

**PENGEMBANGAN EKONOMI MASYARAKAT MELALUI  
PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA  
(Studi Kasus BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan Kecamatan  
Kedungbanteng Kabupaten Tegal)**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN SAIZU Purwokerto  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Oleh:

**SITI BARIROTUN KHASANAH  
NIM. 1717201131**

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO  
2021**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Siti Barirotun Khasanah

NIM : 1717201131

Jenjang : S.1

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jurusan : Ekonomi Syariah

Program Studi : Ekonomi Syariah

Judul Skripsi : **Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Tegal)**

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 30 September 2021  
Saya yang menyatakan,



Siti Barirotun Khasanah  
NIM. 1717201131



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi Berjudul

**PENGEMBANGAN EKONOMI MASYARAKAT MELALUI  
PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA  
(STUDI KASUS BUMDES DESA KEBANDINGAN  
KECAMATAN KEDUNGBANTENG KABUPATEN TEGAL)**

Yang disusun oleh Saudari **Siti Barirotun Khasanah NIM 1717201131** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis tanggal 21 Oktober 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I.  
NIP. 19731014 200312 1 002

Sekretaris Sidang/Penguji

Mahardhika Cipta Raharja, M.Si  
NIDN. 2010028901

Pembimbing/Penguji

Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, MM.  
NIP. 19680403 199403 1 004

Purwokerto, 25 Oktober 2021

Mengetahui/Mengesahkan  
Dekan



**Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.**

NIP. 19750921 200212 1 004

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

di-

Purwokerto

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari Saudari Siti Barirotun Khasanah NIM. 1717201131 yang berjudul:

**Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik  
Desa (Studi Kasus BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan Kecamatan  
Kedungbanteng Kabupaten Tegal)**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UIN Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelas Sarjana Ekonomi (S.E.).

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto 30 September 2021

Pembimbing,



Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.

NIP. 196804031994031004

## **MOTTO**

“Bahagiaku sederhana karena kebahagiaan yang hakiki adalah ketika kita bisa bermanfaat untuk orang lain”

-Siti Barirotun Khasanah-



VECTOR

**PENGAMBANGAN EKONOMI MASYARAKAT MELALUI  
PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA  
(Studi Kasus BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan Kecamatan  
Kedungbanteng Kabupaten Tegal)**

**Siti Barirotun Khasanah  
NIM. 1717201131**

E-mail: [sbariroh1@gmail.com](mailto:sbariroh1@gmail.com)

Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

**ABSTRAK**

Pengembangan ekonomi masyarakat merupakan proses kegiatan atau tahapan-tahapan dari kondisi tertentu ke tahapan-tahapan berikutnya dalam suatu wilayah untuk merubah perekonomian masyarakat serta memberdayakan masyarakat yang belum mempunyai kemampuan untuk mengontrol dan mengelola sasaran produksi. Dalam mengembangkan perekonomian desa, pemerintah mendirikan badan usaha desa yaitu BUMDes. Namun beberapa desa belum mengelola BUMDes dengan baik, seperti BUMDes Desa Kebandingan.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (*field research*) dengan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan analisis deskriptif. Yakni dengan pendekatan *case studies*, yaitu studi yang menggali suatu masalah dengan batasan yang terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Sumber data penelitian diambil melalui data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Bade Juara memiliki potensi yang bernilai tinggi, yaitu mampu mengedukasi masyarakat tentang pengelolaan sampah dan menjaga kualitas lingkungan serta pembangunan ekonomi desa. Namun, pelaksanaan manajemen BUMDes Bade Juara belum dilakukan dengan baik dalam sisi pengelolaan manajemennya terutama dalam peran dan fungsi SDM. Kemudian peran BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan dalam pengembangan ekonomi masyarakat belum dirasakan oleh masyarakat yang ikut dalam keanggotaan BUMDes

**Kata kunci: Pengembangan Ekonomi Masyarakat, Fungsi Manajemen, Badan Usaha Milik Desa**

**COMMUNITY EKONOMIC DEVELOPMENT THROUGH THE  
MANAGEMENT OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES  
(Case Study of a Business Entity Owned by the Village of Bade Juara a  
Comparative Village of Kedungbanteng Sub-district, Tegal District)**

**SITI BARIROTUN KHASANAH  
1717201131**

E-mail: [sbariroh1@gmail.com](mailto:sbariroh1@gmail.com)

Department of Sharia Economic, Faculty of Economics and Islamic Business  
State Islamic University (UIN) Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto

**ABSTRACT**

Community economic development is a process of activities or stages from certain conditions to the next stages in an area to change the community's economy and empower people who do not yet have the ability to control and manage production targets. In developing the village economy, the government establishes a village business entity. However, some villages have not managed it well, such as village-owned enterprises in comparative villages.

This research is a field research with a qualitative research type with a descriptive analysis approach. Namely the case studies approach, which is a study that explores a problem with detailed boundaries, has in-depth data collection, and includes various sources of information. Sources of research data are taken through primary data and secondary data. Data collection techniques using observation interviews and documentation. Data analysis techniques using data collection, data reduction, data presentation and drawing conclusions.

The results of the study show that the business entity owned by the Bade Juara village has high potential value, namely being able to educate the public about waste management and maintaining environmental quality and village economic development. However, the implementation of the management of business entities owned by village of Bade Juara has not been carried out properly in terms of management, especially in the role and function of human resources. Then the role of the village-owned enterprises in the village of Bade Juara, the comparability of the community in the economic development of the community has not been felt by the people who participate in the membership of the village-owned enterprises.

**Keywords: Community Economic Development., Management function, Village-owned enterprises.**

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I. Nomor 158/1987 dan Nomor 0543b/U/1987.

### Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	Sa	S	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	H	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	zet (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	S	es (dengan titik di bawah)

ض	Dad	D	de (dengan titik di bawah)
ط	ta'	T	te (dengan titik di bawah)
ظ	za'	Z	zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	‘	koma terbalik ke atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	‘el
م	Mim	M	‘em
ن	Nun	N	‘en
و	Waw	W	We
ه	ha'	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

**Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis lengkap**

متعددة	Ditulis	<i>muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

**Ta' Marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h**

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
جزية	Ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, shalat, dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

a. Bila diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*.

كرمة الاولياء	Ditulis	<i>Karamah al-auliya'</i>
---------------	---------	---------------------------

b. Bila *ta' marbutah* hidup atau dengan harakat, fathah atau kasroh atau dhammah ditulis dengan *t*

زكاة الفطر	Ditulis	<i>Zakat al-fitr</i>
------------	---------	----------------------

**Vokasi Pendek**

َ	Fathah	Ditulis	A
ِ	Kasrah	Ditulis	I
ُ	dammah	Ditulis	U

**Vokasi Panjang**

	جاهلية	Ditulis	<i>jahiliyyah</i>
2	Fathah + ya' mati	Ditulis	A
	تنسى	Ditulis	<i>Tansa</i>

3	Kasrah + ya' mati	Ditulis	I
	كريم	Ditulis	<i>karim</i>
4	Dammah	Ditulis	U
	فرض	Ditulis	<i>furud'</i>

### Vokasi Lengkap

1	Fathah + ya' mati	Ditulis	Ai
	بينكم	Ditulis	<i>bainakum</i>
2	Fathah + wawu mati	Ditulis	Au
	قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

### Vokasi Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

الانتم	Ditulis	<i>a'antum</i>
اعدت	Ditulis	<i>u'iddat</i>
لئن شكرتم	Ditulis	<i>la'in syakartum</i>

### Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf *Qomariyyah*

القرآن	Ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	Ditulis	<i>al-Qiyas</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkannya *l (el)*nya

السماء	Ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشمس	Ditulis	<i>Asy-Syams</i>

**Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat**

ذوى الفروض	Ditulis	<i>zawi al-furud'</i>
أهل السنة	Ditulis	<i>ahl as-Sunnah</i>



VECTOR

## PERSEMBAHAN

Dengan rasa syukur atas limpahan dan karunia yang Allah SWT berikan, karya skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kehidupan, hidayah, dan kesempatan untuk terus belajar.
2. Mama dan Bapak tersayang, yang selalu memberikan motivasi dan dukungan serta cinta kasih sayang yang tak pernah lekang oleh waktu, dan doa yang tak pernah terputus.
3. Kakak dan adik-adik yang selalu penuh cinta dan kasih sayang.
4. Keluarga besar Banni Husni yang selalu ada disetiap waktu memberikan dukungan.
5. Naufal Ariq teman dan sahabat serta kekasih yang selalu membantu dan memberikan dukungan.
6. Semua guru-guruku yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang tak terhitung berapa banyak dukungan semangat dan doanya.
7. Teruntuk sahabat-sahabat.
8. Semua yang turut mendukung.
9. Almamaterku tercinta UIN SAIZU Purwokerto.

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Wr. Wb.*

*Alhamdulillah* rabbil'alam, Ucapan rasa syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah swt, yang telah memberikan kenikmatan luar biasa yang tak pernah memiliki ujung, atas berkat kenikmatan tersebut penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Manajemen Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Desa Kemandangan Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Tegal)", untuk memenuhi salah satu syarat dalam rangka memperoleh gelas Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.

Shalawat dan dalam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammas SAW, yang telah membawa cahaya dan kebenaran di dunia ini. Atas perjuangan Rasulullah dan para sahabat-sahabatnya, kita sampai saat ini dapat merasakan indahnya persaudaraan antar umat manusia.

Dengan selesainya penelitian ini pastinya tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dan penulis hanya dapat mengucapkan banyak terimakasih atas bantuan, bimbingan dan saran dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada yang terhormat:

1. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag. Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
2. Prof. Dr. Fauzi, M.Ag. Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
3. Dr. H. Ridwan, M.Ag. Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan keuangan Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
4. Dr. H. Sulkhan Chakim, S.Ag., M.M. Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.

5. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
6. Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I. selaku Ketua Jurusan Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
7. Mahardika Cipta Raharja, S.E., M.Si. selaku Sekertaris Jurusan Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
8. Dr. Fathul Aminudin Aziz, M.M. selaku Dosen Pembimbing, terimakasih karena telah meluangkan waktu, tenaga dan pemikirannya untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Segenap Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
10. Segenap Staff Administrasi Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) SAIZU Purwokerto.
11. Orang tua tersayang, Mama Ma'muroh dan Bapak Dimiyati, Mba Anis dan adik-adiku yang selalu mendukung saya. Terimakasih atas motivasi dan do'a yang kalian berika selama ini.
12. Pengurus BUMDes Bade Juara dan masyarakat yang ikut dalam keanggotaan BUMDes, terimakasih sudah bersedia menjadi narasumber untuk penyusunan skripsi penulis.
13. Orang terkasih Naufal Ariq, yang selalu mendukung penulis sampai selesai. Terimakasih banyak untuk waktu dan tenaga yang sudah diberikan kepada penulis. Semoga kita dapat menjadi satu sampai akhit hayat.
14. Sahabat-sahabat penulis.
15. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dan tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga partisipasi yang telah diberikan kepada penulis menjadi amal sholeh dan mendapatkan amal balasan yang setimpal dari Allah Swt. Penulis menyadari betul bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kesalahan dan

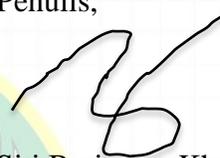
kekurangannya. Oleh karena itu penulis juga terbuka dengan kritik dan saran yang dapat membangun demi perbaikan di masa yang akan datang.

Akhirnya, marilah kita senantiasa berikhtiar dan memohon kepada Allahh Swt agat membukakan pintu ramhat untuk kita, sehingga kita selalu berada dalam jalan yang penuh ridho-Nya. Penulis berharap semoga skripsi ini memberi manfaat, baik uuntuk penulis pada khususnya dan semua pihak pada umumnya. Aamiin.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 1 Oktober 2021

Penulis,



Siti Barirotun Khasanah

NIM. 1717201131

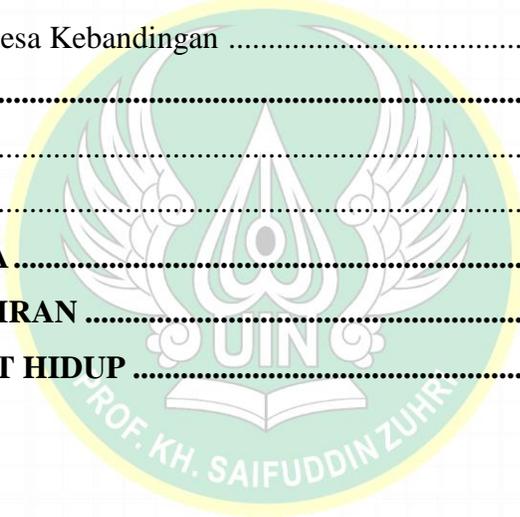


VECTOR

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>viii</b>
<b>PERSEMBAHAN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xx</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Definisi Operasional .....	5
C. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	8
E. Kajian Pustaka .....	9
F. Sistematika Pembahasan .....	19
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>20</b>
A. Pengembangan Ekonomi Masyarakat.....	20
B. Fungsi Manajemen .....	24
C. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) .....	39
D. Landasan Teologis .....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Jenis penelitian.....	51
B. Lokasi dan waktu Penelitian .....	51

C. Sumber Data Penelitian.....	52
D. Teknik Pengumpulan Data.....	53
E. Teknik Pengambilan Sampel .....	55
F. Teknik Analisis Data.....	55
G. Uji Keabsahan Data .....	57
<b>BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
A. Gambaran Umum BUMDes Bade Juara Desa Kembangan .....	59
B. Analalisis Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelelolaan BUMDes.....	66
C. Peran BUMDes pada Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Kembangan .....	76
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>81</b>
A. Kesimpulan .....	81
B. Saran .....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>83</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>87</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>112</b>



VECTORS

## DAFTAR TABEL

Tabel 1 .....	4
Tabel 2 .....	11
Tabel 3.....	64



VECTOR

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Transkrip Wawancara .....	87
Lampiran 2 : Dokumentasi Penelitian.....	99
Lampiran 3 : Sertifikat BTA PPI .....	103
Lampiran 4 : Sertifikat Bahasa Arab.....	104
Lampiran 5 : Sertifikat Bahasa Inggris .....	105
Lampiran 6 : Sertifikat Aplikom.....	106
Lampiran 7 : Sertifikat PPL .....	107
Lampiran 8 : Sertifikat KKN.....	118
Lampiran 10: Surat Keterangan Lulus Seminar.....	119
Lampiran 11: Surat Keterangan Lulus Komperehensif .....	110
Lampiran 12 : Surat Izin Riset Individual.....	111
Lampiran 13 : Daftar Riwayat Hidup.....	112



VECTSR

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembangunan nasional awal mula dilakukan oleh, dan ditujukan untuk rakyat dalam semua aspek kehidupan yang meliputi aspek ekonomi, politik, keamanan dan sosial budaya. Pembangunan nasional merupakan kehendak seluruh bangsa untuk terus menerus melakukan peningkatan terhadap taraf kesejahteraan dan kemakmuran rakyat yang adil dan merata. Setiap warga Negara berhak memiliki dan menikmati kesejahteraan yang layak dan memiliki kewajiban untuk ikut serta dalam proses mewujudkan cita-cita bangsa dalam hal tersebut. Dalam upaya pembangunan senantiasa membawa aspirasi dan tuntutan baru dari masyarakat untuk mewujudkan kualitas hidup yang baik.

Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan, merupakan salah satu isi dari Sembilan Program Nawacita Presiden dan Wakil Presiden Indonesia. Hal ini dinilai mempunyai kebijakan yang strategis, dimana menguatkan daerah terendah (desa) menjadi tonggak kedaulatan secara nasional untuk dapat bersaing secara global.

Pembangunan sebagai terencana merupakan proses perubahan yang mencakup seluruh aspek kehidupan masyarakat. Efektivitas dan keberhasilan pembangunan terutama di tentukan oleh dua faktor, yaitu sumber daya manusia dan pembiayaan (Aziz, 2020). Segala potensi yang ada di desa dapat di kelola mulai dari sumber daya alam (tumbuhan, air, hewan, batu, minyak) sumber daya manusia, sumber daya budaya, dan sumber daya usaha (modal). Dengan begitu eksistensi desa harus mendapat perhatian yang serius dari pemerintah dengan adanya kebijakan-kebijakan terkait pemberdayaan ekonomi yang dilakukan secara menghimpun dan melembagakan kegiatan ekonomi masyarakat.

Di tahun 2015 merupakan tahun pertama dilaksanakannya UU No 6 tahun 2014 tentang desa, yang merupakan bagian dari ihktiar mencapai keberdayaan

negara dari kemandirian desa-desanya. Diberlakukan UU No 6 tahun 2014 tentang desa maka menjadi peluang yang sangat besar bagi setiap desa yang ada di Indonesia untuk bisa mengembangkan setiap potensi yang dimilikinya secara mandiri sesuai kebutuhan masing-masing dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat.

BUMDes merupakan lembaga usaha yang bergerak dalam bidang pengelolaan aset-aset dan sumber daya ekonomi desa dalam kerangka pemberdayaan masyarakat desa. Peraturan BUMDes diatur dalam pasal 213 ayat (1) UU No 23 Tahun 2014, bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa. Selain itu juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, yang di dalamnya mengatur tentang BUMDes, yaitu pasal 78-81, bagian ke lima tentang badan Usaha Milik Desa, sebagai lembaga usaha yang menghasikan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta sebagai sarana untuk mendorong percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa (Ade K, 2015). Menurut Atmadja dkk (2018) dalam *international jurnal of Advances in Social and Economics*, pada saat ini sistem pemerintahan desa memiliki peran strategis membantu pemerintahan daerah dalam proses penyelenggaraan pemerintahan, termasuk pembangunan dan pemberdayaan masyarakat sebagai langkah kongkrit untuk pemerintahan daerah dalam mendukung daerah otonomi daerahnya (Kolang et al, 2019).

Untuk mewujudkan desa yang mandiri diperlukan adanya manajemen yang disusun secara baik. Menurut Manullang dalam buku manajemen (2001) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penempatan karyawan, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Suprihanto, 2014:4). Sedangkan pengertian manajemen secara Islam menurut Aziz (2018) manajemen adalah proses niat, ikhtiar/*action* yang maksimal dan tawakal. Islam memandang esensi sebuah perbuatan adalah niatnya. Apabila niatnya baik akhirnya akan baik pula. Sedangkan ikhtiar adalah

tindak lanjut dari niat yang telah dilaksanakan, atau bersamaan niat dengan tindakan. Ikhtiar dalam Islam harus maksimal dan terus menerus (Aziz, 2018). Seperti dalam salah satu ayat Al-qur'an surat al-Hasyr ayat 18, antara lain:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍّ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Bertaqwalah kepada Allah Swt dan hendaklah tiap-tiap diri memperhatikan apa yang telah dia persiapkan untuk hari esok, dan bertaqwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha tahu terhadap apa yang kamu kerjakan”. (QS.Al-Hasyr:18).

Menurut pengertian ayat di atas Allah Swt memerintahkan kepada orang beriman untuk bertaqwa kepada Allah serta mempersiapkan diri untuk menghadapi hari esok. Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang beriman untuk memikirkan masa depan yang dituangkan dalam konsep yang jelas dan sistematis, ini disebut perencanaan. Perencanaan menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil-hasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik (Arif, 2017).

Desa Kebandingan merupakan desa yang terletak di bagian Jawa Tengah tepatnya di Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Tegal. Desa Kebandingan mendirikan BUMDes pada tahun 2018 yang bertujuan untuk menambah pendapatan desa dengan nama BUMDes Bade Juara, yang memiliki progam-program unit usaha yaitu unit usaha sampah, unit usaha perdagangan, unit usaha pertanian dan perternakan, dan unit usaha jasa pulsa dan PPOB (*Payment Point Online Banking*). Di unit usaha sampah BUMDes Bade Juara memiliki alat pembakaran sampah yang berdampak baik untuk mengurangi volume sampah, akan tetapi belum memiliki nilai lebih karena belum ada pemanfaatan sampah yang lain seperti pembuatan pupuk dari sampah. Di tahun 2018, BUMDes Bade Juara hanya berjalan beberpa bulan saja, dikarenakan pengurus yang ditugaskan untuk mengelola BUMDes belum bisa oleh Pemerintah Desa.

Pada tahun 2020 Desa Kebandingan Memiliki jumlah penduduk sebanyak 4.274 orang, berdasarkan data jumlah penduduk berdasarkan pekerjaan tahun 2020 semester I, masyarakatnya rata-rata berprofesi sebagai Ibu Rumah Tangga (IRT), pengangguran, pelajar, karyawan swasta dan buruh harian lepas.

**Tabel 1**  
Data Jumlah Penduduk Berdasarkan Pekerjaan Tahun 2020 Semester I

No.	Pekerjaan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1.	Mengurus rumah tangga	0	1266	1266
2.	Pengangguran	499	464	963
3.	Pelajar/Mahasiswa	429	376	805
4.	Karyawan swasta	450	184	634
5.	Buruh harian lepas	582	24	606

Sumber: data jumlah pekerjaan Desa Kebandingan.

Dilatarbelakangi oleh profesi masyarakat Desa Kebandingan yang kurang produktif, BUMDes Bade Juara didirikan kembali dan sudah memiliki bangunan BUMDes yang secara mandiri sudah terpisah dari kepengurusan Pemerintahan Desa, dengan unit usaha yang sama seperti tahun 2018. Memiliki kepengurusan BUMDes yang baru dengan didominasi anak-anak muda yang dinilai mempunyai kemampuan yang baik untuk mengelola BUMDes. Akan tetapi tidak berjalan lama, BUMDes Bade Juara kembali seperti pada tahun 2018. Program yang berjalan hanya unit usaha perdagangan dengan jenis usaha kafe, dan unit usaha sampah. Kemudian dikarenakan pandemi kafe BUMDes Bade Juara tidak beroperasi, dan sekarang yang tersisa unit usaha sampah saja.

