

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembangunan nasional merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, bangsa, dan negara secara menyeluruh. Di Indonesia, pembangunan diarahkan dari wilayah pinggiran dan diperkuat melalui pengembangan desa sebagai bagian integral dari kerangka negara kesatuan. Kebijakan ini menjadi sebuah langkah strategis dalam memposisikan desa sebagai pilar utama dalam menghadapi tantangan global (Kurnia Dewi, 2023). Pembangunan desa merupakan elemen krusial yang memiliki fungsi menciptakan keadilan sosial dan pemerataan pembangunan di Indonesia (Kementerian Desa, 2021). Menurut Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang desa, desa sebagai subjek yang aktif dalam merancang dan mengelola pembangunan berbasis potensi lokal (UU No. 3/2024). Undang-undang tersebut bukan hanya sebagai kontrol yang lebih besar kepada desa, namun juga sebagai pengenalan baru dari sistem pendanaan atau yang kita kenal dengan Alokasi Dana Desa (ADD). Kebijakan ini tidak hanya berfokus pada pemberdayaan komunitas desa, namun juga sebagai upaya mendorong partisipasi masyarakat desa dalam proses pembangunan.

Desa merupakan entitas pemerintahan pada level terendah dalam struktur ketatanegaraan di Indonesia, desa diharapkan mampu mewujudkan kemandirian dalam berbagai aspek seperti sosial, budaya, ekonomi, dan politik pasca dibentuknya Undang-Undang Desa. Harapan ini juga sesuai dengan agenda prioritas negara yang menekankan tentang pentingnya pembangunan yang dimulai dari wilayah terendah dengan memperkuat posisi desa dan daerah dalam bingkai Negara Republik

Indonesia. Kebijakan pembangunan tersebut dipandang sebagai upaya strategis karena menunjukkan komitmen pemerintah yang tinggi terhadap penguatan desa, sehingga desa memiliki daya saing yang tinggi pada tingkat global (Diartika & Pramono, 2021). Hal ini sebagai langkah konkret dalam pengoptimalan potensi desa pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa. Regulasi tersebut tidak hanya berfokus pada upaya pemberdayaan masyarakat desa, namun juga sebagai upaya mendorong partisipasi aktif masyarakat desa dalam misi pembangunan (UU 3/2024). Adapun sasaran utama dari kebijakan ini adalah terwujudnya desa yang mandiri, makmur, dan mampu berdaya saing melalui peningkatan kesejahteraan penduduk, penurunan tingkat kemiskinan serta pengangguran. Apabila diterapkan secara efektif, maka diharapkan desa dapat menjadi garda terdepan dalam pembangunan yang inklusif, berkelanjutan dan memberikan kontribusi nyata bagi kesejahteraan nasional (Ummah et al., 2019).

Kemiskinan dan pengangguran merupakan isu utama yang kompleks dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Kemiskinan sering kali menjadi penghambat bagi pertumbuhan ekonomi, dimana salah satu sasaran utama pembangunan adalah menciptakan pemerataan kesejahteraan masyarakat. Situasi ini diperparah dengan tingginya tingkat pengangguran, yang menghambat masyarakat dalam mencapai kesejahteraan. Hal ini disebabkan oleh kontribusi pengangguran terhadap rendahnya pendapatan nasional, yang belum mencerminkan potensi maksimal yang dimilikinya. Kemiskinan dan pengangguran juga mengganggu stabilitas sosial, memperlebar kesenjangan, serta mengurangi nilai investasi bidang pendidikan dan Kesehatan. Aspek tersebut sangat berpengaruh dalam pembangunan menengah jangka panjang di

Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan strategi menyeluruh yang dapat mencakup pengembangan kualitas sumber daya manusia, penciptaan lapangan pekerjaan, dan pemanfaatan secara optimal sumber daya desa dan potensi lokal, guna mengatasi masalah tersebut secara efektif (Ramadhan et al., 2024).

Tantangan yang harus dihadapi desa ialah bagaimana caranya perekonomian desa dapat dikembangkan sebagaimana instrumen kesejahteraan di desa. Masyarakat desa mempunyai modal sosial yang kuat, seperti keberagaman ikatan sosial dan solidaritas sosial yang sangat baik sebagai penyangga penting dalam kegiatan pemerintahan, pembangunan, kemasyarakatan. Swadaya masyarakat seperti gotong royong juga merupakan salah satu modal sosial yang terpelihara dengan baik dan terbukti menjadi pilar terpenting dalam otonomi desa. Namun, pada kenyataannya apabila melihat dari sebagian besar negara kita hal tersebut belum dapat berjalan sebagaimana mestinya seperti apa yang diharapkan oleh pemerintah.

Perkembangan perekonomian menjadikan pemerintah mengambil langkah strategis dengan menerbitkan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Desa, yang memberikan keleluasaan kepada desa secara mandiri untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakatnya. Undang-undang ini tidak hanya sebagai upaya perluasan kewenangan desa, namun juga sebagai memperkenalkan skema pembiayaan atau Alokasi Dana Desa (ADD). Pendanaan ini bertujuan untuk menunjang kebutuhan masyarakat sekaligus meningkatkan kesejahteraannya. Terkait pemanfaatan Dana Desa, Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 11 Tahun 2019 mengatur bahwa Dana Desa diprioritaskan untuk membiayai program pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat.

Penyaluran Dana Desa diharapkan dapat memberikan dampak yang signifikan, seperti peningkatan kualitas hidup, pengentasan kemiskinan, dan peningkatan pelayanan publik bagi masyarakat desa.

Guna mendukung kemandirian desa, pemerintah mendorong terbentuknya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang berfungsi sebagai motor penggerak ekonomi masyarakat (Kementerian Desa, 2020). BUMDes merupakan sebuah lembaga usaha yang dibentuk oleh desa dan dikelola oleh masyarakat sekitar serta pemerintah desa guna memperkuat ekonomi desa, meningkatkan kegiatan ekonomi masyarakat, menciptakan peluang usaha, membuka lapangan pekerjaan dan meningkatkan pendapatan desa (Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa Pasal 87). Pada praktiknya, BUMDes memiliki peran ganda sebagai agen ekonomi sekaligus sebagai lembaga pemberdayaan masyarakat (Adi Prasetyo & Wibawani, 2024). Peran ini sangat penting karena BUMDes dapat sebagai jembatan potensi ekonomi lokal dengan sistem kelembagaan yang profesional dan akuntabel (Hakim et al., 2023).

BUMDes tidak hanya bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pokok masyarakat saja, namun juga sebagai uaya mengoptimalkan potensi lokal, khususnya dalam pemanfaatan sumber daya desa yang masih kurang dimanfaatkan di berbagai daerah. Pengelolaan potensi desa secara optimal, diharapkan dapat memberikan manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar (Nasdar, 2023). Selain itu, kunci keberhasilan ialah pemberdayaan potensi sumber daya manusia yang ada didesa, dengan mendorong perkembangan berbagai usaha desa yang dapat memberikan dampak pertumbuhan ekonomi daerah. Perwujudan hal tersebut dukungan dari otonomi desa sangatlah krusial.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), diperlukan perbandingan antarwilayah. Perbandingan ini bertujuan untuk melihat perbedaan tingkat pemeringkatan, dan klasifikasi BUMDes di masing-masing daerah atau Kabupaten/ Kota. Oleh karena itu, tabel berikut menyajikan perbandingan kondisi BUMDes antara Kabupaten Rembang dan Kabupaten Blora berdasarkan data hasil evaluasi dan pendataan dari instansi terkait, yaitu :

**Tabel 1.1. Perbandingan Kondisi dan Pengelolaan BUMDes Kabupaten
Rembang Dan Kabupaten Blora**

NO	KABUPATEN	JUMLAH DESA	JUMLAH BUMDESA	PEMERINGKATAN BUMDES 2024KEMENDESA PDDT RI (KATEGORI UNGGUL)					JUMLAH BUMDESA BELUM INPUT PEMERINGKATAN KEMENDESA	JUMLAH DESA BELUM MEMBENTUK BUMDESA
			JUMLAH	PERINTIS	PEMULA	BERKEMBANG	MAJU	JUMLAH	JUMLAH	JUMLAH
1	Banyumas	301	300	61	40	119	28	248	52	1
2	Klaten	391	391	303	30	36	22	391	0	0
3	Karanganyar	162	160	47	14	76	21	158	2	2
4	Grobogan	273	273	107	40	100	15	262	11	0
5	Purworejo	469	468	239	71	143	15	468	0	1
6	Magelang	367	356	174	50	76	14	314	42	11
7	Temanggung	266	258	118	38	88	14	258	0	8
8	Sragen	196	196	48	24	65	12	149	47	0
9	Kudus	123	112	6	34	60	11	111	1	11

NO	KABUPATEN	JUMLAH DESA	JUMLAH BUMDESA	PEMERINGKATAN BUMDES 2024KEMENDESA PD TT RI (KATEGORI MENENGAH)					JUMLAH BUMDESA BELUM INPUT PEMERINGKATAN KEMENDESA	JUMLAH DESA BELUM MEMBENTUK BUMDESA
			JUMLAH	PERINTIS	PEMULA	BERKEMBANG	MAJU	JUMLAH	JUMLAH	JUMLAH
1	Semarang	208	202	39	25	62	11	137	65	6
2	Pemalang	212	211	81	19	43	9	152	59	1
3	Kebumen	449	449	85	95	156	8	344	105	0
4	Tegal	281	268	49	57	87	8	201	67	13
5	Brebes	292	292	103	71	111	7	292	0	0
6	Demak	243	214	129	43	36	6	214	0	29
7	Kendal	266	260	144	13	46	6	209	51	6
8	Pati	401	401	208	17	45	5	275	126	0
9	Purbalingga	224	224	128	19	72	5	224	0	0
10	Sukoharjo	150	147	19	33	79	5	136	11	3

NO	KABUPATEN	JUMLAH DESA	JUMLAH BUMDESA	PEMERINGKATAN BUMDES 2024KEMENDESA PD TT RI (KATEGORI RENDAH)					JUMLAH BUMDESA BELUM INPUT PEMERINGKATAN KEMENDESA	JUMLAH DESA BELUM MEMBENTUK BUMDESA
			JUMLAH	PERINTIS	PEMULA	BERKEMBANG	MAJU	JUMLAH	JUMLAH	JUMLAH
1	Sukoharjo	150	147	19	33	79	5	136	11	3
2	Wonosobo	236	211	131	16	28	5	180	31	25
3	Cilacap	269	269	25	53	105	4	187	82	0
4	Jepara	184	184	107	23	50	4	184	0	0
5	Wonogiri	251	251	70	43	118	4	235	16	0
6	Banjarnegara	266	262	85	60	77	4	225	37	4
7	Batang	239	228	168	18	24	3	211	17	11
8	Boyolali	261	222	155	17	29	2	203	19	39
9	Blora	271	270	209	22	23	2	256	14	1
10	Pekalongan	272	253	142	19	45	2	208	45	19
11	Rembang	287	263	205	22	35	1	263	0	24

Sumber : Website SidesaJatengProv

Kabupaten Rembang dipilih berdasarkan pada kondisi perkembangan BUMDes yang masih menunjukkan klasifikasi atau pemeringkatan BUMDes di Rembang

dengan klasifikasi “Maju” sangat kecil dengan jumlah 1 (satu) BUMDes dibandingkan dengan BUMDes klasifikasi maju di Kabupaten lainnya di Jawa Tengah. Selain itu, BUMDes di Kabupaten Rembang juga dinilai masih mengalami berbagai permasalahan kelembagaan dan pengelolaan sebagaimana tercermin dalam data evaluasi Dinpermades. Berdasarkan tabel perbandingan, sebagian besar BUMDes di Kabupaten Rembang masih berada pada kategori perintis dan pemula, dengan jumlah desa yang belum berbadan hukum dan masih dalam tahap revisi dokumen tergolong tinggi. Selain itu, rendahnya tingkat administrasi kegiatan serta ketidaksinkronan data antara aplikasi SIDESA Jawa Tengah dan pemeringkatan Kemendes PDTT menunjukkan bahwa kapasitas kelembagaan BUMDes di wilayah ini belum berjalan optimal dan memerlukan penguatan secara menyeluruh.

BUMDes Makmur Lestari dipilih sebagai objek penelitian karena merepresentasikan kondisi umum BUMDes di Kabupaten Rembang sebagaimana ditunjukkan dalam tabel, khususnya terkait keterbatasan perencanaan program, lemahnya sistem pengawasan, serta belum tuntasnya aspek legalitas badan hukum. Meskipun demikian, BUMDes Makmur Lestari memiliki keunggulan pada aspek kepemimpinan dan alokasi sumber daya yang sudah berjalan relatif baik, sehingga memberikan konteks yang menarik untuk dianalisis lebih mendalam. Kondisi ini memungkinkan penelitian tidak hanya menyoroti kelemahan, tetapi juga mengidentifikasi potensi dan praktik baik yang dapat dikembangkan. Dengan membandingkan kondisi Kabupaten Rembang dengan Kabupaten Blora, yang menunjukkan percepatan legalisasi BUMDes dan dukungan kebijakan yang lebih

efektif, penelitian ini memperoleh pembandingan yang relevan untuk melihat kesenjangan pengelolaan dan kelembagaan BUMDes.

