yang datang dapat memancing di kolam yang telah disiapkan terlebih dahulu sehingga pembeli dapat merasakan pengalaman memancing dan tidak menunggu terlalu lama. Program kerja lain yang ada di BUMDes Sumberpakem yaitu mengaktifkan kembali pujasera yang vakum, hal ini sesuai dengan pernyataan informan berikut ini:

“Insyaallah buka lagi setelah hari raya untuk pujaseranya kalau di bulan puasa masih kurang maksimal”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Pernyataan ini juga didukung oleh Ismail

“Rencana habis ini BUMDes itu rencana mau menghidupkan lagi pujasera itu, karena ndak sesuai dengan namanya, kan pujasera dan kolam pancing tapi alhamdulillah salah satunya masih berjalan, kolam pancingnya itu”
(Ismail, 1/4/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Mohammad Sidik dan Ismail dapat diketahui bahwa program kerja lain yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera adalah menghidupkan kembali pujasera yang vakum. Pujasera ini harapannya dapat dikemas lebih baik lagi sehingga dapat menarik minat pengunjung yang akan datang ke pujasera BUMDes Pakem Sejahtera. Program kerja yang direncanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera ini harapannya dapat terlaksana di tahun 2023 dan didukung oleh pemerintah desa maupun lembaga masyarakat.

2. Manajemen Proses

Manajemen proses merupakan rangkaian proses yang dilakukan oleh kelembagaan dalam menjalankan program yang telah direncanakan (Horton, 2003:39). Proses yang berjalan dalam suatu kelembagaan tidak terlepas dari banyak faktor baik internal maupun eksternal. Manajemen proses dilihat berdasarkan perencanaan, pelaksanaan, pertanggung jawaban dan pengawasan program. Langkah-langkah tersebut menentukan keberhasilan proses yang dijalankan oleh kelembagaan itu sendiri.

Perencanaan program merupakan awal dari tercetusnya suatu program. Perencanaan program menjadi dasar mengenai program yang dilaksanakan oleh kelembagaan selama periode yang telah ditentukan. Perencanaan program disesuaikan berdasarkan kemampuan dan keterampilan suatu kelembagaan. Program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera direncanakan oleh pengurus BUMDes yang kemudian akan diajukan ke desa melalui musyawarah desa. Hal tersebut didukung dengan pernyataan

“Kalau begini itu harus musydes dulu mbak, jadi memang setiap tahun itu kan kita laporan dana dari desa, anggaran yang sudah dikeluarkan berapa penghasilannya berapa begitu. Nah setelah itu kita menyalurkan terus kedepannya mau seperti apa gitu”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Rudi Heriyanto menyatakan bahwa perencanaan program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera berasal dari pengurus BUMDes yang kemudian disalurkan ke desa melalui musyawarah desa. Usulan pengurus BUMDes mengenai program yang akan dijalankan oleh BUMDes tidak serta merta diterima oleh desa. Desa memberikan masukan terhadap program yang telah dirancang oleh pengurus BUMDes sehingga mencetuskan program yang sesuai dengan kondisi dan lingkungan di Desa Sumberpakem. Hal ini didukung dengan pernyataan oleh Jumrotul Rofikah dan Ismail

“Kalau programnya sendiri itu ada acara dari BUMDes sendiri tapi atas konsultasi dengan pemerintah desa, ada acara seperti ini ada acara seperti ini begitu, kita cuma mendukung aja”
“Ada yang dari pengurus BUMDes ada yang dari pemerintah desa, disesuaikan dengan kebutuhan dan ke desadan lingkungan sekeliling yang sekiranya mendukung acara ini misalkan, ini

untuk kegiatan anak-anak karena waktunya mau liburan itu bisa, dimasukkan di acaranya BUMDes”
(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

“Kalau program-program itu dari pengurus BUMDes tapi ada masukan dari desa”
(Ismail, 1/4/2023)

Jumrotul Rofikah dan Ismail menjelaskan bahwa program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera berasal dari pengurus BUMDes yang dikonsultasikan ke desa. Pemerintah desa juga memberikan masukan-masukan terhadap perencanaan program yang diajukan oleh pengurus BUMDes melalui musyawarah desa. Perencanaan program tersebut disesuaikan dengan kemampuan BUMDes dan desa dalam menjalankan program yang dicetuskan. Program kerja yang dijalankan oleh BUMDes Pakem Sejahtera saat ini adalah pujasera dan kolam pancing. Pelaksanaan program pujasera dan kolam pancing diserahkan kepada pengurus BUMDes Pakem Sejahtera.

Pelaksanaan suatu program menjadi tolak ukur kemampuan suatu kelembagaan dalam melaksanakan program kerja yang direncanakan. Kemampuan yang baik akan menjadikan pelaksanaan kelembagaan juga berjalan dengan baik. Pelaksanaan program BUMDes Pakem Sejahtera sepenuhnya di tangan pengurus BUMDes. Terdapat 2 jenis pujasera yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu yang disewakan dan milik BUMDes Pakem Sejahtera. Pujasera yang disewakan memiliki 7 stan, setiap penjual yang menempati stan tersebut harus menyerahkan uang sewa sebesar 100 ribu selama satu bulan, selain itu seluruh keuntungan untuk penjual dan BUMDes tidak mengambil keuntungan apapun. Pujasera ini buka pukul 08.00-23.00. Hal ini didukung pernyataan dari ismail dan Rudi Heriyanto

“Kemarin jualan, tapi cuma sebatas itu, kalau dulu ada sekitar 6/7 apak yang jualan jadi ada bakso ada rujak dan nasi dan lain-lain, jadi berbeda-beda itu lapaknya”(Ismail, 1/4/2023)

“Untuk bukanya pukul 08.00 tutupnya sekitar pukul 23.00 sampai pukul 00.00 tapi kalau masih ada pengunjung masih kita buka lah, masa iya kita mau ngusir kan nggak enak”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini juga didukung oleh Mohammad Sidik

“Sistem disana satu lapak itu ada sewanya, setiap bulannya 100 ribu sewa lapaknya disana”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa pujasera BUMDes Pakem Sejahtera memiliki 7 stan yang disewakan kepada masyarakat untuk digunakan sebagai lapak penjualan. Penjual yang menyewa stan di BUMDes Pakem Sejahtera membayar sewa setiap bulannya sebesar 100 ribu rupiah. Setiap penjual harus menjual dagangan yang berbeda-beda, ada yang berjualan bakso, nasi, seblak, mi, rujak dan lain sebagainya. Pujasera BUMDes Pakem Sejahtera ini buka pukul 08.00 dan tutup pada pukul 23.00. Sayangnya stan pujasera BUMDes Pakem Sejahtera yang disewakan ini hanya berjalan beberapa bulan sejak pertama kali dibuka pada tahun 2021, saat ini pujasera belum berjualan kembali. Hal ini didukung oleh pernyataan beberapa informan

“Kemarin tu sudah buka semuanya, anggep lah pujasera kan, ternyata kan akhir tahun hari raya itu puasa tutup, ndak mau buka kan takutnya ini kan, akhirnya tutup, sampai ee setelah hari raya kita mau buka lagi ternyata yang jualan sudah gamau, karena mungkin biayanya sudah gaada dipake gitu kan”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Akhirnya berjalan kurang lebih sekitar 5 bulan menjelang puasa, puasa tahun 2022 itu vakum karena mungkin pengunjungnya sepi, sebelum-sebelumnya sepi akhirnya untuk setelah hari raya tidak buka lagi para penjual yang sudah punya lapak disana”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Pernyataan ini juga didukung oleh Ismail dan Mashuri

“Kemarin itu kan sempat ada pujasera dulu tahun kemarin, tapi ada kendala mungkin, awalnya kan bulan puasa kemarin itu yang sempat vakum, makanya setelah bulan puasa lebaran rencana ada mau buka lagi untuk ditempatkan ternyata yang berjalan cuma kolam pancingnya, kalau sekarang alhamdulillah berjalan dengan baik dan lancar”
(Ismail, 1/4/2023)

“Ndak buka, hahahaha, setelah hari raya ndak buka”
(Mashuri, 7/4/2023)

Berdasarkan pernyataan informan dapat diketahui bahwa saat ini pujasera di BUMDes Pakem Sejahtera tutup atau vakum, penjual hanya berjualan ketika

event galatama. Penjual mulai tidak berjualan setelah hari raya tahun 2023, hal ini bermula pada saat puasa pujasera tidak buka dan berkelanjutan sampai saat ini. Salah satu faktor yang menyebabkan pujasera BUMDes tidak buka kembali karena sepi pengunjung sehingga penjual enggan berjualan kembali. Awalnya pujasera BUMDes ini ramai pengunjung, namun semakin lama semakin sepi. Harga yang cukup mahal juga menyebabkan banyak pengunjung yang enggan kembali ke pujasera BUMDes Pakem Sejahtera. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Mashuri dan Khosimatul Jannah

“Kata orang itu ya harganya itu mahal, iya, bakso itu 10 rb, itu masih lebih mahal daripada di daerah sini itu kan, apa ya, daya belinya kan rendah, biasanya kan bakso kalau di desa tu 5 ribu, di pujasera dijual 10 ribu, banyak orang yang mengeluh, akhirnya kurang begitu laku pas di bulan puasa itu ya kan libur semua itu apa ya enggak jual lagi pedagang yang jual lagi yang nyewa”

(Mashuri, 7/4/2023)

“Keluhan orang mahal, kalau dibuat lebih murah dari desa-desa enak, iyaa, ini lebih tambah mahal, ya ndak ada peminatnya, cuma nyoba ndak balik lagi”

(Khosimatul Jannah, 7/4/2023)

Mashuri dan Khosimatul Jannah menjelaskan bahwa harga yang terlalu mahal untuk daya beli masyarakat Desa Sumberpakem menyebabkan stan pujasera tidak berjalan dengan lancar. Banyak pembeli yang hanya sekedar mencoba dan tidak mau kembali lagi karena harganya yang terlalu mahal untuk masyarakat Desa Sumberpakem. Akhirnya, semakin lama semakin sepi dan puncaknya pada puasa tahun 2022 penjual tidak mau buka kembali karena sepi pembeli. Sampai saat ini stan pujasera yang disewakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera belum buka kembali.

BUMDes Pakem Sejahtera memiliki stan sendiri yang dikelola oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera. Berbeda halnya dengan stan milik BUMDes Pakem sampai saat ini masih buka, stan BUMDes buka mulai pukul 08.00 sampai pukul 23.00. Stan milik BUMDes dijaga oleh pegawai yang telah direkrut oleh BUMDes, seluruh penjualan yang ada di stan milik BUMDes ditangani oleh

pegawai tersebut. Stan milik BUMDes ini berjualan minuman dan camilan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari Mohammad Sidik dan Kholifatul Hasanah.