Masalah-masalah terkait BUMDes Bade Juara menunjukkan fungsi manajemen yang dilakukan tidak maksimal. Dalam perencanaannya BUMDes Bade Juara terkesan belum matang, sehingga rencana-rencana yang sudah disusun tidak berjalan dengan baik. Dalam pengorganisasiannya BUMDes Bade Juara tidak melakukan penilaian terlebih dahulu, serta dalam pelaksanaannya

tidak maksimal dengan usaha yang terstruktur sehingga unit-unit yang sudah dijalankan tidak berjalan lama. Kemudian dalam pengendalian BUMDes Bade Juara tidak begitu teliti dalam menilai masalah-masalah yang ada di BUMDes sehingga membuat masalah di BUMDes banyak yang tidak terlihat.

Oleh karena itu peneliti tertarik untuk meneliti terkait pengembangan ekonomi masyarakat melalui pelaksanaan manajemen BUMDes Desa Kembangan Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Tegal. Dengan Judul Penelitian **“PENGEMBANGAN EKONOMI MASYARAKAT MELALUI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA STUDI KASUS BADAN USAHA MILIK DESA BADE JUARA DESA KEBANDINGAN KECAMATAN KEDUNGBANTENG KABUPATEN TEGAL”**

## **B. Definisi Operasional**

Untuk menghindari dari kesalahpahaman dalam memahami konteks kalimat yang ada dalam proposal ini, maka perlu adanya definisi operasional yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini. Adapun definisi operasional sebagai berikut:

### **1. Pengembangan**

Pengertian pengembangan menurut KBBI ialah “Proses, cara, perbuatan kegiatan bersama yang dilakukan oleh penghuni suatu daerah untuk memenuhi kebutuhannya” (KBBI, 2020). Pengembangan menurut Pamuji dalam skripsi Sukmawati (2021), diartikan sebagai suatu pembangunan yaitu merubah sesuatu sehingga menjadi baru dan memiliki nilai yang lebih tinggi. Dalam konsep pembangunan yang dimaksud pengembangan adalah usaha untuk memajukan, meningkatkan, serta memperbaiki sesuatu yang sudah ada atau meningkatkan sesuatu untuk lebih tinggi lagi.

Pengembangan ekonomi masyarakat menurut Ife (Atshil, 2017:46) merupakan upaya merelokasikan aktivitas ekonomi dalam masyarakat agar dapat mendapatkan keuntungan bagi masyarakat dan untuk merevitalisasi

masyarakat serta untuk memperbaiki kualitas kehidupan. Sedangkan menurut Kartasasmita (Atshil, 2017:47) pengembangan ekonomi masyarakat adalah pembangunan yang bertumpu pada pertumbuhan yang dihasilkan oleh upaya pemerataan, penekanan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.

## 2. Masyarakat

Masyarakat dalam istilah bahasa Inggris adalah *society* yang berasal kata latin *socius* yang berarti kawan. Istilah masyarakat berasal dari kata bahasa Arab *syakara* yang berarti (ikut serta dan berpartisipasi). Masyarakat adalah sekumpulan manusia yang saling bergaul, dalam istilah ilmiah adalah saling berinteraksi (Hanifah, 2016:19). Menurut Widjaya (1986) masyarakat adalah sekelompok orang yang mempunyai identitas sendiri, yang membedakan dengan kelompok lain dan hidup diam dalam wilayah atau daerah tertentu secara mandiri (Hanifah, 2016:19).

## 3. Manajemen

Menurut Manullang dalam buku manajemen (2001) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penempatan karyawan, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Suprihanto, 2014).

Sedangkan pengertian manajemen secara Islam menurut Aziz (2018) manajemen adalah proses niat, ikhtiar/*action* yang maksimal dan tawakal. Islam memandang esensi sebuah perbuatan adalah niatnya. Apabila niatnya baik akhirnya akan baik pula. Sedangkan ikhtiar adalah tindak lanjut dari niat yang telah dilaksanakan, atau bersamaan niat dengan tindakan. Ikhtiar dalam Islam harus maksimal dan terus menerus (Aziz, 2018). Dari pengertian manajemen, menyimpulkan bahwa manajemen itu terjadi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, manajemen selalu mengandung suatu tujuan yang akan dicapai, manajemen memiliki tahapan-tahapan kegiatan, pencapaian tujuan melibatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya dengan cara yang paling

efisien. Sedangkan fungsi-fungsi manajemen dikenal dengan *planning, organizing, actuating, controlling*.

*Planning* adalah sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan, merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan dengan memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan. *Organizing* adalah proses mengatur tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen yang menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. *Actuating* adalah menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan. *Controlling* mempunyai fungsi untuk mengawasi segala kegiatan agar tertuju kepada sasarannya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

#### 4. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Pasal 1 angka 6 UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya masyarakat desa (Anom, 2015: 28). Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan usaha desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa, dan berbadan hukum. Pemenintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa ditetapkan dengan Peraturan Desa. Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa terdiri dari Pemerintah Desa dan masyarakat desa setempat.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembanagn ekonomi masyarakat melalui pengelolaan BUMDes Bade Juara di Desa Kebandingan?
2. Bagaimana peran BUMDes dalam mengembangkan perekonomian masyarakat Desa Kebandingan?

### D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui:

- a. Pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen BUMDes Bade Juara di Desa Kebandingan.
- b. Peran BUMDes dalam mengembangkan perekonomian masyarakat Desa Kebandingan.

2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dituliskan sebelumnya, maka diharapkan penelitian ini memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Secara Teoritis, penelitian ini dapat memberikan manfaat:

Pendalaman pemahaman tentang strategi pengembangan perekonomian masyarakat melalui BUMDes di Desa Kebandingan Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Tegal.

- b. Secara praktis, penelitian ini dapat memberikan manfaat:

- 1) Bagi pengurus BUMDes, dapat mengetahui tingkat perkembangan perekonomian Desa Kebandingan.
- 2) Bagi masyarakat, dapat mengetahui peran BUMDes dalam kegiatan mereka.

- 3) Bagi mahasiswa yang dapat menggunakan sebagai observasi dan untuk mempersiapkan skripsi sehingga akan mempercepat kelulusan mahasiswa.
- 4) Bagi peneliti selanjutnya, dapat digunakan untuk bahan perbandingan dalam melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang ilmu ekonomi, sosial, dan politik.

### **E. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka digunakan untuk mengemukakan teori-teori yang relevan dengan masalah yang akan diteliti ataupun bersumber dari peneliti terdahulu. Kajian pustaka merupakan kajian tentang teori-teori yang diperoleh dari pustaka-pustaka yang berkaitan dan mendukung penelitian yang akan dilakukan. Oleh karena itu, pada bagian ini akan peneliti kemukakan beberapa teori dan hasil yang relevan dengan penelitian ini.

Menurut Robinson, pengembangan masyarakat adalah suatu proses yang dilakukan secara pribadi dan sosial untuk senantiasa berkaitan dengan pembebasan, kemampuan, kreativitas, kebebasan bertindak, dan kemampuan pribadi (Sosiologi, 2020). Pengembangan masyarakat adalah kegiatan pengembangan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebelumnya. Istilah pengembangan masyarakat dapat berarti banyak untuk beragam orang. Sandres menunjukkan pengembangan masyarakat dapat dipandang sebagai suatu proses, metode, program, atau gerakan (Tonny, 2014).

Selanjutnya teori yang relevan dengan penelitian ini yaitu, pemberdayaan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabat lapisan masyarakat yang dalam kondisi sekarang tidak mampu untuk melepaskan diri perangkap kemiskinan dan

keterbelakangan (Laksosno, 2019). Pemberdayaan yang dimaksudkan adalah menyediakan sumber daya, kesempatan, pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka meningkatkan kemampuan warga miskin untuk menentukan masa depannya sendiri dan berpartisipasi dalam kehidupan masyarakatnya.

Menurut Nawawi dalam Jurnal Ilmiah Didaktika (2013), manajemen adalah kegiatan yang dilakukan oleh setiap manajer dalam mengatur organisasi, lembaga, maupun perusahaan (Yacoeb, 2013). Dalam islam manajemen adalah proses niat, ikhtiar/action yang maksimal dan tawakal. Islam memandang esensi sebuah perbuatan adalah niatnya. Apabila niatnya baik maka akhirnya akan baik pula, begitu juga sebaliknya bila niatnya buruk maka hasilnya akan buruk pula. Sedangkan ikhtiar adalah tindak lanjut dari niat yang telah dilaksanakan atau bersamaan niat dengan tindakan. Ikhtiar dalam Islam harus maksimal dan terus menerus. Proses terakhir manajemen adalah tawakal, yakni tujuan diserahkan sepenuhnya pada Tuhan sambil terus menerus berikhtiar (Aziz, 2018). Fungsi-fungsi manajemen dikenal dengan *planning, organizing, actuating, dan controlling* (Arif, 2017). *Planning* adalah penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan. *Organizing* adalah sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi, dan struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut. *Actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan. *Controlling* adalah salah satu fungsi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasi untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan dengan sesuai standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Kemudian teori mengenai BUMDes. Menurut Pasal 1 angka 6 UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang

berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya masyarakat desa (Anom, 2015).

Penulis juga mendapati penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis:

**Tabel 2**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Moh. Subaidi, Slamet Muchsin dan Khoirun (2019). Judul: Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi didusun Sumber Desa Robatal Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : Kurangnya sosialisasi oleh Kepala Desa dan pengawas BUMDes ke masyarakat Dusun Sumber, kurangnya sarana dan prasarana dalam pengelolaan, kurangnya modal dalam pengelolaan BUMDes, sehingga masyarakat banyak yang belum mengerti tentang manfaat dan keuntungan BUMDes, dan selama hampir 1 tahun berdiri hanya mampu menjalankan 2 program yaitu budidaya ikan lele	<b>Persamaan:</b> Pada penelitian ini terdapat persamaan dengan penelitian yang akan penulis teliti yaitu terletak dari pembahasan yang sama-sama meneliti terkait BUMDes. Kemudian sama-sama membahas terkait fungsi-fungsi manajemen. Dan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. <b>Perbedaan:</b> Pada penelitian ini terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini terdapat sub perkiraan dalam pembahasan fungsi

		<p>dan tabungan unit usaha.</p> <p>Hal tersebut menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen BUMDes di Dusun Sumber masih kurang berjalan dengan baik mengingat SDM yang masih kurang dalam pengelolaan BUMDes.</p>	<p>manajemen, sedangkan pada penelitian penulis tidak ada. Kemudian terdapat perbedaan, pada program-program BUMDes yang berbeda dengan penelitian yang akan penulis teliti serta pada lokasi dan waktu.</p>
2.	<p>Zul Asvi (2017). Judul: Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Kabupaten Rokan Hulu.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Manajemen BUMDes Bina Usaha di Desa Kepenuhan dari hasil penelitian bahwa masih belum maksimal. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi dalam hal manajemen BUMDes Desa Kepenuhan yaitu kurangnya partisipasi masyarakat dan kurangnya kualitas sumber daya manusianya.</p>	<p><b>Persamaan:</b> Pada penelitian ini terdapat persamaan dengan penelitian yang akan penulis teliti yaitu terdapat pada objek penelitian yang membahas terkait BUMDes. Kemudian sama-sama meneliti pada fungsi BUMDes yaitu perencanaan, pengorganisasian, <i>directing</i>, dan pengawasan. Persamaan selanjutnya terdapat pada metode penelitian yaitu kualitatif.</p>

			<p><b>Perbedaan:</b></p> <p>Perbedaan terletak pada bidang usaha atau program yang diteliti dengan penelitian yang akan penulis teliti. Pada penelitian ini peneliti membahas terkait program simpan pinjam saja, sedangkan penulis membahas fungsi-fungsi manajemen pada program-program BUMDes yakni usaha yang sedang berjalan, usaha perdagangan dan usaha kelola sampah. Serta perbedaan pada lokasi dan waktu.</p>
3.	<p>Fitria (2020). Judul: Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan: Proses pemberdayaan ekonomi masyarakat yang dilakukan oleh BUMDes Maju Makmur adalah dengan pemberian modal usaha, menambah produksi masyarakat,</p>	<p><b>Persamaan:</b></p> <p>Pada penelitian ini, terdapat persamaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yaitu terdapat pada pembahasan pemberdayaan ekonomi masyarakat dan BUMDes. Kemudian sama-sama</p>

		<p>kemudahan mendapatkan sarana pertanian, peningkatan pendapatan, kehidupan sosial ekonomi serta menambah wawasan para pegawai BUMDes.</p>	<p>menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p><b>Perbedaan:</b></p> <p>Pada penelitian ini, jika dikaitkan dengan manajemen lebih menekankan kepada penguatan unsur manajemen yaitu <i>man, money, materials, mechine, method</i>, dan <i>market</i>. Sedangkan pada penelitian yang akan penulis bahas yaitu lebih fokus kepada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dan berbeda pada lokasi dan waktu penelitian.</p>
4.	<p>Yayu Putri Senjani (2019). Judul: Peran Sistem Manajemen</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan: Manajemen BUMDes masih sederhana namun telah memiliki rencana</p>	<p><b>Persamaan:</b></p> <p>Penelitian ini terdapat persamaan dengan penelitian yang akan penulis teliti yaitu sama-</p>

<p>pada BUMDes dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa.</p>	<p>untuk perbaikan ke depan. Peran BUMDes untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa belum terlihat dikarenakan beberapa sistem manajemen yang belum memadai sehingga belum dapat diperhitungkan secara jelas besaran kontribusi BUMDes dalam PADes. Stretegi yang ditawarkan peneliti adalah pengelolaan BUMDes dengan 5 sistem manajemen yang diperbaharui yaitu sistem manajemen keuangan, pemasaran, produksi, distribusi dan sumber daya manusia</p>	<p>sama membahas tentang BUMDes. Kemudian sama-sama membahas mengenai manajemen. Dan menggunakan metode penelitian kualitatif.</p> <p><b>Perbedaan:</b></p> <p>Pada penelitian ini terdapat perbedaan pada pembahasan manajemen. Penelitian ini menganalisis beberapa macam manajemen pada objek dan memberikan analisis sistem manajemen BUMDes dan perbaikan yang ditawarkan, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, produksi, distribusi, manajemen sumber daya manusia. Sedangkan penelitian yang akan penulis teliti yakni fungsi-fungsi manajemen. Kemudian perbedaan terdapat pada lokasi dan waktu penelitian</p>
--	--	---

1. Jurnal Respon Publik Vol. 13 No. 5 Tahun 2019 yang ditulis oleh Moh. Subaidi, Slamet Muchsin dan Khoirun yang berjudul “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Studi Kasus di Dusun Sumber Desa Robatal Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang”. Hasil penelitian ini yaitu kurangnya sosialisasi oleh Kepala Desa dan pengawas BUMDes ke masyarakat Dusun Sumber sehingga masyarakat banyak yang belum mengerti tentang manfaat dan keuntungan BUMDes. Kemudian kurangnya sarana dan prasarana dalam pengelolaan BUMDes, kurangnya modal dalam pengelolaan BUMDes sehingga anggota BUMDes membentuk tabungan unit usaha untuk membuat program-program baru, sehingga selama hampir 1 tahun berdiri hanya mampu menjalankan 2 program yaitu budidaya ikan lele dan tabungan unit usaha. Manajemen BUMDes di Dusun Sumber masih kurang berjalan dengan baik mengingat SDM yang masih kurang dalam pengelolaan BUMDes selain itu terdapat sebagian masyarakat di Dusun Sumber yang belum terlibat dalam pengelolaan BUMDes sehingga belum memberikan dampak yang positif, dengan adanya BUMDes di Dusun Sumber (Subaidi dkk, 2019). Pada penelitian ini terdapat perbedaan yaitu pada penelitian ini terdapat sub perkiraan dalam pembahasan fungsi manajemen, sedangkan pada penelitian penulis tidak ada. Kemudian terdapat perbedaan pada program-program BUMDes yang berbeda dengan penelitian yang akan penulis teliti serta pada lokasi dan waktu.
2. Penelitian yang dilakukan Zul Asvi (2017) dalam jurnal JOM FISIP, yang berjudul “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Rokan Hulu”. Adapun hasil penelitian menjelaskan manajemen BUMDes Bina Usaha di Desa Kepenuhan berdasarkan indikator-indikator yang dipakai yaitu perencanaan, pengorganisasian, *directing*, dan pengawasan dari hasil penelitian bahwa masih belum maksimal. Pada tahapan perencanaan, belum adanya perencanaan program bidang usaha baru yang dilaksanakan oleh

BUMDes Desa Kepunahan selain simpan pinjam. Pada tahap pelaksanaan, belum mampunya pihak pengelola menarik minat masyarakat berpartisipasi aktif didalam menyimpan atau menabung ke BUMDes. Kemudian pada tahap pengorganisasian, BUMDes Desa Kepunahan pegawainya hanya berfokus pada unit usaha simpan pinjam saja, dan pada tahap pengawasan, hanya dilakukan oleh ketua Badan Pemberdayaan Desa (BPD) dan pendamping kecamatan saja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi dalam hal manajemen BUMDes Desa Kepunahan yaitu kurangnya partisipasi masyarakat dan kurangnya kualitas sumber daya manusianya. Perbedaan dengan yang akan peneliti yaitu pada penelitian ini, jika dikaitkan dengan manajemen lebih menekankan kepada penguatan unsur manajemen yaitu *man, money, materials, mechine, method*, dan *market*. Sedangkan pada penelitian yang akan penulis bahas yaitu lebih fokus kepada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dan berbeda pada lokasi dan waktu penelitian.

3. Jurnal *Adl Islamic Economic* Vol. 1 No. 1 Tahun 2020 ditulis oleh Fitria yang berjudul “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)”. Hasil penelitian ini menjelaskan Manajemen BUMDes masih sederhana namun telah memiliki rencana untuk perbaikan ke depan. Peran BUMDes untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa belum terlihat dikarenakan beberapa sistem manajemen yang belum memadai sehingga belum dapat diperhitungkan secara jelas besaran kontribusi BUMDes dalam PADes. Stretegi yang ditawarkan peneliti adalah pengelolaan BUMDes dengan 5 sistem manajemen yang diperbaharui yaitu sistem manajemen keuangan, pemasaran, produksi, distribusi dan sumber daya manusia. Perbedaan dengan yang akan peneliti lakukan adalah Pada penelitian ini, jika dikaitkan dengan manajemen lebih menekankan kepada penguatan unsur manajemen yaitu *man, money, materials, mechine,*

*method*, dan *market*. Sedangkan pada penelitian yang akan penulis bahas yaitu lebih fokus kepada fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dan berbeda pada lokasi dan waktu penelitian.

4. Jurnal Kumawula Vol. 2 No. 1 Tahun 2019 ditulis oleh Yuyu Putri Senjani yang berjudul “Peran Sistem Manajemen pada BUMDes dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa”. Hasil penelitian ini menjelaskan Manajemen BUMDes masih sederhana namun telah memiliki rencana untuk perbaikan ke depan. Peran BUMDes untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa belum terlihat dikarenakan beberapa sistem manajemen yang belum memadai sehingga belum dapat diperhitungkan secara jelas besaran kontribusi BUMDes dalam PADes. Strategi yang ditawarkan peneliti adalah pengelolaan BUMDes dengan 5 sistem manajemen yang diperbaharui yaitu sistem manajemen keuangan, pemasaran, produksi, distribusi dan sumber daya manusia. Perbedaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan adalah Pada penelitian ini terdapat perbedaan pada pembahasan manajemen. Penelitian ini menganalisis beberapa macam manajemen pada objek dan memberikan analisis sistem manajemen BUMDes dan perbaikan yang ditawarkan, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, produksi, distribusi, manajemen sumber daya manusia. Sedangkan penelitian yang akan penulis teliti yakni fungsi-fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), dan berbeda pada objek penelitian.

## **F. Sistematika Pembahasan**

Untuk memberikan gambaran pembahasan yang lebih jelas dalam menyusun skripsi, maka penulis membagi penulisan skripsi ini dalam lima bab, dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang, definisi operasional, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan

### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini merupakan tinjauan pustaka yang berisikan landasan teori meliputi Manajemen, Pengembangan Masyarakat, Pemberdayaan Masyarakat, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dan hasil pembahasan yang dilakukan sesuai dengan analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut.

### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan tentang analisis data dan hasil pembahasan yang dilakukan sesuai dengan alat analisis yang digunakan.

### **BAB V : PENUTUP**

Membahas mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan permasalahan yang telah dibahas sebelumnya, keterbatasan serta saran.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Konsep Pengembangan Ekonomi Masyarakat

##### 1. Pengertian Pengembangan Ekonomi Masyarakat

Pengertian pengembangan menurut KBBI ialah “Proses, cara, perbuatan kegiatan bersama yang dilakukan oleh penghuni suatu daerah untuk memenuhi kebutuhannya” (KBBI, 2020). Menurut Robinson, pengembangan masyarakat adalah suatu proses yang dilakukan secara pribadi dan sosial untuk senantiasa berkaitan dengan pembebasan, kemampuan, kreativitas, kebebasan bertindak, dan kemampuan pribadi (Dosen Sosiologi, 2020).

Pengembangan masyarakat (*Community development*) adalah kegiatan pengembangan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebelumnya (Fredian, 2014 : 33).

Pengembangan masyarakat adalah komitmen dalam memberdayakan masyarakat lapis bawah sehingga memiliki berbagai pilihan nyata menyangkut masa depannya. Masyarakat lapis bawah umumnya terdiri atas orang-orang lemah, tidak berdaya dan miskin karena tidak memiliki sumber daya atau tidak memiliki kemampuan untuk mengontrol sarana produksi.

