

**TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI BENCHMARKING
PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA KETAPANG
KECAMATAN KALIPURO KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk Memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Ekonomi Syari'ah



Disusun dan diajukan oleh:

Ahmad Deni Faisal
NIM. E20162084

Pembimbing :

Nikmatul Masruroh, S.H.I.,M.E.I
NIP. 1982092220009012005

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
SEPTEMBER 2020**

**TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI BENCHMARKING
PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA KETAPANG
KECAMATAN KALIPURO KABUPATEN BANYUWANGI**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk Memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Ekonomi Syari'ah

Oleh:

Ahmad Deni Faisal
NIM. E20162084

Disetujui Pembimbing



Nikmatul Masruroh, S.H.I.,M.E.I
NIP. 1982092220009012005

IAIN JEMBER

TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI BENCHMARKING PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA KETAPANG KECAMATAN KALIPURO KABUPATEN BANYUWANGI

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk memenuhi salah satu persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Ekonomi Syari'ah

Hari : Kamis
Tanggal : 24 September 2020

Tim Penguji

Ketua Sidang



M.F. Hidayatullah, S.H.I, M.S.I.
NIP. 19760812 200801 1 015

Sekretaris Sidang



Siti Masrohatul, S.E., M.M.
NIP. 19780612 200912 2 001

Anggota:

1. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si.
2. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I



Menyetujui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Negeri Jember



Dr. Khamdan Rifa'i, SE., M.Si.
NIP. 19680807 200003 1 001

ABSTRAK

Ahmad Deni Faisal, Nikmatul Masruroh, SH.I, M.E.I 2020: *Tata Kelola BUMDes Sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa Di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.*

Mendirikan BUMDes tidak seperti bisnis umumnya yang bersifat *profit oriented*, pertimbangan sosial harus diperhatikan dalam menjalankan. Karena tujuan BUMDes berdiri tidak semata-mata mencari keuntungan saja, yakni supaya masyarakat bisa ikut merasakan imbasnya. BUMDes Citra Mandiri milik pemerintahan Desa Ketapang bisa membuktikan sehingga sampai sekarang bisa tetap eksis dan berkembang, berkat kesuksesan mengelola BUMDes, Desa Ketapang sering di datangi oleh desa-desa yang ingin belajar dan rombongan universitas untuk belajar dan mengkaji BUMDes ini.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti memfokuskan penelitian dengan lingkup yaitu: 1. Bagaimana pengelolaan dana desa oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi?, 2. Bagaimana tata kelola BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi?, 3. Bagaimana upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi?

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Dalam menentukan informan peneliti menggunakan teknik *purposive* yaitu pertimbangan dalam pemilihan informan yang dianggap mengetahui informasi terkait yang akan diteliti, dalam hal ini terkait dengan informasi BUMDes Citra Mandiri. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini adalah: 1. Pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri yaitu pengembangan usaha BUMDes Citra Mandiri melalui cara mengembangkan dana BUMDes dengan membentuk beberapa usaha yang dikelola oleh Desa Ketapang. 2. Proses tata kelola yang tepat seperti *planning, organizing, actuating, controlling*, modal sosial yang dimiliki BUMDes, dengan proses kelembagaan yang mendukung BUMDes Citra Mandiri bisa menjadi percontohan bagi desa-desa yang ingin membangun BUMDesnya. 3. Upaya yang dilakukan BUMDes Citra Mandiri untuk mendesain dirinya sebagai *benchmark* yaitu sebagai mana tahapan *benchmarking whell*, dengan inovasi kebijakan yang dilakukan yaitu bermitra kerja, membentuk tim standarisasi, pengoptimalan media sosial.

Kata Kunci: Tata Kelola, *Benchmarking*, Dana Desa

ABSTRACT

Ahmad Deni Faisal, Nikmatul Masruroh, SH.I, M.E.I 2020: *BUMDes Governance As a Benchmarking of Village Fund Management in Ketapang Village, Kalipuro District, Banyuwangi Regency.*

Establishing BUMDes is not like a business that is generally oriented, social considerations must be considered in running. Because the purpose of BUMDes is not merely to seek profit, so that the community can feel the impact. BUMDes Citra Mandiri owned by the Ketapang Village government can prove that until now it can still exist and develop, thanks to the success of managing BUMDes, Ketapang Village is often visited by villages that want to study and a group of universities to study and study this BUMDes.

Based on the background above, the researchers focused the research with scope: 1. How is the management of village funds by BUMDes Citra Mandiri in Ketapang Village, Kalipuro District, Banyuwangi Regency ?, 2. How is Citra Mandiri BUMDes governance in Ketapang Village, Kalipuro District, Banyuwangi Regency ?, 3. What is the benchmarking effort undertaken by BUMDes Citra Mandiri in Ketapang Village, Kalipuro District, Banyuwangi Regency?

This study uses a qualitative research approach to the type of case study research. In determining the researcher's informant using a purposive technique that is consideration in the selection of informants who are considered to know the relevant information to be examined, in this case related to the information of BUMDes Citra Mandiri. While data collection techniques use observation, interview, and documentation.

The results of this research are: 1. The management of village funds conducted by BUMDes Citra Mandiri is the development of BUMDes Citra Mandiri business through how to develop BUMDes funds by forming several businesses managed by Ketapang Village, 2. Proper governance process such as planning, organizing, actuating, controlling, social capital owned by BUMDes, with an institutional process that supports BUMDes Citra Mandiri can be a demonstration for villages that want to build Their country. 3. BUMDes Citra Mandiri effort to design itself as a benchmark is as a benchmarking whell stage, with the innovation of the policy that is partnering work, forming a standardization team, social media optimisation.

Keywords: Governance, Benchmarking, Village Fund

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
LAMPIRAN-LAMPIRAN	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Fokus Penelitian	11
C. Tujuan Penelitian.....	12
D. Manfaat Penelitian.....	12
E. Definisi Istilah	14
F. Sistematika Pembahasan	16
BAB II : KAJIAN KEPUSTAKAAN.....	18
A. Penelitian Terdahulu	18

B. Kajian Teori.....	35
1. Tata Kelola BUMDes.....	35
2. Benchmarking.....	59
3. Dana Desa.....	63
BAB III : METODE PENELITIAN.....	68
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	68
B. Lokasi Penelitian.....	69
C. Subyek Penelitian.....	69
D. Teknik Pengumpulan Data.....	70
E. Analisis Data.....	73
F. Keabsahan Data.....	75
G. Tahapan Penelitian.....	76
BAB IV : PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS.....	79
A. Gambaran Obyek Penelitian.....	79
B. Penyajian Data dan Analisis.....	88
1. Pengelolaan Dana Desa yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.....	90
2. Tata Kelola BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.....	99
3. Upaya Benchmarking di BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.....	125
C. Pembahasan Temuan.....	133

BAB V : PENUTUP	160
A. Kesimpulan.....	160
B. Saran.....	160
DAFTAR PUSTAKA	162



LAMPIRAN-LAMPIRAN

1. Pernyataan Keaslian Tulisan
2. Matrik Penelitian
3. Pedoman Wawancara
4. Dokumentasi
5. Surat Izin Penelitian
6. Surat Selesai Penelitian
7. Jurnal Penelitian
8. Biodata Penulis



DAFTAR TABEL

No. Uraian	Hlm
Tabel 1.1 Penghasilan BUMDes Citra Mandiri	9
Tabel 2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu	32
Tabel 2.2 Karakteristik Evolusi Kelembagaan.....	49
Tabel 4.1 Persentase Penduduk.....	82
Tabel 4.2 Penduduk Masa Kerja.....	83
Tabel 4.3 Penghasilan BUMDes Citra Mandiri	88



DAFTAR GAMBAR

No. Uraian	Hlm
Gambar 1.1 Ciri-Ciri BUMDes.....	2
Gambar 1.2 Faktor Internal dan Eksternal Penghambat BUMDes	8
Gambar 2.1 Hubungan Pengawasan dengan Fungsi-fungsi Manajemen.....	43
Gambar 2.2 Tahapan-Tahapan Proses Pengawasan.....	45
Gambar 2.3 Regulasi BUMDes di Indonesia.....	57
Gambar 4.1 Peta Topografi Desa Ketapang.....	80
Gambar 4.2 Peta Digital Desa Ketapang	81
Gambar 4.3 Peta Tematik Desa Ketapang	81
Gambar 4.4 Susunan Pengurus BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang.....	85
Gambar 4.5 Proses Pengajuan Dana Desa Sebagai Permodalan BUMDes Citra Mandiri	93
Gambar 4.6 Hasil Karya Karang Taruna dan Ibu PKK Desa Ketapang	99
Gambar 4.7 Penyerahan Bantuan Roda Tiga ke BUMDes Citra Mandiri	119
Gambar 4.8 Aktivitas Studi Banding Instansi Pemerintahan dan Universitas....	126
Gambar 4.9 Proses Diskusi Tata Kelola Peserta Diklatpim di Desa Ketapang ..	127
Gambar 4.10 Web Market BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang	132
Gambar 4.11 Tahapan Pengajuan-Pelaporan Pemanfaatan Dana Desa.....	135
Gambar 4.12 Proses Penggerakan di Lingkungan BUMDes	141
Gambar 4.13 Hirarki Pengawasan BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang	143

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring perkembangan zaman, kegiatan ekonomi, sosial, politik pemerintahan akan mengalami perubahan dan perkembangan yang sangat cepat. Sekitar setengah abad lebih, sistem pemerintahan dengan pengalaman yang panjang dengan pembentukan politik yang terjadi pada tataran pemerintah negara. Pola perhubungan antara pemerintah pusat ke daerah tidak dapat dipungkiri sangat bergantung sekali. Berjalannya waktu tahun demi tahun pertumbuhan penduduk semakin tinggi, pemerintah pusat kewalahan dalam mengakomodasi kegiatan sosial, politik, ekonomi secara administrasi maupun lapang maka pada hal itu otonomi diperlukan agar peningkatan pelayanan terhadap masyarakat menjadi semakin baik.²

Sejak terbentuknya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Pemerintahan Daerah, Otonomi Daerah mulai berlaku yang mana daerah memiliki hak, wewenang, dan kewajiban untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan perundang-undangan, juga Desa harus bisa mandiri dalam mengurus sebuah wilayahnya. Otonomi Daerah ini suatu peluang baru untuk membuka ruang kreatifitas bagi aparatur daerah utamanya desa dalam mengelola desa sesuai sumber daya yang dimiliki baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia secara efektif.³

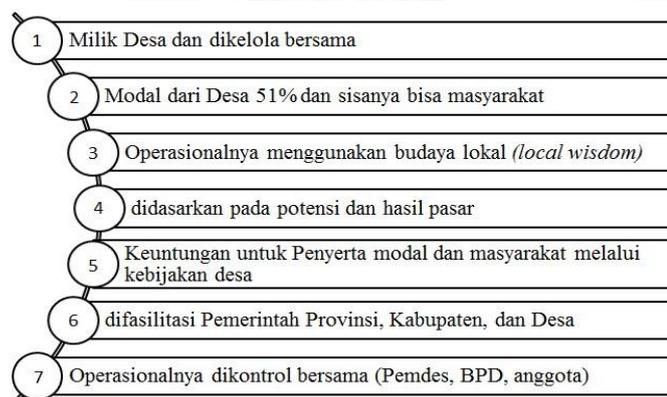
² Edi Saiful Anwar, "Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Desa Di Kabupaten Banyuwangi" (Tesis, Jember, Universitas Jember, 2018), 1.

³ Sekretariat Negara RI, Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Pemerintahan Daerah.

BUMDes adalah organisasi penting yang ada di desa, mengingat organisasi ini dibentuk untuk memberikan pelayanan pada masyarakat dalam meningkatkan kemandirian perekonomian desa. BUMDes merupakan organisasi publik yang bergerak di bidang ekonomi pedesaan dengan memberi pelayanan kepada masyarakat namun juga berusaha mendapatkan keuntungan yang diperoleh ditujukan demi kesejahteraan masyarakat desa. Tidak berlebihan kiranya mengatakan, kelahiran BUMDes adalah kemenangan awal bagi desa. Dengan BUMDes kini desa memiliki kekuatan untuk menentukan langkahnya sendiri membangun kesejahteraan, sebuah kekuatan yang pupus karena pola kebijakan *top down* bertahun-tahun sebelumnya.⁴

Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes sebagai berikut yaitu:

Gambar 1.1
Ciri-Ciri BUMDes



Sumber: Diolah dari Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)⁵

⁴ Muhammad Najib (Managing Director PT Usaha Desa Sejahtera), "Ebook Kumpulan 9 artikel BUMDesa terbaik Indonesia," *Media Ekonomi Desa* www.berdesa.com, 2017.

⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)* (Malang: Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2007), 4.

Berdirinya BUMDes dilandasi oleh Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yaitu pasal 213 ayat (1), menyebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa milik sendiri sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” *Junto* Pasal 78 Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa. Menelisik pasal tersebut pembentukan BUMDes merupakan sebuah interpretasi dari pasal Otonomi daerah dalam menggali peluang serta potensi yang ada di desa, agar menjadi desa yang mandiri, serta kreativitas masyarakat sekitar untuk meningkatkan perekonomian desa, hal ini terbukti dengan adanya BUMDes Tirta Mandiri milik Pemerintah Desa Ponggok, Kab Klaten, Provinsi Jawa Tengah, BUMDes Tirta ini dinobatkan sebagai BUMDes terbaik tingkat nasional berkat kerja keras pengelola dan tokoh masyarakat BUMDes Tirta Mandiri pada tahun 2017 mencatatkan pendapatannya sebesar 14,2 miliar, untuk setoran ke kas desa atau Pendapatan Asli Desa (PAD) senilai 1,2 miliar. Terlepas dari itu semua awalnya Desa Ponggok sebelum ada BUMDes ini merupakan desa zona merah atau miskin, berkat berdiri dan majunya BUMDes Tirta Mandiri tiap keluarga di Desa Ponggok mempunyai saham sebesar 5 juta dari unit usaha, menurut Sugeng Kasi Kesejahteraan dan Pelayanan Desa Ponggok⁶

Fungsi-fungsi manajemen haruslah diterapkan untuk mengetahui sebuah Badan Usaha mau dibawa kemana kedepannya ibarat kendaraan

⁶ “Menengok BUMDes Ponggok Tirta Mandiri, BUMDes Terbaik Tingkat Nasional, Sukses Jadi ‘Mesin Uang’ Desa, Bermodal Rp100 Juta Kini Pendapatan Lebih Dari Rp14, 2 Miliar,” Bali Tribune, diakses tanggal 8 Agustus 2018, <http://balitribune.co.id/content/menengok-BUMDes-pongok-tirta-mandiri-BUMDes-terbaik-tingkat-nasional-sukses-jadi-mesin-uang>.

fungsi manajemen ini adalah kendalanya. BUMDes yang baik haruslah mengetahui dan menerapkan fungsi manajemen. Fungsi manajemen *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC) milik Terry. Kelima fungsi tersebut merupakan kerangka dasar *manager* untuk membangun tujuan bersama perusahaan atau organisasi khususnya dalam hal ini konteks BUMDes.⁷

Pengelolaan BUMDes banyak sekali tantangan, penelitian BUMDes di Kabupaten Jepara Edy Yusuf Agunggunanto dkk, mendapatkan kesimpulan bahwa banyak desa gagal dalam mengelola BUMDes, itu dikarenakan kurang siapnya desa dan potensi desa yang sangat minim. Permasalahan BUMDes di Jepara sendiri yakni keterbatasan modal dalam pengembangan usaha, minat masyarakat untuk meminjam sangat tinggi akan tetapi tidak diimbangi modal yang tersedia akhirnya usaha simpan pinjam menjadi stagnan saja tidak ada perkembangan, selanjutnya keterbatasan sumber daya manusia untuk mengelola BUMDes masih lemah dikarenakan tingkat pendidikan yang masih minim dan masih banyak pengurus BUMDes yang merangkap jabatan sehingga pengurus lebih fokus pada yang utama⁸.