“Sampai saat ini akhirnya di bulan-bulan terakhir ini hanya BUMDes sendiri karena BUMDes sendiri itu punya stan disana hanya sedia minuman tidak makanan”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

“Dari pagi sampai malam, aneka minuman, ada snack sebagian, mi itu, untuk makan beratnya mi itu”

(Kholifatul Hasanah, 7/4/2023)

Mohammad Sidik dan Kholifatul Hasanah menyatakan bahwa saat ini yang masih berjualan di pujasera BUMDes Pakem Sejahtera hanya stan milik BUMDes. Stan milik BUMDes Pakem Sejahtera ini buka mulai pukul 08.00 pagi sampai 23.00 malam. Stan BUMDes itu menjual minuman, camilan, dan mi. Penyetokan minuman dan barang-barang yang ada di stan milik BUMDes ini dilakukan oleh pengurus BUMDes ketika stok minuman telah habis. Hasil stan milik BUMDes disetorkan kepada pengurus BUMDes setiap hari, penghasilan dan pengeluaran stan milik BUMDes ini dirinci di buku besar milik stan BUMDes.

Kolam pancing yang menjadi salah satu program BUMDes Pakem Sejahtera ini dijalankan oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera sendiri, kolam pancing di BUMDes Pakem Sejahtera memiliki 52 lapak, tidak ada pegawai yang membantu dalam pengelolaan kolam pancing. Kolam pancing BUMDes Pakem Sejahtera ini membuka event bulanan dan harian. Event bulanan yang ada di kolam pancing BUMDes Pakem Sejahtera disebut galatama. Galatama sendiri merupakan acara lomba mancing yang diadakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera satu bulan sekali. Pengurus BUMDes menyiapkan ikan siap pancing sebanyak 2 kwintal untuk galatama, tiket masuk untuk mengikuti lomba galatama ini sebesar 100 ribu rupiah. Hal ini didukung dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Ndak, kalau kolam pancing ini satu bulan satu kali bukanya, galatama, maksudnya galatama itu lombanya. Kalau lomba itu, kita tergantung ini, kadang 2 kwintal kadang 3 kwintal”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini juga didukung oleh Mohammad Sidik

“Karena disana dulu disediakan tempatnya lapaknya tempatnya itu ada 52 lapak. Jadi kalau itu full berarti kalau itu full 52 pemancing harusnya yang hadir”

“alhamdulillah lapaknya sudah full dengan tiket 100 ribu itu dijok ikan kurang lebih 2 kwintal tombro majalaya dengan tombro merah”

“Setelah itu setelah lomba itu dilaksanakan 2 jam untuk lombanya sendiri setelah lomba bebas, pemancing itu mancing sampai sahur, bebas”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik menyatakan bahwa kolam pancing di BUMDes Pakem Sejahtera memiliki event bulanan yang dinamakan galatama, lomba galatama ini memiliki lapak untuk para pemancing sebanyak 52 lapak. Galatama yang merupakan lomba bulanan ini diadakan dengan tiket masuk sebesar 100 ribu. Galatama ini dikelola oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera dengan menyiapkan ikan sebanyak 2 kwintal. Pemancing diberi waktu 2 jam untuk mengambil ikan sebanyak-banyaknya, setelah lomba berakhir, pemancing bebas memancing sepuasnya. Pemenang galatama ini diambil berdasarkan pemancing yang mendapatkan ikan terberat, pemenang juga diberikan hadiah berupa uang tunai sebesar 20 ribu dikalikan banyaknya pemancing.

Galatama ini menjadi ajang untuk pedagang pujasera berjualan kembali, hal ini karena galatama merupakan ajang yang cukup ramai sehingga banyak pengunjung yang datang untuk melihat *event* galatama. Pedagang pujasera cukup senang karena adanya galatama karena meramaikan stan dan dapat meningkatkan pendapatan pedagang stan pujasera BUMDes Pakem Sejahtera. Sayangnya, pedagang stan pujasera ini hanya buka ketika ada kegiatan galatama saja, sehingga pemanfaatan pujasera sampai saat ini masih belum maksimal.

Kolam pancing juga dibuka setiap hari dengan memanfaatkan ikan sisa lomba galatama. Tiket masuk untuk event harian ini sebesar 30 ribu, dibuka pukul 08.00 sampai pukul 17.00, pemancing bebas sepuasnya memancing sampai pukul 17.00. Event harian ini diberi harga 30 ribu karena hanya menggunakan ikan sisa lomba galatama yang belum terangkat karena biasanya sisa ikannya masih cukup banyak tetapi ikannya tidak sebanyak ketika event lomba. Hal ini didukung pernyataan dari Rudi Heriyanto

“Iya, kalau yang sehari-hari itu mbak, itu kan sampe habis ikan, habis lomba kita buat yang harian disini, tapi ndak banyak”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Kalau saat ini mungkin dari pagi sampai jam 5 nanti, insyaallah sampai jam 5 hari ini, dengan tiket 30 ribu hari, karena kemarin buka pertama sudah 100 ribu, karena kenapa ikan sudah banyak yang naik, sudah banyak yang terangkat oleh pemancing kemarin, jadi sisanya itu masih ada sih eee memang ikan yang besar belum didapat yang kurang lebih 2 kg ikannya belum terangkat sampai saat ini dibuka harian dengan tiket 30 ribu hari ini”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Kolam pancing BUMDes Pakem Sejahtera membuka event harian dimana setiap pemancing membayar tiket sebesar 30 ribu. Event harian ini dibuka pukul 08.00 sampai pukul 17.00, setiap pemancing bebas memancing mulai pukul 08.00 sampai pukul 17.00. Event harian ini memanfaatkan ikan sisa galatama yang belum terangkat karena ketika lomba galatama banyak ikan yang belum terpancing oleh pemancing. Meskipun ikan sisa galatama, namun masih banyak ikan yang cukup besar yang dapat didapatkan oleh pemancing. Seluruh kegiatan di pujasera dan kolam pancing ini dikelola oleh Rudi Heriyanto selaku ketua BUMDes Pakem Sejahtera dan Mohammad Sidik selaku sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera. Hal ini didukung oleh pernyataan Rudi Heriyanto

“Iya, kalo dari yang mengelola itu saya serahkan ke Mas Sidik, karena kalau yang apa namanya kan tidak intens, jadi saya serahkan ke Mas Sidik pengelolaannya”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini didukung oleh Mohammad Sidik

“Saya yang nggarap untuk proposalnya cuma pada saat ini saya juga yang nggarap laporannya karena sementara waktu mbak yuli sebagai bendahara masih belum bisa bergabung dengan kendala masih hamil muda sampai sekarang lahiran masih punya anak kecil jadi masih belum sempat bergabung mbak yulinya mungkin hanya ketika pencairan dana, kemarin sempat ada pencairan dana mungkin di agustus 2022, karena yang dibutuhkan ketika pencairan dana itu sekretaris bukan bendahara, cuma kalau ada pelaporannya semuanya saya yang nggarap dengan Mas Rudi”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan informan dapat diketahui bahwa pelaksanaan program BUMDes Pakem Sejahtera hanya dilaksanakan oleh ketua dan sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera. Bendahara BUMDes Pakem Sejahtera yang bertugas untuk mengatur keuangan BUMDes sampai saat ini belum dapat bekerja sesuai tupoksi akibat kondisi yang dialami oleh bendahara BUMDes yaitu hamil kemudian melahirkan dan mengurus anak kecil. Tupoksi bendahara dialihkan kepada ketua dan sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera yang mana ketua dan sekretaris saling membantu satu sama lain untuk mengelola keuangan BUMDes. Ketua BUMDes mengelola kolam pancing dan sekretaris BUMDes mengelola stan milik BUMDes Pakem Sejahtera. Kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera juga diawasi oleh Badan Permusyawaratan desa (BPD).

Pengawasan program dilakukan agar suatu kelembagaan dapat berjalan sesuai dengan perencanaannya. Pengawasan diharapkan mampu membantu kelembagaan dalam menjalankan program dengan baik. Pengawasan program BUMDes Pakem Sejahtera ini diawasi oleh BPD Desa Sumberpakem. Hal ini didukung pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Ismail

“Untuk yang mengawasi itu ada ketua BPD”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Sebenarnya tugas saya itu cuma mengawasi tentang kegiatan pengurus BUMDes yang ada di Desa Sumberpakem terkait perkembangannya terus masalah kemajuan BUMDes itu sendiri”
(Ismail, 7/1/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Ismail dapat diketahui bahwa seluruh pelaksanaan program yang telah dijalankan oleh BUMDes Pakem Sejahtera diawasi kepada BPD. Pengawasan yang dilakukan oleh BPD ini meliputi kegiatan yang dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera baik pujasera dan kolam pancing maupun kegiatan yang berkaitan dengan BUMDes Pakem Sejahtera. BPD juga mengawasi mengenai perkembangan dan kemajuan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera. Pengawasan ini dilakukan agar kegiatan BUMDes Pakem Sejahtera tetap di jalur yang telah ditetapkan di rencana program BUMDes Pakem Sejahtera. Pengawasan juga memudahkan BUMDes Pakem Sejahtera dalam melaksanakan laporan pertanggung jawaban. Pengawasan ini

juga diatur dalam Peraturan Desa Sumberpakem No 5 Tahun 2017 Pasal 20 yang menerangkan bahwa pengawasan BUMDes Pakem Sejahtera ini dilaksanakan oleh BPD.

Laporan pertanggung jawaban merupakan laporan yang dibuat oleh kelembagaan berdasarkan kegiatan yang telah dilaksanakan yang kemudian diberikan kepada penanggung jawab. Pelaksanaan program BUMDes yang telah dijalankan dalam satu tahun akan dipertanggung jawabkan kepada desa. Laporan pertanggung jawaban yang disusun ini berupa seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Laporan pertanggung jawaban BUMDes Pakem sejahtera ini dikerjakan oleh sekretaris BUMDes yaitu Mohammad Sidik. Hal ini didukung oleh Rudi Heriyanto

“Pelaporannya ke pengurus BUMDes, nanti setelah akhir tahun kita ada pelaporan ke pihak desa”

(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan tersebut didukung oleh Mohammad Sidik

“Jadi saya yang membukukan itu untuk penjualannya, tapi untuk keseluruhan untuk laporannya masih saya yang handle termasuk pengelolaan yang sudah dilakukan oleh mas rudi untuk pelaporannya”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa pelaporan pertanggung jawaban BUMDes Pakem Sejahtera disusun oleh sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera. Laporan pertanggung jawaban disusun berdasarkan program kerja baik pujasera, kolam pancing dan kegiatan lain yang telah dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera selama satu tahun terakhir. Laporan pertanggung jawaban yang telah disusun itu akan diserahkan kepada desa. Hal ini juga didukung dengan pernyataan Jumrotul Rofikah

“Ya laporan pertanggungjawaban di akhir tahun, ini saya nunggu laporan pertanggungjawaban akhir tahun”

(Jumrotul Rofikah, 4/1/2023)

Jumrotul Rofikah menyatakan bahwa laporan pertanggung jawaban yang telah disusun oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera akan diserahkan kepada desa. Laporan pertanggung jawaban tersebut sebagai bentuk pertanggung jawaban pengurus BUMDes Pakem Sejahtera kepada desa terhadap program kerja yang

telah dirancang dengan program kerja yang telah dilaksanakan. Laporan pertanggung jawaban tersebut juga sebagai bahan evaluasi terhadap program kerja yang telah dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera selama satu tahun.