Pemberdayaan adalah kata yang terdapat pada pengertian pengembangan, pemberdayaan tidak dapat dipisahkan dengan pengembangan. Pemberdayaan menjadi prinsip utama dalam mengembangkan kondisi masyarakat menjadi lebih baik. Pemberdayaan adalah salah satu upaya untuk mencapai keberlanjutan setiap program pengembangan masyarakat yang berorientasi pada pengembangan sosial ekonomi masyarakat (Atshil, 2017:45). Pemberdayaan masyarakat adalah sebuah konsep peningkatan kesejahteraan masyarakat dalam pembangunan. Pemberdayaan merupakan

suatu konsep yang paling sering dipakai dalam melakukan kegiatan meningkatkan kemampuan masyarakat yang menekankan kepada kecakapan kemandirian dari masyarakat (Bayu, 2019). Pemberdayaan yang dimaksudkan adalah menyediakan sumber daya, kesempatan, pengetahuan dan ketrampilan dalam rangka meningkatkan kemampuan warga miskin untuk menentukan masa depannya sendiri dan berpartisipasi dalam kehidupan masyarakatnya. Dalam Undang-undang No. 6 tahun 2014 tentang desa pada Bab 1 ketentuan umum pasal 1 menyebutkan bahwa pemberdayaan masyarakat Desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, ketrampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat desa (UUD, 2014). Pemberdayaan dan pengembangan masyarakat adalah dua konsep yang tidak dapat dipisahkan, yang setiap programnya berasal dari inisiatif masyarakat setempat dan mengoptimalkan kerja nyata masyarakat itu sendiri (Atshil, 2017:45)..

Ada tiga tahapan yang dilalui masyarakat untuk sampai dikondisi masyarakat berdaya untuk mengembangkan dirinya sendiri (Atshil, 2017:44), yaitu:

- a. Tahap penyadaran, yaitu tahap dimana masyarakat diberi pencerahan dan dorongan untuk menyadari bahwa meeka memiliki hak untuk mempunyai kapasitas dan menikmati sesuatu yang lebih baik.
- b. Tahap pengkapasitasan atau memampukan, yaitu tahap dimana masyarakat diberi pengetahuan, ketrampilan, fasilitas, organisasi, dan sistem nilai atau aturan main.
- c. Tahap pendayaan, yaitu tahap dimana masyarakat diberi kesempatan atau otoritas untuk menggunakan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang telah mereka miliki untuk mengurus dan mengembangkan diri meeka sendiri.

Pengembangan ekonomi masyarakat menurut Ife (Atshil, 2017:46) merupakan upaya merelokasikan aktivitas ekonomi dalam masyarakat agar dapat mendapatkan keuntungan bagi masyarakat dan untuk merevitalisasi masyarakat serta untuk memperbaiki kualitas kehidupan. Sedangkan menurut Kartasmita (Atshil, 2017:47) pengembangan ekonomi masyarakat adalah pembangunan yang bertumpu pada pertumbuhan yang dihasilkan oleh upaya pemerataan, penekanan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan ekonomi masyarakat adalah proses kegiatan atau tahapan-tahapan dari kondisi tertentu ke tahapan-tahapan berikutnya dalam suatu wilayah untuk merubah perekonomian masyarakat serta memberdayakan masyarakat yang belum mempunyai kemampuan untuk mengontrol dan mengelola sasaran produksi.

Indikator keberhasilan dalam pengembangan masyarakat adalah adanya kerja kolektif dari stakeholder pengembangan masyarakat itu sendiri. Yang menjadi stakeholder pengembangan masyarakat adalah (Atshil, 2017:43) :

- a. Pemerintah berperan dalam menciptakan gambaran program, mencari sumber dana, pengalokasian dana, menjadi penghubung dengan pihak swasta.
- b. Organisasi sebagai salah satu indicator dalam mendukung pemerintah sebagai bentuk upaya pengawasan terhadap kinerja pemerintah.
- c. Masyarakat adalah sebagai penerima manfaat dari upaya yang direncanakan pemerintah.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan ekonomi masyarakat maka diperlukan sebuah strategi yang efektif, agar pengembangan ekonomi masyarakat dapat terealisasikan. Strategi pengembangan ekonomi masyarakat antara lain (Atshil, 2017:47-48) :

a. *Direct Contact* (Bertatap muka langsung dengan sasaran)

Dengan metode *direct contact* dapat menyampaikan ide khusus dan berfikir untuk memecahkan masalah. Metode ini dipandang dapat meraangsang minat masyarakat terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh masyarakat dan menjadikan mereka berfikir bahwa hal ini amat baik kalau mereka sendiri yang memecahkan masalah yang mereka hadapi.

- b. Demonstrasi hasil, yaitu masyarakat mengerjakan apa yang mereka kerjakan dengan cara-cara yang mereka kerjakan. Hasil yang diharapkan akan dicapai apabila masyarakat mengikuti cara-cara upaya lama yang mereka kuasai.
- c. Demonstrasi proses adalah memperlihatkan kepada orang lain tentang bagaimana memperkembangkan sesuatu yang mereka kerjakan sekarang atau mengajari mereka menggunakan suatu alat baru.
- d. Paksaan sosial adalah suatu strategi dengan cara-cara tertentu yang menciptakan suatu situasi yang terpaksa agar orang bersedia melakukan tindakan sesuai dengan yang dikehendaki.

2. Langkah-langkah Pengembangan Ekonomi Masyarakat

Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengembangan ekonomi masyarakat yaitu dengan memberikan pelatihan-pelatihan sebagai bekal untuk masyarakat memasuki dunia usaha, diantaranya (Atshil, 2017:50):

- a. Pelatihan usaha, melalui pelatihan ini masyarakat diberikan pemahaman tentang konsep-konsep usaha secara detail dan dengan pemahaman yang bersifat mudah dipahami. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan produktifitas, perbaikan mutu dan nilai tambah produk serta perbaikan manajemen untuk meningkatkan efisiensi usaha dengan pengembangan hubungan kemitraan.
- b. Pemagangan, dalam bidang usaha diartikan sebagai pengenalan terhadap realitas usaha secara intens dan empirik. Pemagangan adalah bagian dari

sistem pelatihan kerja yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung dibawah pengawasan dan bimbingan instruktur atau pekerja yang berkompentensi dalam proses produksi barang dan atau jasa diperusahaan dalam rangka menguasai ketrampilan atau keahlilan tertentu.

- c. Penyusunan proposal, sebagai acuan dan target perkembangan usaha. Melalui penyusunan proposal dapat memungkinkan terjalis kerjasama dengan berbagai lembaga perekonomian.
- d. Permodalan adalah faktor yang penting dalam dunia usaha. Modal usaha diperlukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Untuk mendapat pemodaln yang stabil maka diperlukan kerjasama dengan pihak lembaga keungan yang disalurkan melalui kemitraaan usaha lainnya.
- e. Jaringan bisnis, sebagai upaya konsistenitas, keberlanjutan usaha yang akan dilaksanakan.

## **B. Konsep Manajemen**

### **1. Pengertian Manajemen**

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola atau mengatur. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli, antara lain:

#### **a. George. R. Terry**

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui manfaat sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya (Aditama, 2020).

b. James A. F Stonner

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain, dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Aditama, 2020).

c. Manullang

Menurut Manullang dalam buku manajemen (2001) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penempatan karyawan, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Suprihanto, 2014).

Sedangkan pengertian manajemen secara Islam menurut Aziz (2018) manajemen adalah proses niat, ikhtiar/*action* yang maksimal dan tawakal. Islam memandang esensi sebuah perbuatan adalah niatnya. Apabila niatnya baik akhirnya akan baik pula. Sedangkan ikhtiar adalah tindak lanjut dari niat yang telah dilaksanakan, atau bersamaan niat dengan tindakan. Ikhtiar dalam Islam harus maksimal dan terus menerus (Aziz, 2018). Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen itu terjadi dalam sebuah organisasi atau perusahaan, manajemen selalu mengandung suatu tujuan yang akan dicapai, manajemen memiliki tahapan-tahapan kegiatan, pencapaian tujuan melibatkan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya dengan cara yang paling efisien.

2. Fungsi-fungsi Manajemen

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau *Planning* adalah penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Arif, 2017). Perencanaan merupakan suatu proses di awal yang disusun dengan matang yang bertujuan, apa yang akan dibangun berjalan menjadi sukses dan memiliki keuntungan. Dengan penyusunan rencana yang baik dan benar, usaha yang

akan kita hadapi diharapkan berjalan sesuai target yang sudah direncanakan.

Pada perencanaan memiliki 2 manfaat (Aditama,2020:11), yaitu:

1) *Protective Benefit*

Perencanaan disusun dimaksudkan untuk menekan atau meminimalkan kemungkinan resiko kesalahan dan kegagalan sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai.

2) *Positive Benefit*

Perencanaan disusun dimaksudkan untuk memastikan bahwa arah dan tujuan organisasi bisnis yang sudah ditentukan dalam visi dan misi perusahaan dapat tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Adapun empat tahapan perencanaan, yaitu:

1) Menentukan tujuan dan serangkaian tujuan

Langkah ini berkenaan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan dan tujuan yang hendak dicapai. Dalam menyusun penentuan tujuan perlu disusun dengan prioritas utama dan sumber daya yang tersedia agar memudahkan pelaksanaannya (Rohman, 2017:71)

2) Merumuskan keadaan saat ini

Dengan melihat keadaan, situasi dan kondisi saat ini perlu diperhatikan sebelum dibuat, kemudian melakukan pengukuran dan perbandingan dengan kemampuan organisasi atau perusahaan dari seluruh komponen secara berkala.

3) Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan

Faktor-faktor yang memudahkan perlu diidentifikasi dan diperkuat untuk mendukung terlaksanakannya rencana yang sudah disusun, serta mengidentifikasi dan meminimalisir faktor penghambat pelaksanaan rencana yang dibuat, termasuk antisipasi terhadap gangguan yang muncul secara tidak terduga.

4) Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan

Pengembangan rencana dan penjelasannya harus dipahami oleh semua elemen organisasi atau perusahaan, dengan itu semua pihak dapat mendorong keberhasilan rencana yang telah dibuat, dan tujuan yang telah ditetapkan akan tercapai. Kemudian pengembangan rencana dapat dilakukan dengan mengembangkan berbagai alternatif sebagai solusi permasalahan yang muncul saat perencanaan di laksanakan.

Berdasarkan jangka waktunya, perencanaan terbagi atas:

1) Rencana Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang biasanya mempunyai jangka waktu 10, 20, atau 25 tahun. Karena demikian panjangnya siklus perencanaan ini, maka perencanaan jangka panjang memuat rencana-rencana yang bersifat umum, global, dan belum terperinci. Perencanaan jangka panjang bersifat perspektif, yaitu memberikan arah yang jelas bagi perencanaan yang berjangka waktu lebih pendek. Perencanaan jangka panjang masih perlu dijabarkan lagi menjadi perencanaan jangka menengah dan seterusnya dijabarkan menjadi perencanaan jangka pendek (Aditama, 2020: 14-15).

2) Rencana Jangka Menengah

Perencanaan jangka menengah biasanya mempunyai 4 sampai 7 tahun. Perencanaan jangka menengah disusun berdasarkan perencanaan jangka panjang yang selanjutnya perlu dijabarkan lagi menjadi perencanaan jangka pendek. Repelita termasuk jenis perencanaan jangka menengah yang kemudian dijabarkan kedalam perencanaan tahunan, yaitu perencanaan jangka pendek yang bersifat operasional. Perencanaan jangka menengah seperti repelita adalah yang paling efisien ditinjau dari segi pelaksanaannya. Di dalamnya

dicantumkan tujuan dan target secara lebih jelas sehingga memberikan dasar-dasar yang pasti bagi kegiatan yang direncanakan.

### 3) Rencana Jangka Pendek

Perencanaan jangka pendek biasanya mempunyai jangka waktu kurang dari empat tahun. Salah satu perencanaan jangka pendek yang sering kita temui adalah perencanaan tahunan setiap satu tahun periode. Pada perencanaan jangka pendek, aktivitas operasional dijabarkan secara detail dan komprehensif. Sebagai bagian dari implementasi dari rencana jangka menengah dan jangka panjang.

#### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti alat atau sarana. Fungsi pengorganisasian dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen yang menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Huda, 2020). Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam bentuk desain organisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut. Adapun yang dimaksud dengan sumber daya organisasi terbagi menjadi tiga macam (Aditama, 2020: 16), yaitu:

- 1) Sumber daya manusia (SDM), meliputi tenaga kerja atau karyawan, baik dari level operasional sampai dengan manajerial.
- 2) Sumber daya fisik, meliputi tanah, mesin, gedung, fasilitas perusahaan, dan sebagainya.
- 3) Sumber daya organisasional, meliputi merek, prosedur dan kebijakan, sistem informasi dan teknologi serta sebagainya.

Proses terjadinya pengorganisasian dapat ditunjukkan tiga langkah berikut:

- 1) Melakukan perincian seluruh pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- 2) Adanya pembagian beban kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan. Pembagian beban pekerjaan tersebut harus dilakukan secara adil dan merata sehingga tidak menjadikan orang yang bertugas merasa keberatan.
- 3) Membuat suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu. Mekanisme koordinasi ini akan membuat para anggota organisasi fokus terhadap tujuan organisasi sehingga pekerjaan yang efisien dapat terjadi.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Fungsi *actuating* merupakan bagian dari kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan (Yacoeb, 2013).

Pengarahan kegiatan pekerjaan merupakan sesuatu yang paling penting dalam fungsi manajemen, semua anggota organisasi mulai dari pimpinan maupun pegawai didorong untuk menyukseskan proses ini dengan rencana yang telah disiapkan dengan langkah yang baik dan benar.

Adapun tujuan pengarahan yang ingin dicapai dalam sistem organisasi adalah sebagai berikut (Fiki,2019:49):

- 1) Menjamin kontinuitas perencanaan

Perencanaan ditetapkan untuk menjadi pedoman dalam pencapaian target organisasi. Untuk mencapai target organisasi, maka diperlukan adanya pelaksanaan kerja yang baik. Dengan adanya

pengarahan pelaksanaan dari seorang manajer, maka akan terjamin terlaksananya perencanaan yang telah ditetapkan di awal.

2) Membudayakan prosedur standar

Dengan adanya pengarahan pelaksanaan, diharapkan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan sangat baik. Apabila prosedur dilaksanakan dengan kebiasaan maka dapat menjadi budaya kerja di lingkungan sistem itu sendiri.

3) Menghindari kemangkiran yang tidak berarti

Fungsi pengarahan ini dimaksudkan agar karyawan terhindar dari kemangkiran yang tidak berarti. Adapun maksud dari kemangkiran yang tidak berarti adalah kondisi ketika seseorang tidak berada di tempat kerjanya di luar penyebab yang jelas dan tanpa pemberitahuan sebelumnya. Oleh karena itu, pengarahan ditetapkan untuk menghindari kemangkiran karyawan.

4) Membina disiplin kerja

Ketika disiplin kerja diterapkan dalam pengarahan, maka akan memberikan dampak positif terhadap organisasi yang didirikan. Selain itu dengan disiplin yang baik maka akan meningkatkan tingkat produktivitas pada organisasi yang berjalan.

5) Membina motivasi yang terarah

Fungsi pengarahan juga memiliki tujuan untuk membina motivasi kerja para karyawan yang terarah artinya karyawan melaksanakan tugas dengan dibimbing dan diarahkan untuk menghindari kesalahan prosedur yang berdampak pada hasil kerjanya (Fiki, 2019:50).

Dalam fungsi *actuating*, melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

## 1) Kepemimpinan

Menurut Wijayanti dalam buku Dasar-dasar Manajemen (Rohman, 2017:113) bahwa kepemimpinan adalah suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Pemimpin merupakan orang yang melaksanakan aktivitas kepemimpinan, sedangkan kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi, dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sekarela dari para bawahan atau bekerja sama dalam suatu usaha dengan pemberian perintah, semangat, kepercayaan, kegiatan, obsesi, konsistensi, pemberian wewenang, perhatian dan sebagainya untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam memimpin, pemimpin memiliki model atau daya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

### a) *Otoriter, Otokratis, Diktator*

Kepemimpinan gaya atau model ini merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang diputuskan hanya oleh pimpinan (Rohman, 2017:125). Sisi positif pada gaya kepemimpinan ini adalah kecepatan serta ketegasan dalam membuat keputusan dan bertindak. Sehingga untuk sementara waktu mungkin produktivitas kerja akan meningkat. Sedangkan dampak negatifnya yakni menimbulkan suasana yang kaku, tegang, dan mencekam dan berkemungkinan dapat merusak moral, banyaknya keluhan, absen, pindah kerja, dan rasa tidak puas bawahan.

### b) *Demokratis*

Model kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak bekerja sama untuk

mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang diputuskan secara bersama-sama antara pimpinan serta bawahan. Kelebihan model kepemimpinan demokratis berupa keputusan dan tindakan lebih obyektif, sedangkan kelemahannya berupa keputusan dan tindakan terkadang lambat, rasa tanggung jawab yang kurang, dan keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik (Rohman, 2017:127).

c) *Liberal*

Model kepemimpinan liberal adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak berkerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Penerapan model kepemimpinan liberal dapat keuntungan berupa para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kerugian yang akan didapat berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing-masing.

2) Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses pemindahan pengertian dalam bentuk informasi dari seseorang kepada orang lain (Fiki, 2019:56). Komunikasi adalah suatu aktivitas penyampaian informasi, baik itu pesan, ide, dan gagasan dari satu pihak ke pihak lain baik disampaikan secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam fungsi *actuating*, komunikasi merupakan elemen yang sangat penting dalam proses organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga manajer dituntut untuk memainkan komunikasi yang sesuai dengan semua elemen organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Adapun teknik komunikasi yang pada umumnya digunakan yaitu:

a) Komunikasi informatif

Komunikasi informatif adalah proses penyampaian pesan atau informasi oleh komunikator terhadap komunikan yang bersifat pemberitahuan (Rohman, 2017: 162). Teknik komunikasi ini dapat dilakukan secara lisan maupun secara tertulis, misalnya melalui media sosial, papan tulis, ataupun memo.

b) Komunikasi persuasif

Komunikasi persuasif dipandang sebagai proses komunikasi atau penyampaian pesan atau informasi dari komunikator terhadap komunikan yang bersifat membujuk, sehingga komunikan secara sadar bersedia melakukan kegiatan tertentu. Teknik ini biasanya dilakukan secara langsung karena bertujuan mengubah tingkah laku komunikan untuk melakukan kegiatan tertentu secara sadar.

c) Komunikasi koersif atau instruktif

Komunikasi koersif atau instruktif adalah proses penyampaian pesan atau informasi dari komunikatoor terhadap komunikan yang mengandung unsur paksaan agar komunikan melakukan tindakan atau kegiatan tertentu. Komunikasi ini mengandung sanksi apabila pesan atau informasi yang disampaikan tidak dilakukan oleh penerima pesan. Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk peraturan, instruksi, keputusan, dan sebagainya yang bersifat imperative yang artinya mengandung keharusan dan kewajiban untuk ditaati dan dilaksanakan (Rohman, 2017:163).

3) Motivasi

Motivasi sering diartikan dengan istilah dorongan, yang artinya tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan “*driving force*” seseorang untuk bertingkah laku

dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Priyono, 2007:77). Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi :

a) Kompensasi bentuk uang

Salah satu bentuk motivasi yang sering diberikan kepada karyawan adalah berupa kompensasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan biasanya berupa uang. Rasa takut kehilangan pekerjaan dan sumber uang merupakan stimulus kerja yang sangat efektif karena uang sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup.

b) Pengarahan dan pengendalian

Pengarahan dimaksudkan untuk menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan (Fiki, 2019: 57). Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut telah berkembang dan dianut oleh berbagai perusahaan sejak lama. Bahkan sampai kini masih banyak yang menggunakan hal tersebut untuk memotivasi para karyawan.

c) Penetapan pola kerja yang efektif

Reaksi kebosanan kerja dapat menimbulkan hambatan yang berarti bagi produktivitas kerja. Oleh sebab itu manajemen perlu menetapkan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan (menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang), manajemen partisipatif (menggunakan berbagai cara untuk melibatkan pekerjaan dalam pengambilan keputusan yang

mempengaruhi pekerjaan mereka) serta usaha untuk mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia seperti istirahat maupun sarana yang lebih fantastis.

d) Kebajikan

Kebajikan merupakan suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasan para karyawan (Fiki, 2019: 58). Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan karyawan adalah pelatihan penyediaan baruppa kursus singkat mengenai tata laku manajemen dan sebagainya.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam hal ini guna memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah dibuat. Selain itu, fungsi manajemen ini dapat memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam praktik pelaksanaannya, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini untuk dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan.

Pada dasarnya pengawasan merupakan tidak lanjut dari fungsi-fungsi sebelumnya, bahwa dalam serangkaian fungsi atau aktivitas dalam sebuah organisasi dibutuhkan kontrol atau evaluasi guna memastikan bahwa semua dijalankan sesuai dengan standar dan aturan yang berlaku.

Pengawasan mencakup hal-hal sebagai berikut (Aditama, 2020:20-21):

- 1) Penentuan apa yang akan dicapai oleh organisasi tertuang dalam visi dan misi.

- 2) Penentuan apa yang akan digunakan sebagai pedoman tertuang di dalam *standar operating procedure* (SOP) atau intruksi kerja (IK).
- 3) Penentuan apa yang dijadikan sebagai acuan dalam target penetapan tujuan, yakni tertuang di dalam *key performance indicator* (KPI).
- 4) Telaah apa yang sedang dan sudah berjalan hingga saat ini, kendala atau problem yang dialami, serta alternatif.
- 5) Penentuan tindakan yang harus segera dilakukan guna perbaikan berkelanjutan dan konsisten sampai dengan tercapainya tujuan perusahaan.