Salah satu wujud dari pelaksanaan otonomi daerah ialah dengan berdirinya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Keberadaan BUMDes di Kabupaten Rembang telah diatur dalam Peraturan Bupati Rembang Nomor 35 Tahun 2017 tentang pedoman penyelenggaraan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Rembang untuk meningkatkan perannya dalam pengembangan ekonomi masyarakat desa, meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan pendapatan desa. BUMDes juga dinilai sebagai bentuk penopang bagi perekonomian di pedesaan yang akan menunjang melalui unit usahanya. Oleh karena itu, BUMDes menjadi penting bagi entitas pedesaan. Berikut disajikan data BUMDes yang ada di Kabupaten Rembang:

Tabel 1.2 Data BUMDes Kab. Rembang

Kecamatan	Jumlah Desa Yang Memiliki BUMDes Menurut Kecaatan		
	2021	2022	2023
Sumber	2	16	16
Bulu	-	13	15
Gunem	1	15	16
Sale	2	15	5
Sarang	1	21	21
Sedan	1	18	19
Pamotan	1	12	15
Sulang	3	15	17
Kaliori	-	23	23
Rembang	-	27	27
Pancur	-	23	23
Kragan	5	20	24
Sluke	2	11	13
Lasem	-	20	20
Kab. Rembang	18	249	264

Sumber : Data Berdasarkan Badan Pusat Statistik Kab. Rembang

Kabupaten Rembang dikenal dengan semboyan "Rembang Bangkit" atau singkatan dari Bahagia, Aman, Nyaman, Gotong Royong, Kerja Keras, Iman dan Taqwa, merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah. Secara Geografi, Kabupaten Rembang terletak di bagian timur laut Jawa Tengah dan dilintasi oleh jalur utama pantai utara (pantura). Pada tahun 2023 tercatat terdapat 264 desa dari total keseluruhan desa di Kabupaten Rembang yaitu 287 desa yang tersebar di 14 kecamatan telah menerima alokasi dana untuk pengembangan Badan Usaha Milik Desa. Merujuk pada data yang ada, terlihat bahwa jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kabupaten Rembang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan proses transformasi dan perkembangan BUMDes di wilayah tersebut. Namun dalam pemantauan hasil dari evaluasi kinerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Jawa Tengah seperti dilansir dalam situs jatengprov.go.id masih menunjukkan sejumlah kendala.

Salah satu permasalahan utama yang dihadapi ialah banyaknya BUMDes yang belum memiliki status badan hukum sehingga menghambat akses terhadap sumber pembiayaan dan kerjasama dengan mitra eksternal. Disisi lain, lemahnya penyusunan rencana bisnis, pemanfaatan potensi desa dan kurangnya kapasitas manajerial dalam aspek manajerial, inovasi dan pemasaran membuat produk BUMDes hanya dapat dipasarkan secara lokal. Langkah yang tepat dalam mengatasi tantangan tersebut diperlukan tindakan nyata seperti pembentukan tim pendukung yang fokus pada penyuluhan, bimbingan dan pelatihan terkait legalitas usaha, perencanaan usaha, dan strategi pemasaran kreatif (Fatkhurohman et al., 2021). BUMDes diharapkan dapat berkembang menjadi unit usaha yang mandiri, profesional, dan berdaya saing serta

mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian desa dan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Kelemahan dalam aspek manajemen BUMDes terjadi akibat pengurus BUMDes yang tidak memiliki latar belakang atau sertifikasi yang kompeten dalam mengelola sebuah badan usaha atau organisasi (Sarita & Zubadi, 2018). Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan et al., 2022), Dimana minimnya keterampilan manajerial dan pemahaman terhadap dasar dari prinsip yang ada dalam sistem tata kelola usaha menjadikan rata-rata BUMDes yang ada kekurangan daya saing dalam keberjalanannya. Salah satu langkah konkret yang dilakukan pemerintah untuk mendorong kemandirian desa ialah dengan mengalokasikan dana desa melalui Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN). Dana ini memiliki dampak positif yang sangat besar bagi kemajuan desa, karena memungkinkan percepatan pertumbuhan ekonomi, pembangunan infrastruktur dan pemberdayaan masyarakat. Untuk meningkatkan jumlah anggaran yang dialokasikan, desa memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraan warganya (Sari et al., 2021).

Berdasarkan penelitian (Amanda & Kawedar, 2023), pengelolaan BUMDes di Kabupaten Rembang masih menghadapi sejumlah kendala salah satunya ialah pengelolaan dan kinerja yang belum maksimal. Selain itu, keterlibatan pemerintah pusat masih sebatas pada aspek perencanaan. Dukungan dari pemerintah pusat seperti pemberian modal awal untuk mendirikan BUMDes juga belum sepenuhnya optimal. Kurangnya keterlibatan masyarakat desa dalam proses perencanaan juga menjadi faktor penyebab pengelolaan BUMDes tidak berjalan efektif. Seringkali kendala ini

juga muncul karena kurangnya kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia yang tersedia.

Berdasarkan dari ketentuan Peraturan Menteri Desa dan Transmigrasi Nomor 3 Tahun 2021, status badan hukum BUMDes menjadi syarat penting untuk memperkuat struktur kelembagaan dan memudahkan akses permodalan dari pihak eksternal. Namun menurut data Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dispermades) Kabupaten Rembang tahun 2024, per 25 November 2024 dari total 287 BUMDes di terdapat 181 BUMDes yang sudah terdaftar berbadan hukum resmi. BUMDes yang belum berbadan hukum kerap menghadapi kendala yang serius terutama dalam memperoleh bantuan dari pemerintah baik di tingkat daerah, provinsi, dan pusat, serta tertutupnya peluang untuk berkolaborasi dan mengakses sumber daya dari pihak luar. Oleh karena itu diperlukan dukungan dari pemerintah Kabupaten Rembang agar BUMDes yang tidak berbadan hukum dapat menyelesaikan proses administrasinya.

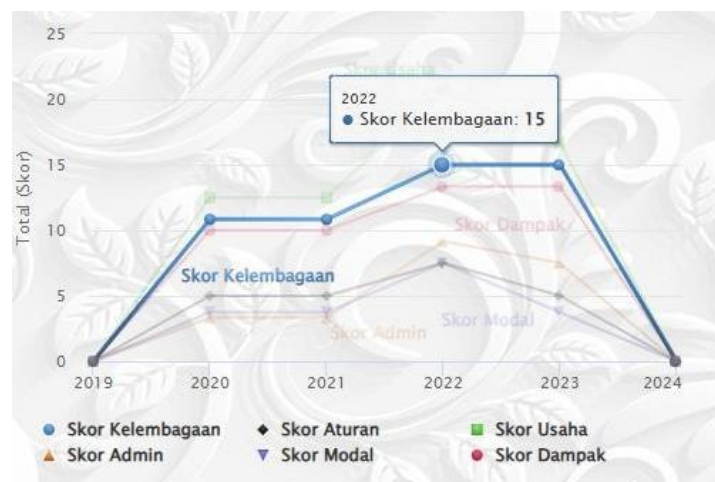
BUMDes Makmur Lestari merupakan salah satu BUMDes dari total 181 BUMDes yang sudah berbadan hukum. Namun legalitas BUMDes Makmur Lestari tersebut menjadi satu – satunya BUMDes di Kecamatan yang masih dalam perbaikan dokumen hukum dan dengan klasifikasi BUMDes yang tumbuh (Dispermades Kab. Rembang). Hal ini menunjukkan bahwa desa ini masih dalam tahap awal pengembangan. Klasifikasi ini mencerminkan berbagai kendala yang dihadapi desa, seperti keterbatasan modal, pengelolaan yang kurang optimal, dan keterlibatan masyarakat yang minim. Berbeda dengan BUMDes lain yang masuk

kedalam kategori maju dan berkembang, status ini menandakan bahwa Makmur Lestari belum memberikan kontribusi ekonomi yang signifikan terhadap desa.

Berdasarkan data yang tertera pada website SIDesa disebutkan bahwa komoditas utama dari BUMDes Makmur Lestari ialah jasa simpan pinjam dan persewaan tenda. Hal ini tentu berbeda sangat signifikan dari BUMDes lain yang berfokus ke perdagangan, pertanian, pasar desa, toko bangunan dan lainnya.

Program usaha yang dibentuk kurang variatif terhadap kebutuhan Masyarakat Desa Sawahan. Perencanaan dalam membuat program usaha menjadi hal yang krusial, namun BUMDes Makmur Lestari belum menjalankan perencanaan program dengan optimal sehingga masih terkendala di bidang usaha tersebut.

Gambar 1.1 Kumpulan Data Skor Penilaian Klasifikasi BUMDesa



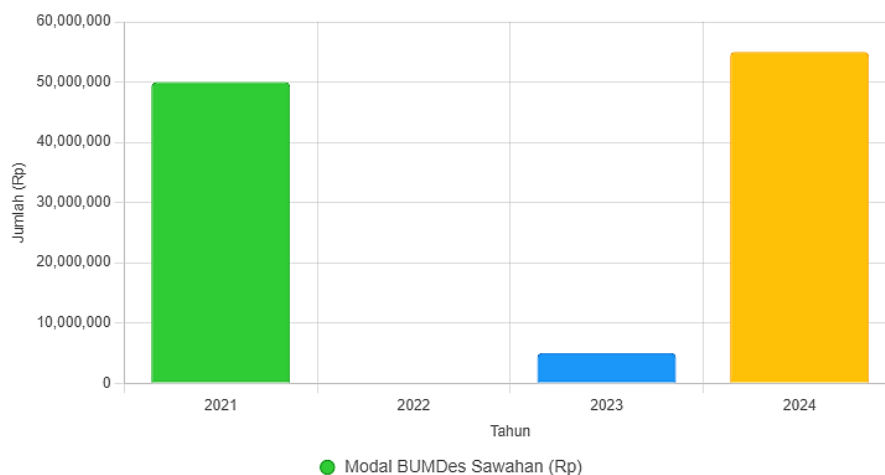
Sumber : Website sidesa.jatengprov.go.id

Berdasarkan gambar 1.1 salah satu faktor utama penghambat kemajuan BUMDes Makmur Lestari ialah lemahnya aspek kelembagaan. Kelembagaan BUMDes, meliputi struktur organisasi, kapasitas sumber daya manusia (SDM), dan sistem manajemen yang mendukung kegiatan usaha desa. Skor kelembagaan yang rendah menunjukkan adanya permasalahan dalam pengelolaan dan kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) dengan keahlian yang memadai. Oleh karena itu, Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes termasuk manajemen

masih memerlukan pelatihan dan peningkatan kompetensi agar mampu mengelola BUMDes secara maksimal. Menurut (Nuraisyah et al., 2023) Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap mempunyai kapasitas yang baik apabila para pengurus atau pengurusnya dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif, dengan menguasai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang relevan.

Pada konteks ini kapasitas mengacu pada kemampuan pengelolaan dalam mengoperasikan BUMDes. Sejalan dengan itu, Morgan mengatakan dalam Milen (2006:14) bahwa kapasitas mencakup kombinasi kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai, hubungan, perilaku, motivasi, sumber daya dan kondisi yang memungkinkan suatu organisasi, jaringan kerja atau sistem yang lebih untuk melaksanakan tugasnya dan mencapai tujuan pembangunan yang ditetapkan secara berkelanjutan (Prawito & Alam, 2015).

Gambar 1.2 Modal BUMDes Sawahan dari Dana Desa (2021-2024)



Sumber : Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kab. Rembang

Berdasarkan gambar 1.2 modal BUMDes Sawahan yang bersumber dari Dana Desa, sebagaimana tercatat dari tahun 2021 hingga 2024, mencerminkan bahwa hal ini sejalan dengan aspek alokasi sumber daya dalam teori kapasitas kelembagaan

menurut (Syarif, 2013). Pada teori tersebut ditekankan bahwa alokasi sumber daya yang efektif merupakan kunci untuk mendukung pembangunan ekonomi dan sosial di tingkat desa. Dana Desa yang dialokasikan untuk modal BUMDes Sawahan menunjukkan upaya strategis untuk mengelola sumber daya keuangan guna memperkuat kapasitas ekonomi desa, mendorong kemandirian, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Alokasi ini, yang bervariasi setiap tahun, mencerminkan respons terhadap kebutuhan dan prioritas pembangunan desa, sejalan dengan prinsip pengelolaan sumber daya yang berorientasi pada efisiensi dan dampak jangka Panjang.