Peraturan Desa Sumberpakem No 5 Tahun 2017 Pasal 6 menyebutkan bahwa laporan perkembangan unit usaha yang dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera yang dilaksanakan dengan musyawarah desa sekurang-kurangnya 2 kali dalam satu tahun. Hal ini berbeda dengan keadaan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera dimana setiap tahunnya musyawarah desa hanya dilaksanakan sebanyak satu kali dalam satu tahun. Keadaan ini menyebabkan evaluasi yang diberikan oleh desa belum dapat maksimal karena hanya dilakukan satu tahun sekali. Maka dari itu, perlu adanya tambahan musyawarah desa dalam satu tahunnya agar evaluasi yang diberikan oleh desa kepada BUMDes Pakem Sejahtera lebih terperinci.

Tabel 4.10 Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Program dan Proses Manajemen di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember

No.	Program dan Proses Manajemen	Kapasitas
1.	Program Kerja	Pelatihan untuk pegawai, pembuatan rumah makan, pengaktifan stan pujasera
2.	Perencanaan Program	Program kerja yang ada direncanakan oleh pengurus BUMDes dan dikonsultasikan dengan desa
3.	Pengawasan Program	Pelaksanaan program dilaksanakan mulai pukul 08.00 WIB sampai pukul 23.00 WIB, stan BUMDes dibuka oleh pegawai BUMDes dan menjual aneka minuman dan cemilan, pujasera yang ada di BUMDes sudah tidak berjalan semenjak bulan puasa tahun 2022, terdapat event harian dan bulanan kolam pancing yaitu event harian dibuka setiap hari dengan harga tiket 30 ribu dan event bulanan yang disebut galatama yaitu lomba mancing yang diadakan setiap satu bulan sekali dengan harga tiket 100 ribu.
4.	Pelaksanaan Program	Pengawasan dilakukan oleh BPD
5.	Pertanggung jawaban	Pertanggung jawaban dilakukan satu kali setahun ke desa

Sumber: *Data Primer diolah, Tahun 2023*

Kapasitas kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera dalam aspek program dan proses manajemen masih dikatakan belum kuat, hal ini dikarenakan oleh program kerja yang belum berjalan dengan sempurna. Masih terdapat banyak kekurangan dalam pelaksanaan program kerja, terdapat program kerja yang tidak berjalan yaitu pujasera yang disewakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera. Program pujasera yang belum berjalan maksimal diharapkan dapat berjalan kembali dengan baik untuk meningkatkan kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera.

4.3.5 Jaringan dan Hubungan

Jaringan dan hubungan merupakan keterkaitan yang dijalin oleh suatu kelembagaan dengan pihak dari luar kelembagaan. Hubungan diartikan sebagai ikatan yang terjalin antara satu pihak dengan pihak yang lain, didalam hubungan itu sendiri terdapat interaksi antara kedua pihak yang dapat memberikan dampak satu sama lain (Risal dan Alam, 2021). Jaringan merupakan hubungan yang terjalin antar individu, dalam proses komunikasi jaringan yang terbentuk nantinya akan membentuk suatu pola (Soenar & Nurrahmawati, 2021). Hubungan yang terjalin nantinya akan membentuk suatu jaringan yang berkesinambungan.

Hubungan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu diawali dengan hubungan dengan pemerintah desa, dimana seluruh kegiatan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera dilaporkan kepada pemerintah desa. Hubungan yang terjalin tersebut dapat dilihat dari musyawarah desa dengan BUMDes Pakem Sejahtera yang dilaksanakan setahun sekali. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Rudi Heriyanto

“Itu harus musdes dulu mbak, jadi memang setiap tahun itu kan kita laporan dana dari desa”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini didukung oleh Mohammad Sidik

“Pelaporannya ke pengurus BUMDes, nanti setelah akhir tahun kita ada pelaporan ke pihak desa”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik dapat diketahui bahwa terdapat hubungan antara BUMDes dan pemerintah desa dimana

BUMDes memiliki kewajiban untuk melaporkan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera melalui musyawarah desa yang didalamnya membahas kinerja BUMDes selama satu tahun. Hubungan lain yang terjalin yaitu antara kolam pancing di BUMDes Pakem Sejahtera dengan kolam pancing dari desa lain. Hal ini selaras dengan pernyataan Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik yakni

“Iya, kita awalnya juga ada dibantu kolam pancing desa lain”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

“Ketika disini mengadakan lomba itu yang hadir pasti ada teman-teman yang punya kolam juga di daerah Jember terus di daerah kalisat, daerah jember daerah pakusari biasanya hadir disini, daerah bondowoso dari ee tanaman biasanya hadir disini, dari sidomulyo biasanya hadir disini”
(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa BUMDes Pakem Sejahtera memiliki hubungan dengan kolam pancing daerah lain mulai dari Kalisat, Jember, Pakusari bahkan dari Bondowoso. Hubungan yang dimiliki kolam pancing ini sangat membantu perkembangan kolam pancing BUMDes Pakem Sejahtera pada awal perintisannya.

Hubungan yang dimiliki BUMDes baik dengan pemerintah desa maupun kolam pancing lain membentuk jaringan yang membantu BUMDes dalam mengembangkan kelembagaannya. Hubungan dengan pemerintah desa akhirnya membentuk jaringan dimana pemerintah desa akan membantu menggunakan pujasera untuk disewa dalam suatu kegiatan. Selain itu, pemerintah desa juga memberikan saran kepada kelembagaan lain untuk memanfaatkan pujasera BUMDes dalam melaksanakan kegiatannya baik eduwisata batik, pokdarwis, PKK dan lain sebagainya. Hal ini selaras dengan pernyataan Rudi Heriyanto

“Kalau kemarin awal-awal itu disini sering dipakai event-event, ya anak paud Tk pasti kan orang tuanya ikut gitu kan. fashion apa lomba apa gitu. Sering juga disini diadakan rapat-rapat gitu, saya menjalankannya juga dengan teman-teman diluar itu yang punya komunitas, ya guru paud contohnya atau perangkat-perangkat sekolah, guru-guru itu”
(Rudi Heriyanto, 3/1/2023)

Pernyataan ini didukung oleh Mohammad Sidik

“Iya, buat pelatihan termasuk terkadang ada dari instansi yang sewa tempat mungkin untuk acara rapat digunakan untuk acara pertemuan, sempat ee pertemuan BUMDes se Kabupaten Jember pernah dulu”

(Mohammad Sidik, 29/3/2023)

Berdasarkan pernyataan dari Rudi Heriyanto dan Mohammad Sidik dapat diketahui bahwa hubungan yang terjalin dengan pemerintah desa membentuk jaringan dimana pemerintah desa membantu BUMDes Pakem Sejahtera untuk mempromosikan pujasera dan kolam pancingnya sehingga banyak instansi pemerintahan baik guru, TK, PAUD, dan kelembagaan masyarakat Desa Sumberpakem yang memanfaatkan pujasera BUMDes Pakem Sejahtera dalam melaksanakan kegiatannya.

Tabel 4.11 Ringkasan Kapasitas Kelembagaan BUMDes Pakem Sejahtera pada Aspek Jaringan dan Hubungan di Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember

No.	Jaringan dan Hubungan	Kapasitas
1.	Hubungan	Hubungan dengan pemerintah desa yang dilaksanakan dengan musyawarah desa Hubungan dengan kolam pancing lain untuk menjalankan kolam pancing
2.	Jaringan	Jaringan yang terbentuk dari hubungan dengan pemerintah desa yaitu banyak instansi pemerintah dan kelembagaan masyarakat yang menyewa pujasera BUMDes Pakem Sejahtera untuk melaksanakan kegiatan

Sumber: *Data Primer diolah, Tahun 2023*

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem dapat disimpulkan bahwa berdasarkan Teori Horton (2003) kapasitas BUMDes Pakem Sejahtera terdiri atas

1. Sumber daya manusia yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera terdiri atas yaitu 3 pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, 1 pegawai, 7 penjual pujasera. Perekrutan penjual yang berjualan di stan yang disewakan oleh BUMDes dilakukan dengan membuka lowongan dan pegawai stan milik BUMDes dilakukan dengan perekrutan oleh pengurus BUMDes Pakem Sejahtera, perekrutan pengurus BUMDes langsung ditunjuk dari desa. Pegawai yang bekerja di BUMDes Pakem Sejahtera belum pernah melaksanakan pelatihan
2. Infrastruktur, teknologi dan keuangan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu infrastruktur berupa bangunan pujasera dan kolam pancing, teknologi menggunakan teknologi komunikasi berupa whatsapp, instagram, facebook, dan tiktok, keuangan BUMDes Pakem Sejahtera berasal dari desa dan dialokasikan untuk administrasi BUMDes Pakem Sejahtera serta pertanggung jawaban laporan keuangan kepada desa.
3. Kepemimpinan Rudi Heriyanto sebagai ketua BUMDes Pakem Sejahtera dalam mengambil keputusan dilakukan dengan musyawarah bersama pengurus yang lain. Rudi Heriyanto juga memberikan motivasi dengan ikut bekerja dalam kegiatan BUMDes dan mengajak *refreshing* berupa makan-makan. Konflik yang ada di BUMDes diselesaikan Rudi Heriyanto dengan duduk bersama mencari solusi yang ada.
4. Program dan proses manajemen di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu terdapat 3 program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu pelatihan untuk pegawai, pembuatan rumah makan, pengaktifan stan pujasera. Program yang disetujui tersebut direncanakan oleh pengurus BUMDes dan dikonsultasikan ke desa melalui musyawarah desa. Pelaksanaan program yang telah disetujui diserahkan kepada pengurus BUMDes Pakem Sejahtera. Pengawasan program kerja BUMDes Pakem Sejahtera dilaksanakan oleh BPD dan

pertanggung jawaban program dilakukan di akhir tahun yang dilaporkan ke desa

5. Jaringan dan hubungan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera yaitu hubungan dengan pemerintah desa dan kolam pancing lain. Jaringan yang terbentuk yaitu banyak instansi pemerintah dan kelembagaan masyarakat yang menyewa pujasera BUMDes Pakem Sejahtera untuk melaksanakan kegiatan.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pakem Sejahtera di Desa Sumberpakem penulis memberikan saran berupa

1. Pada sumber daya manusia, perlu adanya penambahan pengurus BUMDes sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh BUMDes
2. Pada sumber daya manusia, perlu adanya pelatihan pengelolaan BUMDes Pakem Sejahtera untuk pengurus dan pegawai BUMDes Pakem Sejahtera
3. Pada program dan proses manajemen, perlu adanya evaluasi mendalam mengenai kurang berjalannya stan pujasera dan solusi yang harus diterapkan

DAFTAR PUSTAKA

- Aeni, I. N., Mahmud, A., Susilowati, N., & Prawitasari, A. B. (2021). Sinergitas Bumdes dalam Manajemen Pengelolaan Desa Wisata Menuju Pariwisata Berkelanjutan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 25(2), 169–174.
- Aji, J. S., Retaningdiah, Di., & Hayati, K. (2022). Optimalisasi Peran Dan Fungsi BUMDes Astaguna Dalam Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Trihanggo. *JAPI (Jurnal Akses Pengabdian Indonesia)*, 7(2), 155–162.
- Alkadafi, M., Afrizal, April, M., Arif, M., & Susanti. (2023). DI KECAMATAN KUINDRA KABUPATEN INDRAGIRI HILIR. *JPKM*, 5, 465–476.
- Artyasa, S. U. (2011). *Pemberdayaan, Partisipasi, dan Penguatan Kapasitas Masyarakat*. Humaniora.
- Asang, S. (2019). *Membangun Sumberdaya Manusia Berkualitas: Prespektif Organisasi Publik*. Firstbox Media.
- Bungin, B. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Prenadamedia Grup.
- Chaskin, R. J. (2001). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban Affairs Review*, 36(3), 291–323.
- Christy, Y., Dewi, N. L., & En, T. K. (2021). PELATIHAN PEMANFAATAN MEDIA SOSIAL DALAM CIANJUR JAWA BARAT. *Jurnal Dinamika Pengabdian*, 7(1), 175–182.
- Dewi, D. N. A. M. (2021). Dana Desa Mendorong Keberhasilan Pembangunan Ekonomi Lokal Desa di Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2.), 607–620.
- Faradin, S., & Fanida, E. H. (2021). Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa *Publika*, 9(1997), 81–96.
- Fatimah, A. S. (2021). PENGEMBANGAN KAPASITAS PENGELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) DI DESA CILUMBA KECAMATAN CIKATOMAS KABUPATEN TASIKMALAYA. *JAK PUBLIK (Jurnal Administrasi & Kebijakan Publik)*, 2(1.), 40–62. <http://administrasiku.com/index.php/jakp/article/view/58>
- Firanti, M. P., & Adiando. (2022). Kapasitas Pengelola Bumdes Maju Bersama Di Bidang Pariwisata Desa Pebaun Hilir Kecamatan Kuantan Mudik Kabupaten Kuantan Singingi. *Khatulistiwa: Jurnal Pendidikan Dan Sosial Humaniora*,

2(2), 81–91.