Adapun beberapa cara yang bisa dilakukan untuk melakukan fungsi kontrol terhadap produktivitas kinerja karyawan adalah dengan (Aditama, 2020: 21):

- 1) Memastikan bahwa SOP (*standar operating procedure*) dan IK (intruksi kerja) berjalan dengan baik.
- 2) Memastikan bahwa proses audit internal secara kontinuitas terlaksana.
- 3) Pengukuran *performance* dengan melakukan observasi dan wawancara secara rutin dan berkala kepada setiap unit atau anggota organisasi guna memastikan bahwa SOP/IK yang sudah ditetapkan dilaksanakan.
- 4) Memanfaatkan fasilitas teknologi informasi untuk membantu proses pengawasan seperti penggunaan *fingerprint*, GPS, CCTV, dan sebagainya.

Ada dua kemungkinan penyebab terjadi penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan oleh manajemen, antara lain:

- 1) Karyawan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan standar yang ditetapkan oleh manajemen. Murni dari kapasitas, kompetensi, dan karakter karyawan itu sendiri.
- 2) Standar yang diterapkan terlalu berat dan tidak rasional untuk diterapkan dalam kondisi yang ada, sehingga sulit untuk dilaksanakan.

Adapun solusi dari kedua hal di atas, perlu dilakukan beberapa tindakan perbaikan, yaitu bisa dengan melakukan beberapa upaya sebagai berikut:

- 1) Perubahan atau penyesuaian standar berdasarkan kondisi dan kemampuan SDM.
- 2) Perubahan metode-metode kerja.
- 3) Perubahan perintah dan intruksi kerja.
- 4) Perubahan kebijakan perusahaan.
- 5) Perubahan struktur tenaga kerja.
- 6) Melakukan rekrutmen dan seleksi yang lebih efektif.
- 7) Melakukan pelatihan dan pengembangan SDM.

Menurut Silalahi sebagaimana dikutip Abdul Choliq dalam skripsi Fiki Fatimatul Lutfah (Fiki, 2019:61-63), pengawasan dapat dibagi menjadi beberapa tipe:

- 1) Pengawasan internal dan eksternal

Pengawasan internal dilakukan untuk mengetahui penggunaan sumber fisik, finansial, manusia dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan pengawasan eksternal dilakukan oleh manajer puncak untuk mengetahui dan mengumpulkan informasi tentang perkembangan dari faktor luar organisasi yang mungkin akan berpengaruh terhadap kemajuan organisasi.

- 2) Pengawasan perilaku dan keluaran

Pengawasan perilaku dilaksanakan secara langsung yaitu pengamatan pribadi atas perilaku pekerja. Sedangkan pengawasan keluaran meruakan pengawasan yang didasarkan pada pengukuran keluaran atau hasil kerja.

- 3) Pengawasan preventif dan represif

Pengawasan preventif dimaksudkan untuk mengurangi atau mencegah kesalahan atau penyimpangan. Standar (hasil perencanaan), regulasi (hasil pengorganisasian), rekrutmen, seleksi, pelatihan dan

pengembangan (hasil staffing) yang baik merupakan wujud pengawasan preventif sebab hal tersebut dapat mengarahkan dan membatasi perilaku karyawan dan manajer. Sedangkan pengawasan represif dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang salah dan membuat kinerja sesuai dengan aturan dan standar yang ditetapkan.

4) Pengawasan birokratik dan organik

Pengawasan birokratik adalah pengawasan yang dilakukan berdasarkan prosedur dan aturan ekstensif, hirarkis, deskripsi jabatan yang ketat dan metode formal untuk pencegahan dan pengoreksian terhadap penyimpangan, hasil, dan perilaku yang ditetapkan. Sedangkan pengawasan organik adalah pengawasan yang dilaksanakan dengan otoritas fleksibel, deskripsi jabatan yang longgar, control individual dan metode lain untuk pencegahan dan pengoreksian terhadap penyimpangan, hasil, dan perilaku serta hasil yang ditetapkan dalam standar.

5) Pengawasan masukan, pengawasan transformasional, dan pengawasan keluaran.

Pengawasan masukan adalah pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan kerja dimulai. Dalam sistem ini, manajer mencari masukan dan isu baru dalam organisasi yang kritis untuk keberhasilan proses organisasi atau pencapaian tujuan organisasi. Adapun pengawasan transformasional adalah pengawasan yang dilaksanakan untuk fokus pada apa yang akan terjadi ketika proses kerja berlangsung. Dan pengawasan keluaran adalah pengawasan yang dilakukan setelah kegiatan kerja selesai dilakukan.

6) Pengawasan ganda

Pengawasan ganda adalah pengawasan yang menggunakan dua atau lebih dari tipe pengawasan untuk memperoleh hasil yang efektif. Penggunaan tipe pengawasan ganda berbeda bagi setiap organisasi.

Hal ini sesuai dengan faktor situasional organisasi seperti ukuran organisasi, desain struktur organisasi, kebijakan, organisasi dan sebagainya.

Pengawasan juga merupakan pengamatan terhadap seluruh kegiatan para karyawan dalam konteks keorganisasian atau perusahaan dilihat dari relevansinya dengan perencanaan dan tujuan yang ditetapkan. Sehingga dalam pengawasan dapat ditetapkan kegiatan-kegiatan sebagai berikut (Rohman, 2017:154):

- 1) Pengamatan terhadap kinerja seluruh personalia hubungannya dengan tugas keorganisasian masing-masing.
- 2) Pembinaan terhadap personalia dalam organisasi atau perusahaan
- 3) Penelusuran relevansi kerja dengan tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Kontrol terhadap kuantitas dan kualitas kerja.
- 5) Efektivitas pelaksanaan kegiatan.
- 6) Efisiensi penggunaan anggaran.
- 7) Perbandingan hasil kerja masa lalu dengan masa yang sedang dikerjakan.
- 8) Bahan perbandingan untuk perencanaan yang akan datang dan sebagai bahan evaluasi.

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

#### **1. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Pemerintah baik di pusat maupun di daerah memiliki beberapa badan usaha. Badan usaha ini berfungsi memberikan pendapatan asli daerah kepada negara dengan mengelola potensi yang ada. Adapun jenis badan usaha milik pemerintah adalah BUMN, BUMD, dan BUMDes. BUMDes adalah usaha desa yang dikelola oleh pemerintah Desa, dan berbadan hukum.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu program strategis pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat yang ada di pedesaan. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

merupakan institusi yang dibentuk oleh pemerintah desa serta masyarakat mengelola institusi tersebut berdasarkan kebutuhan dan ekonomi desa. Menurut Pasal 1 angka 6 UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya masyarakat desa (Anom, 2015: 28).

BUMDes dibentuk berlandaskan atas peraturan perundang-undangan yang berlaku atas kesepakatan antar masyarakat desa. Tujuan BUMDes adalah meningkatkan dan memperkuat perekonomian desa. BUMDes memiliki fungsi sebagai lembaga komersial melalui penawaran sumber daya lokal yang bertujuan untuk mencari keuntungan dan lembaga sosial melalui kontribusi penyediaan pelayanan sosial yang berpihak pada kepentingan masyarakat (Nugroho, 2021:7).

## 2. Landasan Hukum

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat berdiri berdasarkan landasan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan PP No. 72 tahun 2005 tentang Desa. Secara rinci kedua landasan hukum BUMDes adalah (Nugroho , 2021:20-23) :

- a. UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah; Pasal 213 ayat (1) “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”.
- b. PP No. 72 tahun 2005 tentang Desa: Pasal 78
  - 1) Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan Desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa.
  - 2) Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

- 3) Bentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus berbadan hukum.

#### Pasal 79

- 1) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 ayat (1) adalah usaha desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa.
- 2) Permodalan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat berasal dari:
  - a) Pemerintah Desa;
  - b) Tabungan masyarakat;
  - c) Bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota;
  - d) Pinjaman; dan/atau
  - e) Penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan.
- 3) Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa terdiri dari Pemerintah Desa dan masyarakat.

#### Pasal 80

- 1) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat melakukan pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setelah mendapat persetujuan BPD.

#### Pasal 81

- 1) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.
- 2) Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya memuat:
  - a) Bentuk badan hukum;
  - b) Kepengurusan;

- c) Hak dan kewajiban;
- d) Permodalan;
- e) Bagi hasil usaha atau keuntungan;
- f) Kerja sama dengan pihak ketiga;
- g) Mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban.

### 3. Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Terdapat enam prinsip dalam mengelola BUMDes (PKDSP, 2007:13), antara lain:

- a. *Kooperatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- b. *Partisipatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes.
- c. *Emansipatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
- d. *Transparan*. Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- e. *Akuntabel*. Seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif.
- f. *Sustainable*. Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

### 4. Tujuan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pembangunan BUMDes dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerjasama antar desa. Menurut Abdul Rohman dkk (2018) dalam Jurnal pengabdian kepada masyarakat membangun negeri, pendirian suatu BUMDes pada suatu desa bertujuan untuk (Ridzal, 2020):

- a. Mengoptimalkan asset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa.
- b. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa.
- c. Mengembangkan rencana kerjasama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga.
- d. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga.
- e. Membuka lapangan pekerjaan.
- f. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.
- g. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Untuk mencapai tujuan BUMDes dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa. Pemenuhan kebutuhan ini diupayakan tidak memberatkan masyarakat mengingat BUMDes akan menjadi usaha desa yang dominan dalam menggerakkan ekonomi desa.

#### 5. Klasifikasi Jenis Usaha Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Dalam UU Desa, BUMDes diartikan sebagai badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Berikut klasifikasi jenis usaha BUMDes menurut Permen nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pasal 19 sampai dengan pasal 24 (Viki, 2019), antara lain:

##### Pasal 19

- 1) BUMDes dapat menjalankan bisnis sosial sederhana yang memberikan pelayanan umum kepada masyarakat dengan memperoleh keuntungan finansial.

- 2) Unit usaha dalam BUMDes sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memanfaatkan sumber daya lokal dan teknologi tepat guna, meliputi:
  - a) Air minum Desa;
  - b) Usaha listrik Desa;
  - c) Lumbung pangan;
  - d) Sumber daya lokal dan teknologi tepat guna lainnya.
- 3) Ketentuan mengenai pemanfaatan sumber daya lokal sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur dengan Peraturan Desa dan teknologi tepat guna.

#### Pasal 20

- 1) BUMDes dapat menjalankan bisnis penyewaan barang unuk melayani kebutuhan masyarakat desa danditujukan untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa (PADes).
- 2) Unit usaha dalam BUMDes sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha penyewaan meliputi:
  - a) Alat transportasi;
  - b) Perkakas pesta;
  - c) Gedung pertemuan;
  - d) Rumah toko;
  - e) Tanah milik BUMDes;
  - f) Barang sewaan lainnya.

#### Pasal 21

- 1) BUMDes dapat menjalankan usaha perantara yang memberikan jasa pelayanan kepada warga.
- 2) Unit usaha dalam BUMDes sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha perantara yang meliputi:
  - a) Jasa pembayaran listrik;
  - b) Pasar desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat; dan
  - c) Jasa pelayanan lainnya.

## Pasal 22

- 1) BUMDes dapat menjalankan bisnis yang memproduksi dan/atau berdagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas.
- 2) Unit usaha dalam BUMDes sebagaimana pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan perdagangan meliputi:
  - a) Pabrik es;
  - b) Pabrik asap cair;
  - c) Hasil pertanian;
  - d) Sarana produksi pertanian;
  - e) Sumur bekas tambang; dan
  - f) Kegiatan bisnis produktif lainnya.

## Pasal 23

- 1) BUMDes dapat menjalankan bisnis keuangan yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa.
- 2) Unit usaha dalam BUMDes sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memberikan akses kredit dan peminjaman yang mudah diakses oleh masyarakat desa.

## Pasal 24

- 1) BUMDes dapat menjalankan usaha bersama sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat desa baik dalam skala lokal desa maupun kawasan perdesaan.
- 2) Unit-unit usaha sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat berdiri sendiri yang diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUMDes agar tumbuh menjadi usaha bersama.
- 3) Unit usaha dalam BUMDes sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat menjalankan kegiatan usaha bersama meliputi:
  - a) Pengembangan kapal desa berskala besar untuk mengorganisasi nelayan kecil agar usahanya menjadi lebih ekspansif;

- b) Desa wisata yang mengorganisis rangkaian jenis usaha dari kelompok masyarakat; dan
- c) Kegiatan usaha bersama yangn mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya.

#### **D. Landasan Teologis**

Banyak ayat-ayat dalam surah al-Qur'an yang membahas terkait definisi fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen dikenal dengan POAC atau *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. Pengertian manajemen secara Islam merupakan proses, niat, ikhtiar yang maksimal dan tawakal (Aziz, 2018). Islam memandang esensi sebuah perbuatan adalah niatnya. Apabila niatnya baik maka akhirnya akan baik pula. Sedangkan ikhtiar adalah tindak lanjut dari niat yang telah dilaksanakan, atau bersamaan niat dengan tindakan. Ikhtiar dalam Islam harus maksimal dan terus menerus.

Manajemen secara Islam dilakukan ketika kita sudah mempunyai niat dengan perencanaan yang matang dan baik dimana sudah melalui evaluasi-evaluasi terkait kegiatan bisnis apa yang akan kita bangun, kemudian berikhtiar dengan sungguh-sungguh dengan usaha yang maksimal. Usaha yang maksimal berarti dengan pengorganisasian dan pengarahan yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan tujuan yang akan kita capai, dengan memilih sumber daya manusia yang memiliki ketrampilan dan bertanggung jawab, agar bisnis yang akan kita jalankan berjalan dengan baik. Setelah melakukan ikhtiar atau usaha yang maksimal, kita diharuskan bertawakal, dimana kita menyerahkan hasil akhir usaha kita kepada Allah. Dalam bertawakal kita juga harus mengoreksi kegiatan yang sudah kita jalankan dengan pengontrolan, mengecek apakah ada kesalahan atau kekurangan. Dengan upaya itu semua manajemen yang kita lakukan dalam usaha bisnis yang dijalankan maka akan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Fungsi manajemen perencanaan juga terdapat dalam salah satu ayat al-Qur'an, yaitu surah An-anfal ayat 60:

وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ

Artinya:

“Dan persiapkanlah untuk menghadapi mereka kekuatan apa saja yang kamu sanggupi dan dari kuda-kuda yang ditambat untuk berperang, (yang dengan persiapan itu) kamu menggetarkan musuh Allah dan musuh kamu serta musuh-musuh yang lain dari mereka yang tidak kamu ketahui sedang Allah akan mengetahuinya, dan apa saja yang kamu belanjakan di jalan Allah akan disempurnakan balasannya kepadamu dan kamu tidak akan dianiaya.” (QS. An-anfal:60)

Di dalam ayat di atas menurut Muhammad Arif dalam jurnalnya yakni tafsir ayat-ayat manajemen dalam Al-Qur'an, mengartikan bahwa Allah Swt memerintahkan kaum muslimin untuk mempersiapkan diri terlebih dahulu sebelum berperang. Ayat tersebut mengartikan bahwa dalam menyusun perencanaan harus dilakukan secara matang karena hal itu menjadi sangat penting dimana berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target dan hasil-hasilnya di masa yang akan tiba sehingga apapun kegiatan yang akan dilakukan dapat berjalan dengan baik (Arif, 2017).

Selain perencanaan yang dilakukan dengan baik dan matang, dalam pengorganisasian juga dilakukan dengan baik dan terorganisir. Islam sangat mendorong kaumnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir, karena sesuatu yang tidak terorganisir dengan baik maka akan mudah dihancurkan. Pengorganisasian yang baik dan kuat terwujud dengan adanya kesatuan dalam segala tindakan. Islam menyuruh kaumnya untuk tidak terpecah belah sebagaimana dalam surat Ali Imran ayat 103,

وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا

Artinya:

“Dan berpegang teguhlah kamu sekalian kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai-berai.” (QS. Ali Imran:103)

Pengertian ayat di atas menunjukkan bahwa kita harus saling berkerjasama dalam hal kebaikan, dimana kerjasama tersebut dilakukan tanpa batas yang berguna untuk kemajuan organisasi yang ada.

Setelah melakukan perencanaan dan pengorganisasian, kemudian langkah berikutnya yaitu mengarahkan kegiatan organisasi atau bisnis. Pengarahan dilakukan oleh manajer atau pemimpin dengan mendorong semua sumber daya manusia yang ada dalam organisasi untuk bersama-sama memajukan kegiatan organisasi atau bisnis agar mencapai tujuan yang diinginkan atau ditentukan. Seperti dalam Al-Qur'an yang memberikan pedoman dan acuan dalam proses ini. Jika sebuah perencanaan tanpa aksi adalah sebuah kesia-siaan, dalam surat As-Shah ayat 2-3,

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ. كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ

Artinya:

“Wahai orang-orang yang beriman! Mengapa kamu mengatakan apa yang tidak kamu lakukan. Amat besar kebenciannya di sisi Allah, kamu mengatakan apa yang tidak kamu lakukan”.(QS. As-Shah:2-3)

Ayat tersebut mengartikan bahwa dalam proses pelaksanaan tidak boleh dilakukan secara serampangan dan asal-asalan. Karena setiap pekerjaan yang dilakukan akan dipertanggungjawabkan nantinya (Arif, 2017).

Dalam Islam motivasi kerja seseorang hanyalah Allah Swt, sehingga dalam diri setiap muslim akan timbul kekuatan disiplin yang muncul dari dalam diri manusia, sebab mereka sadar bahwa seluruh tindak tanduk mereka selalu diawasi oleh Allah Swt. Adapun dalam Al-qur'an ayat tentang pengawasan dalam surat As-Syuara ayat ke 6, antara lain:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مِنْ دُونِهِ أَوْلِيَاءَ اللَّهُ حَفِيظٌ عَلَيْهِمْ وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ

Artinya:

“Dan (sebaliknya) orang-orang yang menjadikan selain Allah sebagai Pelindung (yang gdisembah dan diharapkan pertolongan-Nya), Allah senantiasa mengawasi tingkah laku mereka (serta akan membalasnya); dan Engkau (Wahai Muhammad hanyalah penyampai) bukanlah menjadi wakil terhadap amalan mereka”.(QS.As-syuara:6)

Dari beberapa ayat di atas menunjukkan bahwa semua yang kita lakukan ada Allah yang mengawasi, semua kegiatan yang akan kita susun dan sudah berjalan harus diawasi agar semua rencana yang sudah dijalankan berjalan dengan baik dan menghasilkan buah yang membahagiakan.

Meningkatkan perekonomian masyarakat pedesaan dapat berjalan dengan baik jika dilakukan dengan penyusunan manajemen yang baik pula. Masyarakat pedesaan dapat merubah tingkat perkonomiannya jika ada fasilitator yang menyediakan saran dan prasana, untuk merubah kesejahteraan masyarakat. Pengembangan masyarakat yakni mengubah masyarakat ke arah yang lebih baik dengan perubahan-perubahan yang dibantu oleh semua tingkat lapisan masyarakat, yang berrati bahwa peran Pemerintah Desa tidak dapat terlepas dalam mendorong perubahan masyarakatnya. Sebagaimana dalam Firman Allah dalam surat Ar-Rad ayat 11,

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ ۚ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُعْزِرُوا  
مَا بِنَفْسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَّالٍ

Artinya:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka taka da yang dapat menolaknya; dan sekali-kali taka da pelindung bagi mereka selain Allah”.(QS. Ar-Rad:11)

Menurut Syamsiyatun dkk (Syamsiyatun et al, 2018:109), penjelasan ayat di atas adalah bahwa manusia dituntut aktif dan dinamis dalam menjalani kehidupan, bergerak dan berusaha tanpa berhenti, melakukan evaluasi dan muhasabah. Tetapi aktor perubahan yang tidak boleh dilupakan adalah malaikat yang berperan sebagai pengawas manusia dalam beraktifitas. Hadirnya malaikat di seputar manusia dimaksudkan agar manusia selalu berhati-hati dalam menjalani kehidupan. Malaikat dalam ta'wil menurut penulis Syamsiyatun dkk (2018) dalam buku Ta'wil ayat-ayat pengembangan masyarakat dalam Al-qur'an, adalah peran orang-orang sekitar yang tidak boleh diabaikan dalam memacu dan mempengaruhi munculnya perubahan dalam masyarakat. Sedangkan di atas semua, suatu kaum dan komunitas harus meletakkan segala upaya perubahan hanya kepada Allah swt sang Creator dan pencipta alam semesta ini. Hikmah yang bisa dipetik adalah kewajiban suatu kaum yang telah berubah kepada kemajuan dan keberhasilan harus dikembalikan kepada Allah swt yang sesungguhnya merubah dan menciptakann segala kebaikan.

Sebagaimana penjelasan di atas, maka sebuah masyarakat dapat merubah kehidupannya apabila ada fasilitator yang bersedia membantu masyarakat untuk berubah. Dalam tingkat pedesaan terdapat Pemerintah Desa yang dijadikan fasilitator untuk masyarakatnya. Dengan mengadakan pelatihan-pelatihan atau program-program yang sesuai dengan masyarakat desa yang dapat merubah dan mendorong kesejahteraan masyarakat pedesaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dalam hal ini adalah penelitian lapangan, dimana penelitian yang secara langsung mengamati dengan dekat melalui objek yang akan diteliti untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang interaksi suatu unit sosial seperti halnya individu, kelompok, lembaga atau masyarakat. Metode pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Karena penelitian kualitatif secara umum dapat digunakan untuk penelitian tentang kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsional organisasi, aktivitas, sosial dan lain-lain (Pupu, 2009). Yakni dengan pendekatan *case studies*, yaitu studi yang menggali suatu masalah dengan batasan yang terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu (Astari, 2020).