Jawa Timur Merupakan Provinsi yang memiliki luas wilayah 47.799,75 Km² dengan jumlah penduduk 47.799,75 Jiwa, dikutip dari data Kemendagri 2019. Melihat angka penduduk dan luas wilayah tersebut jika sumber daya manusia tidak bisa mengeksplorasi dan mengelola potensi yang

⁷ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, terj. oleh G.A Ticoalu (Jakarta: PT Bumi Aksara, 1992), 45.

⁸ Edy Yusuf Agunggunanto dkk., "Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)," 2016, 67.

ada, maka tingkat pengangguran akan semakin meningkat. Maka pemerintah provinsi Jawa Timur berupaya menanggulangi kemiskinan dengan pendekatan ekonomi berkelanjutan yang berpusat pada rakyat, salah satunya melalui program BUMDes melalui program ini yang diharapkan potensi desa terus dikembangkan sehingga kemiskinan di pedesaan bisa ditekan. Saat membuka Jambore dan *launching* klinik BUMDes di lokasi wisata Boonpring BUMDes Kerto Raharjo, Desa Sanankerto, Kecamatan Turen, Kabupaten Malang mengatakan:

“Penguatan sentral-sentral pertumbuhan ekonomi baru, dilakukan oleh desa-desa melalui BUMDes, didukung dengan dana desa serta inovasi dan kreatifitas masyarakat yang semakin besar.”⁹

Upaya Gubernur Jawa Timur dalam mendorong pertumbuhan ekonomi melalui BUMDes, data Kementerian Pemberdayaan dan Desa Tertinggal 5.432 unit BUMDes yang ada di Jawa Timur dari total 7.724 sebanyak 413 unit BUMDes berkembang dan maju sisanya dibutuhkan pendampingan.¹⁰ Gubernur Jawa Timur Khofifah Indar Parawansa mengapresiasi banyak BUMDes di Jawa Timur yang sudah banyak menjadi referensi bagi daerah lain dalam pengelolaan, contohnya desa wisata Boonpring dan juga desa wisata Pujon Kulon yang terletak di Kabupaten Malang.¹¹

⁹ “Gubernur Khofifah: BUMDes Dorong Pengentasan Kemiskinan Pedesaan,” Duta.co Berita Harian Terkini, 5 Mei 2019, <https://redaksi.duta.co/gubernur-khofifah-bumdes-dorong-pengentasan-kemiskinan-pedesaan/>, diakses 22 Januari 2020.

¹⁰ “Baru Sepuluh Persen, BUMDes di Jawa Timur, yang Sudah Maju,” FaktualNews.co, 19 Oktober 2019, <https://faktualnews.co/2019/10/19/baru-sepuluh-persen-bumdes-di-jawa-timur-yang-sudah-maju/170675/> di akses 22 Januari 2020.

¹¹ “Gubernur Jatim Khofifah Berharap BUMDes Boonpring Ditiru Daerah Lain,” Malang TIMES, diakses 22 Januari 2020, <https://www.malangtimes.com/baca/39026/20190504/210900/gubernur-jatim-khofifah-berharap-bumdes-boonpring-ditiru-daerah-lain>.

Banyuwangi merupakan kabupaten paling ujung timur dari Provinsi Jawa Timur yang berbatasan langsung dengan Provinsi Bali, BUMDes yang berdiri menurut data Kementerian Pemberdayaan dan Desa Tertinggal untuk Kabupaten Banyuwangi tercatat 180 unit BUMDes dari 189 desa, tersisa sedikit desa di Kabupaten Banyuwangi yang memiliki BUMDes karena pemerintah kabupaten terus mendorong berdirinya. Ini merupakan bukti keseriusan pemerintah Kabupaten Banyuwangi dalam mengembangkan BUMDes.

Fokus pemerintah Kabupaten Banyuwangi tidak hanya pada peningkatan layanan pada masyarakat, pengembangan ekonomi masyarakat desa termasuk tidak luput juga pemerintah kabupaten membidik BUMDes sebagai pendorong perekonomian desa sebagaimana terbitnya Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 13 Tahun 2015 sebagaimana latar belakang terbentuknya peraturan tersebut menimbang sebagai mana adanya pada huruf b:

“Bahwasanya untuk menumbuh kembangkan perekonomian, meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa yang berasaskan pada nilai-nilai kekeluargaan dan kegotongroyongan, dapat dibentuk Badan Usaha Milik Desa.”¹²

Berkat kesuksesannya Kabupaten Banyuwangi dalam mengelola perekonomian desa melalui BUMDes sampai Bupati Kabupaten Merangin Al Haris Provinsi Jambi memboyong 435 orang yang terdiri Camat, Kepala Desa dan Badan Permusyawaratan Daerah (BPD) untuk belajar mengelola daerah,

¹² Sekretaris Daerah, Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.

dan rombongan langsung melakukan orientasi lapangan pengelolaan BUMDes di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro.¹³

Peneliti mengobservasi BUMDes yang ada di Kecamatan Wongsorejo sebagai perbandingan dari 12 desa, secara normatif BUMDes itu sah berdiri secara legalitas, akan tetapi perkembangan BUMDes secara umum di Kecamatan Wongsorejo tidak mengalami perkembangan lonjakan yang signifikan, ditandai dengan BUMDes masih usahanya beroperasi di unit usaha Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT) yakni mengelola bantuan dari pemerintah berbentuk pangan yang disalurkan kepada masyarakat. Unit usaha yang masih minim dikarenakan kurangnya pihak BUMDes mengetahui potensi yang ada di desanya. Khususnya Desa Bangsring, BUMDes ini merupakan desa yang menjadi rujukan dalam hal pengelolaan BUMDes sehingga menjadi percontohan bagi desa-desa lain,

“Dulu pernah salah satu desa dari Banten pernah belajar di BUMDes Bangsring untuk tata kelola unit usaha Bangsring underwater”¹⁴

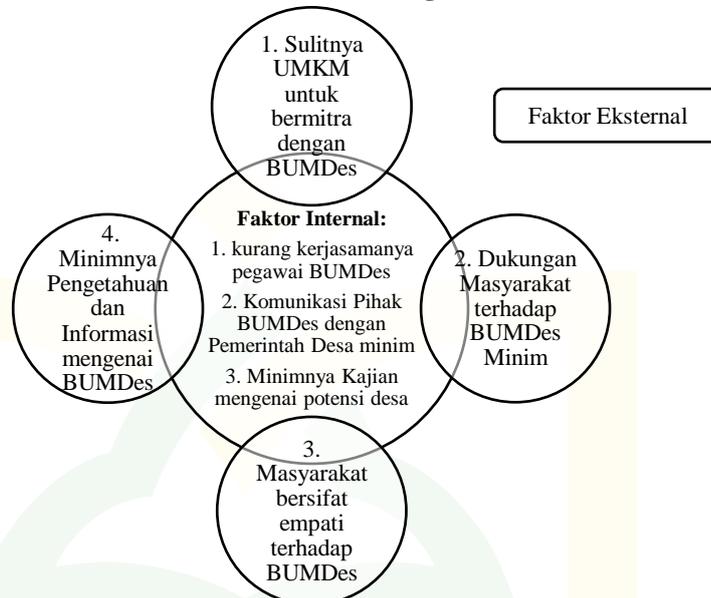
Menurut Kasi Pemerintahan Kecamatan Wongsorejo. Adapun faktor yang menjadi penghambat di BUMDes Kecamatan Wongsorejo yaitu:

IAIN JEMBER

¹³ Kompas Cyber Media, “Kabupaten Merangin Belajar Kelola Daerah Dari Banyuwangi,” *Kilasdaerah.kompas.com*, diakses 22 Januari 2020, <https://kilasdaerah.kompas.com/banyuwangi/read/2017/07/18/191212228/kabupaten-merangin-belajar-kelola-daerah-dari-banyuwangi>.

¹⁴ Ali Hasan, diwawancarai oleh Penulis, Banyuwangi, 7 Januari 2020.

Gambar 1.2
Faktor Internal dan Eksternal Penghambat BUMDes



Sumber: Diolah Wawancara Bapak Ali Hasan (Kasi Tata Pemerintahan, Trantibum dan Optimalisasi Pendapatan Kecamatan Wongsorejo)¹⁵

Belajar dari Kecamatan Wongsorejo, Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro juga mulai mengelola BUMDesnya secara serius, BUMDes Desa Ketapang bernama BUMDes Citra Mandiri. Latar belakang berdirinya BUMDes Citra Mandiri pada tahun 2014, di tahun tersebut tepatnya awal bulan Januari-April perangkat desa tidak mendapatkan gaji dikarenakan Anggaran Dana Desa tidak cair dari Pemerintahan Kabupaten. Kepala Desa mempunyai inisiatif untuk meminjam Kredit Usaha Rakyat yang biasa disebut KUR ke bank, dan ditambah uangnya sendiri, dari itulah yang menjadi ciri khas awal terbentuknya BUMDes Citra Mandiri dari pada yang lain.

“Bagaimana karyawan bisa tetap kerja walaupun mereka tidak menerima gaji selama 4 bulan mas, ya terpaksa bapak kades

¹⁵ Ali Hasan, diwawancarai oleh Penulis, Banyuwangi, 7 Januari 2020.

merelakan BPKBnya di jadikan agunan agar bisa meminjam di bank sebesar 25jt dan ditambah uangnya sendiri untuk memenuhi kebutuhan bahan pokok yang dikelola oleh salah karyawan, setelah lunas semua tanggungan, bagaimana ini apakah mau dilanjutkan, akhirnya pak kades menyarankan untuk tetap lanjut dan di bentuk BUMDes, dari itu embrio BUMDes terbentuk.”¹⁶

Citra Mandiri merupakan kategori BUMDes berkembang yang mampu beromzet Rp. 23.200.000,- dari 6 unit usaha yang dijalankan terhitung bulan September 2019 :

Tabel 1.1
Penghasilan BUMDes Citra Mandiri

No	Unit Usaha	Omzet/Bulan
1	HIPPAM	Rp. 1.800.000,-
2	(Payment Point Online Bank) PPOB	Rp. 400.000,-
3	Simpan Pinjam	Rp. 12.000.000,-
4	Pasar Desa	Rp. 3.400.000,-
5	Jasa Angkut Sampah	Rp. 2.400.000,-
6	TOSERBA (Toko Serba ada)	Rp. 3.200.000,-
	Total	Rp. 23.200.000,-

Sumber : Diolah dari hasil wawancara.¹⁷

Hal yang unik dari BUMDes Citra Mandiri walaupun terbilang BUMDes masih berkembang akan tetapi wujud dari usaha masih terbilang ada seperti bangunan fisik toko, kantor, jenis usahanya berjalan bahkan bisa menyumbangkan ke PADes setiap bulannya, pada usaha foto copy dan alat tulis kantor mereka memanfaatkan peluang yang mana pada saat masyarakat mengurus pemberkasan maka membutuhkan jasa fotocopy dan map berlabel BUMDes maka barang tersebut tidak perlu keluar lagi, tersedia di BUMDes Citra Mandiri, hal tersebut berkat sinergi dengan Pemerintah desa dalam hal

¹⁶ Samsul Arifin, diwawancarai oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁷ Sri Isiana TD, diwawancarai oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019

pemberkasan fotocopy atau map yang berlabel wajib dari BUMDes Citra Mandiri.¹⁸

Berkat kesuksesan dalam hal pengelolaan serta dukungan dari pihak pemerintah desa dan kesadaran masyarakat mengetahui fungsi dari BUMDes yaitu sebagai peningkatan perekonomian desa sebagaimana tercantum pada pasal 3 huruf a,¹⁹ BUMDes Citra menjadi percontohan oleh rombongan Kecamatan Gedangan, mereka berkunjung ke Desa Ketapang untuk belajar pengelolaan yang dinilai sukses merintis dari bawah,²⁰ serta mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Airlangga Surabaya studi banding untuk belajar tata kelola BUMDes yang dikelola oleh pemerintah Desa Ketapang.²¹ karena awal modal BUMDes sebesar 180jt dengan bertahap, selama 5 tahun berkembang asetnya menjadi 500jt menurut Direktur BUMDes, serta bisa menyumbangkan ke PADes sebesar Rp. 1.500.000 setiap bulannya.²²

Maka dari paparan di atas peneliti tertarik untuk mengkaji mengenai BUMDes yang berada desa Ketapang, BUMDes memulai usahanya dengan merintis dari bawah. Seperti dikatakan Kasi Pemerintahan Trantibum dan Optimalisasi Pendapatan Kecamatan Wongsorejo bahwasanya BUMDes bisa berkembang bermacam-macam dalam prosesnya, BUMDes terbentuk unit usahanya baru ada dan berjalan. Ada usaha yang sudah besar, BUMDes baru

¹⁸ Samsul Arifin, diwawancarai oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019

¹⁹ Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengeolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

²⁰ “Banyuwangi - Merdeka.com | Membangun kemandirian desa melalui BUMDes Citra Mandiri,” <https://banyuwangi.merdeka.com>, diakses 25 September 2019.

²¹ Samsul Arifin, diwawancarai oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019

²² Samsul Arifin, diwawancarai oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019

ada sehingga usaha tersebut diajak bermitra dengan BUMDes. BUMDes Citra Mandiri tersebut merupakan termasuk golongan pertama yaitu BUMDes terbentuk, unit usahanya berjalan dan sampai sekarang bisa berkembang sehingga bisa menyumbangkan Pendapatan Asli Desa dan bisa memberdayakan masyarakat desa, sehingga BUMDes ini sering menjadi percontohan bagi BUMDes lain dalam hal pengelolaan. Maka dari peneliti mengambil judul **“Tata Kelola BUMDes Sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi”**.

B. Fokus Penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian, bagian ini mencantumkan semua fokus penelitian yang akan di cari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik dan operasional yang dituangkan dalam bentuk kalimat tanya.²³

1. Bagaimana pengelolaan dana desa oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi?
2. Bagaimana tata kelola BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi?
3. Bagaimana upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi?

²³ Tim Revisi Buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah IAIN Jember, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Jember: IAIN Jember Perss, 2017), 44.

C. Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian adalah menemukan, mengembangkan dan membuktikan pengetahuan. Sedangkan secara khusus tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menemukan dalam artian sebelumnya belum ada atau belum diketahui, dengan metode kualitatif maka peneliti dapat menemukan pemahaman luas dan mendalam terhadap situasi sosial, memahami pola hubungan yang akhirnya dapat dikembangkan menjadi teori.²⁴

1. Untuk mengetahui pengelolaan dana desa oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.
2. Untuk mengetahui tata kelola BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.
3. Untuk mengetahui upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan bagi penulis, organisasi terkait, Instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus realistis.²⁵ Adapun manfaat yang diharapkan dari peneliti ini adalah sebagai berikut:

²⁴ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), 9.

²⁵ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 45.

1. Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, dengan dilakukannya peneliti diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan, serta mampu wawasan tentang BUMDes bagi kalangan akademisi maupun masyarakat umum, sebagaimana peneliti mendapatkan informasi bahwasanya pemahaman mengenai BUMDes sangat minim.
- b. Bagi Perguruan Tinggi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Program Studi Ekonomi Syariah semoga berguna sebagai sumber rujukan bagi calon peneliti yang akan melakukan penelitian dengan kajian yang sama atau menambah pustaka di kampus Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.
- c. Bagi mahasiswa, dari hasil penelitian ini semoga dapat bermanfaat dalam mengembangkan pengetahuan tentang BUMDes yang mana isu-isu BUMDes masih hangat-hangatnya dalam penelitian, dan BUMDes sangat berpotensi dalam menambah pos pendapatan desa sehingga dapat meningkatkan perekonomian masyarakat khususnya zonasi desa.
- d. Manfaat bagi masyarakat, penelitian ini dapat berguna bagi masyarakat sebagai suatu pemahaman dan informasi pengetahuan bagi masyarakat bahwasanya BUMDes merupakan penggerak roda perekonomian desa, yang paling penting BUMDes merupakan bisnis yang berwatak sosial (*social entrepreneurship*).

2. Manfaat Teoritis

- a. Menjadi bahan teoritis untuk berguna dalam kepentingan karya ilmiah berbentuk tugas akhir/skripsi.
- b. Penelitian ini dapat mengembangkan kajian studi ilmu ekonomi secara umum.
- c. Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan kajian BUMDes.