Haryono, S. B., Sumartono, & Soesilo, Z. (2012). *Capacity Builing*. Universitas Brwajaya Press.

Hasan, A. Z., Aromatica, D., & Koeswara, H. (2022). JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(3), 1157–1180.

Horton. (2003). *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World*. ISNAR (International Service for National Agriculture Research).

Ibrahim. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif Panduan Penelitian Beserta Contoh Proposal Kualitatif*. Alfabeta.

Indriyanthi, N. N. I., Nurabiah, & Suhaedi, W. (2021). Analisis Pengelolaan dan Akuntabilitas Laporan Keuangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 1(4), 13–26.

Khamsi, H. L., Rasaili, W., & Nurwahyudi, Y. (2022). Mixed Methods : Kompetensi dan Motivasi Kerja dalam Peningkatan Kinerja Pengurus Badan Usaha Milik Desa di Desa Parsanga Kabupaten Sumenep. *Irpia: Jurnal Ilmiah Riset Dan Pengembangan*, 1(2), 1–9.

Kurniati, N., Lubis, D., & Kinseng, R. A. (2022). Manajemen Konflik dalam Pengembangan Wisata Desa Cibitung Wetan, Kecamatan Pamijahan, Kabupaten Bogor. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 9(3), 1–21.

McKinsey, C. (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Venture Philanthropy Partners New York.

Milah, Samiatul, A. (2022). *Pendidikan Kesehatan dan Promosi Kesehatan dalam Keperawatan*. Edupublisher.

Milen, A. (2001). *What Do We Know About Capacity Building? An Overview Of Existing Knowledge and Good Practice*. Department of Health Service Provision World Health Organization.

Miles, M., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif : Tentang Metode - Metode Baru*. Universitas Indonesia Press.

Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.

Noor, J. (2011). *Metodelogi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Kencana.

- Nugroho, R., & Suprpto, F. A. (2021). *Badan Usaha Milik Desa Bagian 1: Konsep Dasar*. Elex Media Komputiondo.
- Nursyamsu, Ro., & Kurniadi, E. (2020). PELATIHAN PENINGKATAN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DESA CIBINUANG. *Empowerment: Jurnal Pengabdian Masyarakat, e-ISSN 2598-2052*, 3(2), 135–142.
- Pakpahan, Roy, T. E. . (2022). *Menelisik KSP: Lanjut tau Likuidasi*. Pascal Books.
- Pandia, S. G., & Siahaan, A. Y. S. (2023). POTENSI DESA KACARIBU KECAMATAN KABANJAHE. *Journal of Science and Sosial Reseaech*, 4307(1), 150–159.
- Parjaman, T., & Enas. (2021). The Graduate Program of Universitas Galuh Master of Management Studies Program ESAI: PENGUATAN KAPASITAS BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) SEBAGAI LEMBAGA PENGGERAK PEMBANGUNAN. *Journal of Management*, 5(3), 689–698
- Pratiwi, E., Sujana, I. N., & Haris, I. A. (2019). PENERAPAN PROGRAM KERJA BUMDES DWI AMERTHA SARI DI DESA JINENGDALEM. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 11(1), 285–293.
- Pulungan, S. (2021). *Kelembagaan Petani Menuju Pengembangan Agroindustri Aren*. CV. Pena Persada.
- Purba, B., Rahmadana, F. M., Basmar, E., Sari, Purnama, D., Klara, A., Damanik, D., Faried, Ilmi, A., Lie, D., Fazira, N., Rozaini, N., Tanjung, R., & Nugraha, Arif, N. (2021). *Ekonomi Pembangunan*. Yayasan Kita Menulis.
- Rahardjo. (2017). *Pengantar Sosiologi Pedesaan dan Pertanian*. Gadjah Mada University Press.
- Rahmadani, G., Basori, Y. F., & Meigawati, D. (2022). Peningkatan Kapasitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kecamatan Sagaranten Kabupaten Sukabumi. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 9(1), 193–204.
- Risal, G. H., & Alam, F. A. (2021). UPAYA MENINGKATKAN HUBUNGAN SOSIAL ANTAR TEMAN. *JUBIKOPS: Jurnal Bimbingan Konseling Dan Psikologi*, 1(1), 1–10.
- Rosari, R., Cakranegara, P. A., Pratiwi, R., Kamal, I., & Sari, C. I. (2022). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pengelolaan Keuangan BUMDES di Era Digitalisasi. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi E*, 6, 3040–

3049.

Rosyadi, S., Setyoko, P. I., Kurniasih, D., Ramadhanti, W., Kusuma, A. S., & Atika, Z. R. (2021). Penguatan Kapasitas Peran Sosial Bumdes dalam Penanggulangan Dampak Ekonomi COVID-19. *Wikrama Parahita : Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 5(1), 27–32.

Rukin. (2021). *Pembangunan Pedesaan Melalui Badan Usaha Milik Desa*. Bumi Aksara.

Sapteno, M. ., & Tjiptabudy, J. (2015). *Kelembagaan Pertanian dan Perikanan dalam Rangka Ketahanan Pangan*. Deepublish.

Sediana, D. (2022). Teaching Factory pada Sekolah Menengah Kejuruan untuk Mengatasi Kekurangan Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Program Desa Digital Teaching Factory in Vocational High Schools to Overcome Lack of Human Resources in the Implementation of the Digital Vil. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bestari (JPMB)*, 1(5), 249–262.

Setiawan, S., Dewi, N. L., Gunawan, Y., En, T. K., Tin, S., Geraldine, & Elvina. (2021). PROSES & HASIL REKRUTMEN. *SULUH: Jurnal Abdimas*, 2(2), 117 – 127.

Soekanto, S., & Sulistyowati, B. (2013). *Soiologi: Suatu Pengantar* (Jakarta (ed.)). Rajawaki Press.

Soenar, H. M., & Nurrahmawati. (2021). Analisis Jaringan Komunikasi dan Eksistensi dalam Komunitas X Kota Bandung. *Jurnal Riset Public Relations*, 1(2), 96–103.

Soetriono, S., Suwandari, A., & Rijanto, R. (2016). *Pengantar Ilmu Pertanian*. Intimedia.

Subaidi, M., Muchsin, S., & Khoiron. (2019). MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) (Studi Di Dusun Somber Desa Robatal Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang). *Jurnal Respon Publik*, 13(5), 24–31.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.

Suleman, R., Revida, E., Soetijono, K. I., Siregar, T. R., Syofyan, Fauzal, A., Silitonga, P. H., Rahmadana, F. M., Silalahi, M., & Syafii, A. (2020). *BUMDES Menuju Optimalisasi Ekonomi Desa*. Yayasan Kita Menulis.

Sunarzi, Amanah, R., Ashifa, Silviana, S., Nanda, R., Adella, Widya, Yunita, Suci, T., & Novanandya, A. (2022). Penguatan kapasitas bumdes untuk meningkatkan daya saing umkm alas kaki di desa sukamakmur. *Rudence: Rural Development for Economic Resilience*, 1(3), 123–130.

Supaji. (2019). *Pedoman Tata Kelola BUMDes*. UAI Press.

Suryadi, A., Rusli, B., & Alexandri, M. B. (2021). Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di Kecamatan Pameungpeuk Kabupaten Bandung. *Responsive*, 4(1), 29–46. <http://jurnal.unpad.ac.id/responsive/article/view/34563>

Titioaka, B. M., Huliselan, M., Sandun, A., Ralahallo, F. N., & Siahainenia, A. J. . (2020). Jurnal Pengabdian Masyarakat Jamak (Manajemen & Akuntansi) Vol 03. No. 01, Juni 2020. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Jamak (Manajemen & Akuntansi)*, 03(01), 197–216.

Torang, S. (2013). *Organisasi dan Manajemen*. Alfabeta.

Uphoff, N. (1986). *Local Institutions and Participation for Sustainable Development: An Analytical Sourcebook with Cases*. International Institute for Environment and Development 3 Endsleigh Street.

Wahyuni, A., Hadi, N., & Perguna, L. A. (2023). *Amma Wahyuni 1 , Nur Hadi 2 , Luhung Achmad Perguna 3*. 9(1), 33–50.

Wanusmawatie, I. C., & Ulum, M. (2021). *Dinamika Per (desa) an: Isu Strategis dan Rekomendasi Kebijakan*. Universitas Brwajaya Press.

Widayanti, R. E., & Oktafia, R. (2021). Strategi Pemasaran Berbasis Online Pada Produk Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) “ Sukses Bersama ” Desa. *Jurnal Tabarru’ : Islamic Banking and Finance*, 4(1), 242–252.

Widiastuti, E., & Khoiriawati, N. (2022). Kesiapan bumdes makmur sejahtera desa jabalsari kecamatan sumbergempol kabupaten tulungagung untuk mengimplementasikan standar akuntansi keuangan entitas privat. *BUDGETING : Journal of Business, Management and Accounting*, 4(1), 55–73. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v4i1.4127>

Wijaya, A. K., & Zuhriyati, E. (2020). Penguatan Kapasitas BUMDes Sambimulyo Desa Sambirejo Kecamatan Prambanan dalam Meningkatkan Perekonomian (Studi Kasus Wisata Tebing Breksi). *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 1(2), 70–82.