Tabel 1.3 Data Perkembangan Usaha BUMDes Makmur Lestari

Perkembangan Usaha BUMDes Makmur Lestari					
Jumlah Pendapatan (Rp)			Jumlah Biaya Operasional (Rp)		
Total s/d 31 Desember 2023	Jumlah pada Tahun 2024	Total	Total s/d 31 Desember 2023	Jumlah pada Tahun 2024	Total
Rp87.351.407	Rp21.154.000	Rp108.505.407	Rp 104.600.000	Rp 13.629.000	Rp 118.229.000

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kab. Rembang

Berdasarkan pada tabel 1.2 modal BUMDes Sawahan yang bersumber dari Dana Desa, dengan total akumulasi sebesar Rp.110.052.000 hingga tahun 2024, seharusnya menjadi instrumen strategis untuk memperkuat kinerja BUMDes Makmur Lestari, namun data perkembangan usaha mengungkapkan adanya kesenjangan signifikan, di mana pendapatan sebesar Rp.108.505.407 tidak mampu menutupi biaya operasional yang mencapai Rp.118.229.000, sehingga

menimbulkan defisit sebesar Rp. 9.723.593 yang mencerminkan tantangan dalam pengelolaan keuangan. Hal ini tidak sejalan dengan perspektif teori kapasitas kelembagaan yang dikemukakan oleh (Syarif, 2013), khususnya pada aspek kinerja kelembagaan, kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes belum mencapai tingkat efisiensi yang optimal, sebagaimana ditunjukkan oleh ketidakseimbangan antara alokasi sumber daya dan hasil operasional yang diharapkan. Kesenjangan ini mengindikasikan perlunya evaluasi mendalam terhadap strategi pengelolaan, baik dari sisi pengendalian biaya operasional maupun diversifikasi sumber pendapatan, agar potensi Dana Desa dapat dimaksimalkan untuk mendukung keberjalanan BUMDes dengan kapasitas yang unggul dan memadai.

Menurut Hasibuan dalam Balkis (2020), secara umum, strategi kepemimpinan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia kerap kali bermasalah karena pendekatan yang kaku dan tidak adaptif terhadap perubahan lingkungan ekonomi desa, sehingga menghambat inovasi dan perkembangan usaha. Kepemimpinan yang cenderung otoriter sering kali gagal memotivasi pengurus, menyebabkan rendahnya inisiatif untuk mengeksplorasi potensi lokal seperti sektor pertanian atau pariwisata. Akar permasalahan ini terletak pada kurangnya pelatihan kepemimpinan yang memadai, yang mengakibatkan pengelola BUMDes tidak mampu merumuskan strategi jangka panjang yang selaras dengan kebutuhan masyarakat. Hal ini memperparah ketergantungan BUMDes pada dana desa tanpa menghasilkan dampak ekonomi yang signifikan, sehingga melemahkan peran BUMDes sebagai motor penggerak kesejahteraan masyarakat desa.

Di BUMDes Makmur Lestari, gaya kepemimpinan yang konvensional dan kurang visioner telah menghambat kemajuan organisasi, ditunjukkan oleh minimnya diversifikasi usaha di luar simpan pinjam dan persewaan tenda. Keputusan yang diambil secara sentralisasi tanpa melibatkan masukan dari pengurus lain atau masyarakat menyebabkan rendahnya partisipasi dan motivasi dalam pengelolaan usaha. Kurangnya komunikasi efektif antara pengurus dan masyarakat juga memperburuk kepercayaan terhadap BUMDes, sehingga potensi lokal seperti pertanian di Desa Sawahan tidak termanfaatkan secara optimal. Akibatnya, BUMDes Makmur Lestari mengalami stagnasi perkembangan dan gagal memberikan kontribusi ekonomi yang signifikan bagi kesejahteraan masyarakat desa.

Namun, peningkatan strategi kepemimpinan yang inklusif dan transformasional dapat mengubah dinamika BUMDes Makmur Lestari secara positif. Dengan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang mendorong kolaborasi, pengurus dapat difasilitasi melalui pelatihan untuk merumuskan visi strategis yang berbasis potensi lokal. Pendekatan ini juga dapat meningkatkan motivasi pengurus melalui komunikasi terbuka dan pembagian peran yang jelas, sehingga mendorong inovasi usaha baru seperti pengembangan produk pertanian atau pariwisata. Selain itu, membangun jaringan dengan pihak eksternal, seperti pelaku usaha lokal atau pemerintah daerah, dapat memperluas peluang ekspansi, memperkuat daya saing, dan mendukung kemandirian ekonomi desa secara berkelanjutan.

Menurut Ibrahim (2019), secara umum, masalah perencanaan program di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali timbul akibat kurangnya penyusunan rencana yang sistematis dan terarah, sehingga menyebabkan pemborosan sumber daya dan ketidakmampuan mengidentifikasi potensi lokal yang relevan. Ketidakjelasan prioritas dalam perencanaan membuat BUMDes kesulitan menyesuaikan program usaha dengan kebutuhan masyarakat, seperti pengembangan sektor pertanian atau perdagangan. Kurangnya analisis kebutuhan desa juga menghambat inovasi, menyebabkan banyak BUMDes hanya berfokus pada usaha konvensional tanpa dampak signifikan. Akibatnya, BUMDes gagal berkembang secara berkelanjutan dan tidak mampu mendukung kemandirian ekonomi desa.

Di BUMDes Makmur Lestari, perencanaan program yang tidak optimal tercermin dari minimnya analisis terhadap kebutuhan dan potensi Desa Sawahan, sehingga usaha terbatas pada simpan pinjam dan persewaan tenda. Kurangnya rencana jangka pendek dan panjang yang terstruktur membuat pengelola gagal memanfaatkan potensi pertanian lokal, yang seharusnya menjadi andalan ekonomi desa. Ketidakjelasan prioritas juga menyebabkan alokasi dana desa sebesar Rp110.052.000 tidak menghasilkan pendapatan yang memadai, dengan defisit keuangan Rp9.723.593. Hal ini menghambat diversifikasi usaha dan memperparah stagnasi perkembangan BUMDes dibandingkan dengan BUMDes lain di Kabupaten Rembang.

Namun, pengembangan perencanaan program yang sistematis dapat memberikan dampak positif terhadap kapasitas kelembagaan BUMDes Makmur

Lestari. Dengan menyusun rencana berbasis analisis kebutuhan masyarakat dan potensi lokal, seperti pengembangan produk pertanian atau pariwisata, BUMDes dapat menciptakan usaha yang lebih relevan. Pendekatan ini juga memungkinkan alokasi sumber daya yang lebih efisien, mengurangi defisit keuangan, dan meningkatkan pendapatan desa. Selain itu, rencana yang terstruktur akan mendorong keterlibatan masyarakat, memperkuat daya saing, dan mendukung kemandirian ekonomi desa secara berkelanjutan.

Menurut Hardijono dkk. (2014), secara umum, masalah manajemen dan pelaksanaan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali muncul akibat lemahnya komitmen dan pengawasan, yang menyebabkan inkonsistensi dalam menjalankan rencana operasional. Kurangnya koordinasi antar pengurus dan ketidakpatuhan terhadap prosedur operasional standar (SOP) menghambat efisiensi pengelolaan harian, sehingga menghalangi pencapaian tujuan usaha. Minimnya pelatihan manajerial juga memperparah ketidakmampuan pengurus dalam mengelola sumber daya, seperti tenaga kerja atau aset desa, secara efektif. Akibatnya, banyak BUMDes gagal menjadi pilar ekonomi desa, kehilangan momentum pembangunan, dan tidak mampu memberikan dampak signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat.

Di BUMDes Makmur Lestari, lemahnya manajemen dan pelaksanaan tercermin dari buruknya koordinasi antar pengurus, yang menyebabkan pengelolaan harian usaha tidak berjalan efisien. Ketidakpatuhan terhadap SOP dan kurangnya pengawasan internal menghambat kemampuan untuk mengoptimalkan potensi lokal, seperti sektor pertanian atau pariwisata, yang seharusnya menjadi

andalan ekonomi Desa Sawahan. Kurangnya komitmen dalam melaksanakan rencana jangka pendek juga menyebabkan stagnasi dalam pengembangan usaha baru, membuat BUMDes ini tertinggal dibandingkan BUMDes lain di Kabupaten Rembang. Kondisi ini memperburuk minimnya kontribusi terhadap peningkatan ekonomi masyarakat desa.

Namun, penguatan manajemen dan pelaksanaan dapat memberikan dampak positif terhadap kapasitas kelembagaan BUMDes Makmur Lestari. Dengan menerapkan SOP yang jelas dan meningkatkan koordinasi melalui pelatihan manajerial, pengurus dapat menjalankan operasional harian dengan lebih terorganisir. Pengawasan yang ketat dan komitmen terhadap rencana jangka pendek akan mendukung pengembangan usaha berbasis potensi lokal, seperti produk pertanian atau jasa pariwisata. Hal ini akan memperkuat peran BUMDes sebagai motor penggerak ekonomi, meningkatkan keterlibatan masyarakat, dan mendukung kemandirian desa secara berkelanjutan.

Menurut Wanumawatie dan Muluk (2017), secara umum, masalah alokasi sumber daya di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali disebabkan oleh ketidakseimbangan dalam pengelolaan dana desa dan aset lokal, yang mengakibatkan pemborosan dan ketergantungan pada bantuan eksternal. Kurangnya prioritas dalam distribusi sumber daya membuat BUMDes kesulitan mengoptimalkan potensi seperti tenaga kerja masyarakat atau infrastruktur desa, sehingga menghambat ekspansi usaha. Lemahnya perencanaan alokasi juga menyebabkan inefisiensi operasional, di mana sumber daya tidak selaras dengan kebutuhan usaha jangka panjang. Akibatnya, banyak BUMDes gagal mencapai

kemandirian ekonomi, tetap bergantung pada subsidi tanpa memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan desa.

Di BUMDes Makmur Lestari, alokasi sumber daya yang tidak optimal tercermin dari ketidakseimbangan dalam pemanfaatan dana desa dan tenaga kerja, yang menyebabkan pengelolaan usaha tidak efisien. Kurangnya distribusi aset secara merata antar unit usaha menghambat pengembangan potensi lokal, seperti sektor pertanian atau pariwisata di Desa Sawahan. Ketidakjelasan prioritas alokasi juga memperburuk ketergantungan pada sumber eksternal, membuat BUMDes ini kesulitan bersaing dengan BUMDes lain di Kabupaten Rembang. Kondisi ini menyebabkan stagnasi perkembangan dan minimnya dampak positif terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

Namun, optimalisasi alokasi sumber daya dapat memberikan dampak positif terhadap kapasitas kelembagaan BUMDes Makmur Lestari. Dengan mendistribusikan dana dan tenaga kerja secara seimbang berdasarkan prioritas usaha, BUMDes dapat mendukung ekspansi ke sektor baru seperti produk pertanian atau jasa pariwisata. Pendekatan ini juga meningkatkan efisiensi penggunaan aset desa, mengurangi ketergantungan eksternal, dan memperkuat kinerja operasional secara keseluruhan. Selain itu, alokasi yang terencana akan mendorong keterlibatan masyarakat lebih besar, sehingga mempercepat pencapaian kemandirian ekonomi desa yang berkelanjutan.

Menurut Erakipia dan Gamaliel (2016), secara umum, masalah kinerja kelembagaan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Indonesia sering kali

disebabkan oleh lemahnya struktur organisasi dan ketidakmampuan memanfaatkan sumber daya secara efektif, yang mengakibatkan rendahnya efisiensi operasional dan kegagalan mencapai tujuan pembangunan desa. Kurangnya evaluasi kinerja yang teratur menyebabkan BUMDes sulit mengukur keberhasilan program, sehingga banyak inisiatif usaha tidak berkelanjutan. Ketidakpatuhan terhadap regulasi dan minimnya inovasi juga memperburuk kemampuan BUMDes untuk bersaing di tingkat lokal. Akibatnya, banyak BUMDes gagal berfungsi sebagai pilar pemberdayaan ekonomi, menghambat peningkatan kesejahteraan masyarakat desa. Di BUMDes Makmur Lestari, kinerja kelembagaan yang rendah tercermin dari status "tumbuh" yang menunjukkan stagnasi dalam pengembangan unit usaha dan minimnya kontribusi terhadap pendapatan desa. Lemahnya struktur organisasi dan kurangnya evaluasi kinerja menyebabkan ketidakmampuan mengoptimalkan potensi lokal, seperti sektor pertanian atau pariwisata di Desa Sawahan. Ketidakpatuhan terhadap regulasi, seperti penyelesaian dokumen hukum, juga menghambat akses ke sumber daya eksternal, membuat BUMDes ini tertinggal dibandingkan BUMDes lain di Kabupaten Rembang. Kondisi ini mengurangi dampak ekonomi dan menghambat pemberdayaan masyarakat desa.

Namun, peningkatan kinerja kelembagaan dapat memberikan dampak positif terhadap kapasitas BUMDes Makmur Lestari. Dengan memperkuat struktur organisasi melalui pembagian tugas yang jelas dan evaluasi kinerja berkala, BUMDes dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pencapaian tujuan usaha.