E. Definisi Istilah

Definisi istilah berisi tentang pengertian istilah-istilah penting yang menjadi titik perhatian peneliti di dalam judul penelitian. Tujuannya agar tidak terjadi kesalahpahaman terhadap makna istilah sebagaimana dimaksud oleh peneliti.²⁶

1. Tata Kelola BUMDes

National Association of Corporate Directors mendefinisikan tata kelola sebagai “perilaku yang memastikan bahwa tujuan strategis jangka panjang dan rencana dibuat dan struktur manajemen yang sesuai untuk meraih tujuan-tujuan itu, pada saat yang sama menjamin bahwa struktur tersebut berfungsi untuk menjaga integritas, reputasi, dan tanggung jawab terhadap keseluruhan kinerja perusahaan.”²⁷

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah usaha desa yang dibentuk/didirikan oleh pemerintah desa yang ke pemilikan modal dan

²⁶ Tim Penyusun, 52.

²⁷ Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*, terj. oleh Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari, 15 ed. (Jakarta: Salemba Empat, 2017), 192.

pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat.²⁸ Dalam buku lain BUMDes didefinisikan 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 lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.²⁹

2. Benchmarking

Benchmarking merupakan aktivitas memungkinkan korporasi untuk melihat jauh ke depan melampaui paradigma berfikir terkait dengan kinerja proses bisnis. Melakukan *benchmark* terhadap perusahaan lain, dapat secara nyata meningkatkan kesesuaian solusi masa depan dengan dengan permasalahan saat ini.³⁰ Proses pembelajaran untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan sesuatu. Hal tersebut merupakan proses manajemen yang memerlukan *update* konstan di mana kinerja perusahaan akan dibandingkan dengan perusahaan terbaik.

3. Dana Desa

Dana Desa adalah dana yang bersumber dari anggaran dan belanja negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan,

²⁸ Suharyanto dan Hastowiyono, *Seri Buku Pintar BUM Desa: Pelembagaan BUM DESA* (Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaruan Desa (FPPD), 2014), 3.

²⁹ Anom Surya Putra, *Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa* (Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2015), 11.

³⁰ Dwi Sulisworo, *Buku Ajar: Strategi Korporasi* (Yogyakarta: Teknik Industri Universitas Ahmad Dahlan, 2010), 40.

pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat.³¹ Dana Desa adalah dana APBN yang diperuntukkan bagi Desa yang ditransfer melalui APBD kabupaten/kota dan diprioritaskan untuk:

- a. Pelaksanaan pembangunan
- b. Pemberdayaan masyarakat desa³²

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan skripsi yang mulai dari bab pendahuluan hingga bab penutup.³³ Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab pertama, pendahuluan. Dalam bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah, dan diakhiri sistematika pembahasan.

Bab kedua, kajian kepustakaan. Pada bab ini membahas tentang kajian kepustakaan yang di dalamnya memuat penelitian terdahulu, pada bagian ini dicantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Setelah itu masuk pada kajian teori yang dijadikan sebagai pijakan dalam melakukan penelitian.

Bab ketiga, metode penelitian. Di dalamnya memuat tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dilanjutkan dengan tahap-tahap penelitian.

³¹ Sekretariat Negara RI, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 2014.

³² Direktorat Jendran Perimbangan Keuangan, ed., *Buku Pintar Dana Desa: Dana Desa Untuk Kesejahteraan Rakyat* (Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2017), 14.

³³ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 48.

Bab keempat, penyajian data. Didalamnya memuat tentang gambaran obyek penelitian, penyajian data dan analisis, pembahasan temuan.

Bab kelima, penutup atau kesimpulan dan saran. Didalamnya memuat tentang kesimpulan dan saran.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang sudah terpublikasikan atau belum terpublikasikan, berupa (skripsi, tesis, disertasi dan sebagainya).³⁴ Melakukan langkah ini, maka akan dapat dilihat sampai sejauh mana orsinilitas dan posisi peneliti yang hendak dilakukan, perlu disajikan beberapa hasil kajian atau penelitian terdahulu yang fokus penelitiannya berkaitan dengan tata kelola BUMDes. Beberapa penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Edi Saiful Anwar. *“Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Desa Di Kabupaten Banyuwangi”* (2018), Program Studi Magister Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Penelitian ini merupakan kualitatif dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, tempat dari penelitian ini dilakukan di seluruh BUMDes di Kabupaten Banyuwangi, untuk metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, *Focus Group Discussion* (FGD).

Hasil penelitian ini 1) faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan BUMDes di Kabupaten Banyuwangi antara

³⁴ Tim Revisi Buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah IAIN Jember, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 45.

lain biaya transaksi rendah, sosial capital masyarakat, faktor keterbatasan kondisi geografis desa, kebijakan pemerintah dan kepercayaan masyarakat. 2) Peran pemerintah dalam mengelola BUMDes di Kabupaten Banyuwangi yaitu sebagai fasilitator pembentukan dan pengembangan BUMDes, sebagai mediator dalam membentuk kepengurusan dan organisasi BUMDes, sebagai pengelolaan melaksanakan program pembangunan Desa berkelanjutan dan memberikan pengawasan kepada masing-masing pengurus BUMDes agar mampu mengelola BUMDes sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. 3) Dampak pengelolaan BUMDes di Kabupaten Banyuwangi terhadap *stakeholder* dan pelaku-pelaku ekonomi antara lain penyerapan tenaga kerja, meningkatkan pendapatan desa dan memperluas unit-unit usaha yang berkontribusi bagi masyarakat.³⁵

Persamaan dari penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada metode penelitian yang menggunakan penelitian kualitatif dan yang dikaji sama-sama BUMDes serta lokasi peneliti menjadi salah satu objek penelitian terdahulu. Perbedaannya terletak pada jenis peneliti, penulis menggunakan jenis penelitian studi kasus, serta pada fokus masalah yang berbeda yakni peneliti menggunakan tambahan upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi, serta lebih fokus pada pengelolaan dana desa.

³⁵ Saiful Anwar, "Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Desa Di Kabupaten Banyuwangi." (Tesis, Ilmu Ekonomi, Universitas Jember, 2018).

2. Yusri Yuli Zarman, “*Analisis Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan*”(2018), Jurusan Administrasi Negara Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tata kelola BUMDes Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan dan untuk mengetahui strategi pengembangan BUMDes Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci.

Metodologi dalam penelitian skripsi terdahulu penulis mengambil penelitian pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang berlokasi di BUMDes Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci. Sumber data dalam penelitian tersebut yaitu data primer dan data skunder, sedangkan teknik pengumpulan data: observasi, wawancara, kuesioner (angket).

Hasil penelitian skripsi tersebut diketahui bahwa strategi pengelolaan BUMDes Makmur Mandiri adalah perlu adanya pembenahan dari sisi internal BUMDes seperti mencari pengurus yang profesional, tegas dan berkarakter dalam mengurus kegiatan BUMDes, menambah jenis usaha yang diluar usaha yang dilakukan, memerlukan idealisme kuat dari para pengurus BUMDes sehingga kegiatan dapat dilakukan dengan maksimal sesuai dengan sasaran yang telah direncanakan, BUMDes melakukan kegiatan penyuluhan atau sosialisasi kepada masyarakat dan membahas tentang pentingnya BUMDes, dan transparansi dan

akuntabilitas menjadi standar utama dalam pengelolaan sebuah organisasi. Dasar pengelolaan BUMDes harus transparan dan terbuka sehingga terdapat mekanisme pelaporan rutin setiap tahun.³⁶

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti terletak pada penelitian deskriptif kualitatif dan pembahasan tata kelola. Perbedaannya dari penambahan pembahasan *benchmarking* dan dana desa, serta lokasi penelitian yang berbeda peneliti terdahulu di BUMDes Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan, sedangkan penulis mengambil lokasi penelitian di BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi. serta dalam penelitian terdahulu menambahkan kuesioner (angket) dalam teknik pengumpulan data.

Adapun yang menjadi pembeda dalam penelitian terdahulu yaitu salah satu fokus penelitian membahas tentang strategi pengembangan yang sebagaimana tercantum; apa strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan?

³⁶ Yusri Yuli Zarman, "Analisis Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan" (Skripsi, Jurusan Administrasi Negara, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2018).

3. Moh. Maryus, *“Pembangunan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember”* (2018) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Jember.

Tujuan dalam penelitian tersebut; 1) mendeskripsikan tata kelola/pengelolaan BUMDes yang ada di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember, 2) mendeskripsikan sektor-sektor usaha yang dimiliki BUMDes di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember, 3) mendeskripsikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi desa di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember.

Dalam penelitian tersebut menggunakan penelitian dengan metode pendekatan kualitatif dengan pendekatan deskriptif kualitatif, serta pengumpulan data penelitian menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun juga dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan triangulasi sumber.

Hasil dari penelitian ini yaitu: 1. BUMDes Kembang dalam pengelolaannya, a) membuat AD/ART sebagai landasan kegiatan yang dijalankan BUMDes, b) membentuk pengurus yang terdiri usaha, c) pengelolaannya BUMDes Kembang menerapkan prinsip-prinsip korporatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainebel. 2. Jenis-jenis usaha yang dijalankan BUMDes Kembang Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember terdiri dari empat bidang yang terus berjalan antara lain: pasar desa, hippam, pos desa, ekonomi

kreatif. Sedangkan pertokoan, perdagangan hasil pertanian difakumkan. 3 BUMDes dapat memberikan sebuah kontribusi pada segi pelayanan (pembayaran listrik, angsuran, pengiriman barang, dan lain sebagainya), memberikan bantuan berupa simpan pinjam dan bantuan usaha dan bantuan sosial berupa santunan fakir miskin dan anak yatim, khitanan massal dan pegajian, BUMDes Kembang tidak dapat memberikan kontribusi PADes Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember karena pendapatan yang dihasilkan masih kecil hanya cukup untuk membiayai kegiatan operasional BUMDes.³⁷

4. Putri Ilhamna. “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Gampong (BUMG) Berbasis Syariah (Studi Pada Badan Usaha Milik Gampong Desa Meunasah Mon Cut Kecamatan Lhoknga Kabupaten Aceh Besar)*” (2019), Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Dalam tersebut penulis menggunakan penelitian kualitatif dengan dengan jenis penelitian (*field research*), yang berlokasi di Badan Usaha Milik Gampong (BUMG) Desa Meunasah Mon Cut, adapun data dan teknik pemerolehannya, Pada penelitian ini data primer diperoleh langsung melalui wawancara yang dilakukan dengan pihak yang terkait dengan pengelolaan BUMG seperti pengurus BUMG, kepala desa serta warga desa di Desa Meunasah Mon Cut. Data sekunder Pada penelitian ini diperoleh dari berkas dan arsip pengelolaan BUMG di Desa Meunasah

³⁷ Moh. Maryus, “Pembangunan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember” (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2018).

Mon Cut. Sedangkan teknik pengumpulan data peneliti menggunakan 2 teknik yaitu; Studi Kepustakaan (*Libray Research*) dan Studi Lapangan (*field research*)

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa BUMG Desa Meunasah Mon Cut telah mengimplementasikan prinsip *Good Governance* Berbasis Syariah (GGBS) yang dikeluarkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), namun belum optimal. Ada beberapa prinsip yang belum sepenuhnya dijalankan sebagaimana tertuang pada pedoman GGBS yang disusun oleh KNKG adapun prinsip tersebut adalah prinsip akuntabilitas dan responsibilitas.³⁸

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terletak pada sama-sama menggunakan kualitatif, perbedaan terletak pada jenis penelitian, penelitian terdahulu mengambil jenis penelitian lapangan (*field research*), serta fokus penelitian terdahulu yaitu; apakah tata kelola Badan Usaha Milik Gampong (BUMG) di Desa Meunasah Mon Cut sesuai dengan good governance berbasis syariah.

5. Ismi Marifah. *“Tata Kelola Badan Usaha Milik Pekon Mandiri Bersatu Di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus”* (2019), Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Skripsi judul tersebut mengkaji tentang tata kelola Badan Usaha Milik Pekon Mandiri Bersatu di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting

³⁸ Putri Ilhamna, “Tata Kelola Badan Usaha Milik Gampong (BUMG) Berbasis Syariah (Studi Pada Badan Usaha Milik Gampong Desa Meunasah Mon Cut Kecamatan Lhoknga Kabupaten Aceh Besar)” (Skripsi, Banda Aceh, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, 2019).

Kabupaten Tanggamus dengan menggunakan konsep manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, serta konsep *Good Corporate Governance* yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, kewajaran dan kesetaraan.

Metodologi dalam penelitian tersebut menggunakan kualitatif deskriptif, yang beralokasikan BUM Pekon Mandiri Bersatu Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus. Jenis data menggunakan data primer dan sekunder, dengan penentuan informan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian tersebut adalah 1) wawancara, 2) dokumentasi, 3) observasi. Adapun teknik pengelolaan data yang dilakukan penulis terdahulu yaitu 1) editing, 2) interpretasi, 3) dan teknik analisis data; 1) reduksi data, 2) penyajian data, 3) penarikan kesimpulan. Validitas data temuannya penulis menggunakan teknik triangulasi sumber.³⁹

Persamaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti terletak pada sama-sama membahas mengenai tata kelola BUMDes yang didalam teorinya terdapat manajemen; *planning, organizing, actuating, controlling*, dan sama menggunakan penelitian kualitatif, dan sama menggunakan jenis penelitian studi kasus. Perbedaannya yaitu teori yang digunakan pada pendahulu yaitu menambahkan *Good Corporate Governance* (GCG).

³⁹ Ismi Marifah, "Tata Kelola Badan Usaha Milik Pekon Mandiri Bersatu Di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus" (Skripsi, Bandar Lampung, Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, 2019).

6. Ridho Putra Hajati “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Panderman Untuk Meningkatkan Perekonomian Desa (Studi Di Oro-Oro Ombo Kota Batu)*” (2019), Program Studi Ilmu Pemerintahan Universitas Muhammadiyah Malang.

Metodologi skripsi tersebut menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan jenis deskriptif, serta pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, dan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

Hasil penelitian dari skripsi terdahulu yaitu peranan kepala desa dalam tata kelola BUMDes khususnya di desa Oro-Oro Ombo yaitu kepala desa sebagai komisaris yang dijabat secara *ex officio* (menjalankan dua jabatan dalam satu sistem). Dalam proses tata kelola BUMDes Panderma di desa Oro-Oro Ombo, kepala desa sangat berperan baik dalam perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, maupun pengawasan. Namun dalam pelaksanaannya kepala desa tidak ikut terlibat secara aktif. Adapun permasalahan dalam tata kelola BUMDes, yaitu kurangnya kerjasama secara penuh dalam pengembangan BUMDes Panderman. Hal ini disebabkan ketua BUMDes hanya fokus pada pekerjaannya saja sehingga sulit untuk ditemui dan berkoordinasi dengan pengurus BUMDes lainnya, jaringan sosial.⁴⁰

⁴⁰ Ridho Putra Hajati, “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Panderman Untuk Meningkatkan Perekonomian Desa (Studi di Oro-Oro Ombo Kota Batu)*” (Skripsi, Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Malang, 2019).

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan dengan peneliti terletak pada pendekatan penelitian sama-sama menggunakan kualitatif deskriptif, serta pembahasannya sama-sama pada tata kelola BUMDes akan tetapi yang menjadi pembeda yaitu sebagai upaya meningkatkan perekonomian masyarakat desa, sedangkan peneliti sebagai *benchmarking* (percontohan) bagi BUMDes lainnya, dan lokasi yang diambil peneliti berbeda.

7. Toto Irmawan. “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Lambandia Kecamatan Lalembuu Kabupaten Konawe Selatan Dalam Tinjauan Ekonomi Islam*” (2019), Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Kendari.