Penelitian yang berjudul “Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Studi Kasus Desa Kebandingan Kedungbanteng Kabupaten Tegal” menggunakan metode kualitatif, dimana pendekatan ini dilakukan untuk memahami peristiwa, kegiatan, perilaku dan pelaku peristiwa dan situasi tertentu, serta dalam situasi ilmiah. Yang akan menggambarkan tentang bagaimana BUMDes Desa Kebandingan mengelola dan menyusun manajemnya dalam mengembangkan ekonomi masyarakat Desa Kebandingan dan peran BUMDes untuk meningkatkan perekonomian masyarakat Desa Kebandingan.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah sebuah tempat dimana peneliti memperoleh data yang diinginkan. Penelitian ini mengambil tempat di daerah Kabupaten

Tegal Kecamatan Kedungbanteng Desa Kebandingan yakni Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pertimbangan peneliti memilih BUMDes Desa Kebandingan karena BUMDes Desa Kebandingan yang berdiri tahun 2018, yang akan berfokus pada manajemen BUMDes dalam mengelola pengembangan ekonomi masyarakat dan perannya pada masyarakat Desa Kebandingan.

## 2. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dari bulan Juli 2021 sampai Agustus 2021.

## C. Sumber Data Penelitian

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif yaitu kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain Data yang dikumpulkan dalam penelitian ada dua macam yakni data primer dan data sekunder.

### 1. Data Primer

Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2016: 225). Dalam hal ini data primer diperoleh dari wawancara yaitu Kepala BUMDes dan Pengawas BUMDes Bade Juara, Kepala Desa Kebandingan dan Pengurus BUMDes serta masyarakat yang ikut masuk dalam aktivitas BUMDes Kebandingan.

### 2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang telah tersedia sebelum penelitian dilakukan. Dalam penelitian yang akan dilakukan, data sekunder diperoleh melalui dokumentasi yang berupa catatan, buku, agenda, laporan yang tersedia, skripsi, internet, dan sebagainya yang berkaitan dengan penelitian ini. Adapun data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah buku-

buku terkait pengelolaan dan pendirian BUMDes dan jurnal-jurnal penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi, dan studi dokumentasi.

##### **1. Observasi**

Observasi merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan secara mengamati, dan mencatat secara sistematis (Prasetya, Skripsi, 2012: 96). Observasi pada penelitian ini yaitu melakukan pengamatan langsung mengetahui program-program BUMDes, dan pelaksanaan manajemen yang dilakukan oleh pengurus BUMDes Bade Juara.

##### **2. Wawancara**

Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui Tanya Jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topic (Sugiyono, 2018: 231). Wawancara akan dilakukan dengan informasi yang memiliki keterkaitan tentang penelitian ini dan memiliki wawasan terkait dengan materi penelitian. Dalam proses ini ditentukan oleh beberapa faktor tersebut diantaranya pewawancara, responden, topic penelitian yang tertuang dalam daftar pertanyaan dan situasi wawancara. Adapun macam-macam wawancara adalah sebagai berikut (Sugiono, 2016: 233-234):

###### **a. Wawancara Terstruktur**

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Oleh karena itu dalam melakukan wawancara, peneliti telah menyiapkan instrument penelitian berupa pertanyaan-pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan.

###### **b. Wawancara Semiterstruktur**

Pada wawancara kali ini dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuannya untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

c. Wawancara Tak Berstruktur

Wawancara tak berstruktur adalah wawancara yang bebas, peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan dianyakan.

Wawancara yang dimaksud pada penelitian kali ini dilakukan kepada Kepala BUMDes dan Pengawas BUMDes Bade, Kepala Desa Kebandingan dan Pengurus BUMDes serta masyarakat yang ikut masuk dalam aktivitas BUMDes Kebandingan. Adapun gambaran umum wawancara yang akan dilakukan peneliti, antara lain:

- 1) Kepala Desa yang merangkap sebagai Komisaris BUMDes, peneliti mewawancarai terkait sejarah BUMDes Bade Juara.
- 2) Pengawas BUMDes Bade Juara, peneliti mewawancarai terkait pengawasan pada BUMDes.
- 3) Ketua BUMDes Bade Juara, peneliti mewawancarai mengenai cara ketua BUMDes dalam menangani anggota BUMDes.
- 4) Sekertaris, peneliti mewawancarai mengenai pengorganisasian BUMDes dan peran BUMDes bagi sekertaris.
- 5) Bendahara dan anggota BUMDes, peneliti mewawancarai mengenai peran BUMDes bagi mereka, serta prosedur kerja mereka disetiap unit usaha.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengambilan data-data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen yang berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiono, 2018: 240). Teknik ini dilakukan untuk menghasilkan data-data yang berkaitan dengan penelitian ini, teknik pengumpulan data dengan menggunakan berbagai buku, dokumen, dan tulisan yang relevan untuk menyusun konsep penelitian serta menangkap objek penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan pengumpulan dokumen-dokumen atau berkas-berkas, gambar yang berkaitan dengan BUMDes.

### E. Teknik Pengambilan Sampel

*Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan mempertimbangkan hal-hal tertentu, seperti orang yang mengetahui seluk beluk isi dalam industry, atau mungkin dia sebagai yang memiliki wewenang tertinggi dalam industry sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek yang diteliti (Sugiyono, 2013:53). Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah pengurus dan masyarakat yang ikut dalam keanggotan BUMDes Bade Juara Desa Kembangan.

### F. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dimana bersifat deskriptif. Data yang dihasilkan yakni dalam bentuk menggambarkan dan uraian naratif. Analisis data menggunakan model *analysis interactive* dari Miles dan Huberman yang membagi kegiatan analisis menjadi beberapa bagian yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi data (Ilyass, 2016).

#### 1. Pengumpulan data

Penelitian mencatat semua data secara objektif dan apa adanya sesuai dengan observasi dan wawancara di lapangan. Seluruh data yang sudah

diperoleh dikumpulkan menurut klasifikasinya masing-masing. Data yang sudah terkumpul dapat langsung dianalisis.

## 2. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Setelah dikemukakan, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data akan semakin banyak, kompleks dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2016: 247).

## 3. Penyajian data

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Melalui penyajian data, maka data akan terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah difahami (Sugiyono, 2016: 249).

Penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data dilakukan setelah melakukan reduksi data yang akan dipergunakan sebagai bahan laporan. Data yang disajikan sesuai dengan apa yang diteliti, maksudnya hanya dibatasi pada pokok permasalahannya.

## 4. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan suatu kegiatan yang berupa pengambilan intisari dan penyajian data yang merupakan hasil analisis yang dilakukan dalam penelitian atau kesimpulan awal yang belum benar-benar nyata serta merupakan tahap akhir dari keseluruhan hasil penelitian dalam teknik analisis data.

## G. Uji Keabsahan Data

Pengujian validitas dan reabilitas pada penelitian kualitatif disebut dengan pemeriksaan keabsahan data. Formulasi pemeriksaan keabsahan data menyangkut kriteria drajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Dari empat kriteria tersebut, pendekatan kualitatif memiliki delapan teknik yang digunakan dalam pemeriksaan keabsahan data adalah perpanjangan keikutsertaan, ketentuan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, analisa kasus negatif, kecukupan ferenrsial, pengecekan dengan anggota yang terlibat dalam penelitian uraian rinci (Sumasno, 2016).

### 1. Kepercayaan (*credibility*)

Uji *credibility* atau validitas internal merupakan uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif yang dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.

### 2. Keteralihan (*tranferability*)

Keteralihan (*tranferability*), pada dasarnya merupakan validitas eksternal pada penelitian kualitatif. *Tranferability* perlu dilakukan orang lain yang telah mempelajari laporan penlitian. Orang lain termasuk rekan-rekan peneliti, para pembimbing atau prometer, dan para penguji akan membandingkannya dengan kepustakaan, wacana, penelitian, dan pengalamannya masing-masing. Agar mereka iitu memperoleh gambaran yang jelas, penelitian pelu menjelaskan latar dan adegan mengenai lapangan tempat gejala itu berlangsung dan peneliti teliti.

### 3. Ketergantungan/reliabilitas (*dependability*)

Pradigma positivistic memandang reliabilitas temuan peneliti sebagai replikabililitas, yaitu kemampuan hasil penelitian untuk diulang yang dilakukan dengan teknik pengujian bentuk pararell. *Dependability* dalam peneliitian kualitatif disebut reabilitas. Suatu penelitian dikatakan

*dependability* apabila orang lain dapat mengulangi atau mereplikasi proses penelitian tersebut. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing atau mengaudit keseluruhan aktifitas peneliti dalam melakukan penelitian.

4. Kepastian/dapat dikonfirmasi (*confirmability*)

*Confirmability* atau konfirmabilitas merupakan serangkaian langkah untuk mendapatkan jawaban apakah ada keterkaitan antara data yang sudah diorganisasikan dalam catatan lapangan dengan materi-materi yang digunakan dalam audit trail. Audit trail merupakan langkah diskusi analitik terhadap semua berkas data hasil penelitian, mulai berkas data penelitian sampai dengan transkrip pelaporan. Secara lugas, konfirmabilitas dilakukan dengan konfirmasi informasi secara langsung kepada narasumber dan menghubungkan perolehan informasi satu sama lain.

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif apabila hasil penelitian disepakati oleh banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability*, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersama. Uji *confirmability* adalah menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan.

## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan**

##### **1. Sejarah Berdirinya BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan**

Berdirinya BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan pada awal tahun 2018 dilatarbelakangi oleh perintah dari pemerintahan kecamatan yang memberikan amanat untuk segera mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) kepada semua desa-desa dalam lingkup satu kecamatan. Sebagaimana UU Nomor 6 Tahun 2014 dan peraturan pemerintah nomor 47 tahun 2015 tentang perubahan atas peraturan pemerintah nomor 43 tahun 2014 tentang peraturan pelaksanaan UU Nomor 6 tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan, pengelolaan, dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Pada bulan Oktober tanggal 18 pada tahun 2018 Pemerintah Desa Kebandingan mendirikan BUMDes dengan nama Bade Juara. Pendirian BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan berfokus untuk mengembangkan potensi yang ada di desa, dengan merencanakan beberapa program yang baik untuk mensejahterakan masyarakat desa. Desa Kebandingan memiliki potensi yang besar dalam bidang pertanian dan dalam pengelolaan sampah. Dari potensi tersebut, kemudian didirikan beberapa program yaitu unit usaha sampah, unit usaha perdagangan, unit usaha pertanian dan pertanian, serta unit usaha jasa.

Setelah BUMDes berjalan selama 5 bulan, dari semua program yang sudah direncanakan oleh pengurus BUMDes, yang berjalan hanya unit usaha sampah saja karena di unit usaha sampah memiliki alat pembakaran sampah yang cukup baik untuk mengurangi tingginya volume sampah. Dengan keberadaan alat tersebut menunjukkan adanya inovasi yang diupayakan oleh Pemerintah Desa untuk menjaga kualitas lingkungan. Namun terdapat beberapa usaha yang tidak berjalan dengan baik, dikarenakan sumber daya

manusia (SDM) yang sudah ditugaskan di bidang-bidang perunit usaha tidak cukup mampu untuk mengelolanya. Dan di akhir 2019 tepatnya pada tanggal 5 April BUMDes Bade Juara serta semua pengurus dibubarkan dan BUMDes dikelola kembali oleh Pemerintah Desa.

Berikutnya pada tahun 2020 BUMDes Bade Juara didirikan kembali dan secara resmi memiliki bangunan BUMDes pada tanggal 18 Oktober dengan kepengurusan yang baru. Akan tetapi kepengurusan BUMDes pada awal pendirian ulang diganti kembali di pertengahan berjalannya BUMDes yang baru. Selain kurangnya ketrampilan SDM dalam mengelola BUMDes, pandemi Covid-19 menjadi salah satu faktor tidak berjalannya program-program lain yang sudah direncanakan. Namun unit pengelolaan sampah milik BUMDes berhasil dikelola hingga saat ini. Pendirian BUMDes di tahun 2020 oleh Pemerintah Desa Kebandingan diharapkan bisa menjadi nilai tambah bagi citra desa dan manfaat untuk semua masyarakat Desa Kebandingan.

## 2. Dasar Hukum

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat berdiri berdasarkan landasan UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan PP No. 72 tahun 2005 tentang Desa. Secara rinci kedua landasan hukum BUMDes adalah (Nugroho , 2021:20-23) :

- a. UU No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah; Pasal 213 ayat (1) “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa”.
- b. PP No. 72 tahun 2005 tentang Desa: Pasal 78
  - 1) Dalam meningkatkan pendapatan masyarakat dan Desa, Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa.
  - 2) Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa berpedoman pada peraturan perundang-undangan.

- 3) Bentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus berbadan hukum.

#### Pasal 79

- 1) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 ayat (1) adalah usaha desa yang dikelola oleh Pemerintah Desa.
- 2) Permodalan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat berasal dari:
  - a) Pemerintah Desa;
  - b) Tabungan masyarakat;
  - c) Bantuan Pemerintah, Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota;
  - d) Pinjaman; dan/atau
  - e) Penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atas dasar saling menguntungkan.
  - f) Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa terdiri dari Pemerintah Desa dan masyarakat.

#### Pasal 80

- 1) Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat melakukan pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- 2) Pinjaman sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan setelah mendapat persetujuan BPD.

#### Pasal 81

- 1) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diatur dengan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.
- 2) Peraturan Daerah Kabupaten/Kota sebagaimana dimaksud pada ayat (1) sekurang-kurangnya memuat:
  - a) Bentuk badan hukum;
  - b) Kepengurusan;

- c) Hak dan kewajiban;
- d) Permodalan;
- e) Bagi hasil usaha atau keuntungan;
- f) Kerja sama dengan pihak ketiga;
- g) Mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban.

### 3. Visi dan Misi

Visi : Mewujudkan Desa yang Maju serta Sejahtera

Misi :

- a. Mengembangkan BUMDes sebagai lokomotif kegiatan perekonomian dan pemberdayaan masyarakat Desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Kebandingan dalam mewujudkan kemandirian di segala bidang.
- b. Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) untuk meningkatkan pembangunan dan peningkatan pelayanan masyarakat Desa.
- c. Menggali dan memberdayakan potensi Desa untuk didayagunakan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- d. Memperkuat kelembagaan dan memperluas jaringan kerja melalui kerjasama, baik secara internal maupun eksternal Desa dengan berbagai potensi masyarakat dan berbagai pihak serta besinergi dengan lembaga-lembaga pemerintah guna memperkokoh perekonomian Desa Kebandingan.

### 4. Susunan Kepengurusan BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan

Setiap lembaga/badan usaha memiliki struktur organisasi yang bertujuan untuk memajukan lembaganya. Kepengurusan yang disusun harus direncanakan dengan tepat dan benar sesuai dengan kemampuan individu-individu yang akan ditugaskan. Dengan begitu tujuan lembaga yang lembaga harapkan akan berjalan dengan baik.

**Susunan Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bade Juara  
Desa Kebandingan**

Pengawas 1 : Bapak Untung (Sekertaris Desa)

Pengawas 2 : Bapak Heru (Ketua BPD Desa Kebandingan)

Pengawas 3 : Bapak Supardi (Masyarakat)

Komisaris : Bapak Sutrisno (Kepala Desa Kebandingan)

Pelaksana Operasional BUMDes

a. Ketua : Hafid Iman Sadana

b. Sekertaris : Desi Khoirunnisa

c. Bendahara : M. Jamalludin

Unit-unit usaha

1) Unit Usaha Perdagangan : Ipang Awaludin

2) Unit Usaha Jasa : Insan Hadi Kurnia

3) Unit Usaha Persampahan : Poniman

4) Unit Usaha Pertanian dan Perternakan : Moh. Ibnu Kharisma Al Fajri

5. Modal BUMDes dan Pembagian Laba

Permodalan, keuangan serta harta benda BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan pada tahun 2020 berasal dari:

a. Modal awal BUMDes Bade Juara berasal dari APB Desa

b. Modal BUMDes terdiri atas:

1) Penyertaan modal desa

2) Penyertaan modal masyarakat

3) Donator pihak ketiga yang tidak mengikat

Sebagai suatu usaha yang dimiliki oleh Desa maka BUMDes harus mampu untuk memberikan kontribusi terhadap perekonomian desa. Pengelolaan BUMDes harus dilakukan secara professional dan mandiri sehingga selain dapat mempertahankan kelangsungan usahanya juga dapat meningkatkan perekonomian desa. Salah satunya dengan cara

mengoptimalkan laba usaha yang dihasilkan oleh BUMDes. Laba usaha yang dihasilkan biasanya akan dialokasikan untuk memenuhi kebutuhan permodalan dan peningkatan desa. Pembagian laba ditetapkan berdasarkan musyawarah pengawas, komisaris dan pengelola BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan sebagai berikut:

**Tabel 3**  
**Pembagian Laba BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan**

No	Jenis	Penerimaan
1.	Pendapatan Asli Desa (PADes)	30%
2.	Penambahan Modal	40%
3.	Cadangan Umum	5%
4.	Kegiatan sosial dan pendidikan	5%
5.	Tunjangan Penghasilan	
	1. Badan pengawas 2 orang	5%
	2. Komisaris	5%
	3. Pengelola operasional dan unit usaha	10%

Sumber: Pasal 24 dalam Bab VIII Hasil Usaha AD ART BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan.

6. Program BUMDes Bade Juara
  - a. Unit Usaha Perdagangan

Unit Usaha Perdagangan BUMDes Bade Juara berbentuk pada usaha kafe, menyusun konsep dengan model kekinian yang diharapkan menjadi tempat orang-orang bersantai dengan disuguhkan makanan dan minuman pelengkap dengan dilengkapi fasilitas wi-fi. Memiliki berbagai macam menu dengan harga yang pas dikantong. Pada unit usaha perdagangan ini, masyarakat juga didorong untuk berkontribusi dengan menitipkan produk-produk yang mereka buat dengan pembagian laba. Jika produk yang masyarakat titipkan terjual, maka pembagian labanya adalah:

1) Jika harga asal produk sebesar Rp. 2000 maka BUMDes akan mengambil keuntungan Rp. 500- Rp. 1.000. Begitu juga seterusnya.

b. Unit Usaha Jasa

Usaha jasa yang disediakan oleh BUMDes Bade Juara yaitu dengan menyediakan jasa seperti isi ulang pulsa, agen Bank BRI dengan pelayanan jasa setor tunai, transfer dan tarik tunai. Akan tetapi program jasa ini tidak berjalan sesuai dengan rencananya. Dikarenakan pada awal pembukaan usaha jasa ini, sarana dan prasarana belum cukup menunjang dalam prosesnya. Dan usaha jasa ini, hanya berjalan 2 bulan saja.

c. Unit Usaha Persampahan

Unit usaha persampahan BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan dibantu dengan alat penunjang pembakaran sampah yang cukup baik dalam menekan volume sampah di Desa Kebandingan. Proses kegiatan unit usaha sampah dimulai dengan petugas mengambil sampah-sampah di rumah warga dua hari sekali, kemudian diangkut dengan kendaraan motor tossa. Setelah pengambilan sampah kemudian petugas membawa sampah tersebut ke tempat pemkaran sampah, yang kemudia dikumpulkan dan dibakar atau dikelola dengan alat khusus sampah yang hasilnya sampah akan berubah menjadi abu dan baru digunakan untuk menimbun lahan-lahan kosong disekitar tempat pengelolaan sampah. Pada unit usaha sampah dikelola oleh 4 orang, 2 orang sebagai pengambil sampah di setiap rumah, dan 2 orang sebagai pengelola pembakaran sampah. Dua orang yang bertugas mengambil sampah dengan jumlah 340 KK (Kartu Keluarga) dengan iuran perbulan Rp. 13.000 dan di gaji sebesar Rp. 1.500.000.

d. Unit Usaha Perternakan dan Pertanian

Unit usaha perternakan dan pertanian BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan adalah program yang baru direncanakan, belum adanya realisasi yang nyata. Walaupun belum terealisasi, Pengurus BUMDes sudah mulai

mempersiapkan apa saja yang akan di lakukan dalam program pertanian dan peternakan.

## **B. Analisis Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Pengelolaan BUMDes (Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan).**

BUMDes merupakan lembaga usaha yang bergerak dalam bidang pengelolaan aset-aset dan sumber daya ekonomi desa dalam kerangka pemberdayaan masyarakat desa. Peraturan BUMDes diatur dalam pasal 213 ayat (1) UU No 32 Tahun 2004, bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi Desa. Selain itu juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, yang di dalamnya mengatur tentang BUMDes, yaitu pasal 78-81, bagian ke lima tentang badan Usaha Milik Desa, sebagai lembaga usaha yang menghasikan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta sebagai sarana untuk mendorong percepatan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa (Ade K, 2015).

BUMDes berperan penting dalam meningkatkan perekonomian pedesaan, dimana sebagai sarana pendorong untuk masyarakat pedesaan dalam mengembangkan kemampuan diri agar memajukan desa dan mensejahterakan masyarakatnya. Dengan manajemen yang baik dalam mengelola BUMDes maka semua yang sudah direncanakan akan menghasilkan hasil yang maksimal. Begitu juga sebaliknya dengan manajemen yang buruk maka sebuah rencana yang sudah direncanakan akan menghasilkan hasil yang tidak maksimal.

BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan adalah lembaga yang terpisah dari Pemerintahan Desa. BUMDes Bade Juara didirikan dengan tujuan untuk mensejahterakan masyarakat Desa Kebandingan dan sekitarnya. Program-program yang dimiliki yaitu unit usaha perdagangan, unit usaha jasa, unit usaha sampah, dan unit usaha pertanian dan perdagangan. Akan tetapi tidak berjalan lama setelah diresmikan program-program yang direncanakan oleh BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan mulai memburuk.