Pengembangan unit usaha berbasis potensi lokal, seperti produk pertanian atau jasa pariwisata, juga akan mendukung kontribusi terhadap pendapatan desa.

Selain itu, kepatuhan terhadap regulasi dan inovasi usaha akan memperkuat daya saing, menjadikan BUMDes sebagai model pemberdayaan ekonomi desa yang berkelanjutan. Berdasarkan latar belakang, maka muncul pertanyaan penelitian "Bagaimana Analisis Kapasitas Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Lestari di Desa Sawahan Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang".

1.2 Identifikasi Masalah

1. Strategi kepemimpinan pengurus BUMDes Makmur Lestari masih lemah, ditandai dengan kurangnya visi inovatif dan pengambilan keputusan strategis untuk memanfaatkan potensi desa, seperti kegagalan diversifikasi usaha di luar simpan pinjam dan persewaan tenda.
2. Perencanaan program belum optimal, tercermin dari minimnya analisis kebutuhan dan potensi desa, sehingga program usaha kurang variatif dan tidak selaras dengan kebutuhan masyarakat Desa Sawahan (berdasarkan data SIDesa).
3. Manajemen dan pelaksanaan operasional belum efisien, dengan koordinasi antar pengurus yang lemah, kurangnya kompetensi manajerial SDM, dan ketidakjelasan pembagian tugas, yang menyebabkan pengelolaan harian unit usaha tidak maksimal.
4. Alokasi sumber daya belum seimbang, ditunjukkan oleh pemanfaatan dana desa yang tidak optimal (total akumulasi Rp110.052.000) dan ketidakseimbangan antara pendapatan (Rp108.505.407) dengan biaya operasional (Rp118.229.000), sehingga menimbulkan defisit keuangan (Rp9.723.593).

5. Kinerja kelembagaan belum maksimal, tercermin dari status BUMDes "tumbuh" dengan stagnasi perkembangan unit usaha, keterbatasan inovasi, dan kontribusi ekonomi yang minim terhadap pendapatan desa serta kesejahteraan masyarakat.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang?
2. Apa saja faktor penghambat dan pendukung dalam penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes di Desa Sawahan?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang.
2. Menganalisis faktor pendorong dan penghambat kapasitas pengelolaan BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat menyajikan manfaat secara teoritis maupun praktis, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat teoritis yang dapat menjadi sumbangan dalam pengembangan ilmu pengetahuan:

- a. Berkontribusi pada pemahaman tentang kapasitas dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terkhusus di BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang. Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kapasitas pengelolaan dan dampak yang ditimbulkan.
- b. Memperkaya literatur akademik terkait administrasi publik. Penelitian ini akan memberikan wawasan baru dan temuan baru yang dapat dijadikan referensi bagi peneliti dan akademisi dalam mengembangkan teori dan konsep terkait kapasitas pengelolaan BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini memiliki manfaat praktis yang dapat memberikan manfaat langsung dari pelaksanaan kapasitas organisasi dalam pengelolaan BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, antara lain:

- a. Memberikan rekomendasi dan masukan untuk perbaikan dalam pengelolaan kapasitas organisasi BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang. Hasil penelitian ini akan memberikan pembaharuan tentang faktor yang mempengaruhi pengelolaan kapasitas organisasi BUMDes, sehingga dapat digunakan dalam merancang strategi perbaikan dan pengembangan program tersebut.
- b. Meningkatkan kualitas pelayanan BUMDes "Makmur Lestari Sawahan" di Desa Sawahan, Kecamatan Sawahan dengan memahami faktor pengelolaan kapasitas organisasi BUMDes, Dispermades Kabupaten Rembang dapat mengambil temuan

dan rekomendasi penelitian ini untuk meningkatkan kualitas BUMDes yang ada di Kabupaten Rembang.

1.6 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.6.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan aspek penting sebagai landasan teoritis sekaligus sebagai media untuk mengembangkan penelitian yang akan dilakukan. Studi terdahulu bukan hanya sebagai sumber informasi, namun juga sebagai inspirasi yang memperkaya kerangka pikir dan memperkuat argumen dalam memaparkan sebuah fenomena yang akan diteliti. Kajian penelitian terdahulu disusun berdasarkan yang telah dikemukakan oleh para ahli. Dimana penelitian ini merujuk pada berbagai jurnal lokal maupun internasional sebagai upaya membandingkan temuan dari satu penelitian dengan penelitian lainnya.

Berikut ini disajikan beberapa penelitian terdahulu dari jurnal lokal maupun internasional yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
1.	Dhea Nabilla. Analisis Peran Pemerintah Desa dalam Meningkatkan Kualitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes Desa Kalogngan Kecamatan Ungaran Timur Kabupaten Semarang)	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang didasarkan dari teori kelembagaan (North, 1990).	Menganalisis peran pemerintah desa dalam meningkatkan kualitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Kalongan, Kecamatan Ungaran Timur, Kabupaten Semarang dan mengidentifikasi penerapan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.	Perbedaan terletak pada fokus yang digunakan, penelitian sebelumnya berfokus pada peran pemerintah desa dalam meningkatkan kualitas kelembagaan BUMDes, sedangkan yang akan peneliti teliti berfokus pada kapasitas kelembagaan internal BUMDes (SDM, struktur, kinerja)
2.	Seevaniska Amanda & Wasito Kawedar, Strategi BUMDes dalam Peningkatan Pades di Desa Punjulharjo Kabupaten Rembang Jawa Tengah	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang didasarkan dari teori pemberdayaan masyarakat (Ife & Frank Tesoriero, 2006).	Menganalisis peran BUMDes Sinar Harapan dalam meningkatkan perannya	Perbedaan terletak pada fokus yang digunakan dimana penelitian sebelumnya fokus pada strategi yang digunakan dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), sedangkan penelitian yang akan peneliti teliti berfokus pada kapasitas SDM, kinerja, dan struktur organisasi BUMDes

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
3.	Dian Herdiana & Idah Wahidah, Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Desa dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Sumedang. 2023.	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang menggunakan teori kapasitas kelembagaan (Hall et al)	Menganalisis kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes di Kabupaten Sumedang	Perbedaan terletak pada fokus penelitian, dimana penelitian sebelumnya berfokus pada pemberdayaan masyarakat sebagai output, sedangkan penelitian ini menelaah aspek internal kelembagaan, seperti kapasitas SDM, struktur organisasi dan efektivitas pengelolaan dalam mendukung kinerja BUMDes
4.	Ayu Sri Rahayuningtyas, Pemberdayaan Masyarakat Desa Punjulharjo Oleh Badan Usaha Milik Desa Abimantrana Kabupaten Rembang. 2022.	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang dianalisis menggunakan teori pemberdayaan actors (Sarah Cook & Stave Manaculy)	Menganalisis pemberdayaan BUMDes guna meningkatkan kualitas hidup dan ekonomi masyarakat desa yang mengarah pada naiknya tingkat kesejahteraan Desa Pujulharjo.	Perbedaan terletak pada fokus penelitian, dimana penelitian sebelumnya berfokus pada pemberdayaan masyarakat sebagai output, sedangkan penelitian ini menelaah aspek internal kelembagaan, seperti kapasitas SDM, struktur organisasi dan efektivitas pengelolaan dalam mendukung kinerja BUMDes .
5.	Renaldi Herdiawan, Penguatan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan	Menganalisis kapasitas kelembagaan BUMDes tentang tantangan dalam pemberdayaan	Perbedaan terletak pada fokus penelitian, dimana penelitian sebelumnya berfokus pada

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
	Milik Desa (BUMDes) di Desa Kertaharja Kecamatan Cijeungjing Kabupaten Ciamis. 2022.	pendekatan deskriptif, yang didasarkan dari teori pemberdayaan masyarakat (Mardikanto dan Soebianto, 2013).	BUMDes oleh pemerintah desa khususnya dalam aspek sosialisasi dan pembinaan.	pemberdayaan masyarakat sebagai output, sedangkan penelitian ini menelaah aspek internal kelembagaan, seperti kapasitas SDM, struktur organisasi dan efektivitas pengelolaan dalam mendukung kinerja BUMDes
6.	Anggit Henggar; Nunik Retno, Turtianto. Analisis Pemerintah Dalam Pendirian BUMDes De Bale Cingkrong Kecamatan Purwodadi Kabupaten Grobogan . 2022	Menggunakan metode deskriptif kualitatif, teori yang digunakan Teori Otonomi Daerah (Widjaya, 2003)	Menganalisis serangkaian tahap peran Pemerintah Daerah Grobogan dan Desa Cingkrong yang telah melakukan beberapa tahap dalam mendirikan BUMDes. Mulai dari tahap praksara inisiatif pemeraintah desa, perekrutan SDM,dan penyertaan moda yang dilakukan dan selanjutnya pengesahan melalui sosialisasi dan pertanggungjawaban melalui musyawarah desa dan ditetapkan peraturan desa yang mengikat BUMDes.	Perbedaan terdapat pada fokus yang peneliti ambil dimana penelitian Anggit et al berfokus pada wawasan tentang peran pemerintah dalam proses pendirian BUMDesa, sedangkan penelitian peneliti berfokus pada analisis kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes yang mencakup apsek internal (SDM, struktur organisasi, kinerja).

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
7.	Ahmad Zaki Fadlur Rohman & Muhammad Barqah Prantama. Desain Kelembagaan BUMDES: Menelaah Kerangka Kerja Analisis dan Pengembangan Kelembagaan BUMDES Maju Bersama, Kabupaten Malang.2023.	Metode kualitatif pendekatan studi kasus, menggunakan Teori Institusional Analysis Development (Elinor Ostrom)	Analisis dari <i>Biophysical Condition</i> yang menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes berhasil memanfaatkan berbagai potensi yang dimiliki secara optimal oleh desa. Kedua dalam aspek <i>Attributes of Community</i> dimana pengelola mampu membalikkan ketidakpercayaan masyarakat menjadi kepercayaan yang mendukung perkembangan BUMDes. Ketiga <i>Rules in Use</i> yang tercermin dalam AD/ART BUMDes Maju Bersama yang berfungsi sebagai pedoman norma, sehingga dapat mengarahkan perilaku setiap aktor melalui penugasan peran dan tanggung jawab yang tepat dan jelas.	Perbedaan terdapat pada dimensi teori yang digunakan dimana penelitian Ahmad & Muhammad menggunakan teori <i>Institustional Analysis and Developmet (IAD)</i> oleh Elinor Ostrom dengan tiga indikator utama: <i>Biophysical Condition, Attributes of Community, dab Rules in Use</i> . Pada penelitian yang akan peneliti kaji menggunakan teori kapasitas organisasi dari Hall dkk.
8.	Nofi Haryati & Subadriyah. Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Amanah Jati di Desa Jambu Timur. 2019	Menggunakan metode kualitatif pendekatan deskriptif, Teori manajemen fungsi POAC (Gorge R. Terry, 1953)	Hasil penelitian ditemukan bahwa dalam pengelolaan BUMDes Amanah Jati telah menunjukkan kinerja yang baik dari segi tujuan, sasaran,	Perbedaan terdapat pada fokus yang kami teliti dimana penelitian Nofi & Subadriyah berfokus pada nilai kesesuaian pengelolaan BUMDes

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
			koordinasi, hingga alur pengelolaannya. Namun masih terdapat beberapa spek belum sesuai dengan ketentuan dalam Permendesa No. 4 Tahun 2015 tentang struktur organisasi dan sistem pengelolaan, yang dinilai belum optimal dan kemungkinan akan disesuaikan dengan regulasi terbaru dari pemerintah. Permasalahan BUMDes terleak pada SDM, selain itu terbatasnya fasilitas, infrastruktur serta lokasi usaha. Akibatnya hingga kini BUMDes Amanah Jati belum mampu berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PADes) Jambu Timur	Amanah Jati dengan Permendesa No. 4 Tahun 2015 dan mengidentifikasi kendala utamanya. Sementara itu penelitian yang peneliti teliti menganalisis kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes berdasarkan aspek SDM, struktur organisasi, dan kinerja lembaga.
9.	Suryoto, Anggara Setya Saputra, Devit Bagus Indranika, Rinjani & Chamid Sutikno. Penguatan Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa	Menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang menggunakan teori kelembagaan dan pemberdayaan	Penguatan kelembagaan BUMDes di Desa Susukan dapat meningkatkan kinerja pengurus dan pemahaman terhadap peran serta fungsi masing-masing dari lininya.	Perbedaan terdapat pada fokus yang kami ambil dimana penelitian Suryoto et al berfokus pada penguatan kelembagaan BUMDes melalui program pengabdian