Skripsi tersebut merupakan tentang pengelolaan BUMDes dan kontribusi BUMDes dalam meningkatkan ekonomi di desa Lambandia, dengan batasan masalah pengelolaan alokasi dana BUMDes Dalam Meningkatkan Ekonomi masyarakat Desa Lambandia. Metodologi penelitian skripsi tersebut menggunakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Dengan teknik pengumpulan data yaitu; observasi, wawancara, studi dokumen. Adapun teknik analisis data meliputi; pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan

kesimpulan. Untuk pengujian keabsahan menggunakan beberapa teknik yaitu; triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu.⁴¹

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti terletak pada penelitian deskriptif kualitatif tata kelola BUMDes, sama-sama menggunakan pendekatan studi kasus. serta pembahasan meningkatkan ekonomi masyarakat desa, sedangkan peneliti tata kelola BUMDes sebagai *benchmarking* dalam percontohan desa-desa lain dalam menjalankan BUMDes. Adapun fokus penelitian terdahulu lebih dalam mengkaji pengelolaan dana BUMDes sebagaimana tercantum; pengelolaan alokasi dana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan ekonomi masyarakat Desa Lambandia?.

8. Rendi Septariza. *“Analisis Du Pont System Dan Benchmarking Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Pt. Astra Internasional Tbk”* (2019), Program Studi Manajemen, Konsentrasi Manajemen Keuangan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja keuangan dan posisinya dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis pada PT. Astra Internasional Tbk periode 2014-2018 jika diukur dengan *du pont system* dan *benchmarking*.

Metodologi skripsi tersebut menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif di mana penelitian untuk melukiskan secara sistematis fakta-

⁴¹ Toto Irmawan, “Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Lambandia Kecamatan Lalembuu Kabupaten Konawe Selatan Dalam Tinjauan Ekonomi Islam” (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Kendari, 2019).

fakta atau karakteristik populasi tertentu baik berupa keadaan, permasalahan, sikap, pendapat, kondisi atau prosedur secara cermat yang tidak untuk mencari maupun menjelaskan hubungan untuk menguji hipotesis. Sumber data penelitian tersebut berasal dari; 1) Data primer (kegiatan wawancara dan observasi lapangan) 2) Data sekunder (neraca per 31 Desember 2014-2018, laporan laba rugi untuk tahun berakhir 2014-2018. ICMD atau laporan singkat performa perusahaan tercatat di Bursa Efek Indonesia 2014-2018. Adapun metode pengumpulan data; 1) dokumentasi, 2) studi pustaka. serta teknis analisis data menggunakan 1) analisis rasio, 2) analisis *du pont*, 3) analisis patok duga.

Hasil dari penelitian skripsi ini berupa penerapan *du pont system* dalam mengukur kinerja keuangan pada PT. Astra Internasional Tbk periode 2014-2018 mempunyai tingkat perolehan ROA sebesar 9.37%, 6.36%, 6.99%, 7.84%, 7.94% jika dibandingkan dengan dengan rata-rata industri perusahaan menunjukkan perolehan ROA cenderung berada di atas rata-rata industri. Sedangkan perhitungan *du pont system* perolehan ROE perusahaan sebesar 18.39%, 12.34%, 13.08%, 14.82%, 15.70% jika dibandingkan dengan rata-rata industri, perolehan ROE perusahaan juga menunjukkan berada di atas rata-rata industri. Berdasarkan hasil *benchmarking* (tolak ukur) periode 2014- 2018 perusahaan selalu berada pada posisi tiga besar.⁴²

⁴² Rendi Septariza, “Analisis Du Pont System Dan Benchmarking Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Pt. Astra Internasional Tbk” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sulta Syarif Kasim Riau, 2019).

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti terletak pada metode penelitian, serta pembahasan *Benchmarking*. Perbedaannya yaitu objek penelitian dan dalam penelitian terdahulu tidak membahas tata kelola BUMDes. Adapun yang menjadi pembeda juga pada fokus penelitian sebagaimana penelitian terdahulu mencantumkan; bagaimana perangkingan PT. Astra Internasional dengan perusahaan otomotif yang terdaftar di BEI, dalam Kurun waktu 5 tahun terakhir periode 2014-2018, yang diukur dengan *benchmarking*.

9. Juliman dan Amra Muslimin, “*Optimalisasi Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa*” (2019) Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora Vol. 4. No.1, Universitas Musi Rawas.

Metodologi penulisan jurnal tersebut kualitatif deskriptif. Adapun hasil penelitian yaitu bahwa belum optimalnya tatakelola BUMDes sehingga belum dapat meningkatkan perekonomian masyarakat desa. BUMDes telah berdiri tetapi belum memberikan peluang kerja bagi masyarakat desa. Penerimaan hasil usaha BUMDes belum memberikan kontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa. Aspek pengelolaan sumber daya manusia, Ketua dan Sekretaris BUMDes lebih dominan berpendidikan SMP/SLTA, pendidikan S.1 Sebanyak 3 orang, dan pendidikan S2 sebanyak 1 orang. Kepala Desa dan Sekretaris desa lebih dominan berpendidikan SLTA, terdapat 1 orang sekretaris desa berpendidikan S.1. masih minimnya pendidikan informal yang diikuti oleh perangkat desa dan pengelola BUMDes. Aspek peranan pemerintah desa

dalam mengelola BUMDes, perangkat desa telah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh BPMPD Kabupaten Musi Rawas, Balai Besar Pengembangan Latihan Masyarakat, dan mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak lain yang pelaksanaannya tidak terencana.⁴³

10. Harjanti Widiastuti, Wahyu Manuhara Putra, Evy Rahman Utami, dan Rudy Suryanto. “Menakar Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Indonesia” (2019), *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 22 No. 22 Oktober, 253-283.

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi indikator-indikator tata kelola BUMDes dan memotret praktik tata kelola BUMDes. Penelitian memberi kontribusi dalam hal; 1) menyusun indikator-indikator tata kelola BUMDes, yang sejauh pengetahuan peneliti, belum ada riset sebelumnya, dan 2) memberikan gambaran awal mengenai praktik tata kelola BUMDes yang sudah berjalan. Metodologi dalam penelitian jurnal tersebut menggunakan dengan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan jenis penelitian studi literatur, diskusi kelompok terpinpin, dan survei.

Hasil Penelitian dari jurnal tersebut menunjukkan bahwa; 1) sebagian besar BUMDes yang menjadi objek penelitian adalah BUMDes rintisan dan tumbuh, sehingga tata kelola pokok telah tertuang dalam AD-ART BUMDes, namun sebagian besar BUMDes belum menyusun dokumen tata kelola khususnya dokumen akuntabilitas keuangan, 2) tingkat penerapan tata kelola BUMDes di Indonesia masih relatif rendah,

⁴³ Juliman dan Amra Muslimin, “Optimalisasi Tata kelola Badan Usaha Milik Desa,” *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora* 4 (Mei 2019).

dengan unsur penerapan terendah pada aspek *sustainability* dan akuntabilitas.⁴⁴

Tabel 2.1
Tabulasi Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
1	Edi Saiful Anwar, (2018)	Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Desa Di Kabupaten Banyuwangi	1) Metode penelitian kualitatif 2) Analisis yang digunakan	1) Pembahasan penelitian mengenai <i>benchmarking</i>
2	Yusri Yuli Zarman (2018)	Analisis Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan	1) Metode penelitian kualitatif deskriptif 2) Pembahasan tata kelola	1) Subjek Penelitian 2) Kuesioner 3) Fokus pembahasan pada strategi pengembangan
3	Moh. Maryus (2018)	Pembangunan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember	1) Metode penelitian kualitatif deskriptif 2) Pembahasan tata kelola	1) Jenis Penelitian 2) <i>Benchmarking</i> 3) Pembahasan desa 4) Fokus penelitian 5) Subjek penelitian
4	Putri Ilhamna, (2019)	Tata Kelola Badan Usaha Milik Gampong	1) Metode penelitian kualitatif	1) Jenis Penelitian 2) Fokus Penelitian

⁴⁴ Harjanti Widiastuti dkk., “Menakar Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Indonesia,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 22 (2019).

No	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
		(BUMG) Berbasis Syariah (Studi Pada Badan Usaha Milik Gampong Desa Meunasah Mon Cut Kecamatan Lhoknga Kabupaten Aceh Besar)		3) Subjek Penelitian
5	Ismi Marifah, (2019)	Tata Kelola Badan Usaha Milik Pekon Mandiri Bersatu Di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus	1) Membahas Tata Kelola; <i>Planning, Organizing, Actuating and Controlling</i>	1) Jenis Penelitian 2) Subjek Penelitian 3) Fokus Penelitian
6	Ridha Putra Hajati, (2019)	Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Panderman Untuk Meningkatkan Perekonomian Desa (Studi Di Oro-Oro Ombo Kota Batu)	1) Tata kelola 2) Metode penelitian kualitatif deskriptif	1) Serta fokus penelitian hanya di meningkatkan perekonomian masyarakat desa. 2) Subjek Penelitian
7	Toto Irmawan, (2019)	Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Lambandia Kecamatan Lalembuu Kabupaten Konawe Selatan	1) Metode penelitian kualitatif deskriptif 3) Pembahasan tata kelola	1) Jenis Penelitian 2) Subjek Penelitian 4) Pembahasan condong pada meningkatkan ekonomi masyarakat desa

No	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1	2	3	4	5
		Dalam Tinjauan Ekonomi Islam		
8	Rendi Septariza, (2019)	Analisis Du Pont System Dan Benchmarking Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Pt. Astra Internasional Tbk	1) Metode penelitian kualitatif deskriptif 2) Pembahasan <i>benchmarking</i>	1) Jenis Penelitian 2) Subjek Penelitian 3) Pembahasan fokus pada manajemen keuangan
9	Juliman dan Amra Muslimin, (2019)	Optimalisasi Tatakelola Badan Usaha Milik Desa	1) Metode penelitian kualitatif deskriptif 2) Membahas tata kelola BUMDes	3) Fokus pembahasan lebih kepada optimalisasi; peningkatan perekonomian masyarakat, pengelolaan sdm, dan peran pemerintah
10	Harjanti Widiastuti, Wahyu Manuhara Putra, Evy Rahman Utami, dan Rudy Suryanto, (2019)	Menakar tata kelola badan usaha milik desa di Indonesia	1) Metode penelitian kualitatif deskriptif 2) Membahas tata kelola BUMdes	1) Studi Literatur 2) Pokok pembahasan lebih ke unsur Administrasi

Sumber: Diolah dari penelitian terdahulu

Dari beberapa jenis penelitian yang telah dipaparkan di atas, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian dengan penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Persamaan yaitu sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan membahas tata kelola. Perbedaan penelitiannya yaitu objek yang diteliti dan juga

pembahasan tata kelola pada penelitian terdahulu berfokus peningkatan perekonomian masyarakat desa, maka dari itu peneliti mencoba mengemas penelitian ini dengan menambahkan teori-teori ekonomi kelembagaan, dan *benchmarking*.

B. Kajian Teori

Kajian teori merupakan seperangkat definisi, konsep serta proposisi yang telah disusun rapi serta sistematis tentang teori-teori dalam sebuah penelitian. Memilih kajian teori sangatlah penting guna mendapatkan pengetahuan baru dan dijadikan sebagai pegangan umum. Hal ini memudahkan dalam melakukan penelitian, dalam hal ini peneliti menggunakan acuan teori sebagai berikut:

1. Tata Kelola BUMDes

Tata Kelola merupakan perilaku yang memastikan bahwa tujuan strategi jangka panjang dan rencana dibuat dan struktur manajemen yang sesuai untuk meraih tujuan-tujuan. BUMDes merupakan badan usaha desa yang dimiliki oleh desa yang penyertaan modalnya langsung berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset menjadi berkembang sehingga bisa menyumbangkan Pendapatan Asli Desa dan dapat mensejahterakan masyarakat desa. Maka dari itu bisa disimpulkan tata kelola BUMDes merupakan usaha mencapai tujuan secara struktur sehingga bisa mengelola aset sehingga berkembang. Penulis dalam hal ini menggunakan teori manajemen, kelembagaan, modal sosial, dan BUMDes sebagai berikut:

a. Manajemen

1) Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *manus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Kata kata ini digabung menjadi kata kerja manajer yang artinya menangani. *Managere* diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja *to manage*, dengan kata benda *management*, dan *manager* untuk orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya *management* diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.⁴⁵

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah yang diinginkan. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah *managing* (pengelolaan), sedang pelaksanaannya disebut *manager* atau pengelola.⁴⁶

2) Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya, fungsi-fungsi manajemen, sebagaimana diterangkan oleh Nickels dan Mc Hugh, terdiri dari empat fungsi, yaitu:

⁴⁵ Husaini Usman, *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*, Kedua (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), 4.

⁴⁶ Terry dan Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 1.

a) *Planning*

Perencanaan atau *planning*, yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Diantara kecenderungan dunia bisnis sekarang, misalnya, merencanakan bisnis yang ramah lingkungan, merencanakan organisasi bisnis yang mampu bersaing dalam pasar global, dan lain sebagainya.⁴⁷

Hani Handoko dalam bukunya mendefinisikan *planning* (perencanaan), adalah 1) pemilihan atau penetapan tujuan-tujuan organisasi dan 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.

Rencana-rencana dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian-pencapaian tujuan-tujuannya itu. Di samping itu, rencana memungkinkan:

- (1) Organisasi bisa memperoleh dan mengikat sumberdaya-sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan.

⁴⁷ Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, Pertama (Jakarta: Kencana, 2017), 8.

- (2) Para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan yang konsisten dengan berbagai tujuan dan prosedur terpilih, dan
- (3) Kemajuan dapat terus dimotori dan diukur, sehingga tindakan korektif dapat diambil bila tingkat kemajuan tidak memuaskan.⁴⁸

b) *Organizing*

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek dalam penyusunan struktur organisasi yaitu:

- (1) Pembagian kerja (*division of work*) adalah perincian tugas pekerja agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.⁴⁹

Dalam perencanaan berbagai kegiatan atau pekerjaan untuk pencapaian tujuan tertentu telah ditentukan. Keseluruhan kegiatan dan pekerjaan yang telah direncanakan tersebut tentunya perlu disederhanakan guna mempermudah bagaimana pengimplementasiannya. Upaya menyederhanakan dari keseluruhan kegiatan dan

⁴⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen*, 2 ed. (Yogyakarta: BPEF-YOGYAKARTA, 2008), 23.

⁴⁹ Handoko, 167.

pekerjaan yang mungkin saja bersifat kompleks menjadi sederhana dan spesifik di mana setiap orang akan ditempatkan dan ditugaskan untuk kegiatan yang sederhana dan spesifik tersebut dinamakan sebagai pembagian kerja.

Sebagai contoh, dalam bisnis restoran, pembagian kerja dapat berupa pembagian kerja bagian dapur, pelayanan pelanggan di meja makan, kasir dan lain sebagainya. Pembagian ini juga dinamakan dengan pembagian tenaga kerja (*division of labor*), akan tetapi saat ini penggunaan pembagian kerja lebih banyak digunakan karena pada dasarnya yang dibagi-bagi adalah pekerjaannya, bukan orang-orangnya. Adapun orang-orang merupakan pihak yang ditugaskan atau ditunjuk untuk menjalankan setiap pekerjaan yang telah dibagi-bagi tersebut. Proses pembagian kerja dari keseluruhan menjadi spesifik atau lebih sederhana dan detail dinamakan pula dengan spesialisasi pekerjaan atau *job specialization*. Keseluruhan pekerjaan tersebut diturunkan atau dibagi-bagi berdasarkan karakteria tertentu yang lebih spesifik.⁵⁰

⁵⁰ Sule dan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 153.

(2) Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.⁵¹

Setelah pekerja dispesifikasikan, maka kemudian pekerja-pekerja tersebut dikelompokkan berdasarkan kriteria tertentu yang sejenis. Sebagai contoh, untuk bisnis restoran, pencatat menu, pemberitahuan menu kepada bagian dapur, hingga pengiriman makanan dari bagian dapur kepada pelanggan di meja makan bisa dikelompokkan menjadi satu departemen tertentu, katakanlah bagian pelayan. Adapun penerima bon pembayaran, pencatat dalam mesin kasir, pencatat penerima dan pengeluaran uang, dapat dikelompokkan menjadi departemen atau bagian keuangan. Begitu pula untuk jenis bisnis lainnya. Proses pengelompokan dan penamaan bagian atau kelompok pekerja menurut kriteria tertentu disebut *departementalization*.⁵²

c) *Actuating*

Penggerakan (*actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya

⁵¹ Handoko, *Manajemen*, 167.