Dalam menganalisis manajemen BUMDes Bade Juara dalam mengembangkan perekonomian masyarakat, maka penelitian ini penulis menganalisis fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk seluruh program-program yang masih berjalan, antara lain:

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan atau *Planning* adalah penentuan secara matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Arif, 2017). Perencanaan merupakan suatu proses di awal yang disusun dengan matang yang bertujuan apa yang akan dibangun berjalan menjadi sukses dan memiliki keuntungan. Dengan penyusunan rencana yang baik dan benar, usaha yang akan kita hadapi diharapkan berjalan sesuai target yang sudah direncanakan. Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan.

Adapun dalam melaksanakan perencanaan terdapat beberapa tahapan, yang dilakukan oleh BUMDes Bade Juara antara lain:

##### a. Menentukan tujuan dan serangkaian tujuan

Menentukan tujuan dan serangkaian tujuan disusun dengan prioritas utama dan sumber daya yang tersedia agar visi dan misi yang sudah disusun akan berjalan dengan sesuai harapan bersama.

BUMDes Bade Juara dalam hal ini sudah menentukan tujuan dan serangkaian tujuannya, sebagaimana yang tercantum dalam visi dan misinya yang terdapat pada profil BUMDes yang penulis dapat dari keterangan Ketua BUMDes saat melakukan wawancara. Dalam penentuan tujuan tersebut dilakukan dengan jalan musyawarah dengan perangkat Desa dan sebagian perwakilan masyarakat Desa Kemandangan.

b. Mengidentifikasi potensi ekonomi yang ada di Desa Kebandingan

Mengidentifikasi potensi atau kondisi suatu wilayah adalah hal yang sangat penting, apalagi dalam mendirikan lembaga yang akan menyangkut kehidupan banyak orang. Dalam membangun lembaga seperti BUMDes, sangat penting dilakukan identifikasi potensi ekonomi yang ada di desa.

Awal pendirian BUMDes Bade Juara pada saat itu, dinilai tergesa-gesa dikarenakan adanya dorongan dari kelurahan untuk mempercepat pembangunan BUMDes yang diperintahkan untuk semua desa. Terbentuknya unit persampahan berawal dari masyarakat desa yang membuang sampah sembarangan, mereka rata-rata membuang sampah di sungai, di lahan kosong dan di pinggir-pinggir jalan. Melihat adanya potensi dari masalah tersebut, kemudian BUMDes Bade Juara membangun tempat pembakaran sampah dengan sistem iuran perbulan dan terdapat petugas yang mengambil setiap 2 hari sekali ke rumah-rumah warga. Dengan didirikannya pengelolaan sampah tersebut berpotensi menjadikan peluang untuk membuka lowongan pekerjaan di desa dan dapat mensejahterakan masyarakat.

Kemudian selain potensi pengelolaan sampah, ada juga potensi untuk mengelola persawahan dan perternakan. Posisi Desa Kebandingan yang sebagian besar persawahan dinilai cukup berpotensi jika dikelola dengan baik dan maksimal. Menurut Bapak Sutrisno, Komisaris BUMDes Bade Juara pada tanggal 27 Juli 2021 di Balai Desa Kebandingan, dalam wawancara sebagai berikut:

“Dari kegiatan identifikasi yang sudah kami lakukan, terdapat beberapa potensi. Adapun potensi tersebut, yaitu terkait pengelolaan sampah serta pertanian dan perternakan. Dengan adanya pengelolaan sampah mandiri di desa, masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi melalui iuran sampah. Hal tersebut dapat memberdayakan masyarakat dimana dapat menjadikan peluang pekerjaan bagi masyarakat. Kemudian dalam

pertanian dan peternakan, karena di Desa Kebandingan terdapat wilayah persawahan yang cukup luas mba. Pengelolaan dalam bidang pertanian dan peternakan jika dikelola dengan baik berpotensi menghasilkan petani yang unggul kemudian hasil peternakan yang baik. Dengan begitu hal tersebut akan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat yang pada hasil akhirnya dapat mensejahterakan masyarakat desa.” (Sutrisno, wawancara, Juli 2021).

Menurut wawancara penulis dengan Komisaris BUMDes Bade Juara, saat mendirikan BUMDes dalam mengevaluasi potensi yang ada pada desa tidak maksimal, karena dalam pembangunannya tergesa-gesa. Dalam menyusun perencanaan BUMDes Bade Juara tidak memiliki agenda tetap perencanaan yang matang. Namun terdapat beberapa potensi yang bernilai tinggi, apabila potensi tersebut dikelola dengan baik dan benar.

Dalam perencanaan yang dilaksanakan oleh BUMDes Bade Juara, tidak adanya perencanaan berdasarkan jangka waktu, sehingga susunan rencananya dinilai tidak terdapat agenda apa yang harus dilakukan berikutnya. Dimana hal ini dapat mengancam tujuan yang sudah diharapkan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian dalam manajemen adalah proses mengatur tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap individu dalam manajemen yang menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan (Huda, 2020). Pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan atau alokasi sumber daya organisasi dalam entuk desain oranisasi atau struktur organisasi sesuai dengan tujuan perusahaan yang tertuang di dalam visi dan misi perusahaan, sumber daya organisasi, dan lingkungan bisnis perusahaan tersebut. Proses terjadinya pengorganisasian dapat ditunjukkan tiga langkah berikut:

- a) Melakukan perincian seluruh pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Adanya pembagian beban kerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan. Pembagian beban pekerjaan tersebut harus dilakukan secara adil dan merata sehingga tidak menjadikan orang yang bertugas merasa keberatan.
- c) Membuat suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu. Mekanisme koordinasi ini akan membuat para anggota organisasi fokus terhadap tujuan organisasi sehingga pekerjaan yang efisien dapat terjadi.

Sebelum struktur organisasi dibentuk, pengurus dan pemerintah desa menyusun ketentuan mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab pengurus yang ditetapkan dalam AD-ART. Penyusunan tugas ini berdasarkan pembagian kerja masing-masing jabatan. Namun dalam AD-ART tersebut tidak dijelaskan secara detail tentang pelaksanaan tugasnya. Dalam AD-ART hanya dijelaskan hak dan kewajiban masing-masing pengurus.

Dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian BUMDes Bade Juara belum maksimal dalam langkah-langkahnya. Ketua BUMDes pada awal pendirian BUMDes yaitu tahun 2018, dipilih untuk menjadi ketua dikarenakan beliau sudah mengikuti seminar terkait pendirian dan pengelolaan BUMDes, akan tetapi ketua BUMDes tahun 2018 tidak lama diganti dengan ketua yang baru dan dinilai dengan kemampuan dan ketrampilan yang tinggi untuk mengelola BUMDes Bade Juara. Seperti dalam wawancara dengan Sekertaris BUMDes, antara lain:

“Kalau dalam pemilihan ketua BUMDes, menurut Pak Lurah itu terpilih karena ia sudah mengikuti seminar study banding di Semarang, dan pada saat itu kan pendirian agak terburu-buru, jadi terkesan langsung pilih saja, dan untuk pemilihan anggota lain dipilih dengan musyawarah”. (Desi, wawancara, Juli 2021 )

Dengan penjelasan dari wawancara di atas, maka BUMDes Bade Juara dalam menentukan pembagian wewenang dan tugas pada setiap pengurus BUMDes tidak dilakukan dengan perhitungan yang matang. Adapun dalam pemilihan pengurus BUMDes harus dilakukan dengan seleksi yang sangat ketat, dimana hal itu sangat menentukan tujuan organisasi yang diharapkan. Akan tetapi BUMDes Bade Juara belum maksimal dalam hal ini, dikarenakan dalam memilih pengurus belum memiliki standar yang khusus untuk pembentukan BUMDes yang maksimal, atau dengan kata lain hanya melalui arahan orang-orang terdekat di pemerintahan desa.

### 3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Fungsi *actuating* merupakan bagian dari kelompok atau organisasi yang tidak dapat dipisahkan (Yacoeb, 2013). Pengarahan kegiatan pekerjaan merupakan sesuatu yang paling penting dalam fungsi manajemen, semua anggota organisasi mulai dari pimpinan maupun pegawai didorong untuk menyukseskan proses ini dengan rencana yang telah disiapkan dengan langkah yang baik dan benar.

Pengarahan memiliki fungsi yang penting untuk dilaksanakan dimana dapat menentukan tercapai dan tidaknya tujuan sebuah organisasi. Sistem pengarahan yang dilakukan oleh BUMDes Bade Juara adalah ketua BUMDes mengarahkan tugas ke masing-masing kepala unit usaha kemudian dilanjutkan kepada anggotanya untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan sungguh-sungguh dan semangat. Dan jika ada keperluan dengan salah satu pengurus dilakukan secara bersama-sama melalui grup di media sosial seperti whatsapp atau bertemu melalui rapat. Kemudian dalam komunikasi ketua BUMDes menyatukan dengan cara kekeluargaan seperti wawancara peneliti dengan ketua BUMDes Hafid Iman Sadana pada tanggal 28 Juli, sebagai berikut:

“Dalam melakukan pelaksanaan tugas, kami selaku ketua BUMDes yang baru, membagi tugas atau mengkomunikasikannya hanya secara kekeluargaan. Jadi misal kalau ada masalah dalam BUMDes saya itu selalu membahas dalam grup atau rapat dadakan lah. Nah menurut saya dimana dengan cara itu penyelesaian masalah dan pembagian tugas akan lebih enak dan terkesan santai tetapi tidak membuat mereka bersantai-santai dalam menjalankan tugasnya” (Hafid, wawancara, Juli 2021).

Dalam penjelasan di atas yaitu dalam mendorong terealisasinya kegiatan pelaksanaan tugas ketua BUMDes membangun dengan cara kekeluargaan, dimana hal tersebut dapat membuat nyaman para pengurus tetapi tidak melupakan tugas yang sudah diberikan. Dalam hal ini komunikasi yang dilakukan ketua BUMDes menggunakan teknik komunikasi informative dan persuasif.

Dilihat Karakter pemimpin seperti ketua BUMDes menurut penulis memiliki tipe kepemimpinan demokratis. Model kepemimpinan demokratis menurut G.R Terry dalam skripsi Fiki Fatimatul yang berjudul analisis manajemen pengelolaan BUMDes untuk pembangunan desa (Fiki, 2019: 133) adalah seorang pemimpin yang beranggapan bahwa dia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan. Model kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bertindak bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan segala kegiatan yang diputuskan secara bersama-sama antara pimpinan serta bawahan. Menurut penulis Ketua BUMdes memiliki cara yang sangat kekeluargaan dalam pengambilan keputusan bersama, dimana permasalahan yang terjadi dalam BUMDes dilakukan musyawarah dengan melalui grup media sosial maupun rapat langsung. Selain itu, Ketua BUMDes juga menjabat sebagai guru pada salah satu sekolah di Kabupaten Tegal, walaupun menjabat dua profesi yang berbeda, Ketua BUMDes dapat membagi dan menyelesaikan persoalan yang terjadi.

Dalam pengarahannya diperlukan motivasi untuk mendorong semangat para anggota organisasi. Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Motivasi yang diberikan kepada pengurus BUMDes Bade Juara adalah berupa pemberian gaji berbentuk uang. Sistem penggajian diberikan selama satu bulan sekali sebesar dua puluh persen untuk semua pengurus BUMDes, yaitu komisaris dan pengawas 5% dan pengurus operasional BUMDes 10 %. Akan tetapi selama pembangunan ulang BUMDes ditahun 2020 belum adanya pembagian hasil tersebut, dikarenakan modal yang sudah digunakan untuk pendirian BUMDes belum adanya balik modal. Seperti dalam wawancara penulis dengan anggota pengurus BUMDes, antara lain:

“Kalau untuk gaji, saya sebagai sekretaris sih belum menerima apapun dari hasil BUMDes, karena kan belum balik modal mba. Disisi lain karena ternyata beberapa program BUMDes gagal, dan juga sepi”. (Desi, wawancara, Juli 2021)

Kemudian wawancara peneliti dengan Ipang sebagai pengelola unit usaha perdagangan pada tanggal 29 Juli, antara lain:

“Selama ini, saya sebagai pengurus unit usaha perdagangan, paling hasil dari penjualan hanya untuk muter saja mba. Paling untuk penghasilan dari gaji ini si cukup buat beli rokok saja. Ya itu, karena ketabrak pandemi jadi mungkin usaha ini sepi.” (Ipang, wawancara, Juli 2021)

Dari wawancara tersebut, bentuk motivasi yang berupa uang gaji belum tersalurkan untuk semua anggota. Kegagalan sebagian besar program BUMDes adalah penyebab dari tidak tersalurkannya gaji mereka. Disisi lain karena berpapasan dengan pandemic unit usaha perdagangan BUMDes tidak berjalan baik, dan belum menutup modal awal.

#### 4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan adalah salah satu fungsi dalam manajemen untuk menjamin agar pelaksanaan kerja berjalan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Dalam hal ini guna memastikan bahwa apa yang sudah direncanakan, disusun, dan dijalankan dapat berjalan sesuai dengan aturan atau prosedur yang telah dibuat. Selain itu, fungsi manajemen ini dapat memonitor kemungkinan ditemukannya penyimpangan dalam praktik pelaksanaannya, sehingga bisa segera terdeteksi lebih dini untuk dapat dilakukan upaya pencegahan dan perbaikan.

Pada dasarnya pengawasan merupakan tidak lanjut dari fungsi-fungsi sebelumnya, bahwa dalam serangkaian fungsi atau aktivitas dalam sebuah organisasi dibutuhkan control atau evaluasi guna memastikan bahwa semua dijalankan sesuai dengan standard dan aturan yang berlaku. Pengawasan mencakup hal-hal sebagai berikut (Aditama, 2020:20-21):

- a) Penentuan apa yang akan dicapai oleh organisasi tertuang dalam visi dan misi.
- b) Penentuan apa yang akan digunakan sebagai pedoman tertuang di dalam *strandar operating procedure* (SOP) atau intruksi kerja (IK).
- c) Penenruan apa yang dijadikan sebagai acuan dalam target penetapan tujuan, yakni tertuang di dalam *key performance indicator* (KPI).
- d) Telaah apa yang sedang dan sudah berjalan hingga saat ini, kendala atau problem yang dialami, serta alternative.
- e) Penentuan tindakan yang harus segera dilakukan guna perbaikan berkelanjutan dan konsisten sampai dengan tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam struktur organisasi BUMDes terdapat pengawas yang memiliki tugas dan wewenang. Sebagaimana seperti dalam pasal 11 AD-ART BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan, pengawas memiliki tugas dan wewenang sebagai berikut:

- a) Pengawas mempunyai tugas: melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan BUMDes, Menyampaikan laporan hasil pengawasan disertai saran dan pendapat kepada Pemerintah Desa
- b) Pengawas mempunyai wewenang : memeriksa dan meneliti administrasi BUMDes, meminta keterangan kepada Pelaksana Operasional atas segala sesuatu yang berkaitan dengan pengelolaan BUMDes.

BUMDes Bade Juara dalam melakukan pengawasan atau pengontrolan dilakukan setiap 3 bulan sekali. Hal tersebut dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat hal yang salah dalam pengelolaan BUMDes atau terdapat kecurangan dalam pelaksanaannya sehingga mengakibatkan tidak tercapainya tujuan yang terdapat pada visi dan misi BUMDes Bade Juara. Sebagaimana seperti pada wawancara penulis dengan Komisaris BUMDes Bapak Sutrisno pada tanggal 27 Juli 2021:

“Kami melakukan pengecekan setiap tiga bulan sekali, pengecekan dilakukan oleh saya, pengurus dan BPD. Setiap pengecekan kami lakukan evaluasi apa saja yang kurang dari BUMDes dan melakukan perbaikan dari kekurangan yang ditemukan” (Sutrisno, wawancara, Juli, 2021).

Selain wawancara dengan komisaris BUMDes peneliti juga melakukan wawancara dengan perwakilan pengawas BUMDes Bade Juara yaitu Bapak Untung yang dilakukan pada tanggal 27 Juli 2021:

“Dalam melakukan pengawasan kami selaku pengawas melakukannya rutin setiap 3 bulan sekali, kemudian hasil yang sudah kami temukan kami serahkan kepada Komisaris yang kemudian nanti akan di rapatkan dan dikaji ulang” (Untung, wawancara, Juli 2021).

Dari wawancara diatas, pengawasan yang dilakukan sesuai dengan AD-ART yang sudah ditetapkan. Pengawasan selama 3 bulan sekali dengan perbaikan dari masalah-masalah yang ditemukan dirapatkan dan dikaji ulang bersama-sama dengan semua anggota BUMDes. Hal itu bertujuan untuk menunjukkan kepada masyarakat terkait kegiatan desa yang sudah dilakukan

dan tidak adanya kesalahpahaman. Dalam hal ini pengawasan yang dilakukan oleh pengawas BUMDes Bade Juara yakni pengawasan ganda. Pengawasan ganda adalah pengawasan yang menggunakan dua atau lebih dari tipe pengawasan untuk memperoleh hasil yang efektif. Hal ini sesuai dengan faktor situasional organisasi. Pengawasan ganda terdiri dari pengawasan perilaku yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pengawas, pemerintah desa serta masyarakat Desa Kebandingan pada kepribadian yang ada pada pengurus.

Desa Kebandingan sebenarnya memiliki potensi yang besar dalam semua bidang usahanya. dilihat dari adanya inovasi tentang alat pembakaran sampah yang berpotensi untuk menyaring pekerja dan melatih masyarakat desa untuk membangun desa yang sehat bersih. Namun dalam sisi pelaksanaan manajemennya khususnya dalam fungsi manajemen, BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan belum maksimal dalam pelaksanaannya. Sebagian program-program yang direncanakan belum memiliki nilai yang positif, dimana program-program tersebut berhenti belum lama setelah BUMDes Bade Juara didirikan baik pada tahun 2018 dan 2020 didirikan. Saat ini, program BUMDes yang masih berjalan yaitu unit usaha kelola sampah, dimana program unit kelola sampah berjalan dari 2018 sampai saat ini. Potensi Desa Kebandingan akan memiliki nilai yang tinggi dengan memulai manajemen yang matang, dimulai dengan pemilihan SDM yang berkemampuan dan berpengalaman serta perhitungan yang baik. Dengan pemilihan SDM dan pelaksanaan manajemen yang baik, maka program-program yang akan dilakukan akan berjalan dengan baik.

### **C. Peran BUMDes pada Pengembangan Ekonomi Masyarakat Desa Kebandingan**

Pendirian BUMDes Bade Juara dilatarbelakangi untuk mensejahterakan masyarakat desa. Desa Kebandingan memiliki jumlah penduduk sebanyak 4.274

orang, yang masyarakatnya rata-rata berprofesi sebagai Ibu Rumah Tangga (IRT), pengangguran, pelajar, karyawan swasta, dan buruh harian lepas. Dengan pendirian BUMDes, Pemerintah Desa berharap selain untuk menambah pendapat asli desa (PADes) juga untuk melatih masyarakat agar dapat memiliki ketrampilan yang berpotensi untuk menambah pendapat ekonomi mereka. Namun upaya pengembangan yang dilakukan BUMDes belum maksimal, kurangnya sosialisasi Pemerintah Desa kepada masyarakat mengenai BUMDes dan juga kurangnya kemampuan para pengurus organisasi yang belum maksimal dalam pelaksanaan manajemen BUMDes.

Pengembangan desa akan berjalan baik ketika Pemerintah Desa berperan aktif dalam mensosialisasikan program-program yang bertujuan mensejahterakan masyarakat desa seperti BUMDes. Jika pengenalan terkait BUMDes diketahui secara baik oleh masyarakat desa, maka berpotensi mereka akan sukarela bekerjasama untuk sama-sama mendirikan program-program yang bertujuan untuk mensejahterakan desa.

Pengembangan ekonomi masyarakat menurut Ife (Atshil, 2017:46) merupakan upaya merelokasikan aktivitas ekonomi dalam masyarakat agar dapat mendapatkan keuntungan bagi masyarakat dan untuk merevitalisasi masyarakat serta untuk memperbaiki kualitas kehidupan. Sedangkan menurut Kartasasmita (Atshil, 2017:47) pengembangan ekonomi masyarakat adalah pembangunan yang bertumpu pada pertumbuhan yang dihasilkan oleh upaya pemerataan, penekanan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Indikator keberhasilan dalam pengembangan masyarakat adalah adanya kerja kolektif dari stakeholder pengembangan masyarakat itu sendiri. Yang menjadi stakeholder pengembangan masyarakat adalah (Atshil, 2017:43) :

1. Pemerintah berperan dalam menciptakan gambaran program, mencari sumber dana, pengalokasian dana, menjadi penghubung dengan pihak swasta.
2. Organisasi sebagai salah satu indicator dalam mendukung pemerintah sebagai bentuk upaya pengawasan terhadap kinerja pemerintah.

3. Masyarakat adalah sebagai penerima manfaat dari upaya yang direncanakan pemerintah.

Peran BUMDes pada pengembangan ekonomi masyarakat pada saat ini belum sepenuhnya dirasakan oleh semua masyarakat Desa Kebandingan. Untuk saat ini peran BUMDes hanya dirasakan oleh masyarakat yang ikut serta dalam keanggotaan BUMDes Bade Juara. Peneliti melakukan wawancara yang pertama dengan Jamalludin selaku bendahara BUMDes Bade Juara pada tanggal 12 Agustus 2021:

“Untuk peran BUMDes bagi pengurus belum terasa, dikarenakan BUMDes yang baru berdiri ini belum memiliki keuntungan yang maksimal sehingga belum ada peran yang terkesan bagi kami” (Jamalludin, wawancara, Agustus 2021).