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
	(Bumdes) di Desa Susukan Kecamatan Subang Kabupaten Banyumas. 2022.	masyarakat (Douglas C. North, 1990)		masyarakat, sedangkan penelitian yang peneliti teliti berfokus pada analisis kapasitas pengelolaan BUMDes berdasarkan lima dimensi kapasitas organisasi.
10.	Avisenna Harkat, Mohammad Luthfil, Amalia Dwi, Bisma JANUR, Siti Aisyah. Analisis Pengelolaan dan Kinerja Badan Usaha Milik Desa. 2022	Menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan teori pendekatan manajemen kelembagaan (Sujarweni, 2019)	Hasil penelitian menunjukkan kegiatan utama yang dijalankan BUMDes ialah penjualan berbagai kebutuhan rumah tangga baik melalui sistem pembayaran tunai atau kredit. Strategi pemasaran dilakukan dengan memanfaatkan peran aktif perangkat desa serta melalui kegiatan rutin seperti pengajian.	Perbedaan terdapat pada pendekatan teoritis yang digunakan dimana penelitian Avisenna et al menggunakan pendekatan teoritis fungsi dasar manajemen dan prinsip pengelolaan BUMDes, sedangkan penelitian yang peneliti menggunakan lima dimensi kapasitas organisasi.
11.	Sari Juni W, Arini Sulistyowati & Yanur Fauzudin. <i>Strategy to Increase the Effectiveness of Capacity Building Program for Village-Owned Enterprises.</i> 2023.	Menggunakan metode kualitatif, menggunakan teori <i>capacity building</i> (Linnel, 2003)	Program penguatan kapasitas BUMDes yang tidak berjalan sebagaimana mestinya sehingga diperlukan strategi alternatif yang dapat meningkatkan efektivitas untuk meningkatkan kapasitas. Pada penelitian ini juga menekankan pentingnya	Perbedaan terdapat pada isi dari pembahasan dimana penelitian sebelumnya, dilakukan di tiga desa yang memiliki BUMDes di Jawa Timur, sedangkan penelitian yang peneliti teliti terdapat di BUMDes Makmur Lestari

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
			integrasi kearifan lokal kapasitas, yang dapat menjadi pertimbangan tambahan dalam analisis.	Sawahan, Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang, Jawa Tengah sehingga terdapat perbedaan di lokasi penelitian.
12.	Fitri Wulandari & Marita Kusuma Wardani, <i>Open Inovation In Village-Owned Enterprises: The Role Of Entrepreneurial Orientation In Improving Financial And Social Performance</i> . 2024.	Menggunakan metode <i>Purposive sampling</i> yang melibatkan 200 badan usaha milik desa, teori yang digunakan <i>Entrepreneurial Orientation</i> (Brunswicker & Vanhaverbeke, 2014), <i>Open Innovation</i> (Chesbrough, 2003)	Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja sosial. Inovasi terbuka mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sosial dan kinerja keuangan. Penelitian ini juga mendukung gagasan bahwa inovasi terbuka berperan sebagai mediator dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja finansial serta sosial.	Fokus penelitian kedua penelitian ini berbeda dimana penelitian Fitri et al., berfokus pada bagaimana inovasi terbuka dan orientasi kewirausahaan berkontribusi dalam meningkatkan kinerja keuangan dan sosial BUMDes, sedangkan skripsi yang akan peneliti teliti berfokus pada kapasitas kelembagaan dalam aspek pengelolaan BUMDes, mencakup SDM, struktur organisasi dan kinerja kelembagaan.
13.	Ana Luisa Jorge Martins & Romulo Paes-Sousa <i>The Paradox of Growing Thecnical Capacities With Low Global Governance: A</i>	Menggunakan kualitatif deskriptif, dengan metode analisis dokumen tahun 195 Voluntary National Reviews (VNRs)	Penelitian ini memberikan gambaran paradoks antara peningkatan kapasitas teknis dan rendahnya tata kelola global dalam pelaporan indikator	Dari penelitian ini terdapat perbedaan dibagian fokus penelitian dimana penelitian sebelumnya Ana & Romulo berfokus pada evaluasi

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
	<i>Review Of Voluntary National Review SDG Health-Related Indicators.</i> 2024.	dari 2016-2020. Teori Gobal Governance (Zurn, 2018).	kesehatan Sustainable Development Goals (SDGs).	pelaporan indikator kesehatan SDG dalam VRNs sebagai cerminan dari kapasitas teknis dan tata kelola global, sedangkan penelitian yang peneliti teliti berfokus pada kapasitas kelembagaan BUMDes dalam pengelolaan usaha pada tingkat desa.
14.	Jitske Van Popering-Verkerk, Astrid Molenveld, Michael Duijn, Corniel Van Leeuwen, Arwin Van Buuren. <i>A Framework For Govenance Capacity: Abroad Perspective On Steering Effots In Society,</i> 2022.	Menggunakan metode <i>literature review</i> tentang kapasitas pemerintahan yang di olah menggunakan <i>Meta-Analyses</i> ; PRISMA Statement (Liberti et al., 2009;; Moher et al 2009), dengan menggunakan teori <i>governance</i> (Rhodes, 1996), <i>governnance capacity</i> (Morgan, 2006)	Hasil penelitian ini tentang kapasitas tata Kelola yang kuat memerlukan struktur organisasi yang adaptif, sumber daya yang cukup, dan proses interaksi yang efektif sehingga dapat memberikan pemahaman terpadu tentang kapasitas tata kelola yang baik.	Perbadingan penelitian ini terdapat di hasil penelitian dimana penelitian Jitske et al., membahas tentang tata kelola yang efektif yang hanya dapat dicapai apabila terdapat struktur organisasi yang fleksibel, sumber daya yang cukup, dan interaksi antar actor yang baik. Sementara itu penelitian yang diteliti akan mengkaji bagaimana kapasitas SDM dan struktur organasasi memengaruhi kinerja BUMDes, serta memandang

No.	Nama Penulis, Judul, dan Tahun	Metode dan Teori yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
				tantangan pada tingkatan praktik kelembagaan.
15.	Ronald Jimenz Aliaga, Ignacio De los Rios-Carmenado, Amparo Elena Human Cristobal, Helida Aliaga Balbin, Alexander Martin Marroquin Heros, <i>Compentencies and Capabilities For The Management of Sustainable Rural Development Projects In The Value Chain: Perception From Small and Medium-Sized Bussiness Agents in Jauja, Peru.</i> 2023.	Menggunakan kuantitatif deskriptif, yang didukung dengan teori <i>capability approach</i> (Sen & Nussbaum), <i>Value Chain Framework</i> .	Evaluasi tentang kompetensi dan kapabilitas manajemen proyek yang dapat membantu menyusun struktur kompetensi manajemen proyek, kemampuan kelembagaan dalam pembangunan dan kinerja manajemen organisasi.	Perbedaan penelitian ini dengan sebelumnya terdapat pada pendekatan teoritis yang mana penelitian sebelumnya menggunakan kapabilitas dan rantai nilai, penelitian peneliti menggunakan pendekatan kelembagaan dan regulatif (Permendesa).

Salah satu studi yang relevan dalam konteks pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) ialah penelitian yang dilakukan (Jati, 2022) yang mana dari penelaitan ini menunjukkan bahwa BUMDes yang ada di Provinsi Jawa Tengah tiap tahunnya mengalami peningkatan, namun permasalahan dasar justru sering terabaikan. Salah satunya ialah dalam proses mendirikan BUMDes yang sering kali tidak didasari oleh identifikasi potensi lokal yang tidak memperhatikan mekanisme kelembagaan yang tertata. Disamping itu, rendahnya kontribusi modal dari pemerintah desa menimbulkan ketergantungan BUMDes terhadap bantuan eksternal yang masih cukup tinggi.

Persoalan lain terdapat pada rendahnya pemahaman dari para pemangku kepentingan termasuk kepala desa, pengelola BUMDes, hingga pendamping desa terhadap prinsip-prinsip dasar dan tata kelola BUMDes. Hal ini berdampak pada lemahnya kinerja dan efektivitas kelembagaan dalam mengembangkan unit usaha pada tingkat desa. Permasalahan lain studi terdahulu cenderung menganalisis pengelolaan BUMDes yang dilihat dari satu dimensi, seperti aktor, stakeholder, atau fungsi manajemen tertentu tanpa adanya pendekatan secara keseluruhan terhadap kapasitas kelembagaan organisasi BUMDes.

Berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini mengkaji secara lebih spesifik tentang kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes

”Makmur Lestari”, dengan menekankan tiga dimensi utama, yaitu: kapasitas sumber daya manusia (SDM), struktur organisasi, dan kinerja kelembagaan. Fokus pada penelitian ini tidak hanya pada aspek aktor atau peran stakeholders namun juga mengidentifikasi bagaimana pengelolaan usaha desa. Pendekatan yang digunakan lebih menitikberatkan pada analisis kapasitas secara menyeluruh sehingga hasilnya

diharapkan mampu memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai faktor-faktor internal yang mendukung atau menghambat kinerja kelembagaan BUMDes di tingkat desa.

1.6.2 Kajian Teori

1.6.2.1 Administrasi Publik

Chandler & Plano dikutip dari (Keban, 2004), menuliskan bahwa administrasi publik merupakan pengelolaan berbagai sumber daya pengorganisasian serta koordinasi masyarakat dalam upaya merancang, melaksanakan dan mengelola kebijakan publik. Waldo (Pasolong, 2008) menerangkan bahwa terdapat kaitan antara manajer, struktur organisasi, individu, serta instrumen yang dapat digunakan sebagai upaya mencapai tujuan negara menggunakan administrasi publik. Beranjak dari hal ini dapat ditarik Kesimpulan bahwa administrasi publik dapat dipahami sebagai bentuk dari tujuan kerja sama antara individu maupun lembaga dalam upaya menjalankan fungsi secara optimal serta mampu menjawab kebutuhan dari masyarakat secara efektif dan efisien tentang fungsi dari birokrasi yang profesional dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Menurut Gray (Harbani, 2010) menuliskan bahwa administrasi publik pada era saat ini memegang peran yang penting dalam lapisan masyarakat diantaranya:

- a. Menjamin distribusi pendapatan yang adil terutama bagi kelompok masyarakat kurang mampu,
- b. Memberikan perlindungan atas hak dan kepemilikan serta menjamin kebebasan individu dalam memenuhi tanggung jawabnya.

Pada konteks ini, administrasi publik bukan lagi hanya sebagai sebuah teori normatif, namun diartikan sebagai praktik manajerial dan regulatif yang dapat menjadi dasar bagi

para pemangku kepentingan dalam bertindak efektif serta adaptif terhadap tuntutan yang ada di masyarakat. Prinsip-prinsip ini tercermin dalam pengelolaan BUMDes "Makmur Lestari" sebagai unit pada tingkat desa yang sangat masih memerlukan manajemen operasional dan manajemen organisasi yang baik, pelayanan ekonomi, serta penerapan kebijakan yang mendukung pemberdayaan ekonomi dan SDM di desa. Penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes tidak dapat lepas dari peran dari administrasi publik, terutama dalam memastikan transparansi, akuntabilitas, serta keberpihakan pada masyarakat desa sebagai sasaran utama dari pembangunan ekonomi lokal.

1.6.2.2 Paradigma Administrasi Publik

Perubahan atau pergeseran paradigma suatu disiplin ilmu dapat digunakan untuk melacak perkembangan disiplin tersebut. Kuhn dalam Keban (2014) mengatakan bahwa paradigma adalah pendekatan, nilai, prosedur, asas, atau cara pemecahan masalah yang dianut oleh komunitas ilmiah selama suatu periode waktu. Henry dalam Anggara (2016: 360) menyatakan bahwa ilmu administrasi publik telah berkembang seperti berikut:

1. Paradigma Dikotomi Politik Administrasi (1900-1926)

Wilson, Goodnow, dan Leonard D. White menciptakan paradigma dikotomi politik administrasi, yang menjelaskan mengapa ada pemisahan antara administrasi dan politik karena kebijakan beralih dari kebutuhan umum ke fokus politik. Sebagai pembuat kebijakan pemerintahan dan administrasi, politik bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan politik tersebut. Paradigma ini melihat administrasi sebagai entitas yang tidak memiliki nilai tertentu, dan tujuan utamanya adalah untuk mencapai nilai ekonomi dan efisien dari birokrasi pemerintahan.

2. Paradigma Prinsip -Prinsip Administrasi (1927-1937)

Willoughby, Gullick, dan Urwick, serta pakar manajemen klasik seperti Taylor dan Fayol, menawarkan prinsip-prinsip administrasi ini. Paradigma ini memasukkan pemahaman tentang dasar-dasar pengelolaan administrasi. Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan administrasi tidak boleh dibandingkan dengan yang lain. Pemerintah menolak gagasan dikotomi politik administrasi dan menyadari bahwa administrasi publik tidak bebas nilai, apolitis, atau bebas nilai; sebaliknya, ia memerlukan nilai administratif dibandingkan dengan politik.

3. Paradigma Administrasi Negara sebagai ilmu politik (1950-1970)

Perbedaan pendapat politik mempengaruhi paradigma administrasi publik sebagai ilmu politik, bahkan para ahli berusaha mengubah perspektif ini menjadi birokrasi pemerintahan. Namun, karena prinsip-prinsip administrasi belum memberikan solusi untuk administrasi publik.

4. Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956- 1970)

Prinsip-prinsip pengelolaan ini dipelajari secara ilmiah dan mendasar. Paradigma ini mengajarkan ilmu manajemen seperti manajemen kepemimpinan, motivasi, komunikasi, anggaran, audit, penjualan, dll. Ini baru dalam bidang politik dan administrasi. Paradigma ini berfokus pada psikologi sosial dan kebijakan publik. Paradigma ini menganggap semua kepentingan terkait administrasi publik, sehingga tidak jelas letaknya.

5. Paradigma Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970-Sekarang)

Paradigma administrasi publik menekankan bahwa administrasi publik adalah ilmu yang mencakup berbagai konsep keilmuan dan terdiri dari isu dan kepentingan publik. Paradigma ini juga memiliki arah dan kedudukan yang jelas dan berfokus pada teori organisasi, pengelolaan, dan kebijakan publik.

6. Paradigma Governance (1990-sekarang)

Paradigma yang disebut sebagai "paradigma pemerintahan" merupakan paradigma terbaru dalam ilmu administrasi publik. Pemerintahan didefinisikan sebagai sistem kebijakan, nilai, dan kelembagaan yang mengelola masalah ekonomi, sosial, dan politik melalui kolaborasi antara sektor publik dan swasta (Keban 2014). Paradigma ini mengedepankan proses dan mekanisme, yang memungkinkan masyarakat dan kelompok menjalankan hak dan kewajibannya, memediasi perbedaan, dan mengkomunikasikan kepentingannya. Dalam hal ini, diharapkan bahwa pemerintah dapat berkontribusi pada pembentukan lingkungan politik dan hukum yang baik, sektor swasta dapat berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja dan pendapatan, dan masyarakat dapat berkontribusi pada penyelenggaraan interaksi sosial politik yang sehat. Selain itu, secara teoritis, paradigma pelayanan publik mengalami pergeseran dari model manajemen publik konvensional atau yang juga dikenal sebagai manajemen publik lama ke model manajemen publik yang lebih modern. Menurut Denhardt dan Denhardt (2018), ini adalah model baru:

1) Old Public Administration (OPA)

Wilson, Presiden Amerika Serikat sebagai Guru Besar Ilmu Politik, pertama kali menggambarkan Administrasi Publik Lama. Dengan kata lain, bidang administrasi sama dengan bidang bisnis atau komersial. OPA muncul kemudian dengan tujuan melaksanakan kebijakan dan memberikan layanan secara profesional dan netral. Teori pilihan publik, model rasional Herbert Simon, dan paradigma dikotomi politik-administrasi membentuk paradigma OPA.

2) New Public Management (NPM)

Pada dasarnya, NPM adalah metode manajemen publik yang menggunakan informasi dan pengalaman dari manajemen bisnis dan disiplin ilmu lain untuk mengoptimalkan kinerja pelayanan publik yang diberikan oleh birokrasi modern sehingga menjadi efektif dan efisien. New Public Management (NPM), yang menjadi paradigma baru di tahun 1990-an, pertama kali diperkenalkan oleh administrasi publik dalam artikelnya "All Public Management in All Seasons" oleh C. Hood. NPM sering disebut sebagai paradigma pasca birokrasi dan reinventing government.

3) New Public Service (NPS)

Konsep New Public Service seperti yang dikemukakan oleh J. Denhart dan R. B. Denhart dalam "The New Public Service: Serving, not Steering" bahwa dalam menyelenggarakan administrasi pemerintah tidak dapat disamakan dengan organisasi bisnis karena birokrasi seharusnya lebih mengutamakan kepentingan publik sebagai citizen, bukan customer. Pandangan dalam paradigma ini mengedepankan keterlibatan

aktor-aktor baik aktor negara, sektor bisnis, maupun masyarakat sipil dalam menyelenggarakan urusanurusan yang menjadi kepentingan publik adalah suatu hal penting. Konsep NPS didasarkan pada prinsip-prinsip yang mendasari keberadaan sosial. Tanggung jawab utama pemerintah adalah untuk mengkoordinasikan nilai-nilai masyarakat yang berlaku untuk memastikan kesesuaian mereka dengan kebutuhan masyarakat. Sistem nilai yang terus berkembang dalam masyarakat mengharuskan penyediaan layanan pemerintah yang efisien. Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada paradigma New Public Service (NPS). Penjelasan tentang paradigma administrasi publik memberikan gambaran relevan dengan penelitian kapasitas kelembagaan. Paradigma New Public Service (NPS) dipilih karena memiliki korelasi yang kuat dengan pelayanan dan manajemen kelembagaan serta prioritas kepentingan publik. Dalam kasus ini, kapasitas kelembagaan BUMDes sebagai bagian dari motor penggerak ekonomi di Desa dan wadah pengembangan unit usaha di entitas terkecil yakni desa. Peneliti juga melihat kapasitas kelembagaan di BUMDes Makmur Lestari dalam operasional unit usaha, manajemen, serta kepatuhan regulasi di dalam keberjalanan lembaga tersebut dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengungkap bagaimana kapasitas yang dimiliki desa dapat mempengaruhi pembangunan ekonomi desa secara inklusif dan berkelanjutan.

1.6.2.3 Manajemen Publik

Terry (Syafiie, 2006) menuliskan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang mana mencakup pada kegiatan, pengoorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap sumber daya yang digunakan mencapai suatu tujuan yang telah ditargetkan.

Sementara Prajudi (dalam Syafiie, 2006), mengungkapkan bahwa manajemen merupakan proses dari pengelolaan dan pengendalian dari berbagai sumber daya serta faktor-faktor yang terjadi melalui perencanaan yang terperinci guna mencapai target yang telah ditentukan. Manajemen merupakan cabang ilmu yang secara garis besar menjadi dasar alasan dan cara manusia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang sama, dengan tujuan menjadikan kerja sebagai suatu hal yang bermanfaat bagi umat manusia. Pada konteks manajemen publik, fokus utama dalam hal ini terdapat pada proses pengelolaan dan pelaksanaan kebijakan dalam sektor publik yang berguna untuk meningkatkan efektivitas dalam mengelola pemerintahan. Keban (2014) menuliskan bahwa unsur manajerial dalam ilmu administrasi publik mencakup beberapa penerapan dari prinsip manajemen dasar dalam merumuskan suatu kebijakan publik. Manajemen sendiri pada dasarnya menitikberatkan pada penggunaan model, pendekatan, teori, teknik, dan strategi agar menjadi suatu tujuan secara efisien dan efektif. Namun, mutu dari suatu kebijakan dapat dipertanyakan apabila dalam pelaksanaannya tidak ditunjang dengan metode dan teknik implementasi yang tepat, yang pada akhirnya dapat memengaruhi nilai dari suatu kebijakan.

Federickson & Smith (2003:95) menuliskan bahwa meskipun terdapat beberapa perubahan yang telah terjadi dalam hampir seluruh aspek administrasi publik, namun dalam hal ini tidak ada pendekatan yang lebih dominan dibaningkan dengan manajemen. Beranjak dari hal ini dapat ditarik kesimpulan manajemen publik dan ilmu administrasi publik memiliki keterikatan erat dalam membangun sistem pemerintahan yang efektif, efisien dan prinsip yang ada saling berkaitan dan dapat diterapkan dalam sektor non-

profit. Kedepannya, manajemen publik dapat diperkirakan akan terus berkembang dan menjadi bagian integral dari administrasi publik.

1.6.2.4 Kapasitas Kelembagaan

a. Teori Kapasitas Kelembagaan

Kapasitas kelembagaan merupakan konsep multidimensi yang merujuk pada kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap, nilai, hubungan, motivasi, sumber daya, dan kondisi yang memungkinkan individu, organisasi, jaringan/sektor, dan sistem sosial yang lebih luas untuk melaksanakan fungsi dan mencapai tujuan pembangunan yang telah ditetapkan dari waktu ke waktu (Tasia & Martiningsih, 2023). Kapasitas kelembagaan dalam BUMDes menjadi faktor kritis yang menentukan keberlanjutan dan efektivitas lembaga tersebut dalam menjalankan mandat ekonomi dan sosialnya.

Horton et al. (2003) menyatakan bahwa kapasitas kelembagaan mencakup kemampuan organisasi untuk merancang dan melaksanakan strategi, mengelola sumber daya secara akuntabel, dan membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan aktor eksternal, termasuk pemerintah, komunitas, dan sektor swasta, guna mencapai hasil yang berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan pentingnya dimensi internal seperti kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), kejelasan struktur organisasi, dan kepemimpinan yang visioner, serta dimensi eksternal seperti kolaborasi dengan masyarakat dan pihak lain untuk mendukung keberlanjutan operasional.

Beranjak dari pendapat para ahli sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kapasitas kelembagaan merupakan unsur pokok untuk mencapai tujuan atau sasaran yang

telah ditentukan didalam setiap organisasi, kegiatan ataupun program. Pada konteks Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), kapasitas kelembagaan tidak hanya diukur dari kemampuan manajerial pengelola, tetapi juga dari kemampuan untuk memanfaatkan modal sosial seperti gotong royong, mematuhi regulasi seperti Permendes No. 3 Tahun 2021 tentang badan hukum BUMDes, dan mengembangkan inovasi usaha berbasis potensi lokal untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kapasitas kelembagaan menjadi fondasi bagi BUMDes untuk mengatasi tantangan seperti keterbatasan kompetensi pengurus, rendahnya partisipasi masyarakat, dan keterbatasan modal, sambil memastikan pencapaian tujuan jangka panjang berupa kemandirian dan daya saing desa.

1) Aspek Kapasitas Kelembagaan

(Syarif, 2013) menuliskan bahwa kemampuan kapasitas kelembagaan pada organisasi Pada bagian ini dipelajari bagaimana kemampuan kelembagaan untuk mencapai tujuan-tujuannya sendiri. Kemampuan tersebut diukur dari 5 aspek, sebagai berikut :

- a) Strategi kepemimpinan (*leadership strategic*), yaitu kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi, misi, dan strategi organisasi yang jelas, serta memberikan arah dan motivasi kepada anggota untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam lingkungan yang dinamis.
- b) Perencanaan program (*program planning*), yaitu proses penyusunan rencana jangka pendek dan panjang yang sistematis untuk mencapai tujuan organisasi, melibatkan analisis kebutuhan, pengaturan prioritas, dan penetapan langkah-langkah yang terstruktur.

- c) Manajemen dan pelaksanaannya (*management and execution*), yaitu kemampuan organisasi untuk mengelola operasional harian, melaksanakan strategi dan rencana yang telah disusun, serta memastikan efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan sumber daya yang tersedia.
- d) Alokasi sumberdaya yang dimiliki (*resource allocation*), yaitu proses pendistribusian dan pemanfaatan sumber daya organisasi, seperti tenaga kerja, keuangan, dan aset, secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- e) Kinerja kelembagaan (*institutional performance*), yaitu tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai hasil yang diharapkan, diukur dari efisiensi operasional, efektivitas pencapaian tujuan, dan kemampuan untuk memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa efektif atau tidaknya suatu tingkat kapasitas pada kelembagaan sangat tergantung dari tercapai atau tidaknya pengukuran indikator yang telah dirumuskan, yang dapat diukur melalui beberapa kriteria/indikator pada tingkat kapasitas kelembagaan. Oleh karena itu, perlu peneliti tegaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan teori indikator kapasitas organisasi menurut Syarif. M (2013: 340) yang mengungkapkan kapasitas kelembagaan dapat diukur dari 5 (lima) indikator yaitu strategi kepemimpinan (*leadership strategic*), perencanaan program (program planning), manajemen dan pelaksanaannya (*management and execution*), alokasi sumber daya (*resource allocation*), kinerja kelembagaan (*institutional performance*).

1.6.2.5 Faktor Pendorong dan Penghambat Kapasitas Kelembagaan

Dwihastari, S dan Marom, A (2017) mengemukakan bahwa kapasitas kelembagaan juga dipengaruhi oleh adanya faktor penghambat dimana terdapat keterbatasan anggaran dan resistensi perubahan. Pendapat lainnya dikemukakan Barney dalam teori RBV yang menyebutkan kapasitas kelembagaan dipengaruhi oleh unsur-unsur sebagai berikut:

- a) Sumber Daya Manusia: Kompetensi, keahlian, dan motivasi pegawai menjadi aset utama.
- b) Sumber Daya Finansial: Ketersediaan dana untuk operasional dan investasi mendukung pengembangan.
- c) Sumber Daya Teknologi: Infrastruktur dan teknologi modern meningkatkan efisiensi.
- d) Kontribusi: Sumber daya yang unik dan sulit ditiru memberikan keunggulan kompetitif dan memperkuat kapasitas.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor pendorong kapasitas kelembagaan adalah hal-hal yang membantu suatu manajemen kelembagaan berjalan dengan baik, sementara faktor penghambat kapasitas kelembagaan adalah hal-hal yang menghambat atau bahkan menghalangi keberhasilan program. Oleh karena itu, perlu peneliti tegaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan teori Barney dalam RBV yang digunakan sebagai acuan dalam menulis dengan alasan unsur-unsur tersebut dapat digunakan sebagai faktor pendorong dan faktor penghambat yang akan memperkuat

alasan analisis terkait kapasitas kelembagaan pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makur Lestari Desa Sawahan Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang.