⁵² Sule dan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 154.

yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.⁵³

(1) Penyusunan personalia

Penyusunan personalia (*staffing*) adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

(2) Pengarahan

Organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan. Pengarahan (*leading*), secara sederhana adalah membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan.⁵⁴

d) *Controlling*

Controlling (pengawasan) mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif di mana perlu.⁵⁵

⁵³ Jusmiati Dan Arifin M. Salim, "Tata Kelola Air Terjun Mata Buntu di Kecamatan Wasuponda Kabupaten Luwu Timur," *Jurnal Kepariwisata* 01 (Agustus 2017): 25.

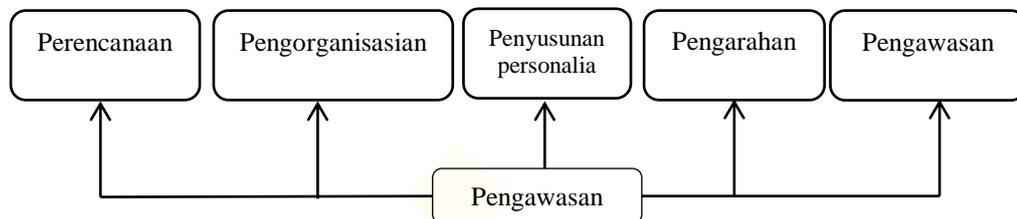
⁵⁴ Handoko, *Manajemen*, 24.

⁵⁵ Terry dan Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, 10.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai dengan yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara perencanaan dan pengawasan. Seperti terlihat dalam kenyataan, langkah awal proses pengawasan adalah sebenarnya langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan kegiatan.

Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilakukan secara efektif. Fungsi pengawasan itu sendiri harus diawasi. Sebagai contoh, apakah laporan-laporan pengawasan akurat? Apakah sistem pengawasan memberikan informasi tepat pada waktunya? Apakah kegiatan diukur dengan interval frekuensi waktu yang cukup? Semuanya ini merupakan aspek pengawasan pada fungsi pengawasan sebagaimana pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.1
Hubungan Pengawasan dengan Fungsi-Fungsi Manajemen



Sumber: Relevansi pengawasan dengan fungsi pengawasan menurut Sule dan Saefullah

Griffin dalam bukunya Sule dan Saefullah juga menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan yaitu sebagai berikut:⁵⁶

- (1) Adaptasi lingkungan, agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun eksternal. Sebagai contoh, ketika teknologi informasi dan komputer belum secanggih saat ini, kualifikasi minimum tenaga kerja di sebuah perusahaan barang kali hanya dibatasi pada kemampuan mengetik, atau kualifikasi pendidikan minimum, seperti SMU dan lain-lain, ketika hampir seluruh perusahaan menggunakan komputer sebagai komputer sebagai ujung tombak kegiatan sehari-harinya, maka kualifikasi minimum untuk tenaga kerja menjadi berubah. Maka dari fungsi

⁵⁶ Sule dan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 319.

pengawasan diperlukan untuk menginformasikan hal tersebut untuk menjadi bahan evaluasi.

(2) Meminimumkan kegagalan, ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan melakukan kegiatan produksi misalnya, perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Ketika perusahaan memiliki target produksi sebanyak 10.000 unit, maka perusahaan berharap bahwa bagian produksi dapat menghasilkan produksi sebanyak unit tersebut, katakanlah ketika bagian produksi ternyata hanya mampu menghasilkan 9.000 unit memenuhi standar, maka perusahaan mengalami 1.000 unit kegagalan dalam produksi, dan hal tersebut akan merugikan perusahaan karena target tidak tercapai.

(3) Antisipasi kompleksitas organisasi, ketika kegiatan perusahaan hanya memproduksi satu jenis barang, atau 10 orang pekerja, atau 2 bagian struktur organisasi, barangkali kegiatan manajemen relatif mudah untuk dilakukan. Akan tetapi sekiranya organisasi atau perusahaan memproduksi katakanlah 10 jenis barang, 1000 orang pekerja (dengan berbagai motif dan perilakunya), dan 5 departemen terdiri dari 3 subdepartemen dan terdapat satu departemen yang terdiri

dari 30 cabang perusahaan di daerah lain), maka pekerjaan organisasi menjadi tidak sederhana, dan cenderung kompleks. Kompleksitas tersebut dari mulai pengelolaan terhadap produk, tenaga kerja, hingga berbagai prosedur yang terkait dengan manajemen organisasi.

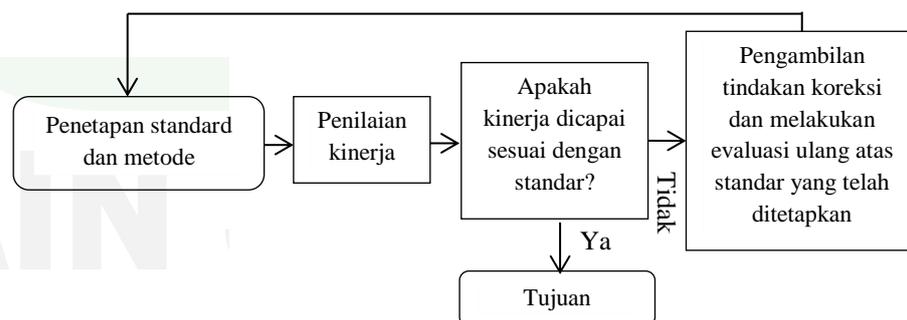
(4) Langkah-langkah dalam proses pengawasan,

Langkah-langkah yang dilakukan dalam fungsi pengawasan adalah sebagai berikut:

- (a) Penetapan standar dan metode penilaian kinerja
- (b) Penilaian kinerja
- (c) Penilaian apakah kinerja memenuhi standar ataukah tidak
- (d) Pengambilan tindakan koreksi

Sebagaimana dengan siklus di bawah ini:

Gambar 2.2
Tahapan-Tahapan Proses Pengawasan⁵⁷



Sumber: Tahapan-tahapan proses Pengawasan menurut Sule dan Saefullah

⁵⁷ Sule dan Saefullah , 321.

b. Kelembagaan

1) Pengertian Kelembagaan

Menurut Veblen kelembagaan adalah kumpulan norma dan kondisi-kondisi ideal (sebagai subyek dari perubahan dramatis) yang diproduksi secara kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi individu berikutnya. Kelembagaan berperan sebagai stimulus dan petunjuk terhadap perilaku individu. Dalam hal ini, keinginan individu (*individu preferences*) bukanlah faktor penyebab fundamental dalam pengambilan keputusan, sehingga pada posisi ini tidak ada tempat untuk memulai suatu teori.⁵⁸

2) Kebiasaan

Kebiasaan menurut Chaplin adalah: 1) Reaksi yang diperoleh atau dipelajari, 2) Kegiatan yang mempelajari relatif otomatis setelah melewati praktek yang panjang, 3) Pola pikir atau sikap yang relatif terus menerus, 4) Karakteristik dan tingkah laku individu, 5) Dorongan yang diperoleh atau dipelajari. Sedangkan menurut Dollard dan Miller kebiasaan (*habits*) adalah ikatan atau asosiasi antara stimulus dengan respon, yang relatif stabil dan bertahan lama dalam kepribadian. Kebiasaan adalah aspek perilaku manusia yang menetap, berlangsung secara otomatis tidak direncanakan. Menurut Burghardt kebiasaan

⁵⁸ Ahmad Erani Yustika, *Ekonomi Kelembagaan: Paradigma, Teori dan Kebijakan* (Jakarta: Erlangga, 2013), 43.

timbul karena proses penyusutan kecenderungan respons dengan menggunakan stimulasi yang berulang-ulang.⁵⁹

3) Aturan

Rutherford mengemukakan rasionalitas dan norma bahwasanya mempengaruhi tindakan individu maupun kelompok. Aturan-aturan (*rules*) yang dibikin diharapkan bisa memandu individu untuk bertindak secara rasional. Sebaliknya, bisa pula aturan-aturan tersebut mengikuti tindakan-tindakan rasional yang dilakukan individu. Dalam posisi seperti ini, terdapat jalur untuk membikin kompromi. Alternatifnya, sebagian dari aturan main tersebut harus bisa dijelaskan secara rasional, sehingga tindakan individu dapat dilihat dari kemungkinan tersebut: rasional dan nonrasional. Pada titik ini, masalah yang muncul bukan kepada pemilihan satu model terhadap model lain, melainkan memahami bagaimana rasionalitas dan aturan tersebut bisa saling berhubungan: apakah masing-masing bisa berjalan sendiri atautkah dikombinasikan.⁶⁰

Menurut Bagason ada tiga level kelembagaan sebagai aturan yaitu:

⁵⁹ Septy Achyanadia, "Hubungan Kebiasaan Belajar Dan Motivasi Belajar Dengan Hasil Belajar Ipa Siswa Kelas Vii Smp Negeri 1 Ciseeng," *Jurnal Teknologi Pendidikan Program Studi Teknologi Pendidikan Pprogram Pascasarjana UIKA Bogor* 2 (Juli 2013): 5.

⁶⁰ Erani Yustika, *Ekonomi Kelembagaan: Paradigma, Teori dan Kebijakan*, 48.

- a) Level aksi, aturan secara langsung mempengaruhi aksi nyata, dalam hal ini biasanya ada standar atau *rules of conduct*, seperti contoh standar operasional prosedur.
- b) Level aksi kolektif, aturan untuk aksi masa-masa yang akan datang. Aktivitas aturan seperti ini sering disebut kebijakan, seperti contoh kebijakan Presiden, Menteri, Gubernur, Bupati dan Kepala Desa serta turunannya.
- c) Level konstitusi pengambilan keputusan kolektif masa yang akan datang, seperti prinsip demokrasi, aturan pada level konstitusi ini biasanya ditulis secara formal dan dikodifikasi, seperti undang-undang dasar.⁶¹

4) Evolusi

Perubahan kelembagaan di dalam masyarakat berarti terjadinya perubahan dalam prinsip regulasi dan organisasi, perilaku, dan pola-pola interaksi. Arah perubahan tersebut biasanya menuju ke peningkatan perbedaan prinsip-prinsip dan pola-pola umum di dalam kelembagaan yang saling berhubungan sementara pada waktu yang bersamaan terdapat peningkatan kebutuhan untuk melakukan integrasi di dalam sistem sosial yang kompleks.

Perubahan kelembagaan dianggap sebagai proses transformasi permanen, maka perubahan kelembagaan dapat

⁶¹ Deliarnov, *Ekonomi Politik* (Jakarta: Erlangga, 2006), 108.

menjadi faktor pengaruh utama terhadap perubahan struktur dalam sistem sosial tertentu, bagaimanapun tingkat kecepatan atau sumber perubahan itu sendiri. Pada arah ini, perubahan kelembagaan diandaikan mempunyai kekuatan yang aktif (besar) dalam memengaruhi aspek-aspek kehidupan sosial, hukum, ekonomi, politik, dan lain-lain. Maksudnya, jika norma yang mengatur interaksi sosial berubah, maka seluruh pola hubungan sosial dan jaringan sosial yang sudah di kembangkan oleh anggota masyarakat bisa berubah pula.⁶²

Tabel 2.2
Karakteristik Evolusi Kelembagaan

Karakteristik dasar dari perubahan kelembagaan	(1) Interaksi kelembagaan dan organisasi yang terjadi secara terus menerus di dalam setting ekonomi kelangkaan, dan kemudian diperkuat oleh kompetisi, merupakan kunci terjadinya perubahan kelembagaan.
	(2) Kompetisi akan membuat organisasi menginvestasikan keterampilan dan pengetahuan untuk bertahan hidup.
	(3) kerangka kelembagaan mendikte jenis keterampilan dan pengetahuan yang dianggap memiliki hasil maksimum.
	(4) persepsi berasal dari konstruksi atau bangunan mental para pemain/pelaku
	(5) Cakupan ekonomi, komplementaritas, dan eksternalitas jaringan matriks kelembagaan menciptakan perubahan kelembagaan yang meningkat dan memiliki jalur ketergantungan.

Sumber: Diolah dari Karakteristik Evolusi Kelembagaan⁶³

⁶²Ahmad Erani Yustika, *Ekonomi Kelembagaan: Definisi, Teori dan Strategi* (Malang: Bayumedia Publishing, 2008), 206.

⁶³ Erani Yustika, *Ekonomi Kelembagaan: Paradigma, Teori dan Kebijakan*, 161.

c. Modal Sosial

Modal adalah sejumlah dana yang digunakan untuk menjalankan kegiatan usaha. Sedangkan sosial adalah Bourdieu peletak dasar pertama konsep modal sosial, mendefinisikan modal sosial sebagai agregat sumber daya aktual ataupun potensial yang diikat untuk mewujudkan jaringan yang awet (*durable*) sehingga menginstitutionalkan hubungan persahabatan (*acquaintance*) yang saling menguntungkan.⁶⁴ Berikut elemen-elemen dalam modal sosial sebagai berikut:

1) Partisipasi dalam jaringan

Pertukaran dalam model jaringan, menurut Fukuyama bersifat timbal balik, tidak semata mata berdasarkan prinsip untung rugi. Hal ini terjadi karena pertukaran dalam jaringan berbasis norma bersama bersifat informal, tidak mengharapkan balasan langsung, tetapi mendambakan manfaat jangka panjang. Jaringan ini merupakan bagian penting dari modal sosial. Pada level individual, anggota jaringan akan memperoleh keuntungan, misalnya meningkatkan akses pada pertukaran informasi, penegakan kontrak, dan fokus pada visi dan tujuan kolektif.⁶⁵

Pijakan berpikir yang mendasari perlunya membangun jaringan sosial dan kerjasama dalam melakukan pembangunan desa dan pemberdayaan desa, antara lain:

⁶⁴ Erani Yustika, *Ekonomi Kelembagaan: Definisi, Teori dan Strategi*, 180.

⁶⁵ Eko Handoyo, "Kontribusi Modal Sosial Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pedagang Kaki Lima Pascarelokasi," *Jurnal Komunitas* 5 (2013): 233.

- (a) Pengembangan jaringan sosial dan kerjasama di pedesaan diformulasikan untuk mewujudkan desa yang mandiri dalam memenuhi kebutuhan dasarnya, seperti : pangan, energi, pendidikan dan kesehatan. Kemandirian desa tidak berarti desa terlepas kesaling-ketergantungannya dengan desa yang lain, melainkan terjadi *net-benefit* yang dihasilkan dari pertukaran antara desa.
- (b) Pengembangan potensi jaringan sosial di wilayah pedesaan ditekankan pada aspek keberlanjutan, yakni: Keberlanjutan ekologi, di mana pemanfaatan sumber daya alam dilakukan dengan tidak merusak lingkungan dan senantiasa memperhatikan daya dukung ekologisnya. Keberlanjutan sosial ekonomi yang mengacu pada kesejahteraan masyarakat pedesaan. Keberlanjutan komunitas masyarakat pedesaan yang mengacu pada terjaminnya peran masyarakat dalam pembangunan, dan jaminan akses komunitas pada sumber daya alam, dan keberlanjutan institusi yakni yang mencakup institusi politik, institusi sosial-ekonomi dan institusi pengelola sumber daya.
- (c) Pengembangan kerjasama dengan pihak ketiga hendaknya tidak membuat desa mengalami ketergantungan baru. Dalam hal ini, tiga aktor yang bisa terlibat dalam proses kerjasama, yakni: a) Masyarakat desa dengan kekuatan kelembagaan

sosial dan ekonomi yang dimilikinya serta kemampuan mengelola sumberdaya yang berkelanjutan, b) Pengusaha atau swasta yang mengembangkan usaha berbasis pedesaan serta untuk mengatasi keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh desa, dan c) pemerintah yang berfungsi untuk memberikan penguatan kelembagaan sosial ekonomi kepada desa dan jaminan keamanan dan legal kepada pengusaha/swasta.