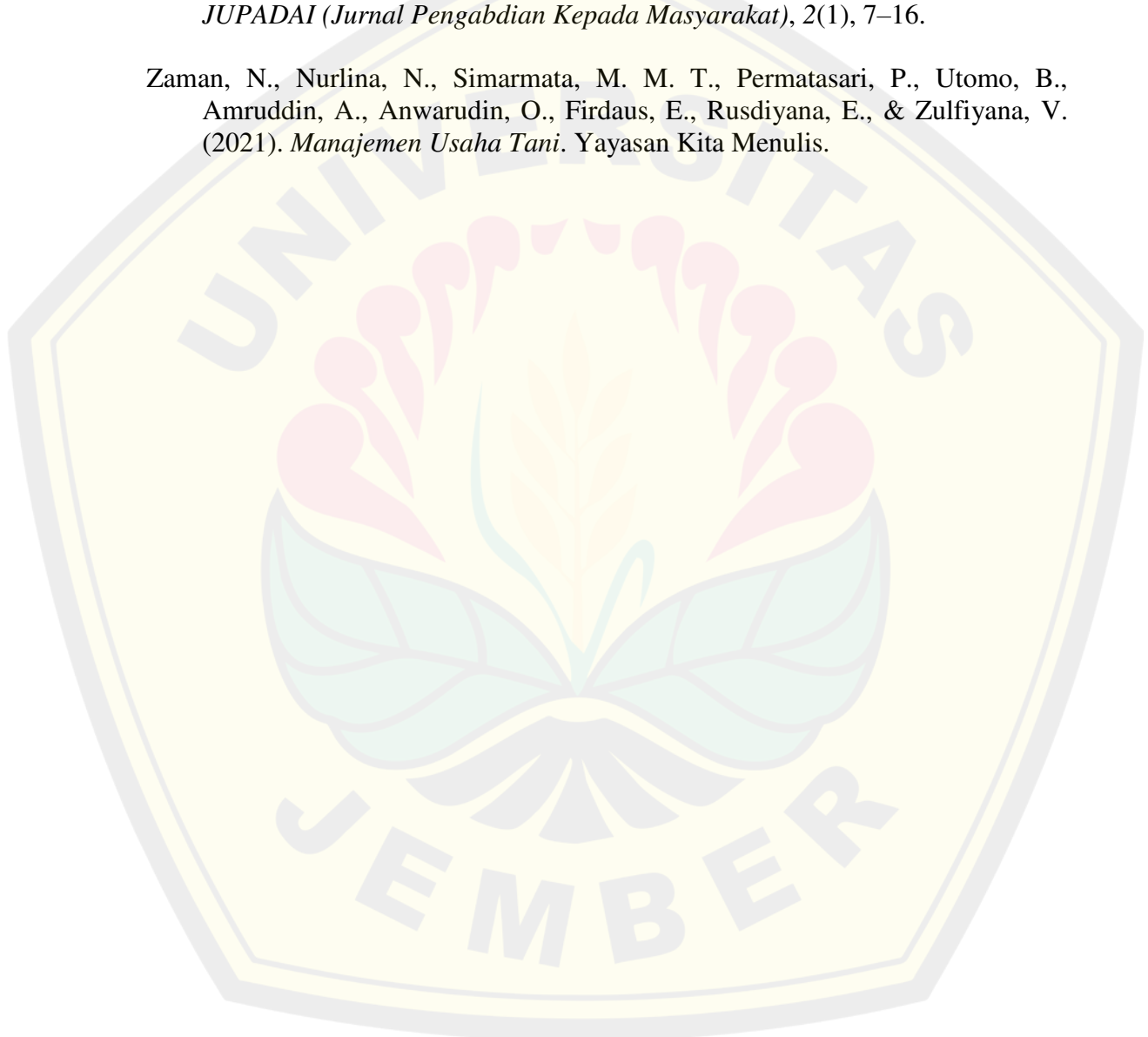
Wijyantini, B., & Safitri, R. (2022). DETERMINANTS OF LEADERSHIP

AND COMMUNICATION STYLE ON THE PERFORMANCE OF BUMDES MANAGEMENT IN THE. *SEGMENT Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 275–280.

Wispondono, R. M. M., Nurul, I., & Herry, Y. (2022). *Penguatan Kelompok Sadar Wisata (POKDARWIS) Berbasis Pemecahan Masalah*. Deepublish.

Yulandari, A., Setyawan, D., Atmoko, W. B., Budiadi, N. A., Hariyanti, W., Shidiq, F. R., Hardjito, Y., Sugiarti, Wibawa, A. A., & Herawati, D. A. (2023). PELATIHAN OPTIMALISASI PERAN BUMDES DALAM. *JUPADAI (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat)*, 2(1), 7–16.

Zaman, N., Nurlina, N., Simarmata, M. M. T., Permatasari, P., Utomo, B., Amruddin, A., Anwarudin, O., Firdaus, E., Rusdiyana, E., & Zulfiyana, V. (2021). *Manajemen Usaha Tani*. Yayasan Kita Menulis.



Lampiran 1. Panduan Wawancara

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS PERTANIAN

PROGRAM STUDI PENYULUHAN PERTANIAN

PANDUAN LAPANG

**Judul : Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)
Pakem Sejahtera Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe
Kabupaten Jember**

Lokasi : Desa Sumberpakem Kecamatan Sumberjambe Kabupaten Jember

PEWAWANCARA

Nama : Amanatta Zahra

NIM : 191510901021

Hari / Tanggal Wawancara :

IDENTITAS INFORMAN

Nama :

Umur :

Alamat :

Pendidikan Terakhir :

Pekerjaan Utama :

Pekerjaan Sampingan :

Kapasitas Kelembagaan**A. Sumber Daya Manusia**

1. Ada berapa pegawai yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
2. Apakah terdapat prosedur perekrutan pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?
3. Bagaimana prosedur perekrutan pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?
4. Apakah terdapat kriteria dalam pemilihan pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?
5. Apa saja kriteria pegawai yang dapat bekerja di BUMDes Pakem Sejahtera?
6. Bagaimana kinerja pegawai yang bekerja di BUMDes Pakem Sejahtera?
7. Apakah terdapat pelatihan pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?
8. Kalau sudah, bagaimana dampak pelatihan pegawai terhadap kinerja pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?
9. Kalau belum, mengapa belum dilaksanakan pelatihan pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?

B. Infrastruktur, Teknologi, Keuangan

1. Apa BUMDes Pakem Sejahtera memiliki bangunan?
2. Berapa jumlah bangunan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
3. Bagaimana kualitas bangunan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
4. Apa saja kegiatan yang dilakukan di bangunan yang dimiliki BUMDes Pakem Sejahtera?
5. Apa BUMDes Pakem Sejahtera memiliki kendaraan?
6. Berapa jumlah kendaraan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
7. Bagaimana kualitas kendaraan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
8. Kendaraan yang dimiliki BUMDes Pakem Sejahtera digunakan untuk apa saja?
9. Apa BUMDes Pakem Sejahtera memiliki peralatan?
10. Berapa jumlah peralatan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
11. Bagaimana kualitas peralatan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
12. Apakah perlu adanya penambahan infrastruktur di BUMDes Pakem Sejahtera?

13. Kalau ada, apa jenis infrastruktur yang perlu ditambahkan di BUMDes Pakem Sejahtera?
14. Apakah di BUMDes Pakem Sejahtera sudah memanfaatkan perkembangan teknologi?
15. Apa BUMDes Pakem Sejahtera sudah memanfaatkan teknologi komunikasi?
16. Jika sudah, kapan teknologi tersebut digunakan?
17. Jika belum, mengapa belum memanfaatkan perkembangan teknologi?
18. Apa BUMDes Pakem Sejahtera sudah memanfaatkan teknologi transportasi?
19. Jika sudah, kapan teknologi tersebut digunakan?
20. Jika belum, mengapa belum memanfaatkan perkembangan teknologi transportasi?
21. Siapa yang memberikan dana kepada BUMDes Pakem Sejahtera?
22. Apakah terdapat perencanaan keuangan di BUMDes Pakem Sejahtera?
23. Jika ada, bagaimana perencanaan keuangan di BUMDes Pakem Sejahtera?
24. Bagaimana pengalokasian dana yang telah didapatkan di BUMDes Pakem Sejahtera?
25. Bagaimana pengelolaan keuangan di BUMDes Pakem Sejahtera?
26. Bagaimana pertanggungjawaban keuangan di BUMDes Pakem Sejahtera?
27. Siapa yang bertanggungjawab terhadap keuangan di BUMDes Pakem Sejahtera?

C. Kepemimpinan

Ketua BUMDes

1. Bagaimana cara bapak untuk menjalankan BUMDes Pakem Sejahtera sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ada?
2. Bagaimana cara bapak untuk berkoordinasi dengan anggota BUMDes Pakem Sejahtera?
3. Bagaimana cara bapak untuk mengatur dan mengarahkan anggota BUMDes Pakem Sejahtera dalam melaksanakan tugas?

4. Bagaiman cara bapak memberikan motivasi kepada anggota BUMDes Pakem Sejahtera agar memiliki komitmen dalam bertindak serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan?
5. Bagaimana cara bapak dalam mengambil keputusan di BUMDes Pakem Sejahtera?
6. Bagaimana sikap bapak jika terdapat konflik antar anggota yang terjadi di BUMDes Pakem Sejahtera?
7. Apakah bapak melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?
8. Bagaimana cara bapak dalam melaksanakan evaluasi pegawai tersebut?

Pegawai

1. Bagaimana cara Bapak Rudi dalam berkoordinasi dengan anggota BUMDes Pakem Sejahtera?
2. Bagaimana cara Bapak Rudi untuk mengatur dan mengarahkan anggota BUMDes Pakem Sejahtera dalam melaksanakan tugas?
3. Bagaiman cara bapak Rudi memberikan motivasi kepada anggota BUMDes Pakem Sejahtera agar memiliki komitmen dalam bertindak serta bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan?
4. Bagaimana cara Bapak Rudi dalam mengambil keputusan di BUMDes Pakem Sejahtera?
5. Bagaimana sikap Bapak Rudi jika terdapat konflik antar anggota yang terjadi di BUMDes Pakem Sejahtera?
6. Apakah bapak Rudi melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai di BUMDes Pakem Sejahtera?
7. Bagaimana cara Bapak Rudi dalam melaksanakan evaluasi pegawai tersebut?

D. Program dan Proses Manajemen

1. Apa saja program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
2. Bagaimana cara merumuskan program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?

3. Bagaimana teknis yang dilakukan untuk menjalankan program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
4. Bagaimana pelaksanaan program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
5. Siapa yang mengawasi program yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
6. Apakah terdapat kendala dalam pelaksanaan program?
7. Bagaimana solusi yang diberikan untuk mengatasi kendala dalam pelaksanaan program?
8. Bagaimana proses pengelolaan sumber daya yang dapat mendukung program di BUMDes Pakem Sejahtera?
9. Apakah terdapat program pengembangan staf yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
10. Jika ada, Bagaimana cara yang dilakukan dalam melaksanakan pengembangan staf di BUMDes Pakem Sejahtera?
11. Apakah ada penggalangan dana di BUMDes Pakem Sejahtera?
12. Apakah terdapat pihak yang mengatur manajemen keuangan secara khusus di BUMDes Pakem Sejahtera?
13. Bagaimana proses manajemen keuangan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?
14. Apakah terdapat pihak yang mengatur manajemen fasilitas secara khusus di BUMDes Pakem Sejahtera?
15. Bagaimana proses manajemen fasilitas yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera?