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Putri yang bertugas untuk mengelola unit usaha perdagangan yang berbentuk kafe, pada tanggal 20 Agustus 2021:

“BUMDes Desa Kebandingan saat ini sih belum berdampak ya bagi kami mba, karena itu, program-program yang dijalankan gagal. Jadi kami belum merasakan peran penting BUMDes bagi kehidupan perekonomian kami” (Putri, wawancara, Agustus 2021).

Wawancara berikutnya peneliti lakukan dengan Faisol sebagai anggota yang mengelola unit usaha sampah, pada tanggal 21 Agustus 2021:

“Kerja sebagai petugas yang mengelola sampah, cukup lumayan mba. Tetapi gaji belum sepadan dengan tenaga yang kami keluarkan soalnya saya ngambilin sampah ratusan rumah hanya digaji satu setengah juta saja, jadi itu masih terlalu kecil bagi kami.” (Faisol, wawancara, Agustus 2021).

Dari beberapa wawancara penulis dengan anggota BUMDes, peran BUMDes Bade Juara belum dirasakan oleh mereka. Belum maksimalnya manajemen BUMDes dan pengembangan ekonomi masyarakat menyebabkan

beberapa program yang direncanakan belum berjalan dengan baik. Hal itu menjadi kerugian untuk desa, dimana sebagian modal yang terdiri dari pendapatan asli desa (PADes) belum kembali. Menurut Komisaris BUMDes yaitu Bapak Sutrisno, akan ada pengkajian ulang dan perhitungan matang untuk perbaikan BUMDes Desa Kebandingan. Seperti pada wawancara berikut:

“Memang untuk saat ini, BUMDes belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Kerugian yang ditanggung Desa juga tidak sedikit dikarenakan BUMDes terus mengalami kerugian dan desa terus menutup kerugian tersebut. Oleh karena itu saya sebagai komisaris memerintahkan kepada ketua dan pengurus BUMDes untuk melakukan study banding dengan BUMDes lain. Kemudian kami akan melakukan perbaikan BUMDes demi kesejahteraan masyarakat Desa Kebandingan”. (Sutrisno, wawancara, Juli 2021).

Dari wawancara penulis dengan Komisariis BUMDes Bade Juara, perbaikan BUMDes akan dilakuakn untuk kesejahteraan masyarakat Desa Kebandingan. Dengan dilakukan perbaikan-perbaikan yang matang, dan menyusun struktur organisasi secara baik dan benar melalui seleksi.

Pengembangan ekonomi masyarakat dilakukan untuk kesejahteraan masyarakat. Peran pemerintah desa sangat penting, dimana berperan sebagai fasilitator untuk masyarakatnya agar bergerak maju untuk kehidupan yang lebih baik sebagaimana seperti dalam Sebagaimana dalam Firman Allah dalam surat Ar-Rad ayat 11,

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُ إِخْفَظُونَهُ ۗ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ

يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وََمَا هُمْ مِنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَآلٍ

Artinya:

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka taka da yang dapat

menolakny; dan sekali-kali taka da pelindung bagi mereka selai Allah”.(QS. Ar-Rad:11)

Menurut Syamsiyatun dkk (Syamsiyatun et al, 2018:109), penjelasan ayat di atas adalah bahwa manusia dituntut aktif dan dinamis dalam menjalani kehidupan, bergerak dan berusaha tanpa berhenti, melakukan evaluasi dan mehasabah. Tetapi aktor perubahan yang tidak boleh dilupakan adalah malaikat yang berperan sebagai pengawas manusia dalam beraktifitas. Hadirnya malaikat di seputar manusia dimaksudkan agar manusia selalu berhati-hati dalam menjalani kehidupan. Malaikat dalam ta'wil menurut penulis Syamsiyatun dkk (2018) dalam buku Ta'wil ayat-ayat pengembangan masyarakat dalam Al-qur'an, adalah peran orang-orang sekitar yang tidak boleh diabaikan dalam memacu dan mempengaruhi munculnya perubahan dalam masyarakat. Sedangkan di atas semua, suatu kaum dan komunitas harus meletakkan segala upaya perubahan hanya kepada Allah swt sang kreator dan pencipta alam semesta ini. Hikmah yang bisa dipetik adalah kewajiban suatu kaum yang telah berubah kepada kemajuan dan keberhasilan harus dikembalikan kepada Allah swt yang sesungguhnya merubah dan mencptakann segala kebaikan.

Sebagaimana penjelasan di atas, maka sebuah masyarakat dapat merubah kehidupannya apabila ada fasilitator yang bersedia membantu masyarakat untuk berubah. Dalam tingkat pedesaan terdapat Pemerintah Desa yang dijadikan fasilitator untuk masyarakatnya. Dengan membangun BUMDes yang baik dalam manajemennya maka tujuan yang tersusun akan tercapai dengan baik. Dengan mengadakan pelatihan-pelatihan atau program-program yang sesuai dengan masyarakat desa yang dapat merubah dan mendorong kesejahteraan masyarakat pedesaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Manajemen BUMDes, maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut:

1. BUMDes Bade Juara memiliki potensi yang bernilai tinggi, yaitu mampu mengedukasi masyarakat tentang pengelolaan sampah yang ditunjukkan dengan adanya inovasi pembangunan alat pemkaran sampah, dan menjaga kualitas lingkungan serta pembangunan ekonomi desa. Namun, pelaksanaan fungsi manajemen BUMDes Bade Juara belum dilakukan dengan baik. Adapun pelaksanaan fungsi manajemen BUMDes Bade Juara yang belum dilakukan dengan maksimal pada fungsi pengorganisasian. Dalam pengorganisasian, BUMDes Bade Juara menyusun struktur organisasi masih dengan prosedur yang belum tepat, dimana detail tugas dan wewenang setiap jabatan belum jelas
2. Pengembangan ekonomi desa dilakukan oleh Pemerintah Desa dengan mendirikan BUMDes yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Pembagian hasil dari BUMDes belum teralisasi karena BUMDes mengalami kerugian. Dari beberapa program BUMDes yang gagal, unit usaha sampah masih berjalan sampai saat ini, akan tetapi masyarakat yang menjadi petugas dalam pengelolaan sampah mengeluh, dikarenakan gaji yang diberikan belum sesuai dengan tenaga yang mereka keluarkan. Sehingga peran BUMDes belum terasa untuk kehidupan perekonomian masyarakat. Hal tersebut dikarenakan kurangnya peran Pemerintah Desa dalam mensosialisasikan masyarakat untuk mengetahui program-program BUMDes, jika masyarakat mengetahui BUMDes secara baik maka akan berpotensi mereka sukarela untuk bekerjasama membangun kesejahteraan desa.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas maka dapat dikemukakan beberapa saran yang kiranya dapat berguna bagi semua pihak, sebagai berikut:

### **1. Bagi Pemerintah Desa**

Pemerintah Desa diharapkan agar mensosialisasikan kepada masyarakat dan memberikan dukungan penuh untuk program BUMDes dengan memilih secara baik sumber daya manusia yang akan dipercaya untuk mengelola BUMDes, menggandeng SDM (sumber daya manusia) yang professional agar dapat melihat potensi-potensi secara detail untuk mendirikan program-program yang sesuai dengan kondisi desa, dan memberikan fasilitas dan modal dengan perhitungan yang baik agar BUMDes mencapai tujuan yang telah diharapkan.

### **2. Bagi pengelola BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan**

Dalam menjalankan BUMDes, pengurus BUMDes harus berperan aktif dalam pengelolaan manajemen BUMDes dengan baik. Dengan mengevaluasi secara detail kondisi desa, meriset pasar desa, dan melakukan sosialisasi kepada masyarakat desa dimana dari masyarakat dapat mengambil ide-ide yang muncul dari mereka. Selain itu dalam pemilihan SDM harus dilakukan sesuai dengan jabatan, dilihat dari ketrampilan dan kemampuan SDM tersebut, dipilih secara seksama dan diseleksi dengan baik dan benar, agar program yang sudah direncanakan berjalan dengan baik dan maksimal.

### **3. Bagi masyarakat Desa Kebandingan**

Untuk masyarakat Desa Kebandingan diharapkan memiliki semangat penuh dalam berpartisipasi dengan program BUMDes, dimana hal tersebut dapat mendorong tujuan BUMDes agar maju dan mensejahterakan masyarakat Desa Kebandingan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Suprihanto John. 2014. *Manajemen*, Yogyakarta: Gajdah Mada Press.
- Nasdian Fredian Tonny. 2014. *Pengembangan Masyarakat*, Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Anom Surya Putra. 2015. *Buku 7 Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia.
- Aditama Angger Roni. 2020. *Pengantar Manajemen: Teori dan Aplikasi*. Kepanjen: AE Publishing.
- Pratama Rheza. 2020. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Nugroho Riant, Firre An Suprpto. *Badan Usaha Milik Desa Bagian 2: Pendirian BUMDes*. Jakarta: PT Gramedia.
- Syamsiyatun siti, Pajar Hatma Indra Jaya dkk. 2018. *Indonesia Berdaya: Kiprah Prodi Pengembangan Masyarakat Islam dalam Menyelesaikan Persoalan Bangsa*. Yogyakarta: Penerbit Samudra Biru.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuantitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Rohman Abd. 2017. *Dasar-dasar Manajemen*, Malang: CV. Cita Intrans Selaras.
- Priyono. 2007. *Pengantar Manajemen*, Sidoarjo: Zifatama.
- PKDSP. 2007. *Buku Panduan BUMDes*. Jakarta Selatan: PP-RPDN.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.
- Fathul Aminudin Aziz et al. 2020. "The election of Regional-Head Against the Incumbent is Diregty Proportional with "Against" The Country", dalam *International Journal of Advanced Science and Technology*. Vol. 29, No. 4.
- Ade eka Kurniawan. 2015. "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa Lanjut Kecamatan Singkep Kabupaten Lingga", dalam *Jurnal Ilmu Lingga*, vo1. 1, No. 3.

- Komang edi et al 2019. “*Management of Village Original Income in The Perspective of Rural Economic Development*”, dalam *International Journal of advances in Social and Economics*, Vo1. 1. No. 2.
- Fathul Aminudin Aziz. 2018. “Memahami Manajemen melalui Pendekatan Tafsir Metodologis”, dalam *EI-JIZYA: Jurnal Ekonomi Islam*, Vol. 6, No. 2.
- Muhammad Arif. 2017. “Tafsir Ayat-ayat Manajemen dalam Al-qur’an”, dalam *Jurnal Pendidikan dan Kependidikan:IDARAH*. Vol. 1, No. 1.
- M. Yacoeb. 2013. “Konsep Manajemen dalam Perspektif Al-Qur’an: Suatu Analisis dalam Bidang Administrasi Pendidikan”, dalam *Jurnal Ilmiah Didaktika*, Vol. 14
- Tonny Fredian. 2014. *Pengembangan Masyarakat*. Jakarta: Yayasan Pustaka obor., No. 1.
- Bayu adil dan Nasyikhatun rohmah. 2019. “Pemberdayaan masyarakat melalui Lembaga Sosial dan Pendidikan”, dalam *Jurnal Pendidikan non formal*, Vo1. 14, No. 1.
- Moh. Subaidi, Slamet Muchsin dan Khoirun. 2019. “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Studi di Dusun Sumber Desa Robatal Kecamatan Robatal Kabupaten Sampang”, dalam *Jurnal Respon Publik*. Vol. 13, No. 5.
- Zul Asvi. 2017. “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Bina Usaha Desa Kepenuhan Barat Kecamatan Kepenuhan Rokan Hulu”, dalam *Jurnal JOM FISIP*. Vol. 4, No. 2.
- Fitria. 2020. “Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)”, dalam *Adl Islamic Economic*, Vo1. 1, No. 1.
- Yayu Putri Senjani. 2019. “Peran Sistem Manajemen pada BUMDes dalam Peningkatan Pendapatan Asli Desa”, dalam *Jurnal Kumawula*. Vol. 2. No. 1.
- Suwatah. 2017. “Prinsip-prinsip Manajemen Pendidikan Islam”, dalam *EDUSIANA:Jurnal Manajemen dan Pendidikan Islam*. Vol. 4, No. 1.
- Dilahir. 1994. “Geografi dan Pengertian Desa”, dalam *Jurnal Forum Greografi*, Vo1. 8, No. 14.
- Nining Asniar Ridzal, Waode Adriani Hasan. 2020. “Eksistensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Penggerak Ekonomi Desa”, dalam *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat: Membangun Negeri*. Vol. 4, No. 1.

- Pupu Saeful Rohmat. 2009. "Penelitian Kualitatif", dalam *Jurnal Ekuilibrium*. Vol. 5, No. 9.
- Ilyas. 2016. "Pendidikan Karakter Melalui Homeshooling", dalam *Journal of Nonformal Education*, Vol. 2, No. 1.
- Sumasno Hadi . 2016. "Pemeriksaan Keabsahan Data Pendidikan Kualitatif pada skripsi", dalam *Jurnal Ilmu Pendidikan*. Vol. 22, No. 1.
- M. Atshil M.A. 2017. "Pengembangan Ekonomi Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Hanura Kecamatan Teluk Pandan Kabupaten Pesawaran", *Skripsi*. Lampung: UIN Raden Intan.
- Adisetya Dwi Astari. 2020. "Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Ekonomi melalui Pemberdayaan Masyarakat (Studi Kasus pada BUMDes Cahya Bumi Perkasa Desa Pekiringan Kecamatan Karangmoncol Kabupaten Purbalingga)", *Skripsi*. Purwokerto: IAIN Purwokerto.
- Fiki Fatimatul Lutfhi. 2019. "Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk Pembangunan Desa (Studi Kasus BUMDes Bangun Karya Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal)". *Skripsi*. Semarang: UIN Walisongo.
- Prasetya dan Fungga Eka. 2012. "Strategi Pengembangan Bisnis Franchise Makanan (SWOT Analysis Soto Abas Jemur Wonosari Surabaya)", *Skripsi*, Surabaya: IAIN Sunan Ampel Surabaya.
- KBBI 2012. "Arti Kata Pengembangan", diakses 14 November 2020 dari <https://www.google.com/amp/s/kbbi.web.id/kembang.html> , diakses pada pukul 09:10
- Dosen Sosiologi. 2020. "Pengertian Pengembangan Masyarakat, Prinsip, Tujuan dan contohnya" diakses pada 14 November 2020 dari <https://dosen sosiologi.com/pengembangan-masyarakat/> pada pukul 09:15.
- Andika Drajat Murdani. 2020. "Pengertian, Ciri, Unsur, dan Klasifikasi Desa", diakses 6 Agustus 2021 dari <https://www.portal-ilmu.com/2020/11/pengertian-desa.html?m=1> , pada pukul 11:33.
- Nurul Huda. 2020. "Fungsi Pengorganisasian dalam Manajemen", diakses 2 Juni 2021 dari <https://www.researchgate.net/publication/341930800> , diakses Pukul 10.30.

Viki Maukemana. 2019. “Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes”, diakses 6 Agustus 2021 dari <https://www.desabisa.com/klasifikasi-jenis-usaha-bumdes/> , diakses 11:41.

Kamaruddin Sellang. 2019. “Penerapan Prinsip-prinsip Manajemen dalam Kepemimpinan di Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Muhammadiyah Rappang Kabupaten Dindreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan”, di akses 10 Juli 2021 dari <https://www.researchgate.net/publication/330751024> , 2019, diakses pukul 11:57.



VECTORS

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

### *Lampiran Transkrip Wawancara*

Hari/Tanggal : Selasa, 27 Juli 2021

Waktu : 10:35 WIB

Tempat : Balai Desa Kebandingan

Narasumber : Komisaris BUMDes Bade Juara

### *Keterangan*

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Assalamu'alaikum bapak, selamat pagi. Saya Siti Barirotun Khasanah mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes Untuk pertanyaan yang pertama pak. BUMDes Kebandingan awal mula didirikan tahun berapa ya pak?

N : Waalaikumussalam wr wb. Sebelumnya terimakasih untuk pertanyaan dari Mba Bariroh. Untuk pendirian BUMDes sebenarnya didirikan pada tahun 2018 bulan oktober mba.

P : Baik Pak. Sekarang kan sudah dibangun bangunan BUMDes baru tahun kemarin ya pak, tepatnya 2020. Kemudian mengapa bangunan BUMDes tidak dibangun sejak 2018 pak, boleh dijelaskan sejarah singkatnya pak?

N : Baik saya jelaskan untuk pertanyaan tersebut. Sebelumnya BUMDes didirikan karena adanya dorongan dari kecamatan agar desa-desa mendirikan BUMDes. Akhirnya pada tahun 2018 tepatnya bulan Oktober Desa Kebandingan mendirikan BUMDes. Sebenarnya BUMDes sudah merencanakan program-program seperti usaha perdagangan, pertanian dan perternakan, jasa, serta usaha persampahan. Pada tahun tersebut yang ternyata

yang berjalan hanya unit usaha sampah saja, dan yang lain tidak berjalan dengan lancar. Setelah didiskusikan dengan pengurus atau petugas BUMDes pada tanggal 5 April 2019 BUMDes Desa Kebandingan dibubarkan. Beberapa alasan mengapa BUMDes dibubarkan ya salah satunya karena pada pendirian BUMDes yang tergesa-gesa yang menyebabkan program-program tidak berjalan, selain itu kurangnya pengalaman dan ketrampilan SDM yang ditunjuk sebagai anggota BUMDes. Setelah di perhitungkan kembali dan direncanakan dengan baik, akhirnya BUMDes Desa Kebandingan didirikan lagi tahun 2020 dengan program-program yang sama.

P : Bagaimana potensi yang ada di Desa Kebandingan?

N : Dari kegiatan identifikasi yang sudah kami lakukan, terdapat beberapa potensi. Adapun potensi tersebut yaitu terkait pengelolaan sampah serta pertanian dan perternakan. Dengan adanya pengelolaan sampah mandiri di desa, masyarakat dapat berpartisipasi dalam pembangunan ekonomi melalui iuran sampah. Hal tersebut dapat memberdayakan masyarakat dimana dapat menjadikan peluang pekerjaan bagi masyarakat. Kemudian dalam pertanian an perternakan, karena di Desa Kebandingan terdapat wilayah persawahan yang cukup luas mba. Pengelolaan dalam bidang perttanian dan perternakan jika dikelola dengan baik berpotensi menghasilkan petani yang unggul kemudian hasil perternakan yang baik. dengan begitu hal tersebut akan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat desa.

P : Bagaimana proses pelaksanaan pengawasan BUMDes Bade Juara?

N : Kami melakukan pengecekan atau pengawasan setiap tiga bulan sekali, pengecekan dilakukan oleh saya, pengurus dan BPD. Setiap pengecekan kami melakukan evaluasi, apa saja yang kurang dari BUMDes dan melakukan perbaikan dari kekurangan yang ditemukan.

P : Bagaimana keadaan BUMDes Bade Juara yang didirikan ulang pada tahun 2020?

N : Pendirian ulang BUMDes tahun 2020 semua kepengurusan kami ganti dengan petugas-petugas yang menurut kami sudah baik. Namun, dikarenakan pada saat itu dan tidak lama kemudian tertabrak dengan pandemi Covid-19, jadi program-program yang dijalankan makin kesini menurun. Dan sekarang malah kerugian lebih besar dari pada keuntungan. Mungkin dikarenakan itu ya pandemi, juga salah satu penyebabnya ya itu, SDM yang sudah terpilih belum mampu mengelola BUMDes dengan baik. Jadi yang berjalan saat ini ya sampah. Itupun petugas bagian sampah ingin gajinya dinaikkan, alasannya jumlah sampah terlalu banyak dan kekurangan SDM.

P : Bagaimana pendapat bapak untuk BUMDes Bade Juara?

N : Memang untuk saat ini, BUMDes belum menunjukkan hasil yang memuaskan. Kerugian yang ditanggung desa juga tidak sedikit dikarenakan BUMDes yang mengalami kerugian dan desa terus menutup kerugian tersebut. Oleh karena itu saya sebagai komisaris memrintahkan kepadaketua dan pengurus BUMDes untuk melakukan *study* banding dengan BUMDes lain. Kemudian kami akan melakukan perbaikan BUMDes demi kesejahteraan Desa Kemandirian.

***Lampiran Transkrip Wawancara***

Hari/Tanggal : Selasa, 27 Juli 2021

Waktu : 11:09 WIB

Tempat : Balai Desa Kebandingan

Narasumber : Pengawas BUMDes Bade Juara (Bapak Sutrisno)

***Keterangan***

P : Pewawancara

N : Narasumber

P : Assalamu'alaikum bapak, selamat pagi. Saya Siti Barirotun Khasanah mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes. Sebelumnya saya ingin bertanya pak, mengenai BUMDes Bade Juara. Pertanyaan pertama sejak kapan Pak Untung diberi tanggung jawab sebagai pengawas BUMDes?

N : Baik terimakasih atas pertanyaannya. Saya diberi tanggungjawab untuk menjadi pengawas sejak BUMDes didirikan yaitu pada tahun 2018 dan pendirian ulang BUMDes tahun 2020.

P : Bagaimana proses pelaksanaan pengawasan BUMDes Bade Juara?

N : Dalam melakukan pengawasan kami selaku pengawas melakukannya rutin setiap 3 bulan sekali, kemudian hasil yang sudah kami temukan kami serahkan kepada komisaris yang nantinya akan dirapatkan dan dikaji ulang, gitu mba.