1.6.2.6 Konsep Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

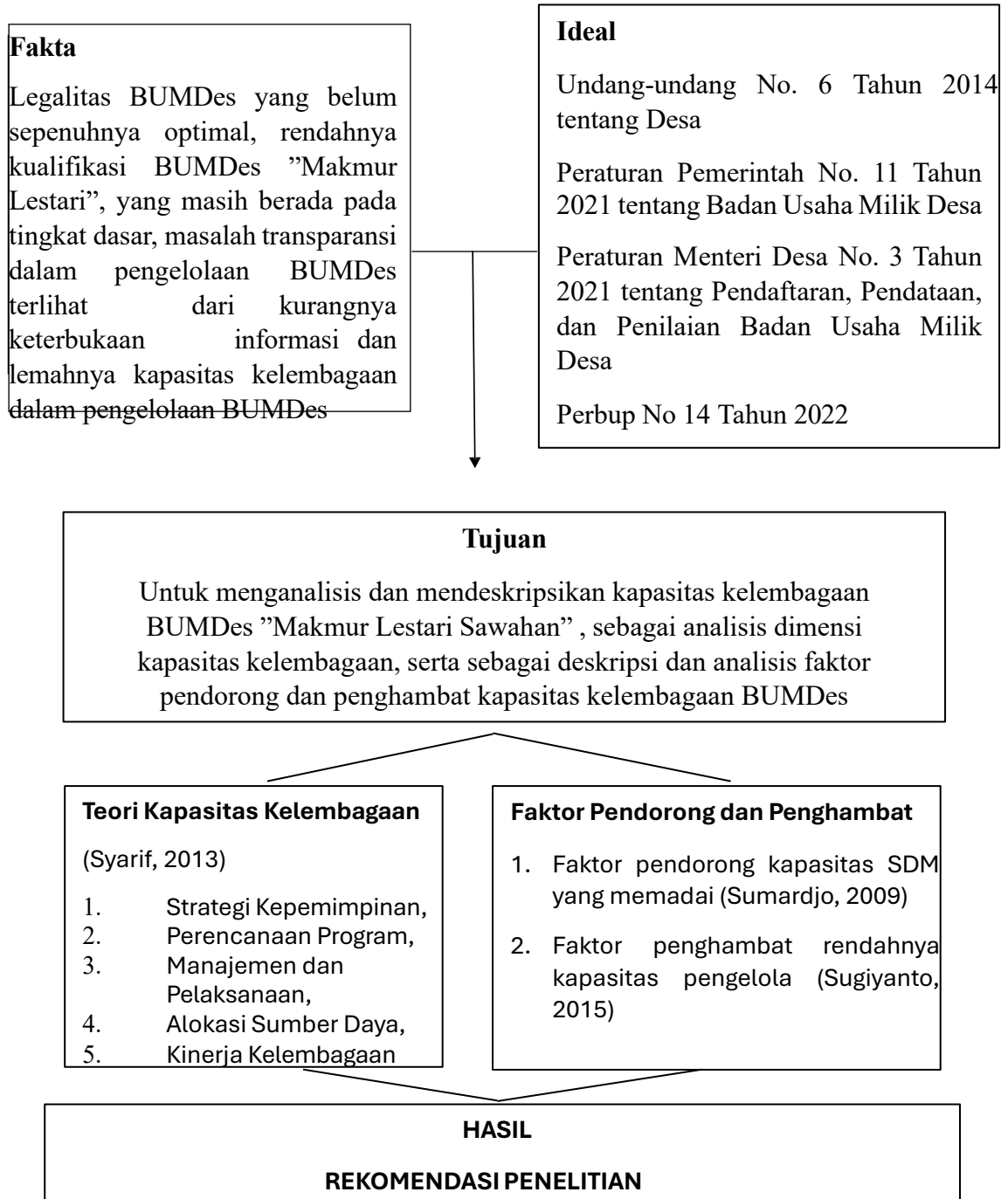
Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu inisiatif strategis dalam pengembangan ekonomi pedesaan di Indonesia (Suparji, 2019). BUMDes dapat didefinisikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa. Lembaga ini dibentuk dengan tujuan untuk mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Keberadaan BUMDes semakin diperkuat dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang memberikan landasan hukum yang kuat bagi desa untuk mengembangkan potensi ekonominya melalui pembentukan BUMDes.

Secara filosofis, BUMDes merepresentasikan semangat kemandirian dan gotong royong masyarakat desa dalam mengembangkan ekonomi lokal. BUMDes didirikan atas prakarsa masyarakat desa melalui mekanisme musyawarah desa sebagai forum pengambilan keputusan tertinggi di tingkat desa. Hasil kesepakatan tersebut kemudian dituangkan dalam bentuk Peraturan Desa yang menjadi dasar hukum operasional BUMDes. BUMDes tidak hanya menjadi instrumen ekonomi, tetapi juga institusi sosial yang mencerminkan nilai-nilai demokrasi desa.

BUMDes "Makmur Lestari Sawahan" sebagai objek penelitian ini, dibentuk dengan visi mengoptimalkan potensi ekonomi lokal dan menjadi motor penggerak perekonomian

desa. Pendirian BUMDes ini diharapkan mampu memobilisasi kegiatan ekonomi masyarakat desa, menjadi sumber pendapatan desa, serta menciptakan lapangan kerja baru. Lebih dari itu, BUMDes "Makmur Lestari Sawahan" juga diproyeksikan menjadi pilar utama dalam mengurangi kesenjangan pembangunan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa secara berkelanjutan.

1.6.3 Kerangka Berfikir



1.7 Operasionalisasi Konsep

Penelitian ini ditujukan untuk mengungkap persoalan yang muncul dalam upaya pelaksanaan di lapangan sebagai objek kajian. Fenomena yang dikaji merupakan bagian fokus dari upaya pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) melalui analisis kapasitas kelembagaan dalam pengelolaan BUMDes "Makmur Lestari" di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang. Dengan mempelajari bahwa kontribusi pihak yang memiliki kapasitas dalam BUMDes meliputi tanggung jawab serta kewajiban yang dijalankan sesuai dengan peran, posisi, dan fungsi mereka dalam kerangka kebijakan yang berlaku. Pada konteks ini, penelitian tentang BUMDes Makmur Lestari sawahan dapat dianalisis bagaimana kapasitas individu maupun kelembagaan memiliki pengaruh terhadap optimalisasi kinerja BUMDes.

Tabel 1.2 Operasionalisasi Konsep Berdasarkan Indikator Kapasitas Kelembagaan

Fenomena	Gejala	Sub Gejala
Analisis Kapasitas Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha	Strategi Kepemimpinan	1. Gaya kepemimpinan pengelola BUMDes 2. Tingkat transparansi dalam kepemimpinan BUMDes 3. Tingkat akuntabilitas dalam kepemimpinan BUMDes

Milik Desa (BUMDes) Makmur Lestari di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang.”	Perencanaan Program	1. Keberadaan rencana bisnis yang sistematis dalam BUMDes 2. Konsistensi pelaksanaan rencana jangka pendek dan panjang pada BUMDes
	Manajemen dan Pelaksanaan	1. Efektivitas koordinasi antar pengurus BUMDes dalam melaksanakan SOP unit usaha
	Alokasi Sumber Daya	1. Optimalisasi Pemanfaatan Anggaran BUMDes 2. Optimalisasi Pemanfaatan Sumber Daya BUMDes
	Kinerja Kelembagaan	1. Kontribusi BUMDes Makmur Lestari Dalam Pengembangan Unit Usaha 2. Kinerja BUMDes Mkmur Lestari pada Kepatuhan Terhadap Regulasi
Faktor Pendorong dan Penghambat Analisis Kapasitas Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Lestari di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang	Sumber Daya Manusia	1. Kompetensi 2. Keahlian 3. Motivasi pegawai menjadi aset utama
	Kontribusi	1. Sumber daya yang unik dan sulit ditiru memberikan keunggulan kompetitif 2. Sumber daya yang inovatif untuk meningkatkan kapasitas
	Sumber Daya Teknologi	1. Infrastruktur 2. Teknologi modern meningkatkan efisiensi.
	Sumber Daya Finansial	1. Ketersediaan dana untuk operasional 2. Investasi mendukung pengembangan

Keterangan :

a) Kepala Desa Sawahan

- b) Direktur / Kepala BUMDes Makmur Lestari
- c) Kepala Bidang Pemberdayaan Ekonomi dan Kelembagaan Desa Dispermades Kabupaten Rembang
- d) Sub Koordinator Ekonomi Desa Dispermades Kabupaten Rembang
- e) Pendamping Desa oleh Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang
- f) Sekretaris BUMDes Makmur Lestari
- g) Bendahara BUMDes Makmur Lestari
- h) Masyarakat Desa Sawahan

1.8 Argumen Penelitian

Penelitian sebelumnya tentang BUMDes, seperti karya Nasdar (2023), menyoroti pentingnya memanfaatkan potensi lokal untuk mendorong ekonomi desa, sementara studi lain (misalnya, Prawito & Alam, 2015) menekankan bahwa keterbatasan keterampilan manajerial sering kali melemahkan daya saing BUMDes. Namun, penelitian-penelitian ini cenderung fokus pada dampak ekonomi secara umum atau menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga kurang mendalami dinamika kapasitas kelembagaan secara kualitatif, terutama dalam konteks spesifik seperti BUMDes Makmur Lestari di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang.

Penelitian ini penting karena menganalisis kapasitas kelembagaan BUMDes Makmur Lestari melalui lensa teori (Syarif, 2013), yang mengukur kemampuan organisasi dari lima dimensi: strategi kepemimpinan, perencanaan program, manajemen dan pelaksanaan, alokasi sumber daya, serta kinerja kelembagaan. Di Makmur Lestari, kapasitas ini bermasalah: kepemimpinan kurang visioner, terlihat dari minimnya inovasi

usaha di luar simpan pinjam dan persewaan tenda; perencanaan program lemah, gagal memanfaatkan potensi pertanian lokal (data SIDesa); manajemen buruk, dengan koordinasi antarpengurus yang kacau dan SDM tanpa kompetensi memadai; alokasi sumber daya tidak seimbang, ditunjukkan oleh defisit Rp9,7 juta (tabel 1.2); serta kinerja kelembagaan rendah, dengan status “tumbuh” dan kontribusi ekonomi minim. Faktor seperti komunikasi yang buruk (minim sosialisasi Dispermades), rendahnya kepercayaan masyarakat, dan legalitas yang belum tuntas (Permendes No. 3/2021) juga memperparah tantangan ini.

Penelitian terdahulu masih terbatas dalam menguraikan kapasitas kelembagaan secara mendetail dan belum cukup menyoroti kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan fungsi pada kelembagaan. Disamping itu, mayoritas studi cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur dampak ekonomi BUMDes, sementara pendekatan kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi persepsi dan kepuasan terhadap kinerja kelembagaan yang jarang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini ditujukan untuk memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh terkait dinamika kapasitas kelembagaan dalam mengelola BUMDes, sehingga dapat menjadi acuan dalam upaya meningkatkan kualitas dan keberlanjutan BUMDes Makmur Lestari di masa yang akan datang.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Sugiyono (2017:8), metode kualitatif atau pendekatan naturalistik karena dilakukan dalam kondisi alamiah ini tanpa adanya intervensi eksternal. Data yang diperoleh bersifat

naratif dan mendalam, bukan hanya angka, melainkan informasi yang mengungkapkan makna, sudut pandang, dan persepsi dari individu maupun kelompok yang terlibat. Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif yang ditujukan guna menggambarkan dan menjelaskan fenomena sosial yang ada di lapangan. Pendekatan kualitatif dalam penelitian ini akan menyajikan keleluasaan dalam menelusuri fenomena yang kompleks melalui sudut pandang yang menyeluruh.

Tipe kualitatif ini diharapkan menghasilkan temuan yang dapat direkomendasikan untuk perbaikan kapasitas BUMDes Makmur Lestari, seperti peningkatan pelatihan manajerial sesuai Peraturan Bupati Rembang Nomor 35 Tahun 2017. Dengan demikian, penelitian tidak hanya deskriptif tetapi juga berkontribusi praktis terhadap pembangunan desa inklusif, sejalan dengan agenda nasional pengurangan kemiskinan melalui pemberdayaan ekonomi lokal di wilayah seperti Kabupaten Rembang yang berfokus pada semboyan "Rembang Bangkit"

1.9.2 Situs Penelitian

Moleong (2018) menuliskan bahwa lokasi merupakan tempat di mana peneliti melakukan pengamatan terhadap fenomena yang berkaitan dengan objek penelitian, dengan tujuan memperoleh data yang valid dan relevan. Pada penelitian kualitatif, dimana pemilihan lokasi sangat krusial karena harus disesuaikan dengan objek, tujuan, dan fokus kajian agar mempermudah proses pengumpulan data. Dimana lokasi menjadi pusat dari berlangsungnya seluruh rangkaian kegiatan penelitian sehingga memudahkan peneliti dalam menjalankan penelitiannya.