E. Jaringan dan Hubungan

1. Apakah BUMDes Pakem Sejahtera membutuhkan pihak dari luar dalam menjalankan kelembagaannya?
2. Apakah saat ini terdapat pihak yang berhubungan dengan BUMDes Pakem Sejahtera?
3. Apakah terdapat SOP yang berlaku di BUMDes Pakem Sejahtera jika terdapat pihak yang ingin menjalin hubungan dengan BUMDes Pakem Sejahtera?

4. Apakah pihak tersebut mengajukan syarat dalam menjalin hubungan dengan BUMDes Pakem Sejahtera?
5. Apakah pihak tersebut ingin mengetahui mengenai penetapan prioritas dan penggalangan dana hingga penyampaian program dan evaluasi hasil di BUMDes Pakem Sejahtera
6. Apakah BUMDes Pakem Sejahtera memberi informasi kepada pihak tersebut dalam menjalin suatu hubungan?
7. Apakah terdapat pertukaran sumber daya antara pihak tersebut dan BUMDes Pakem Sejahtera?
8. Adakah dampak yang dihasilkan dengan adanya kerjasama dengan pihak luar?
9. Apakah terdapat keuntungan dan kerugian dengan adanya kerjasama dengan pihak luar?

Lampiran 2. Daftar Informan Penelitian**DAFTAR INFORMAN**

No	Nama	Umur	Alamat	Jabatan
1.	Rudi Heriyanto	29	Dusun Karang Tengah	Ketua BUMDes Pakem Sejahtera
2.	Mohammad Sidik	31	Dusun Karang Duren	Sekretaris BUMDes Pakem Sejahtera
3.	Ismail	46	Dusun Krajan	Ketua BPD
4.	Jumrotul Rofikah	50	Dusun Karang Duren	Pemerintah Desa Sumberpakem
5.	Mashuri	54	Dusun Krajan	Pemerintah Desa Sumberpakem
6.	Kholifatul Hasanah	40	Dusun Krajan	Pegawai BUMDes Pakem Sejahtera
7.	Khosimatul Jannah	38	Dusun Krajan	Pedagang Pujasera

Lampiran 3. Reduksi Data

REDUKSI, DISPLAY DAN VERIFIKASI DATA

A. REDUKSI DATA

1. Kode Reduksi Data

Tema	Keterangan
1.	Sumber Daya Manusia
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>SDM1. Prosedur Perekrutan</i> - <i>SDM2. Ketersediaan Sumber Daya Manusia</i> - <i>SDM3. Pelatihan</i>
2.	Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>ITK1. Bangunan, Kendaraan dan Peralatan</i> - <i>ITK2. Teknologi</i> - <i>ITK3. Perencanaan Keuangan</i> - <i>ITK4. Alokasi Dana</i> - <i>ITK5. Pertanggung jawaban</i>
3.	Kepemimpinan
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>K1. Pengambilan Keputusan</i> - <i>K2. Motivasi</i> - <i>K3. Penyelesaian Konflik</i>
4.	Program dan Proses Manajemen
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>PP1. Program Kerja</i> - <i>PP2. Perencanaan Program</i> - <i>PP3. Pelaksanaan Program</i> - <i>PP4 Pengawasan Program</i> - <i>PP5. Pertanggung Jawaban Program</i>
5.	Jaringan dan Hubungan
	<ul style="list-style-type: none"> - <i>JH1. Kerjasama</i>

2. Kesimpulan Sementara

Tema 1 : Sumber Daya Manusia

SDM 1. : Prosedur Perekrutan

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Awalnya ditawarkan, mau apa ndak, yang buka kan hanya minuman yang lain-lain tu kan masi belum, yang jualan satu, kemarin tu sudah buka semuanya, anggep lah pujasera kan, ternyata kan akhir tahun hari raya itu puasa tutup
2.	Mohammad Sidik (29/3/2023)	Kalau pertama memang dibuka lowongan tapi khusus untuk warga sumberpakem, untuk warga luar sumberpakem masih tidak boleh Iya perekrutan, emang direkrut oleh BUMDes sendiri tidak buka lowong
3.	Ismail (1/4/2023)	iya, beliau itu yang datang ke BUMDes terus dipilah sekiranya masuk, maksudnya biar ndak sama dagangannya itu biar ndak sama jadi per lapak itu ada MOU istilahnya per bulan itu berapa itu, untuk perawatan untuk kas iya, itu perekrutan dari pengurus BUMDes sendiri
4.	Khosimatul Jannah (7/4/2023)	Daftar dulu, terus menunya apa, kalau sudah stan yang lain yang jual ndak boleh itu sudah, harus menu lain, ndak boleh saingan
5.	Kholifatul Hasanah (7/4/2023)	Ditawarkan
Kesimpulan Sementara		Prosedur perekrutan yang dilakukan oleh BUMDes Sumberpakem yaitu dengan membuka lowongan bagi masyarakat yang ingin berjualan di pujasera BUMDes dan merekrut pegawai yang bekerja di stan BUMDes

Tema 1 : Sumber Daya Manusia**SDM 2. : Ketersediaan Sumber Daya Manusia**

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Disini pegawainya itu satu Kalau kepengurusannya itu ada 3, dari peraturan yang baru itu ada 3. Jadi cuma ada ketua sekretaris dan bendahara
2.	Mohammad Sidik (29/3/2023)	disana ada 1 penjaga stan, yang pujaseranya
3.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	memang seperti itu, pengurus BUMDes disana hanya terdiri dari ketua, bendahara dan sekretaris
Kesimpulan Sementara		Sumber daya manusia yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera berjumlah 4 orang yaitu 3 orang pengurus BUMDes yang terdiri atas ketua, sekretaris dan bendahara serta satu orang pegawai yang menjaga stan BUMDes

Tema 1 : Sumber Daya Manusia**SDM 3. : Pelatihan**

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Ndak ada, memang kita mandiri gitu kan mbak ndak ada pelatihannya
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	Kalau khusus pegawai belum, kalau BUMdes disewa untuk tempat pelatihan kemarin sudah ada, pelatihan batik
3.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	Selama ini belum, cuma agenda di tahun 2023 itu kita sudah menganggarkannya, kemarin kita pengajuan melalui SIPD untuk pelatihan pengelola BUMDes itu masih belum disetujui dan kita juga menganggarkan melalui RKP desa yang juga

		dimasukkan di APB desa 2023 untuk pelatihan pengelola BUMDes untuk peningkatan kapasitas BUMDes.
Kesimpulan Sementara		Pelatihan untuk sumber daya manusia yang ada di BUMDes masih belum ada sampai saat ini

Tema 2 : Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan

ITK 1. : Bangunan, Kendaraan dan Peralatan

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	iya ini saja, masih ndak ada kantor, jadi kalau ada tamu-tamu itu saya ajak kesini sambil mempromosikan gitu ya.
		Sudah 3 mingguan, yang di bawah itu yang gak kuat, jadi setiap tahun itu harus ada renovasi memang yang di bawah
		Ndak ada, BUMDes tidak punya kendaraan khusus
		Ya, menggunakan kendaraan pribadi kalau mau beli pakan atau perlengkapan lainnya
		Ndak ada alat yang menunjang kegiatan BUMDes, adanya paling cuma buat jualan minuman dan Wi-Fi
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	Untuk kantor sementara belum punya, belum punya sekretariat, hanya ya di disanalah tempatnya BUMDes ya kolam pancing ya pujasera, karena untuk sekretariatnya sendiri belum punya untuk BUMDes
		iya, apa itu kayu-kayu sirap itu banyak yang diganti karena banyak yang sudah lapuk, termasuk juga atapnya masih ada proses perbaikan untuk

		<p>atapnya. Soalnya kemarin waktu angin kencang sampai atapnya itu ada beberapa yang rusak kena angin</p> <p>kalau kendaraan, BUMDes sendiri masih belum punya yang memang khusus untuk BUMDes, BUMDes belum punya</p> <p>untuk BUMDes sendiri, untuk kolam pancing masih belum punya aset sendiri terkait pancing, hanya menyediakan lahan saja untuk kolam saja</p> <p>Wi-Fi ada, dulu pasang indihome, tapi karena sempat vakum lama dan harus tetap bayar mahal makanya dicabut dan ganti wifi biasa 100 ribuan</p>
3.	Ismail (1/4/2023)	Pas bulan puasa yang kemarin kan istilahnya sudah tidak ada yang jaga sudah, jadi untuk keamanan TV itu sementara diamankan, masih ada kalau TV nya itu termasuk WIFI
Kesimpulan Sementara		Bangunan BUMDes Pakem Sejahtera berupa bangunan kolam pancing dan pujasera, belum ada kantor sekretariat khusus. Peralatan yang ada di BUMDes meliputi Wi-Fi, alat membuat minum dan karpet. Kendaraan yang digunakan oleh BUMDes Pakem Sejahtera masih menggunakan kendaraan pribadi

Tema 2 : Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan

ITK 2. : Teknologi

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Ya sudah mbak, di BUMDes sendiri apa sudah memanfaatkan teknologi informasi seperti whatsapp

		Ya sudah mbak, terus kalau media itu sudah ada, ada instagram, Facebook, Tiktok cuma ketika ada kegiatan aja, saya itu yang mau mengelola itu yang tidak paham gitu kan mbak
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	Kalau sama mas rudi biasanya langsung ketemu disana di kolam pancing, kalau sama bendaharanya sendiri hanya melalui wa jarang ketemu semenjak dia hamil sampai sekarang punya anak jarang ketemu sama bendaharanya, kalau sama mas rudi langsung ketemu di pujasera
Kesimpulan Sementara		Teknologi yang dimanfaatkan oleh BUMDes Pakem Sejahtera berupa teknologi komunikasi berupa whatsapp, instagram, facebook dan tiktok

Tema 2 : Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan

ITK 3. : Perencanaan Keuangan

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	jadi memang setiap tahun itu kan kita laporan dana dari desa, anggaran yang sudah dikeluarkan berapa penghasilannya berapa begitu. Nah setelah itu kita menyalurkan terus kedepannya mau seperti apa gitu.
2.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	kita sudah tahu seharusnya business plan itu sebelum tutup tahun, tetapi karena sampai saat ini laporan pertanggung jawabannya itu masih belum, akhirnya kita ee apa, ambil langkah terlebih dahulu kita alokasikan dananya sekian, sesuai dengan kemampuan desa
Kesimpulan Sementara		Perencanaan keuangan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera disesuaikan dengan perencanaan

	program yang akan diajukan ke desa kemudian desa akan menyesuaikan dengan rencana penggunaan dana desa
--	--

Tema 2 : Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan

ITK 4. : Alokasi Dana

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Kalau bentuk bangunannya itu dari dana desa, BUMDes memang ada dana sendiri tapi untuk ee apa untuk operasional, ya belanja-belanja, minuman, gaji pegawai gitu, beli ikan, kalau masalah bangunan ini itu dari desa dana dari BUMDes untuk operasional, terus yang mengelola ya teman-teman ini, pengurus ini
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	Pengalokasian dana itu mas rudi sendiri, ini misalkan untuk beli bahan pancing untuk bahan beli ikan, itu mas rudi yang mengalokasikan dana itu, saya hanya mengelola dana yang masuk di stan, stan BUMDes
3.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	Disesuaikan dengan rencana penggunaan yang ada di desa, kalau di desa itu ada 3 tahap pencairannya, kalau misalkan cairnya di tahap 2 ya kita langsung transfer ke rekeningnya BUMDes
Kesimpulan Sementara		Alokasi dana yang didapatkan oleh BUMDes Pakem Sejahtera digunakan untuk operasional BUMDes yaitu jualan minuman dan pengisian ikan di kolam pancing