(d) Pendamping desa harus mampu mengidentifikasi dan menjahit seluruh kekuatan ekonomi dan politik di wilayah pedesaan untuk terlibat dalam proses pembangunan dan pemberdayaan. Jaringan sosial pada dasarnya mitra strategis desa yang harus senantiasa dijaga dan dikembangkan untuk memajukan pembangunan di desa.⁶⁶

2) Pembalasan

Kecenderungan saling tukar kebaikan antar individu dalam suatu kelompok selalu mewarnai modal sosial. Seseorang atau banyak orang dari suatu kelompok memiliki semangat membantu yang lain tanpa mengharapkan imbalan seketika. Hal ini didasari oleh nuansa *altruism* (semangat untuk membantu dan mementingkan kepentingan orang lain).⁶⁷

⁶⁶ Idham Arsyad, *Membangun Jaringan Sosial dan Kemitraan*, 9 (Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2015), 12.

⁶⁷ Boedyo Supono, "Peran Modal Sosial Dalam Implementasi Manajemen dan Bisnis," *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 11 (April 2011): 11.

3) Percaya

Fukuyama menganggap kepercayaan itu sangat berkaitan dengan akar budaya, terutama yang berkaitan dengan etika dan moral yang berlaku. Karena itu ia berkesimpulan bahwa tingkat saling percaya dalam suatu masyarakat tidak terlepas dari nilai-nilai budaya yang dimiliki masyarakat bersangkutan.⁶⁸

Konsep kepercayaan (*trust*) menjadi isu yang sangat populer dalam bisnis dan pemasaran. Karena kepercayaan merupakan faktor fundamental dalam mengembangkan loyalitas konsumen. Nabi Muhammad SAW mengajarkan bahwa kepercayaan bahwa kepercayaan merupakan modal utama dalam berbisnis, karena ia memulai bisnisnya dengan modal *trust* saja, tanpa bermodalkan harta benda. Etika transendental banyak ditemukan dalam ajaran Islam dan tak terkecuali beberapa bahasan tentang kepercayaan, karena risalah Islam disebarkan di atas nama besar *al-amin* yang melekat dalam diri Nabi Muhammad SAW.⁶⁹

Ajaran kepercayaan dalam bekerja menurut Al-Qur'an sebagaimana dalil sebagai berikut:

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَيْنْ مَقْبُوضَةً فَإِنْ
أَمِنْ بَعْضُكُمْ بِعَضَا فَلَیُؤَدِّ الَّذِیْ أُوتِیْنَ أَمْنَتَهُر وَلِیَتَّقِ اللّٰهَ رَبَّهُر ۝۷۰﴾

⁶⁸ Rusydi Syahra, "Modal Sosial: Konsep dan Aplikasi," *Jurnal Masyarakat dan Budaya* 5 (2003): 7.

⁶⁹ Ika Yunia Fauzia, *Etika Bisnis Dalam Islam* (Jakarta: Kencana, 2014), 17.

وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ ۗ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ ۗ وَاللَّهُ

بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

Artinya: “jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, Maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, Maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) Menyembunyikan persaksian. dan Barangsiapa yang menyembunyikannya, Maka Sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS Al-Baqarah [2]: 282)

Dalil di atas jika dalam perjalanan dan bertransaksi tidak secara tunai dan sedang tidak ada seorang penulis, maka hendaknya ada barang jaminan yang dipegang oleh yang memberi hutang, akan tetapi jika sebagian yang lainnya, maka hendaknya yang dipercayai menunaikan amanatnya (utangnya), dan untuk para saksi tidak boleh berbohong dalam hal mengetahui transaksinya.⁷⁰

4) Norma Sosial

Norma-norma terdiri dari pemahaman-pemahaman, nilai-nilai, harapan-harapan dan tujuan-tujuan yang diyakini dan dijalankan bersama oleh sekelompok orang. Norma-norma dapat bersumber dari agama, panduan moral, maupun standar-standar sekuler seperti halnya kode etik profesional. Norma-norma

⁷⁰ Fauzia, 69.

dibangun dan berkembang berdasarkan sejarah kerjasama di masa lalu dan diterapkan untuk mendukung iklim kerjasama, norma-norma dapat merupakan pra-kondisi maupun produk dari kepercayaan sosial.⁷¹

d. BUMDes

1) Pengertian BUMDes

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes menurut Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Berangkat dari cara pandang ini, jika pendapatan asli desa dapat diperoleh dari BUMDes, maka kondisi itu akan mendorong setiap Pemerintah Desa memberikan “*goodwill*” dalam merespon pendirian BUMDes.

Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi di pedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Di samping itu, supaya tidak berkembang sistem usaha kapitalistis di pedesaan

⁷¹ Budhi Cahyono dan Ardian Adhiatma, “Peran Modal Sosial Dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Petani Tembakau Di Kabupaten Wonosobo,” dalam *Accounting and Management (CBAM)*, vol. 1 (Confrence In Business, CBAM-FE, 2012), 142.

yang dapat mengakibatkan terganggunya nilai-nilai kehidupan bermasyarakat.⁷²

2) Regulasi BUMDes

Regulasi atau tata aturan BUMDes meliputi regulasi yang bersifat internal dan eksternal. Regulasi yang bersifat internal mengatur urusan di dalam organisasi seperti anggaran dasar, anggaran rumah tangga, serta aturan-aturan yang diselenggarakan khusus untuk masing-masing unit usaha seperti SOP (*standard operating procedure*). Sedangkan aturan yang bersifat eksternal yaitu aturan yang terkait dengan pihak lain seperti kerja sama dengan perusahaan, dengan sesama BUMDes, maupun dengan pihak ketiga lainnya.

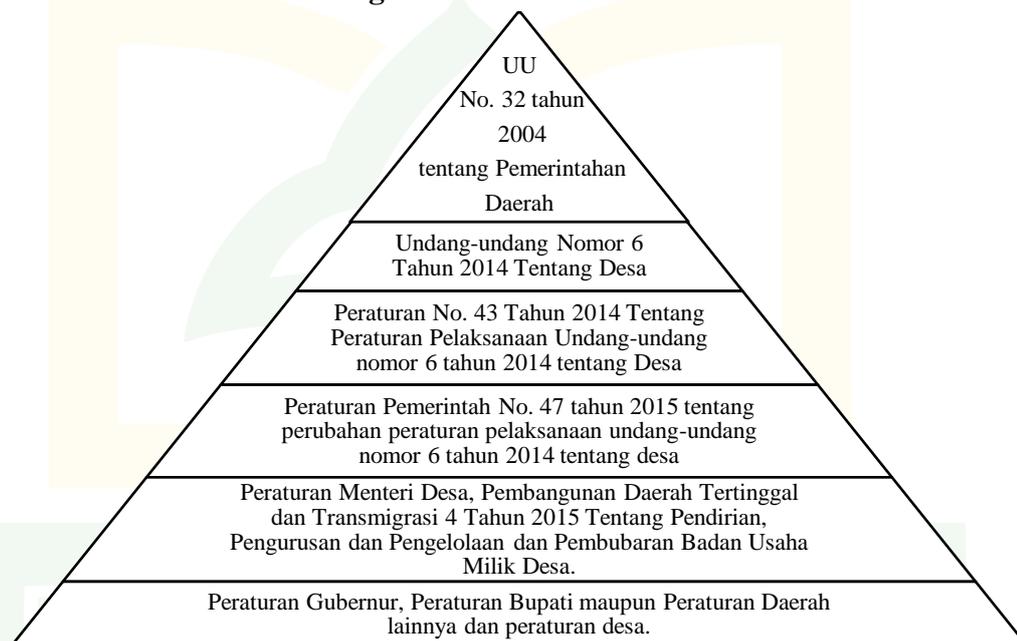
BUMDes juga terikat dengan aturan-aturan eksternal lainnya yang dibuat oleh pemerintah seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati maupun Peraturan Daerah lainnya. Demikian juga dengan unit-unit usaha tertentu seperti unit usaha simpan pinjam yang harus tunduk pada Undang-undang Nomor 1 tahun 2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro.

Terbitnya UU Nomor 6/2014 tentang Desa dan Peraturan Pemerintah serta Peraturan Menteri Dalam Negeri yang menyertai dan mengatur BUMDes menjadi bagian penting dari upaya

⁷² Departemen Pendidikan Nasional, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*, 4.

pelembagaan BUMDes. Kepercayaan kepada BUMDes akan meningkat tatkala BUMDes dikelola sesuai dengan segenap peraturan yang ada.⁷³ Berikut regulasi yang menaungi BUMDes penulis mengemasnya dengan piramida sebagai berikut:

Gambar 2.3
Regulasi BUMDes di Indonesia



Sumber: Data diolah dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia.

3) Tujuan BUMDes

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia pasal 3 dengan tegas menyatakan pendirian BUMDes bertujuan:

- a) Meningkatkan perekonomian Desa.
- b) Mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa

⁷³ Suharyanto dan Hastowiyono, *Seri Buku Pintar BUM Desa: Pelembagaan BUM DESA*, 24.

- c) Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa.
- d) Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga.
- e) Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga.
- f) Membuka lapangan kerja.
- g) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa.
- h) Meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.⁷⁴

Untuk mencapai tujuan BUMDes dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola masyarakat dan Pemdes. Pemenuhan kebutuhan ini diupayakan tidak memberatkan masyarakat, mengingat BUMDes akan menjadi usaha desa yang paling dominan dalam menggerakkan ekonomi desa. Lembaga ini juga dituntut mampu memberikan pelayanan kepada non-anggota (di luar desa) dengan menempatkan harga dan pelayanan yang berlaku standar pasar. Artinya terdapat mekanisme kelembagaan/tata aturan yang

⁷⁴ Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengeolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

disepakati bersama, sehingga tidak menimbulkan distorsi ekonomi di pedesaan disebabkan usaha yang dijalankan oleh BUMDes.⁷⁵

2. Benchmarking

Benchmarking adalah bahwa aktivitas ini memungkinkan korporasi untuk melihat jauh ke depan melampaui paradigma berfikir terkait dengan kinerja proses bisnis. Melakukan *benchmarking* terhadap perusahaan lain, korporasi dapat secara nyata meningkatkan kesesuaian solusi masa depan dengan dengan permasalahan saat ini.⁷⁶ Berikut penulis sampaikan jenis-jenis *benchmarking*.

a. Jenis *Benchmarking*

Ada tujuh macam *benchmarking* yang penjelasannya adalah sebagai berikut:

- 1) *Internal benchmarking* memberikan perbandingan antara operasi atau proses yang sejenis dalam korporasi.
- 2) *Competitive benchmarking* memberikan perbandingan antar pesaing untuk produk atau layanan tertentu (spesifik).
- 3) *Functional benchmarking* memberikan perbandingan untuk fungsi sejenis dengan industri yang sama.
- 4) *Generic benchmarking* memberikan perbandingan proses-proses yang independen pada industri atau fungsi secara keseluruhan.

⁷⁵ Departemen Pendidikan Nasional, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*, 5.

⁷⁶ Sulisworo, *Buku Ajar: Strategi Korporasi*, 40.

- 5) *Process benchmarking* memfokuskan pada proses kerja atau sistem operasi tertentu (misal pembayaran, rekrutmen, komplain pelanggan, pengadaan) untuk menghasilkan hasil pada *bottom line results*, seperti peningkatan produktivitas, mengurangi waktu siklus produk, pengurangan biaya, peningkatan penjualan, mengurangi laju kesalahan produksi, dan peningkatan keuntungan.
- 6) *Performance benchmarking* memfokuskan pada perbandingan produk atau layanan seperti pada harga, kualitas teknis, fitur produk, kecepatan layanan, dan keandalan. Beberapa alat manajemen untuk melakukan ini adalah *reverse engineering*, perbandingan langsung produk dan layanan, ataupun analisis statistik pada sistem operasi.
- 7) *Strategic benchmarking* digunakan untuk menguji bagaimana korporasi dapat bersaing dan fokus pada industri tertentu. Sasaran kuncinya adalah mengidentifikasi strategi yang unggul untuk menjadi korporasi yang berhasil.⁷⁷

b. Proses *Benchmarking*

Tahapan proses *benchmarking* ada lima tahapan meliputi penyusunan, pencarian, pengamatan analisis dan adaptasi yang dijelaskan sebagai berikut:⁷⁸

⁷⁷ Sulisworo, 43.

⁷⁸ Michael Davie Paulus, "Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan," *Jurnal Jurnal Akutansi Bisnis, Universitas Petra* Vol 1 (2013): 42.

1) Penyusunan

Pada tahapan pertama ini dilakukan penilaian performa periode yang telah berjalan, dan menetapkan kinerja perusahaan yang akan dibandingkan dengan perusahaan yang dipilih menjadi acuan kinerja perusahaan. Penilaian performa periode yang telah berjalan, berguna sebagai dasar untuk menentukan kinerja perusahaan yang akan di *benchmarking* dengan perusahaan yang dipilih menjadi acuan kinerja perusahaan. Intinya pada tahapan awal ini peneliti menemukan perusahaan serupa yang lebih maju untuk dijadikan perusahaan pesaing.

2) Pencarian

Pada tahapan kedua ini, aktivitas-aktivitas yang dilakukan antara lain adalah mencari perusahaan yang potensial sebagai partner untuk melakukan *benchmarking*. Setelah itu, dilakukan perbandingan antara kandidat-kandidat tersebut, manakah perusahaan yang paling potensial sebagai mitra untuk melakukan *benchmarking*. kemudian, dilakukan kontak terhadap perusahaan yang paling potensial sebagai mitra *benchmark* untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut menerima untuk dilakukan *benchmarking*.

3) Pengamatan

Pada tahapan ketiga ini, aktivitas-aktivitas yang dilakukan antara lain adalah mengumpulkan berbagai informasi mengenai

faktor-faktor kunci sukses dari perusahaan yang mempunyai kinerja superior sebagai acuan kinerja perusahaan. Pengumpulan informasi ini dilakukan dengan beberapa cara, yaitu melakukan observasi langsung ke perusahaan mitra *benchmarking*, mencari informasi melalui internet, dan melakukan wawancara langsung dengan manajer perusahaan mitra *benchmark* tersebut.

4) Analisis

Pada tahapan keempat ini, aktivitas-aktivitas yang dilakukan antara lain adalah melakukan analisa informasi yang telah dikumpulkan dari perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan untuk melihat perbedaan kinerja dengan perusahaan tersebut. Analisa informasi mengenai faktor-faktor kunci sukses yang membuat perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan mempunyai kinerja superior, sebagai dasar untuk menyusun program perbaikan kinerja perusahaan.

5) Adaptasi

Pada tahapan kelima ini, aktivitas-aktivitas yang dilakukan antara lain adalah menyusun dan mengimplementasikan program perbaikan kinerja perusahaan, agar memiliki kinerja superior seperti perusahaan yang dipilih sebagai acuan kinerja perusahaan dan juga dilakukan, evaluasi terhadap program perbaikan kinerja perusahaan yang telah diimplementasikan.

3. Dana Desa

Dana Desa adalah dana yang bersumber dari anggaran dan Belanja Negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/Kota dan digunakan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan, dan pemberdayaan masyarakat.⁷⁹

a. Pengelolaan Dana Desa

Tujuan pemberian Dana Desa yaitu:

- 1) Meningkatkan pelayanan publik di desa,
- 2) Mengentaskan kemiskinan,
- 3) Memajukan perekonomian desa,
- 4) Mengatasi kesenjangan pembangunan antardesa, serta
- 5) Memperkuat masyarakat desa sebagai subjek dari pembangunan.

b. Aturan

Pengaturan yang mengatur keuangan desa yaitu Pemendagri Nomor 113 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa.⁸⁰

c. Perencanaan

Pemerintah Desa menyusun perencanaan pembangunan desa sesuai dengan kewenangannya dengan mengacu pada perencanaan pembangunan kabupaten/kota. Perencanaan Pembangunan Desa meliputi RPJM Desa dan RKP Desa yang disusun secara berjangka

⁷⁹ Sekretariat Negara RI, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 2014, Pasal 1 (ayat 2)

⁸⁰ Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan, *Buku Pintar Dana Desa: Dana Desa Untuk Kesejahteraan Rakyat*, 48.

dan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa) untuk jangka waktu 6 (enam) tahun sedangkan Rencana Pembangunan Tahunan Desa atau yang disebut Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP Desa) untuk jangka waktu 1 (satu) tahun. RKP Desa merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa. Perencanaan pembangunan desa disusun berdasarkan hasil kesepakatan dalam musyawarah desa yang pelaksanaannya paling lambat pada bulan Juni tahun anggaran berjalan.

1) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa)

Dalam menyusun RPJM Desa, pemerintah desa wajib menyelenggarakan Musyawarah Perencanaan Pembangunan Desa (Musrenbangdes) secara partisipatif. Musrenbangdes diikuti oleh pemerintah desa, Badan Permusyawaratan Desa dan unsur masyarakat desa, yang terdiri atas tokoh adat, tokoh agama, tokoh masyarakat dan/atau tokoh pendidikan. RPJM Desa ditetapkan dalam jangka waktu paling lama 3 (tiga) bulan terhitung sejak tanggal pelantikan kepala desa.

2) Rencana Kerja Pemerintah Desa (RKP Desa)

RKP Desa disusun oleh Pemerintah Desa sesuai dengan informasi dari pemerintah daerah kabupaten/kota berkaitan dengan pagu indikatif desa dan rencana kegiatan pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota. RKP

Desa mulai disusun oleh Pemerintah Desa pada bulan Juli tahun berjalan dan sudah harus ditetapkan paling lambat pada bulan September tahun anggaran berjalan. Rancangan RKP Desa paling sedikit berisi uraian sebagai berikut:

- a) Evaluasi pelaksanaan RKP Desa tahun sebelumnya
- b) Prioritas program, kegiatan, dan anggaran desa yang dikelola oleh desa
- c) Prioritas program, kegiatan, dan anggaran desa yang dikelola melalui kerja sama antar-desi dan pihak ketiga
- d) Rencana program, kegiatan, dan anggaran desa yang dikelola oleh desa sebagai kewenangan penugasan dari pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota
- e) Pelaksana kegiatan desa, yang terdiri atas unsur perangkat desa dan/atau unsur masyarakat desa.⁸¹

d. Pelaksanaan

1) Prinsip Pelaksanaan Keuangan Desa

Dalam pelaksanaan keuangan desa, terdapat beberapa prinsip umum yang harus ditaati yang mencakup penerimaan dan pengeluaran. Prinsip itu di antaranya bahwa seluruh penerimaan dan pengeluaran desa dilaksanakan melalui Rekening Kas Desa.

⁸¹ Deputi Bidang Pengawas Penyelenggaraan Keuangan Daerah, *Petunjuk Pelaksanaan Bimbingan & Konsultasi Pengelolaan Keuangan Desa* (Jakarta: Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2015), 39.

Pencairan dana dalam Rekening Kas Desa ditandatangani oleh Kepala Desa dan Bendahara Desa.

2) Pelaksanaan Penerimaan Pendapatan

Pelaksanaan penerimaan pendapatan yaitu proses menerima dan mencatat pendapatan desa. Pendapatan desa yang bersifat Pendapatan Asli Desa berasal dari masyarakat dan lingkungan desa, sedangkan pendapatan transfer berasal dari pemerintah desa. Pihak yang terkait dalam proses penerimaan pendapatan adalah pemberi dana (Pemerintah Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota, Masyarakat, Pihak ketiga), Penerima Dana (Bendahara Desa/Pelaksana Kegiatan/Kepala Dusun) dan bank.

a) Pendapatan Asli Desa

Kelompok Pendapatan Asli Desa meliputi Hasil Usaha; Hasil Aset; Swadaya, Partisipasi dan Gotong Royong; dan Lain-Lain Pendapatan Asli Desa. Seluruh pendapatan yang diterima oleh Bendahara Desa harus disetorkan ke dalam Rekening Kas Desa. Pendapatan yang masuk kategori Hasil Usaha contohnya adalah pendapatan yang berasal dari BUMDes, pengelolaan pasar desa, dan pengelolaan kawasan wisata skala desa. Pencatatan penerimaan dari BUMDes berupa penerimaan deviden harus disertai dengan bukti antara lain berupa bukti transfer deviden, hasil RUPS, dan

pengumuman laba BUMDes. Sedangkan untuk pendapatan sewa disertai dengan bukti antara lain kuitansi penerimaan sewa.

b) Transfer Desa

Pendapatan Transfer Desa sebagaimana telah diuraikan di atas berasal dari pemerintah desa yang menyalurkan dana kepada desa sesuai amanat ketentuan yang berlaku atau bantuan keuangan kepada desa. Dana Transfer yang akan diberikan kepada desa telah tertuang dalam APBD Provinsi/Kabupaten/Kota yang bersangkutan yang sebelumnya telah diinformasikan kepada desa yaitu 10 hari setelah KUA/PPAS disepakati kepala daerah dan DPRD. Besaran alokasi yang diterima desa secara umum ditetapkan dalam bentuk Keputusan Kepala Daerah tentang penetapan besaran alokasi, misalnya Keputusan Gubernur, Bupati atau Walikota tentang Penetapan Besaran Dana Desa, Alokasi Dana Desa, Bagi Hasil Pajak/Retribusi dan Bantuan Keuangan.⁸²

⁸² Deputi Bidang Pengawas Penyelenggaraan Keuangan Daerah, 63.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yaitu salah satu metode untuk mendapatkan kebenaran dan tergolong sebagai penelitian ilmiah yang dibangun atas dasar teori-teori yang berkembang dari penelitian dan terkontrol atas dasar empirik. Penelitian kualitatif yaitu dengan cara menggambarkan permasalahan yang didasari oleh data-data yang ada kemudian dianalisis lebih lanjut lagi kemudian ditarik sebuah kesimpulan. Dalam metode penelitian kualitatif peneliti merupakan sebuah kunci dari penelitian.⁸³

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif yaitu menggali sumber dari hasil dokumentasi dan wawancara yang dilakukan secara terjun langsung ke lapangan dan langsung mewawancarai internal BUMDes meliputi Direktur, Sekretaris, dan Bendahara sebagai sentral penggerak organisasi. Kepala Desa Ketapang Sebagai Komisaris atau penanggung jawab Badan Usaha Milik Desa.⁸⁴ Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, terbatas oleh waktu dan tempat, melalui pengumpulan data yang detail dan

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, 9.

⁸⁴ Sugiyono, 9.

mendalam yang melibatkan beberapa informasi atau sumber informasi seperti pengamatan, wawancara, dokumen dan berbagai laporan.⁸⁵

B. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian ini, maka bertempat di Jl Raya Situbondo-Banyuwangi, Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur, 68455, yang dalam hal ini merupakan BUMDes Citra Mandiri. Badan Usaha ini merupakan milik pemerintah desa Ketapang. Pemilihan tempat penelitian didasarkan pada fakta bahwa BUMDes Citra Mandiri Merupakan badan usaha sah secara legalitas, wujud unit usahanya ada, serta dapat memberdayakan masyarakat sekitar sehingga dapat meningkatkan perekonomian masyarakat lokal. Berkat kesuksesannya dalam merintis BUMDes, banyak desa-desa lain yang belajar ke Desa Ketapang dalam hal pengelolaan badan usaha, sehingga menjadi salah satu BUMDes rujukan khususnya di Kabupaten Banyuwangi.

C. Subyek Penelitian

Penentuan subjek penelitian menggunakan teknik *purposive*, yaitu: teknik penentuan informan dengan pertimbangan tertentu.⁸⁶ Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling paham mengenai Informasi terkait seputar BUMDes Citra Mandiri serta pihak-pihak terkait secara struktural. Dalam penelitian ini, subjek penelitian atau informan yang terlibat dalam mengatasi permasalahan yang dikaji di antaranya:

⁸⁵ John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, trans. oleh Ahmad Lintang Lazuardi, Ke-3 (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), 135.

⁸⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, 95.

1. Bapak Slamet Utomo selaku Kepala Desa Ketapang Kecamatan Kalipuro, karena pimpinan di desa dan kepala desa sebagai kepala pemerintahan yang menjadi usaha suatu desa. Kepala desa juga berkedudukan sebagai komisaris di struktur internal BUMDes tentunya mengetahui proses manajemen yang diawasi.
2. Bapak Samsul Arifin Sebagai Direktur BUMDes Desa Ketapang Kecamatan Kalipuro. Sebagai Pejabat pelaksana lapangan beliau mengetahui pelaksanaan kegiatan-kegiatan dan perkembangannya.
3. Ibu Isiana TD, dan Nilam Afifah sebagai Bendahara dan Sekretaris BUMDes Citra Mandiri, karena sebagai pembantu Direktur BUMDes dalam menjalankan suatu badan usaha.
4. Bapak Slamet Kasiono Sebagai Kepala Desa priode 2014-2019 sekaligus perintis awal BUMDes Citra Mandiri, beliau merupakan informan yang mengetahui pendirian BUMDes mulai kecil sampai bisa menjadi rujukan bagi desa lain.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada jenis penelitian kualitatif menggunakan peneliti sebagai instrumen utama untuk mencari data dengan berinteraksi secara simbolik dengan informan/subjek yang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Observasi

Observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis.⁸⁷ Dalam melakukan metode observasi ini, peneliti melakukan pengamatan di lokasi tempat peneliti untuk menggali informasi dan mencatat hal-hal yang menjadi fokus permasalahan peneliti terkait dengan gejala-gejala penelitian.

Jenis observasi yang digunakan peneliti adalah menggunakan metode observasi non-partisipatif. Peneliti menggunakan observasi non-partisipan karena dalam penelitiannya peneliti tidak ikut andil dalam segala kegiatan/kehidupan yang dilakukan oleh subyek penelitian.

Adapun data yang ingin diperoleh dengan menggunakan teknik ini yaitu:

- a. Cara pengurusan BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi
- b. Kinerja karyawan dalam menggerakkan BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi

2. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan kepada orang yang diwawancarai.⁸⁸ Dalam

⁸⁷ Muhammad Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial* (Yogyakarta: Erlangga, 2009), 101.

⁸⁸ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), 115.

kegiatan ini peneliti memberikan beberapa pertanyaan kepada informan terkait dengan pertanyaan atau fokus penelitian.

Penelitian menggunakan jenis wawancara semiterstruktur yaitu peneliti telah membuat instrumen sebagai pedoman saat melakukan wawancara, tetapi pelaksanaan wawancara tidak terikat penuh oleh pedoman dan lebih bersifat terbuka. Pedoman wawancara digunakan untuk menghindari beberapa permasalahan yang terlupakan oleh peneliti dan digunakan sebagai bimbingan sehingga proses wawancara bisa lebih terarah dan terstruktur. Dalam teknik ini peneliti menggunakan wawancara semistruktur. Adapun wawancara yang dilakukan peneliti, yaitu:

- a. Mengenai Pengelolaan dana desa oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.
- b. Mengenai tata kelola BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.
- c. Mengenai upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu.

Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental

dari seseorang.⁸⁹ Adapun yang akan didokumentasikan oleh peneliti meliputi:

- a. Proses wawancara dengan informan
- b. Struktur Pengurus BUMDes Citra Mandiri
- c. Hasil karya Karang Karuna Desa Ketapang
- d. Suasana Kantor BUMDes Citra Mandiri
- e. Fasilitas penunjang BUMDes Citra Mandiri
- f. Proses perizinan penelitian

E. Analisis Data

Analisis data data merupakan merupakan proses pengorganisasian data, pembacaan pendahuluan pada *database*, pengkodean dan pengorganisasian tema, penyajian data, penyusunan penafsiran data.⁹⁰

menurut Wolcott dalam analisis data dalam jenis penelitian studi kasus yang perlu diperhatikan yaitu menggunakan deskriptif detail mengenai latar tempat terjadinya peristiwa, serta tokoh yang jelas profilnya, yang kemudian diikuti oleh analisis.⁹¹ Pada penelitian ini peneliti menggunakan teknis analisis deskriptif yaitu cara analisis yang cenderung menggunakan kata-kata atau narasi untuk menjelaskan fenomena atau data yang diperoleh. Terdapat beberapa langkah analisis data yakni: kondensasi, menyajikan data, dan

⁸⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, 240.

⁹⁰ Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*, 250.

⁹¹ John W. Creswell, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*, trans. oleh Arif Furchan (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), 262.

menarik kesimpulan atau verifikasi. Berikut penulis jelaskan sebagai berikut⁹²:

1. Kondensasi

Kondensasi data merujuk pada proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasi data yang terdapat pada catatan lapangan maupun transkrip dalam penelitian yang meliputi proses *selecting* yaitu menentukan dimensi-dimensi yang penting, hubungan-hubungan mana yang lebih bermakna, dalam proses ini peneliti harus bisa menyeleksi data-data yang berkaitan judul peneliti sehingga dalam proses penyajian data tidak mengalami gagal informasi terhadap pembaca. Selanjutnya *focusing* merupakan memfokuskan data merupakan kegiatan pra analisis, proses ini penelitian memfokuskan data yang berhubungan dengan fokus penelitian, sehingga pembaca tidak mengalami bercabang dalam memaknai tulisan. Berikutnya abstraksi dalam hal ini peneliti membuat rangkuman yang inti, data yang terkumpul di evaluasi berkaitan dengan kualitas dan kecukupan, sehingga dalam hal ini peneliti mudah dalam mengetahui tingkat kematangan sebuah data. Terakhir *simplifying dan transforming* proses ini merupakan menyeleksi ketat data melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkan data, dan menyederhanakan data sehingga memudahkan dalam penulisan.

⁹² Matthews B. Miles, Humberman dan Saldana, *Qualitative Data Analysis A. Methods Edisi 3*, (United Tates Of America: Sage Publication, 2014), 12

2. Penyajian Data

Penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan, hubungan antar kategori berdasarkan urutan teori yang disajikan. Penyajian data bisa dilakukan dengan teks yang bersifat naratif. Dengan penyajian data, maka akan memudahkan pembaca dalam memahami data-data lapangan yang sudah didapatkan oleh peneliti.

3. Menarik kesimpulan atau Verifikasi

Permulaan pengumpulan data, seorang penganalisis kualitatif mulai mencari arti benda-benda, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, posisi. Penelitian yang berkompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan dengan loggar, tetap terbuka dan skeptis.

F. Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahian (validitas) dan keterandalan (reliabilitas). Keabsahan data yang akan dilakukan pada penelitian ini yaitu *triangulasi* sumber yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan sesuatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan/keterangan dengan tiga sumber data tersebut.⁹³

⁹³ Moleong. Laxy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : PT Remaja Roda Karya, 2005), 230.

G. Tahapan Penelitian

Pada bagian ini, maka peneliti akan menguraikan proses pelaksanaan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Proses penelitian yang dilakukan peneliti mulai awal hingga akhir maka perlu diuraikan dalam tahap-tahap penelitian. Adapun tahap-tahap penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra Lapangan

Dalam penelitian pra-lapangan terdapat lima tahapan yang dilalui peneliti, diantaranya:

a. Menyusun rencana penelitian

Pada tahap ini, peneliti membuat rancangan penelitian terlebih dahulu, seperti mengumpulkan permasalahan yang dapat diangkat sebagai judul penelitian. Kemudian lanjut pada pengajuan judul, penyusunan matrik penelitian yang selanjutnya dikonsultasikan dengan dosen pembimbing, sampai pada penyusunan proposal hingga diseminarkan.

b. Memilih lapangan penelitian

Sebelum melakukan penelitian, tentunya peneliti harus telah memutuskan dimana letak lokasi penelitiannya akan dilaksanakan. Peneliti memilih lokasi di desa Ketapang, kecamatan kalipuro, kabupaten Banyuwangi.

c. Menilai lapangan

Peneliti melakukan penelitian lapangan untuk lebih latar belakang objek penelitian, lingkungan penelitian dan lingkungan

informan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah peneliti dalam menggali data.

d. Memilih dan memanfaatkan informan

Pada tahap ini, peneliti memilih beberapa informan yang dianggap memberikan informasi yang layak dari penelitian peneliti.

e. Menyiapkan peralatan penelitian

Setelah tahap menyusun rancangan penelitian sampai pada tahap memilih dan memanfaatkan informan, maka selanjutnya adalah peneliti menyiapkan beberapa peralatan yang diperlukan saat melakukan penelitian, diantaranya seperti buku catatan, alat tulis, buku referensi dan lain-lainnya.