Pada konteks ini, penelitian berfokus pada Analisis Kapasitas Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Makmur Lestari" di Desa Sawahan Kecamatan Rembang Kabupaten Rembang. Oleh karena itu, lokasi penelitian difokuskan di Desa Sawahan, Kantor Kepala Desa Sawahan dan dan BUMDes Makmur Lestari sesuai dengan fokus penelitian yang akan diteliti.

1.9.3 Subjek Penelitian

Idrus (2009) menjelaskan subjek penelitian merupakan data yang relevan yang merujuk pada individu atau kelompok yang akan memberikan gambaran mengenai situasi dan kondisi di lokasi penelitian. Subjek penelitian merupakan informan yang dijadikan rujukan utama dalam mengumpulkan data dan informasi mengenai dinamika lokasi penelitian. penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan dua pendekatan, yaitu purposive sampling dan snowball sampling. Pada teknik purposive, sampel dipilih secara sengaja berdasarkan standar tertentu dan dianggap relevan dengan tujuan dari penelitian. Sementara itu dalam menentukan informan eksternal, peneliti menggunakan teknik snowball, yaitu dengan minat rekomendasi dari informan awal untuk memperoleh tambahan data dari informan lainnya.

Mouwn Erland, (2020), memaparkan bahwa individu dapat dijadikan informan apabila individu ini diyakini mengenai kapasitas kelembagaan. Informan yang akan digunakan merupakan individu yang memiliki pengalaman, pengetahuan, serta terlibat langsung dalam proses kelembagaan dan pengelolaan BUMDes Makmur Lestari Sawahan, di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang.

- a) Kepala Desa Sawahan
- b) Direktur / Kepala BUMDes Makmur Lestari
- c) Kepala Bidang Pemberdayaan Ekonomi dan Kelembagaan Desa Dispermades Kabupaten Rembang
- d) Sub Koordinator Ekonomi Desa Dispermades Kabupaten Rembang
- e) Pendamping Desa oleh Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang
- f) Pengurus Harian BUMDes Makmur Lestari
- g) Masyarakat Desa Sawahan

1.9.4 Jenis Data

Menurut Mouwn Erland (2020) penelitian kualitatif menggunakan data yang bersumber dari informasi seperti tutur kata, tindakan, dokumen, dan bentuk data lainnya. Oleh karena itu, data yang didapat dari penelitian ini terdiri dari ucapan, tindakan serta sumber data lainnya baik secara tertulis, foto atau statistik.

1) Tutur kata dan Tindakan

Sumber utama dalam sebuah penelitian kualitatif bersumber dari tutur kata dan tindakan antara informan dan peneliti yang telah diamati dan diwawancara. Kemudian data dapat dikumpulkan melalui dokumentasi catatan, rekaman suara atau video, atau dengan pengambilan gambar.

2) Data Tertulis

Data tertulis didapatkan melalui berbagai pengumpulan dokumen seperti buku, jurnal ilmiah, arsip, atau dokumen pribadi. Dalam penelitian ini, peneliti memanfaatkan sumber data tertulis dari beberapa buku dan beberapa dokumen resmi.

3) Dokumentasi

Dokumentasi berfungsi sebagai bukti deskriptif yang esensial, yang dapat dianalisis secara induktif dari beberapa sudut pandang subjektif.

1.9.5 Sumber Data

Sugiyono (2010:225), membagi dua klasifikasi sumber data:

1) Data Primer

Data yang diperoleh berdasarkan informasi secara langsung dari pihak yang dijadikan sumber utama dan terlibat langsung dengan objek yang peneliti teliti. seperti observasi dan wawancara. Adapun data primer pada penelitian ini yaitu hasil wawancara dengan pegawai BUMDes Makmur Lestari Desa Sawahan, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Rembang, Pemerintah Desa dan Masyarakat Desa Sawahan.

2) Data Sekunder

Data yang diperoleh dari beberapa sumber tidak langsung, seperti dokumen, arsip, atau data yang didapat melalui pihak lain yang paham tentang penelitian yang peneliti teliti. Data sekunder pada dasarnya adalah sebuah data yang diperoleh oleh peneliti

melalui beberapa sumber seperti data dari website Sidesa Provinsi Jawa Tengah, Badan Pusat Statistika (BPS), website Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Rembang, artikel jurnal, buku, serta laporan penelitian terdahulu maupun laporan yang berkaitan dengan “Analisis Kapasitas Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Lestari di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang”.

1.9.6 Teknik Pengumpulan Data

Hardani dkk (2020:121) berpendapat bahwa teknik pengumpulan data merupakan sebuah proses yang dilaksanakan serta memiliki sifat strategis dalam sebuah penelitian. Hal tersebut karena pada dasarnya sasaran utama pada sebuah penelitian, yakni untuk memperoleh data. Apabila tidak terdapat teknik pengumpulan data maka hal ini akan berdampak pada tidak terpenuhinya kualifikasi pada ketetapan standar data. Data dalam penelitian yang berjudul “Analisis Kapasitas Kelembagaan dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Lestari di Desa Sawahan, Kecamatan Rembang, Kabupaten Rembang” yang dikumpulkan dengan menggunakan beberapa teknik seperti yang dikemukakan oleh Afifudin dalam (Ummah, 2019) :

a. Wawancara Mendalam (Deth Interview)

Penelitian ini akan menggunakan teknik wawancara secara mendalam agar mendapatkan data informasi secara langsung dari informan melalui komunikasi langsung dan tatap muka. Pada proses ini bentuk dari percakapan dua arah, yang dihasilkan dari

tanya jawab langsung dan diskusi guna mendapatkan data yang sesuai dengan penelitian yang peneliti teliti.

b. Observasi

Observasi merupakan kegiatan pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan mengamati secara langsung kejadian atau fenomena yang diteliti. Tujuan dari observasi untuk mendapatkan pemahaman yang rinci dan akurat terkait perilaku atau kondisi yang terjadi secara langsung di lapangan. Pada pengamatan suatu fenomena, maka peneliti akan memperoleh data yang valid dan mendekati realitas empiris.

c. Studi Literatur

Studi literatur atau kepustakaan merupakan metode pengumpulan data melalui penelaahan sumber yang relevan bisa dari buku, jurnal ilmiah, artikel dan literatur lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Tujuan dari studi literatur ini sebagai dasar teoritis yang kuat serta memperoleh pemahaman yang luas terkait isu yang dikaji.

1.9.7 Analisa Interpretasi Data

Bogdan (Sugiyono, 2010:244) menuliskan bahwa analisis data merupakan proses sistematis dalam mengolah dan menggabungkan data yang diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan sumber lainnya. Tujuannya untuk mempermudah peneliti dalam memahami data yang dikumpulkan dan menghasilkan temuan yang bermanfaat. Metode analisis data kualitatif memiliki sifat induktif, dimana pengambilan data dimulai dari data lapangan yang kemudian diolah menjadi pola atau tema tertentu. Kemudian

dirumuskan sebagai kesimpulan atau teori baru. Menurut Milles dan Huberman (Sugiyono, 1967), dalam analisisnya memiliki tahapan langkah meliputi :

1. Analisis Data Sebelum ke Lapangan

Pada penelitian kualitatif, proses analisis data dimulaisebelum kegiatan pengumpulan data di lapangan. Pada tahap awal ini mencakup penelaahan terhadap informasi awal serta data pendukung lainnya yang difungsikan sebagai dasar dalam menetapkan fokus serta arah penelitian. Hal ini dimaksudkan agar pengumpulan data dapat dilakukan secara terstruktur dan sesuai dengan tujuan awal penelitian.

2. Analisis Data di Lapangan

Analisis data yang menggunakan pendekatan kualitatif secara simultan dalam proses pengumpulan datanya berlangsung dan terus dilanjutkan hingga seluruh data yang dibutuhkan terpenuhi. Penelitian secara langsung dengan mengamati serta menelaah tanggapan dari informan. Hal ini, dengan adanya pendekatan analisis yang digunakan dapat mengacu pada model yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (Sugiyono, 1967) menuliskan bahwa yang mana model ini menegaskan bahwa analisis data kualitatif memerlukan analisis secara berkelanjutan dan interaktif agar informasi yang diperoleh dapat dipahami serta dapat dianalisis secara optimal.

Tahapan dalam proses analisis data:

a) Reduksi Data

Reduksi data atau penyaringan data informasi yang relevan dengan tema utama dan pola yang signifikan untuk mendapatkan data yang sah. Dalam tahap ini ditujukan untuk menyusun dan menyederhanakan data yang diperoleh, sehingga memudahkan proses pengumpulan data berikutnya maupun pencarian informasi di kemudian hari. Dalam mereduksi data, peneliti dapat memanfaatkan perangkat seperti komputer mini guna meningkatkan efisiensi dalam ketepatan analisis data.

b) Penyajian Data

Pada penyajian data penelitian kualitatif yang dilakukan dengan mengelompokkan informasi berdasarkan kategori tertentu, kemudian disusun dalam tabel, grafik, diagram, atau visualisasi. Tujuan dari penyajian data ini guna mendapatkan pola hubungan antar data yang diperoleh, sehingga peneliti dapat mengali isi dari tema utama ini serta dapat menemukan keterkaitan atau kesinambungan yang relevan antar variabel (Sugiyono, 1967).

c) Menyimpulkan Data

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif sering membuka tabir baru terhadap hal yang sebelumnya tersembunyi atau belum teridentifikasi oleh para peneliti. Temuan ini bisa berupa pengungkapan makna dari suatu fenomena yang ditelaah, maupun dari penjabaran informasi yang pernah dilakukan namun masih samar kemudian ditelaah melalui proses analisis yang detail. Lebih jauh lagi, hasil kesimpulan dapat menghadirkan perspektif segar mengenai keterkaitan antar variabel, pola tindakan, atau kondisi sosial yang memungkinkan belum pernah dianalisis secara lebih mendalam.

Proses reduksi data akan menyaring informasi relevan, seperti pola defisit keuangan dari laporan operasional, untuk mengidentifikasi penghambat alokasi sumber daya di BUMDes Makmur Lestari. Penyajian data melalui tabel atau diagram akan mengilustrasikan hubungan antara strategi kepemimpinan dan kinerja kelembagaan, sementara kesimpulan akan menarik implikasi baru, seperti rekomendasi pelatihan SDM untuk meningkatkan daya saing. Analisis ini, yang berlangsung sejak sebelum hingga pasca-lapangan, selaras dengan konteks Desa Sawahan di mana kapasitas kelembagaan dipengaruhi regulasi seperti UU Desa No. 3/2024, menghasilkan temuan yang mendukung pembangunan berkelanjutan.

1.9.8 Kualitas Data

Menurut Sugiyono (2015) Kualitas atau validitas data dalam suatu penelitian mencerminkan sejauh mana data yang diperoleh dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan. Validitas data berfungsi penting agar hasil penelitian benar-benar dapat mewakili kondisi sebenarnya di lapangan. Untuk mengkaji keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan data dengan cara membandingkan dan mengkaji informasi yang diperoleh dari berbagai sumber atau melalui teknik pengumpulan data yang berbeda, guna menjamin konsistensi dan keabsahan data serta meminimalkan potensi dalam penafsiran. Pada penelitian ini triangulasi sumber, yaitu dengan metode membandingkan informasi dari berbagai sumber untuk menjamin keakuratan dan konsistensi data.

Triangulasi sumber akan membandingkan perspektif Kepala Desa dengan data dari Pengurus Harian untuk memvalidasi temuan tentang perencanaan program yang lemah,

sementara triangulasi teknik mengintegrasikan wawancara dengan observasi operasional usaha persewaan tenda. Validasi ulang melalui diskusi dengan dosen pembimbing dan referensi literatur akan memastikan objektivitas, terutama dalam menganalisis faktor pendukung seperti gotong royong masyarakat Sawahan. Pendekatan ini memperkuat keabsahan data dalam konteks kapasitas kelembagaan BUMDes Makmur Lestari, menghindari bias dan mendukung rekomendasi praktis untuk peningkatan kinerja sesuai Permendes No. 3/2021.

a. Triangulasi

Triangulasi adalah pendekatan yang digunakan untuk memperkuat validitas dan reliabilitas hasil penelitian dengan menggabungkan metode, sumber data, atau perspektif. Selain itu, penerapan triangulasi teknis dengan membandingkan hasil berbagai metode pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi. Strategi ini bertujuan untuk memperkuat validitas data secara keseluruhan. Untuk menjaga objektivitas dan keakuratan analisis maka peneliti melakukan validasi ulang terhadap data yang telah dikumpulkan, melalui diskusi dengan dosen pembimbing dan mengacu pada literatur ilmiah yang relevan dengan tema penelitian yang peneliti teliti.