Tema 2 : Infrastruktur, Teknologi dan Keuangan

ITK 5. : Pertanggung jawaban

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	<p>jadi memang setiap tahun itu kan kita laporan dana dari desa, anggaran yang sudah dikeluarkan berapa penghasilannya berapa begitu</p> <p>Iya, itu kan laporan pegawainya itu, setiap malam dapat berapa. La itu kan ini, itu nanti setiap minggu kan bagi hasil dari pendapatan itu punya pegawainya itu</p>
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	Lpjanya saya yang nggarap, cuma tetap koordinasi dengan mas rudi, ini uang sekian dibelanjakan untuk apa saja, karena disana disertakan dengan bukti nota termasuk transfer saja ketika dirinci saya berangkat kesana habis sekian, ya 500 rupiah pun tetap dimasukkan, karena tetap ada koordinasinya sama mas rudi yang mengeluarkan uang arahnya kemana, atau bayar karyawan sekian tanggal sekian, tetap mas rudi yang tahu
3.	Ismail (1/4/2023)	kalau laporan keuangan itu ndak langsung ke saya, itu ke desa, jadi saya masih belum pernah menerima pelaporan terkait keuangan
4.	Kholifatul Hasanah (7/4/2023)	menggunakan kwitansi, nota pertama nota itu ya, nanti disalin ke buku apa itu namanya, apa namanya, buku besar itu sudah, terus diserahkan ke pak sidik, tiap harinya itu ada, lengkap tanggalnya harinya pengeluaran, pemasukannya itu, dicatat itu nduk, kopi satu, jadi banyak nduk, kalau setiap harinya itu, beli apa ya apa itu belanja modalnya juga gitu sudah, satu harinya dicatat
Kesimpulan Sementara		Laporan pertanggung jawaban dimulai dari laporan penjualan harian oleh pegawai stan

	BUMDes yang diserahkan kepada pengurus BUMDes, laporan harian tersebut diolah menjadi laporan bulanan dan dilaporkan ke desa selama satu tahun sekali
--	---

Tema 3 : Kepemimpinan

K 1. : Pengambilan Keputusan

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Iya itu, dengan cara musyawarah dengan teman-teman pengurus BUMDes atau ke Pak Kades atau ke sekretaris desa, itu kita libatkan juga, karena kan ndak bisa kita ambil keputusan sendiri gitu kan
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	kalau mas rudi memang kalau ada apa-apa yang berkaitan dengan BUMDes pasti diadakan musyawarah, rembukan dulu, gimana enaknyanya pelaksanaannya seperti apa, pasti keputusan bersama apa yang kita utamakan
Kesimpulan Sementara		Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh ketua BUMDes yaitu dengan cara musyawarah dan menghasilkan mufakat bersama

Tema 3 : Kepemimpinan

K 2. : Motivasi

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Ya ini ngasih motivasi mbak, kalau sudah stress gitu kita refreshing gitu, makan-makan gitu sudah, karena memang sulit untuk mencari pengganti itu, makanya kita pertahankan. Entah karena gengsi yang mau jualan disini saya kurang tau

2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	kalau mas rudi itu pengarahan misalkan dia tidak hanya mengarahkan bahan dia juga ikut kerja bareng dengan anggota, ikut serta tidak ada dia hanya mungkin sebatas ketua saja, cuma ketika kerja dia kerjasama, kita kerja bareng, kerjasama sama kerja, tidak hanya kerjasama beliau juga sama-sama kerja kalau mas rudi sendiri
Kesimpulan Sementara		Motivasi yang diberikan oleh ketua BUMDes berupa refreshing bersama seluruh pengurus BUMDes, selain itu ketua BUMDes juga memotivasi dengan ikut serta dalam seluruh kegiatan yang dilaksanakan oleh BUMDes

Tema 3 : Kepemimpinan

K 3. : Penyelesaian Konflik

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Konfliknya itu pasti ada mbak, setiap itu kan pasti ada dinamikanya sendiri, itu pasti ada mbak, dengan stakeholder desa dan sama pegawai itu, cuma kita rukunkan dengan cara kekeluargaan karena untuk memecahkan masalah yang ada itu
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	Kalau masalah konflik sendiri memang ya setiap instansi atau setiap kelompok terkadang adalah sedikit banyak masalah, cuma terkait masalah apalagi masalah internal BUMDes sendiri, kita tetap kumpul bersama duduk bersama seperti apa untuk mengatasi masalah ini, masalah yang terjadi ini sumbernya dari apa masalah ini, untuk mendapatkan solusinya seperti apa, kita tetap mengadakan duduk bareng, duduk bersama, untuk

	mencapai titik-titik akhir seperti apa
Kesimpulan Sementara	Penyelesaian konflik yang ada di BUMDes sendiri dilakukan secara kekeluargaan dan melakukan musyawarah duduk bersama untuk mencari solusi bersama

Tema 4 : Program dan Proses Manajemen

PP 1. : Program Kerja

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Kolam pancing sama itu cafe lah anggapannya
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	iya, kebetulan semenjak saya apa namanya masuk di BUMDes yang dikelola oleh sendiri sebagai sekretaris BUMDes yang dikelola hanya kolam dan pujasera saja sementara itu
3.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	Ya programnya ada 2 itu, pujasera dan kolam pancing
4.	Ismail (1/4/2023)	Rencana habis ini BUMDes itu rencana mau menghidupkan lagi pujasera itu, karena ndak sesuai dengan namanya, kan pujasera dan kolam pancing tapi alhamdulillah salah satunya masih berjalan, kolam pancingnya itu
Kesimpulan Sementara	Program kegiatan yang ada di BUMDes Pakem Sejahtera adalah pujasera dan kolam pancing	

Tema 4 : Program dan Proses Manajemen

PP 2. : Perencanaan Program

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Kalau begini itu harus musydes dulu mbak, jadi memang setiap tahun itu kan kita laporan dana

		dari desa, anggaran yang sudah dikeluarkan berapa penghasilannya berapa begitu. Nah setelah itu kita menyalurkan terus kedepannya mau seperti apa gitu
2.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	Kalau programnya sendiri itu ada acara dari BUMDes sendiri tapi atas konsultasi dengan pemerintah desa, ada acara seperti ini ada acara seperti ini begitu, kita cuma mendukung aja ada yang dari pengurus BUMDes ada yang dari pemerintah desa, disesuaikan dengan kebutuhan dan ke desadan lingkungan sekeliling yang sekiranya mendukung acara ini misalkan, ini untuk kegiatan anak-anak karena waktunya mau liburan itu bisa, dimasukkan di acaranya BUMDes
3.	Ismail (1/4/2023)	Kalau program-program itu dari pengurus BUMDes tapi ada masukan dari desa
Kesimpulan Sementara		Perencanaan program berasal dari pengurus BUMDes yang dimusyawarahkan dengan pengurus desa melalui musyawarah desa

Tema 4 : Program dan Proses Manajemen

PP 3. : Pelaksanaan Program

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Iya karyawannya yang membuka BUMDes pagi dan sore Kemarin tu sudah buka semuanya, anggep lah pujasera kan, ternyata kan akhir tahun hari raya itu puasa tutup, ndak mau buka kan takutnya ini kan, akhirnya tutup, sampai ee setelah hari raya kita mau buka lagi ternyata yang jualan sudah gamau,

		<p>karena mungkin biayanya sudah gaada dipake gitu kan</p> <p>Iya, kalau yang sehari-hari itu mbak, itu kan sampe habis ikan, habis lomba kita beli juga buat yang harian disini, tapi ndak banyak. Kalau lomba itu, kita tergantung ini, kadang 2 kwintal kadang 3 kwintal</p>
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	<p>tanggal 25 malam minggu kemarin itu diadakan lomba galatama, pas bulan puasa awal, malam minggu kemarin, diadakan lomba galatama</p> <p>Akhirnya berjalan kurang lebih sekitar 5 bulan menjelang puasa, puasa tahun 2022 itu vakum karena mungkin pengunjungnya sepi, sebelum-sebelumnya sepi akhirnya untuk setelah hari raya tidak buka lagi para penjual yang sudah punya lapak disana karena sistem disana satu lapak itu ada sewanya, setiap bulannya 100 ribu sewa lapaknya disana</p> <p>Sampai saat ini akhirnya di bulan-bulan terakhir ini hanya BUMDes sendiri karena BUMDes sendiri itu punya stan disana hanya sedia minuman tidak makanan</p> <p>Cara registrasinya pas waktu pelaksanaannya, baru pas waktu pelaksanaannya kan sudah ada daftar sebelumnya sudah daftar dengan beberapa orang sudah daftar bayar disitu sebelum mancing dimulai lomba dimulai, apa diadakan bayar dulu, setelah itu setelah lomba itu dilaksanakan 2 jam untuk lombanya sendiri setelah lomba bebas, pemancing itu mancing sampai sahur, bebas.</p>

		<p>Kalau saat ini mungkin dari pagi sampai jam 5 nanti, insyaallah sampai jam 5 hari ini, dengan tiket 30 ribu hari, karena kemarin buka pertama sudah 100 ribu, karena kenapa ikan sudah banyak yang naik, sudah banyak yang terangkat oleh pemancing kemarin, jadi sisanya itu masih ada sih eee memang ikan yang besar belum didapat yang kurang lebih 2 kg ikannya belum terangkat sampai saat ini dibuka harian dengan tiket 30 ribu hari ini</p>
3.	Ismail (1/4/2023)	<p>Kemarin itu kan sempat ada pujasera dulu tahun kemarin, tapi ada kendala mungkin, awalnya kan bulan puasa kemarin itu yang sempat vakum, makanya setelah bulan puasa lebaran rencana ada mau buka lagi untuk ditempatkan ternyata yang berjalan cuma kolam pancingnya, kalau sekarang alhamdulillah berjalan dengan baik dan lancar</p> <p>kemarin jualan, tapi cuma sebatas itu, kalau dulu ada sekitar 6/7 apak yang jualan jadi ada bakso ada rujak dan nasi dan lain-lain, jadi berbeda-beda itu lapaknya</p> <p>ya disana itu selain pelatihan batik itu ada pihak TK untuk nyewa tempat disana untuk kegiatan disana, kadang ditempati rapat dari desa terus dari pemuda itu disana. Itupun ada juga pemasukan dari menyewa</p>
4.	Mashuri (7/4/2023)	<p>pujasera itu sekarang ndak jalan lagi, kalau ada acara baru buka</p> <p>ndak buka, hahahaha, setelah hari raya ndak buka</p> <p>iya, sering buka kalau kolam pancing yang harian, kalau eventnya satu bulan sekali</p>

5.	Khosimatul Jannah (7/4/2023)	rame, itu kalau bulan puasa dari jam 8 sampai sahur sudah, sampai subuh saya pulang, ndak tidur itu sudah, kalau bulan puasa galatamanya, kan sampai subuh itu mancing, kalau lombanya sampai jam 10 jam 11, sampai pengumuman juara, kalau yang masih belum pulang tetep mancing sampai subuh, sahur di kolam gitu
6.	Kholifatul Hasanah (7/4/2023)	aneka minuman, ada snack sebagian, mi itu, untuk makan beratnya mi itu
Kesimpulan Sementara		Pelaksanaan program dilaksanakan mulai pukul 08.00 WIB sampai pukul 23.00 WIB, stan BUMDes dibuka oleh pegawai BUMDes dan menjual aneka minuman dan cemilan, pujasera yang ada di BUMDes sudah tidak berjalan semenjak bulan puasa tahun 2022, terdapat event harian dan bulanan kolam pancing yaitu event harian dibuka setiap hari dengan harga tiket 30 ribu dan event bulanan yang disebut galatama yaitu lomba mancing yang diadakan setiap satu bulan sekali dengan harga tiket 100 ribu.