***Lampiran Transkrip Wawancara***

Hari/Tanggal : Rabu, 28 Juli 2021

Waktu : 18:45 WIB

Tempat : BUMDes Bade Juara Desa Kebandingan

Narasumber : Ketua BUMDes (Hafid Iman Sadana)

***Keterangan***

P : Pewawancara

N : Narasumber

***Wawancara dengan Ketua BUMDes, Bapak Hafid Iman Sadana***

P : Assalamu'alaikum Mas Hafid. Saya Siti Barirotun Khasanah mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes. Sebelumnya saya ingin bertanya mas, sebagai ketua Mas Hafid bertanggung jawab dalam hal apa saja?

N : Wa'alaikumussalam wr wb. Tanggung jawab saya sebagai ketua BUMDes untuk saat ini ya paling memonitoring anggota-anggota BUMDes. Kemudian kadang melakukan rapat untuk membahas kemajuan BUMDes. Ya paling itu-itu saja mba.

P : Baik. Kemudian mas, sebagai pemimpin untuk para anggotanya bagaimana pelaksanaan atau pembagian tugas kepada para anggota BUMDes?

N : Dalam melakukan pelaksanaan tugas, kami selaku ketua BUMdes yang baru membagi tugas atau mengkomunikasinya secara kekeluargaan. Jadi missal kalau ada masalah dalam BUMDes saya itu selalu membahas dalam grup atau rapat dadakan. Nah menurut saya dimana dengan cara itu penyelesaian masalah dan pembagian tugas akan lebih enak dan terkesan santai tetapi tidak membuat mereka bersantai-santai dalam menjalankan tugasnya.

*Wawancara dengan Sekertaris BUMDes (Desi Khoirunnisa)*

P : Assalamu'alaikum mba, saya mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes. Sebelumnya saya akan bertanya, apa tugas dari sekertaris BUMDes?

N : Wa'alaikumussalam mba. Ya untuk tugasnya biasanya mencatat data-data BUMDes, terus jika ada rapat nanti saya yang buat undangan dan menyebarkan ke anggota lain, kemudian kalau buat data-data penting ya nanti saya yang buat.

P : Dalam pemilihan anggota-anggota BUMDes, bagaimana cara menyeleksi dan untuk ketua yang awal didirikannya BUMDes itu bagaimana cara pemilihannya ya mba?

N : Kalau dalam pemilihan ketua BUMDes yang itu, menurut Pak Lurah terpilih karena ia sudah mengikuti seminar study banding di Semarang, dan pada saat itu kan pendirian BUMDes agak terburu-buru, jadi terkesan langsung pilih saja. Dan untuk pemilihan anggota lain dipilih secara musyawarah.

P : Anggota BUMDes seperti sekertaris diberikan anggaran dana 10% dari hasil BUMDes, apakah Mba Desi sudah mendapatkan penghasilan tersebut?

N : Kalau untuk gaji, saya sebagai sekertaris sih belum menerima apapun dari hasil BUMDes, karena kan belum balik modal ya mba. Disisi lain karena ternyata beberapa program BUMDes gagal/tidak berjalan juga sepi.

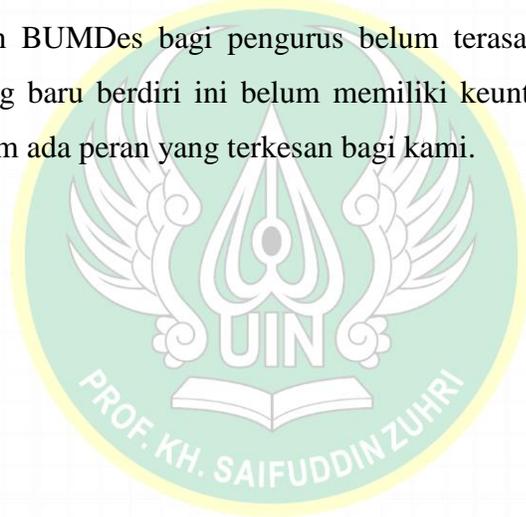
***Wawancara dengan bendahara BUMDes (Jamalludin)***

P : Assalamu'alaikum mas. Saya Siti Barirotun Khasanah mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes. Sebelumnya saya ingin bertanya, bendahara BUMDes bertugas untuk melakukan apa saja?

N : Wa'alaikumussalam. Ya saya bertugas mencatat semua transaksi keuangan dari semua unit tetapi unit yang masih berjalan, yaitu unit sampah dan unit perdagangan.

P : Menurut Mas Jamalludin bagaimana peran BUMDes untuk saat ini?

N : Untuk peran BUMDes bagi pengurus belum terasa ya mba, dikarenakan BUMDes yang baru berdiri ini belum memiliki keuntungan yang maksimal sehingga belum ada peran yang terkesan bagi kami.



***Wawancara dengan pengurus unit perdagangan (Ipang)***

P : Assalamu'alaikum mas. Saya Siti Barirotun Khasanah mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes. Sebelumnya saya ingin bertanya untuk tugas dan tanggung jawab mas disini bagaimana pelaksanaannya?

N : Wa'alaikumussalam mba. Saya disini sebagai ketua yang ngurusi bagian unit perdagangan yang berbentuk kafe, disini saya bekerja sebagai pelayan juga mengawasi anggota yang lain di unit ini kemudian membeli kebutuhan kafe dan mencatat keuangan.

P : Untuk pembagian dari hasil BUMDes anggota yang bertugas per unit berhak mendapatkan bagi ihasil sebesar 5%, apakah Mas Ipang sudah mendapatkan hak tersebut?

N : Selama ini saya sebagai pengurus unit usaha perdagangan, paling hasil dari penjualan hanya cukup untuk muter saja mba. Kalau gaji ya paling buat beli rokok saja. Ya itu, karena ketabrak pandemic jadi kafe ini sepi.

***Wawancara dengan Putri sebagai anggota pengelola unit usaha perdagangan***

P : Assalamu'alaikum mba. Saya Siti Barirotun Khasanah mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes. Sebelumnya saya ingin bertanya, apa saja tugas yang Mba Putri lakukan di Kafe?

N : Wa'alaikumussalam mba. Untuk tugasnya saya bagian masak dan mengantar makan atau minuman untuk pengunjung mba, selain itu ya paling bersih-bersih kayak nyapu dan lain-lain.

P : Berapa penghasilan dari kerja di BUMDes untuk saat ini?

N : Kalo itu si masih kecil banget ya mba, yang seperti kata Mas Ipang. Karena kafe sepi da nada pandemic jadi ya pengunjung jarang yang kesini.

P : Bagaimana dampak BUMDes untuk perekonomian kehidupan Mba Putri sehari-hari?

N : BUMDes Desa Kebandingan saat ini sih belum berdampak ya bagi kami. Karena program-program yang dijalankan gagal. Jadi kami belum merasakan peran penting BUMDes bagi kehidupan ekonomi kami.

***Wawancara dengan Faisol sebagai anggota yang mengelola di unit usaha sampah***

P : Assalamu'alaikum mas. Saya Siti Barirotun Khasanah mahasiswa dari IAIN Purwokerto yang sedang melakukan penelitian tentang pengembangan ekonomi masyarakat melalui manajemen BUMDes. Sebelumnya saya ingin bertanya mas. Bagaimana proses pelaksanaan pengelolaan sampah?

N : Wa'alaikumussalam mba. Ngambilin sampah disetiap rumah-rumah warga setiap 2 hari sekali terus diangkut ke sepeda motor tossa, nah setelah itu dikumpulin terus dibakar ke alat khusus pembakaran sampah mba.

P : Berapa KK yang ikut dalam partisipasi pengelolaan sampah dan berapa iuran sampah perbulan?

N : Sekitar 340 KKmba, untuk iuran sebesar Rp. 13.000.

P : Berapa gaji yang diberikan BUMDes untuk setiap bulannya?

N : Untuk saat ini sebesar Rp. 1.500.000.

P : Bagaimana pendapat Mas Faisol sebagai petugas pengelolaan sampah?

N : Kerja sebagai petugas yang mengelola sampah ya cukup lumayan mba. Tetapi gaji belum sepadan dengan tenaga yang kami keluarkan, soalnya saya ngampibim sampah ratusan rumah hanya digaji Rp. 1.500.000 saja, jadi itu masih terlalu kecil bagi kami.

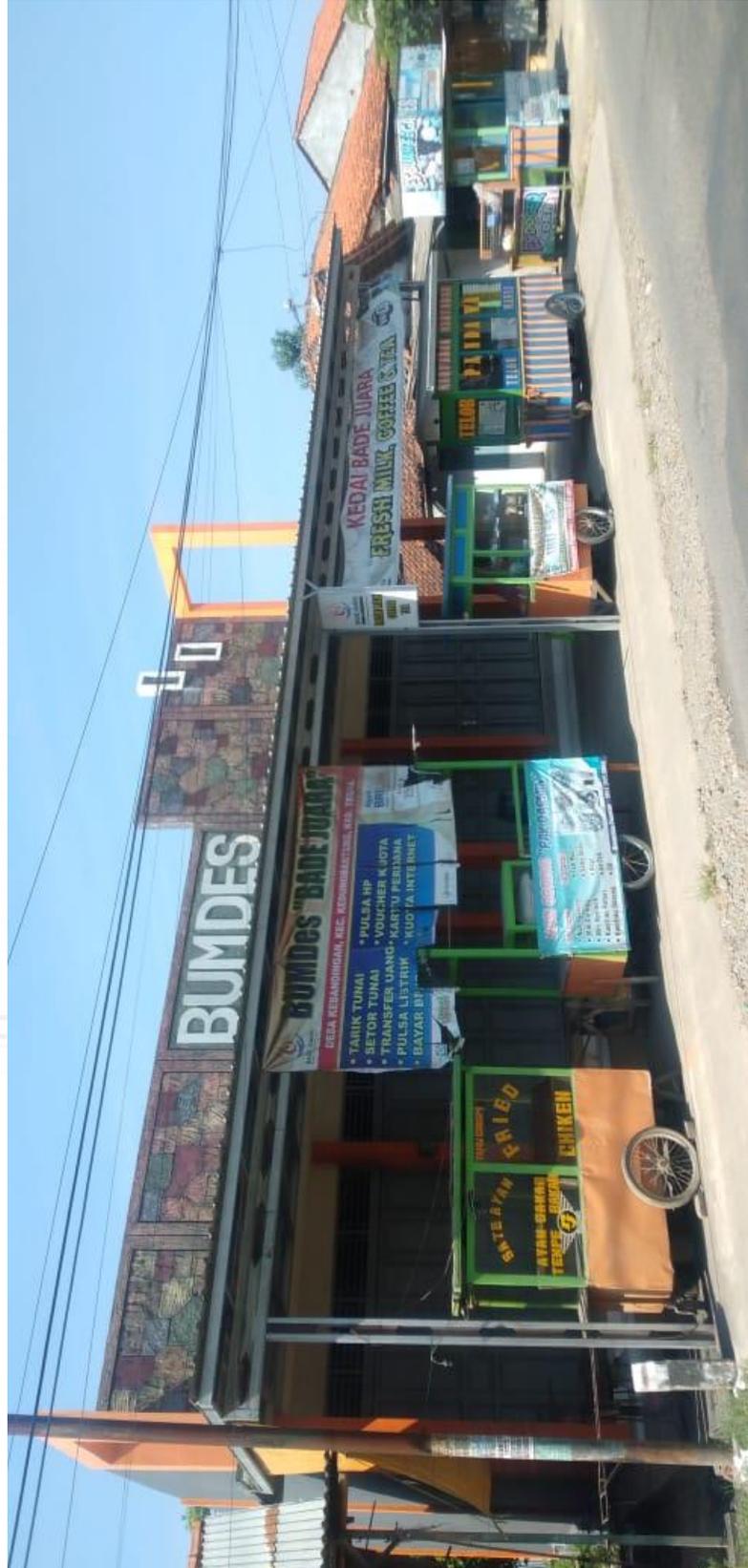
**DOKUMENTASI PENELITIAN**







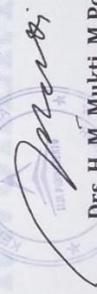




VED

## SERTIFIKAT-SERTIFIKAT

### Sertifikat BTA PPI

 <p><b>IAIN PURWOKERTO</b></p>	<p><b>KEMENTERIAN AGAMA</b>  <b>INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO</b>  <b>UPT MA'HAD AL-JAMI'AH</b></p> <p>Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126  Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iaipurwokerto.ac.id</p>	<h1 style="margin: 0;">SERTIFIKAT</h1> <p>Nomor: B-205/In.17/UPT.MAJ/Sti.011/X/2017</p> <p>Diberikan oleh UPT Ma'had Al-Jami'ah IAIN Purwokerto kepada:</p> <h2 style="margin: 0;"><u>SITI BARIROTUN KHASANAH</u></h2> <p style="margin: 0;">1717201131</p> <p>Sebagai tanda yang bersangkutan telah LULUS dalam Ujian Kompetensi Dasar Baca Tulis Al-Qur'an (BTA) dan Pengetahuan Pengamalan Ibadah (PPI).</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 20px;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MATERI UJIAN</th> <th style="text-align: left;">NILAI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. Tes Tulis</td> <td>81</td> </tr> <tr> <td>2. Tartil</td> <td>78</td> </tr> <tr> <td>3. Kilabah</td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>4. Praktek</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table> <p style="margin-top: 20px;">Purwokerto, 10 Oktober 2017  Mudir Ma'had Al-Jami'ah,</p> <div style="text-align: center;">   <b>Drs. H. M. Mukti, M.Pd.I</b>  NIP. 19570521 198503 1 002 </div>	MATERI UJIAN	NILAI	1. Tes Tulis	81	2. Tartil	78	3. Kilabah	70	4. Praktek	70
MATERI UJIAN	NILAI											
1. Tes Tulis	81											
2. Tartil	78											
3. Kilabah	70											
4. Praktek	70											

NO. SERI MAJ-MB-2017-117

## Sertifikat Bahasa Arab



## Sertifikat Bahasa Inggris



# Sertifikat Aplikom

## SERTIFIKAT APLIKASI KOMPUTER

KEMENTERIAN AGAMA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
UPT TEKNOLOGI INFORMASI DAN PANGKALAN DATA  
Alamat: Jl. Jend. Ahmad Yani No. 40A Telp. 0281-635624 Website: www.iainpurwokerto.ac.id Purwokerto 53126



No. IN.17/UPT-TIPD/3425/XI/2019

Diberikan Kepada:

**SITI BARIOTUN KHASANAH**  
NIM: 1717201431

Tempat / Tgl. Lahir: Tegal, 16 Maret 1999

**SKALA PENILAIAN**

SKOR	HURUF	ANGKA
86-100	A	4.0
81-85	A-	3.6
76-80	B+	3.3
71-75	B	3.0
65-70	B-	2.6

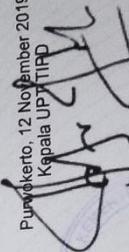
**MATERI PENILAIAN**

MATERI	NILAI
Microsoft Word	85 / A-
Microsoft Excel	80 / B+
Microsoft Power Point	90 / A

Sebagai tanda yang bersangkutan telah menempuh dan LULUS Ujian Akhir Komputer pada Institut Agama Islam Negeri Purwokerto Program **Microsoft Office®** yang telah diselenggarakan oleh UPT TIPD IAIN Purwokerto pada tanggal 25-09-2019.



Purwokerto, 12 November 2019  
Kapala UPT TIPD



**Dr. H. Fajar Hardovono, S.Si, M.Sc**  
NIP. 19801215 200501 1 003



# Serifikat PPL

**IAIN PURWOKERTO**  
KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp. : 0281-635624, Fax : 0281-636553, website : febi.iainpurwokerto.ac.id

**Sertifikat**

Nomor : **881/In.17/D.FEBI/PP.009/3/2021**

Berdasarkan Rapat Yudisium Panitia Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto menerangkan bahwa :

Nama : **Siti Barirotnun Khasanah**  
NIM : **1717201131**

Telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto Periode Semester Gasal 2020/2021 di :

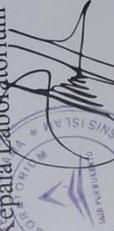
**KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN TEGAL**

Mulai Bulan Januari 2021 sampai dengan Februari 2021 dan dinyatakan **Lulus** dengan mendapatkan nilai **88 (A)**.  
Sertifikat Ini diberikan sebagai tanda bukti telah mengikuti Praktek Pengalaman Lapangan (PPL) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto dan sebagai syarat mengikuti ujian *Munaqasyah/Skripsi*.

Mengetahui,  
Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

  
**Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag.**  
NIP.19730921 200212 1 004

Purwokerto, 30 Maret 2021

  
Kepala Laboratorium FEBI  
  
**H. Sochimul, L.c., M.Si.**  
NIP.19691009 200312 1 001

# Sertifikat KKN



## SERTIFIKAT

Nomor: 407/K.LPPM/KKN.46/11/2020

Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)  
Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menyatakan bahwa :

Nama : SITI BARIROTUN KHASANAH  
NIM : 1717201131  
Fakultas / Prodi : FEBI / ES

### TELAH MENGIKUTI

Kuliah Kerja Nyata (KKN) Angkatan Ke-46 IAIN Purwokerto Tahun 2020  
dan dinyatakan LULUS dengan Nilai **90 (A)**.

Purwokerto, 13 November 2020  
Ketua LPPM,  
H. Ansoni, M.Ag.  
NIP. 19650407 199203 1 004



## Surat Keterangan Lulus Seminar Proposal



KEMENTERIAN AGAMA  
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126  
 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553, www.iainpurwokerto.ac.id

### SURAT KETERANGAN LULUS SEMINAR

Nomor : 668/In.17/FEBI.J.ES/PP.009/ III /2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Purwokerto menerangkan bahwa :

N a m a : Siti Barirotun Khasanah  
 N I M : 1717201131  
 Semester : VIII (delapan)  
 Jurusan : Ekonomi Syari'ah

Berdasarkan Surat Rekomendasi Sidang Seminar Proposal Revisi Substansi dan Metodologi Proposal dengan Judul :

"Strategi Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Desa Kebandingan Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Tegal)"

Telah di seminarkan pada tanggal **08 Maret 2021** dan dinyatakan **LULUS** .

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat untuk melakukan Riset penulisan Skripsi program S-1. Terima kasih.

Purwokerto, 09 Maret 2021  
 Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



**Dewi Laela Hilvatin, M.S.I**  
 NIP.19851112 200912 2 007

## Surat Keterangan Lulus Komprehensif



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Jl. Jend. Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp. 0281-635624 Fax. 0281-636553; febi.iainpurwokerto.ac.id

### SURAT KETERANGAN LULUS UJIAN KOMPREHENSIF

Nomor: 1531/In.17/FEBI.J.ES/PP.009/VII/2021

Yang bertanda tangan dibawah ini Ketua Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam,

Institut Agama Islam Negeri Purwokerto menerangkan bahwa mahasiswa atas nama:

Nama : Siti Barirotun Khasanah

NIM : 1717201131

Program Studi : Ekonomi Syariah

Pada tanggal 02/07/2021 telah melaksanakan ujian komprehensif dan dinyatakan LULUS,

dengan nilai : **80 / B+**

Demikian surat keterangan ini dibuat dan dapat digunakan sebagai syarat mendaftar ujian munaqasyah.

Dibuat di Purwokerto  
 Tanggal **2 Juli 2021**  
 Ketua Jurusan Ekonomi Syariah



**Dewi Laela Hilvatin, S.E., M.S.I**  
 NIP. 19851112 200912 2 007

## Surat Izin Riset Individual



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
 Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
 Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.iainpurwokerto.ac.id

Nomor : 0643/In.17/FEBIJ.ES/PP.009/III/2021

Purwokerto, 10 Juli 2021

Lamp. : -

Hal : **Permohonan Izin Riset Individual**

Kepada Yth.  
 Ketua BUMDes Kebandingan  
 Di  
 Kedungbanteng, Tegal

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka pengumpulan data guna penyusunan skripsi, maka kami mohon Bapak/Ibu berkenan memberikan izin riset (penelitian) kepada mahasiswa/i kami:

1. Nama : Siti Barirotun Khasanah
2. NIM : 1717201131
3. Semester / Program Studi : VIII / Ekonomi Syariah
4. Tahun Akademik : 2020 /2021
5. Alamat : Rt 21/05 Kebandingan Kec. Kedungbanteng Kab.Tegal
6. Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Ekonomi Masyarakat melalui Badan Usaha Milik Desa (Studi Kasus Desa Kebandingan Kecamatan Kedungbanteng Kabupaten Tegal

Adapun observasi tersebut akan dilaksanakan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Obyek : Unit Usaha BUMDes
2. Tempat/ Lokasi : Desa Kebandingan
3. Waktu Penelitian : 10 Juli s/d 30 Agustus 2021
4. Metode Penelitian : Kualitatif

Demikian permohonan ini kami buat, atas izin dan perkenan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Ketua Jurusan Dewi Laela Hilyatin  
  
 Dewi Laela Hilyatin, S.E., M.S.I.  
 NIP. 19851112 200912 2 007

- Tembusan Yth.
1. Wakil Dekan I
  2. Kasubbag Akademik
  3. Arsip

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

- |                      |                                       |
|----------------------|---------------------------------------|
| 1. Nama Lengkap      | : Siti Barirotun Khasanah             |
| 2. NIM               | : 1717201131                          |
| 3. Tempat/Tgl. Lahir | : Tegal, 16 Maret 1999                |
| 4. Alamat Rumah      | : RT 21 RW 05 Desa Kebandingan, Tegal |
| 5. Nama Orang Tua    |                                       |
| Nama Ayah            | : Dimyati                             |
| Nama Ibu             | : Ma'muroh                            |

### B. Riwayat Pendidikan

- |                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| 1. Pendidikan Formal |                                |
| a. RA/TK             | : RA Siti Masitoh Kebandingan  |
| b. SD/MI             | : MI Miftahul Ulum Kebandingan |
| c. SMP/MTs           | : MTs Negeri 1 Tegal           |
| d. SMA/MAN           | : MAN I Tegal                  |