Tema 4 : Program dan Proses Manajemen

PP 4. : Pengawasan Program

No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Untuk yang mengawasi itu ada ketua BPD
2.	Ismail (1/4/2023)	Sebenarnya tugas saya itu cuma mengawasi tentang kegiatan pengurus BUMDes yang ada di Desa Sumberpakem terkait perkembangannya terus masalah kemajuan BUMDes itu sendiri

Kesimpulan Sementara	Pengawasan BUMDes Pakem Sejahtera dilakukan oleh BPD
----------------------	--

Tema 4 : Program dan Proses Manajemen

PP 5. : Pertanggung Jawaban Program

No.	Informan	Kutipan
3.	Rudi (3/1/2023)	Pelaporannya ke pengurus BUMDes, nanti setelah akhir tahun kita ada pelaporan ke pihak desa
4.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	jadi saya yang membukukan itu untuk penjualannya, tapi untuk keseluruhan untuk laporannya masih saya yang handle termasuk pengelolaan yang sudah dilakukan oleh mas rudi untuk pelaporannya
5.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	ya laporan pertanggungjawaban di akhir tahun, ini saya nunggu laporan pertanggungjawaban akhir tahun
Kesimpulan Sementara		Laporan pertanggung jawaban dilakukan oleh pengurus BUMDes kepada desa selama satu tahun sekali

Tema 5 : Jaringan dan Hubungan

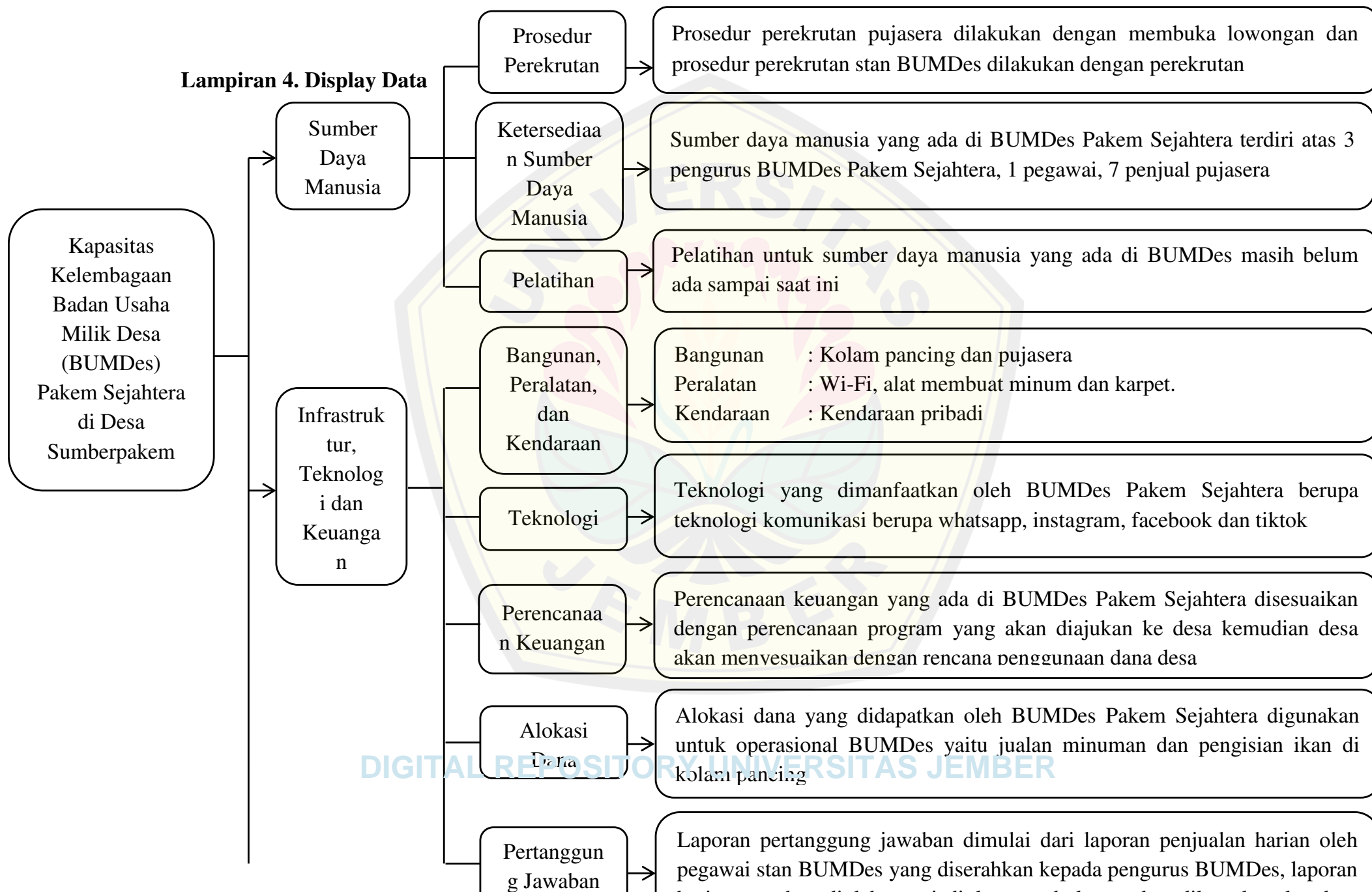
JH 1. : Kerjasama

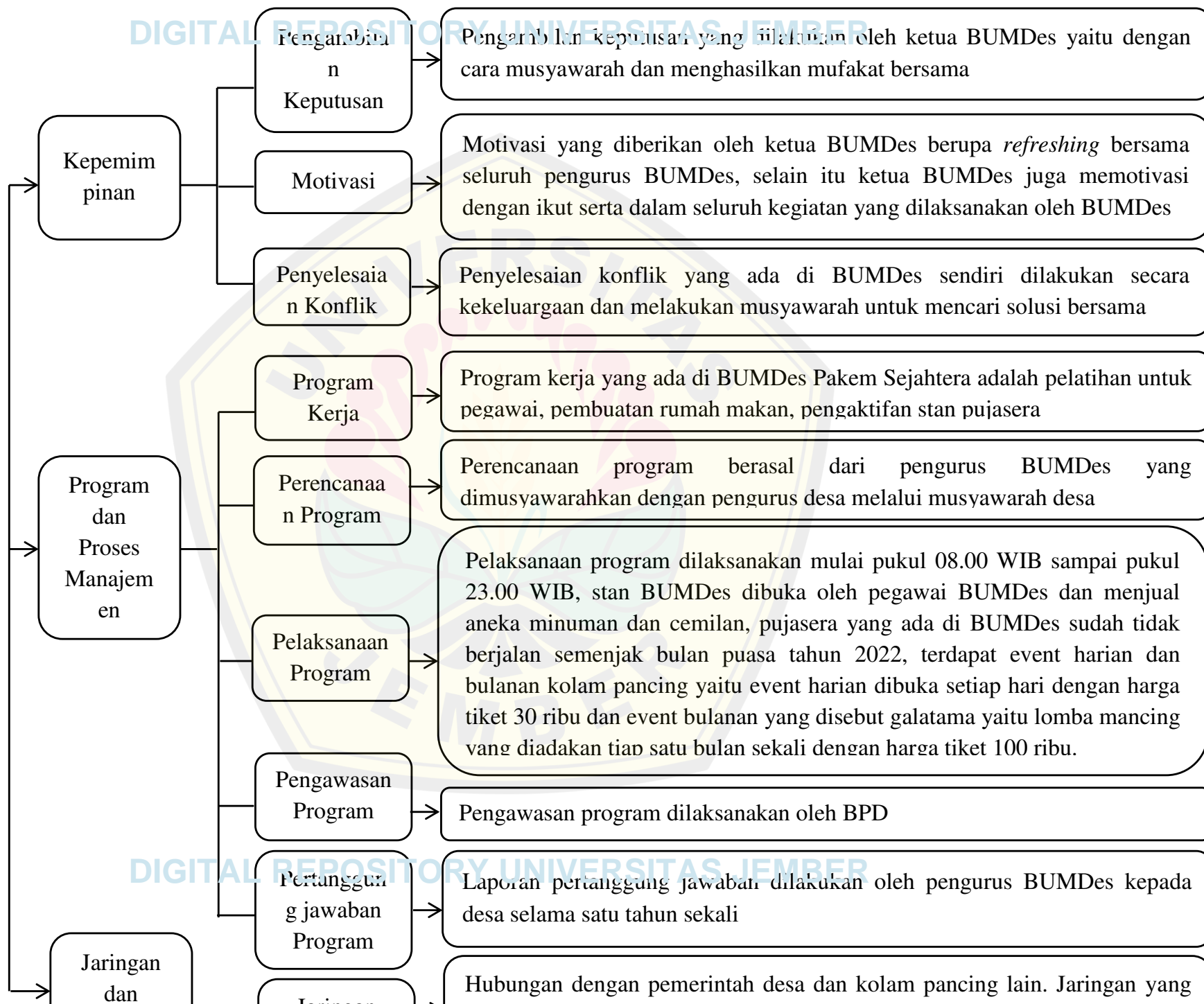
No.	Informan	Kutipan
1.	Rudi (3/1/2023)	Belum ada kerjasama dengan pihak lain
2.	Mohammad Siddik (29/3/2023)	Sampai saat ini belum, belum ada kerjasama antara kolam pancing dengan kolam pancing lain
3.	Jumrotul Rofikah (4/1/2023)	Kalau kerjasama belum ada, tapi desa membantu dengan mengadakan kegiatan di pujasera
4.	Ismail	ya rencananya ada, tapi belum terealisasi mungkin

	(1/4/2023)	ada kendala, jadi sekarang fokus untuk kolam pancing dulu sekaligus pembenahan fisik disana
Kesimpulan Sementara		BUMDesPakem Sejahtera belum menjalin kerjasama dengan pihak manapun sampai saat ini



Lampiran 4. Display Data





Lampiran 5. Dokumentasi



Gambar 1. Wawancara bersama Bapak Rudi Heriyanto



Gambar 2. Wawancara bersama Ibu Jumrotul Rofikah



Gambar 3. Wawancara bersama Bapak Mohammad Sidik



Gambar 4. Wawancara bersama Bapak Ismail



Gambar 5. Wawancara bersama Ibu Kholifatul Hasanah dan Khosimatl Jannah



Gambar 6. Wawancara bersama Bapak Mashuri



Gambar 7. Bapak Rudi sedang membuka pugasera dan kolam pancing



Gambar 8. Kolam pancing BUMDes Pakem Sejahtera



Gambar 9. Event Galatama