2. Tahap Penelitian Lapangan

Peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengumpulkan data dengan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Aktivitas pada tahap penelitian yaitu:

- a. Memahami latar belakang dan tujuan penelitian
- b. Mengumpulkan data/informan yang dibutuhkan peneliti.

3. Tahap Analisis Data

Setelah data di lapangan terkumpul maka langkah selanjutnya adalah tahap analisis data, pada tahap ini aktifitas yang akan dilakukan yaitu:

- a. Data sudah terkumpul dianalisis secara keseluruhan dan dideskripsikan dalam bentuk teks.

- b. Menyusun data
- c. Penarikan kesimpulan, memberikan kesimpulan data-data yang sudah terkumpul.



BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. GAMBARAN OBJEK PENELITIAN

1. Profil Desa Ketapang

Ketapang adalah sebuah desa di Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur. Dinamakan Ketapang karena di daerah tersebut banyak tumbuh pohon ketapang (*terminalia cappa*). Desa ini dikenal sebagai pelabuhan penyeberangan penghubung antara Pulau Jawa dengan Pulau Bali yang ramai dilalui oleh wisatawan yang hendak pergi ke Pulau Bali.

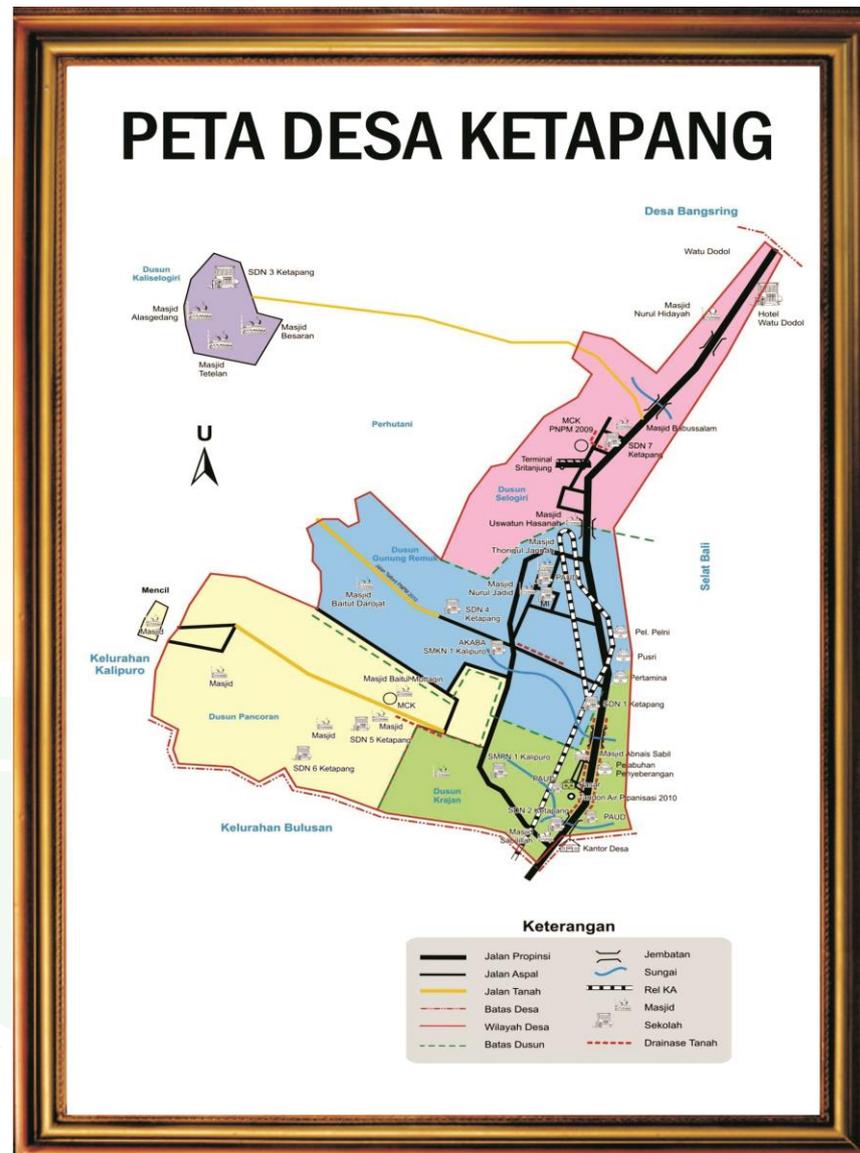
Desa Ketapang berbatasan dengan laut dan di tepi/sekitar kawasan hutan, terdapat 6.753 keluarga, ada kepala desa, ada sekretaris desa dan 82 Aparatur Pemerintahan, ada BPD/Lembaga Masyarakat jumlah Anggota 11 Orang. Musyawarah desa selama tahun 2017 sebanyak 6 kegiatan. Saat ini Desa Ketapang mandiri menurut Indeks Desa Membangun dan tergolong mandiri menurut indeks pembangunan desa.

Desa Ketapang terdiri dari 5 Dusun, 33 Rukun Warga (RW) dan 88 (Rukun Tetangga), berikut perincian dusun sebagai berikut:

- a. Dusun Gunung Remuk
- b. Dusun Kali Selogiri
- c. Dusun Krajan
- d. Dusun Pancoran
- e. Dusun Selogiri

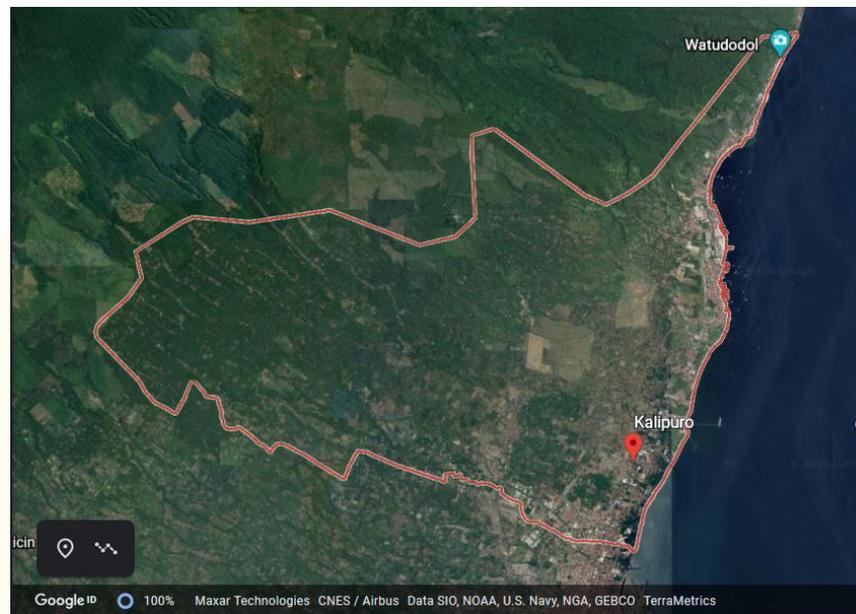
2. Peta Desa Ketapang

Gambar 4.1
Peta Topografi Desa Ketapang



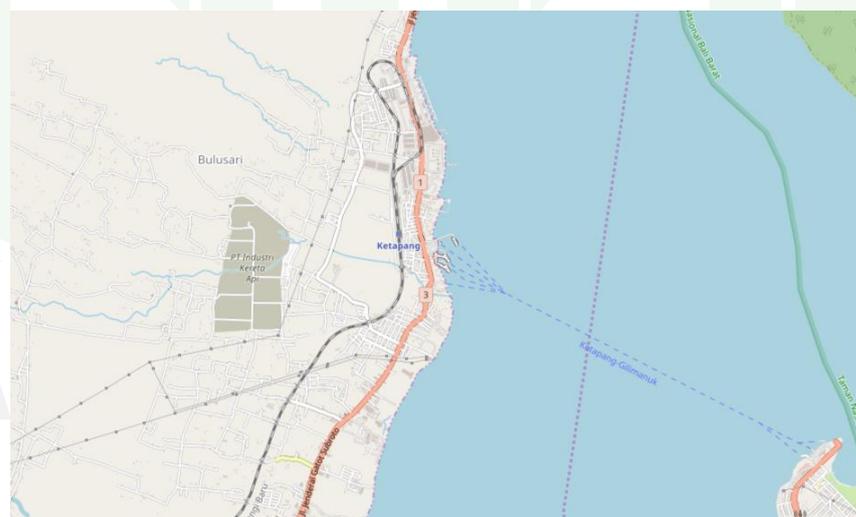
Sumber: Arsip Pemerintah Desa Ketapang

Gambar 4.2
Peta Digital Desa Ketapang



Sumber: Google Maps

Gambar 4.3
Peta Tematik Desa Ketapang



Sumber: Geospal

Melihat peta di atas Desa Ketapang merupakan daerah kawasan industri terdiri dari Pusri, Pertamina, PT Fery Indonesia, PT Semen Gersik, serta calon industri terbesar di Kabupaten Banyuwangi yaitu PT Inka bergerak dalam bidang pembuatan gerbong kereta api.

Desa Ketapang tidak hanya terkenal dengan kawasan industri, tapi juga daerah pinggir jalan berjejer hotel-hotel untuk peristirahatan bagi wisatawan yang hendak pergi ke Pulau Bali.

3. Keadaan Penduduk Desa Ketapang

Berikut di bawah ini jumlah penduduk pada tahun 2018-2019 di formuasikan dalam bentuk tabel dengan presentasi pertumbuhan penduduk di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi:

Tabel 4.1
Persentase Penduduk

Jumlah	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	Perempuan	Total
Jumlah penduduk tahun 2019	10.000	10.105	20.105 orang
Jumlah Penduduk tahun lalu 2018	10.135	10.241	20.376 orang
Persentase	1.33%	1.33%	1.33%

Sumber: Profil Desa 2019

Menurut tabel di atas jumlah penduduk Desa Ketapang kategori Laki-laki berjumlah 10.000 dan Perempuan 10.105, total keseluruhan penduduk Laki-laki dan Perempuan sebesar 20.105 orang. Pada tahun 2019 penduduk Desa Ketapang mengalami penurunan sebesar laki-laki berjumlah 135 dan perempuan berjumlah 136 dihitung selisih antara tahun 2018 dengan 2019, jika dipersentasikan laki-laki dan perempuan

mengalami penurunan sebesar 1,33 Persen, dikarenakan Desa Ketapang menjadi desa binaan BKKBN.

Berikut tabel masa usia kerja usia 18-56 penduduk Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi:

Tabel 4.2
Penduduk Masa Kerja

Kategori	Jumlah
Jumlah angkata kerja (Penduduk usia 18-56 tahun)	6455 Orang
Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang masih sekolah dan tidak bekerja	2678 Orang
Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang menjadi ibu rumah tangga	2900 Orang
Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang bekerja penuh	3858 Orang
Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang bekerja tidak penuh	225 Orang
Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang cacat dan tidak bekerja	20 Orang
Jumlah penduduk usia 18-56 tahun yang cacat dan bekerja	2 Orang
Total	16138 Orang

Sumber: Profil Desa 2019

Dari tabel di atas jumlah angkatan kerja (penduduk usia 18-56 tahun) menduduki angka tertinggi berjumlah 6455 orang, jumlah angkatan kerja menurut BPS yaitu penduduk usia kerja (15 tahun dan lebih) yang bekerja, atau punya pekerjaan namun sementara tidak bekerja dan pengangguran. Sementara metode pengambilan data yang digunakan Desa Ketapang jumlah angkatan kerja berusia 18-56.

4. Sejarah Berdirinya BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang

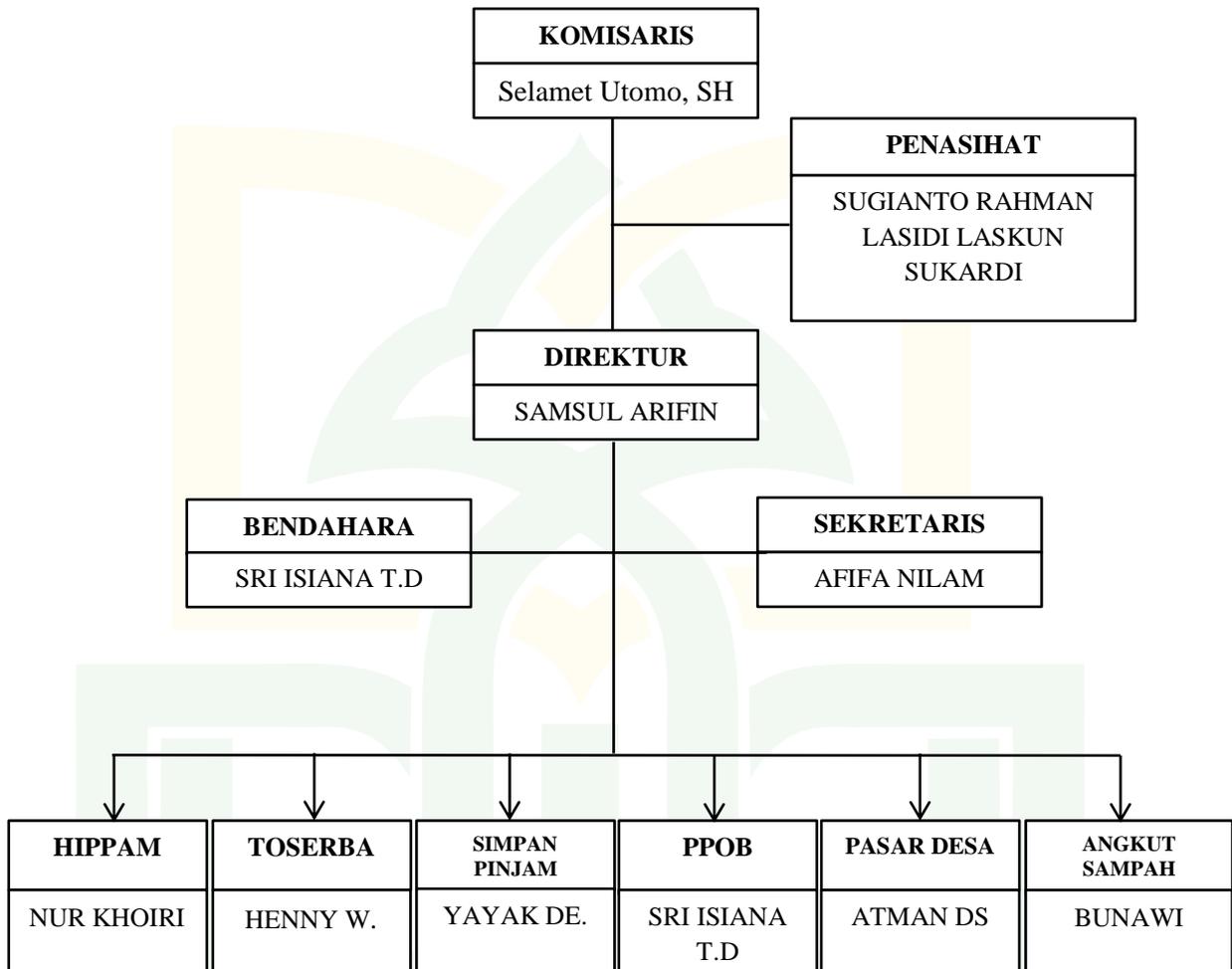
Sejak diundangkannya undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa (UU Desa) maka desa disebut secara definitif dan keberadaan

BUMDes sudah di akui, yaitu dalam pasal 213; ayat 1 menyebutkan Desa dapat mendirikan badan usaha desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Ayat 2 badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman peraturan perundang-undangan. Butuh inovasi dan kesabaran, untuk bisa membangun BUMDes, ungkapan bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri.

Pada tahun 2014 tepatnya bulan Januari-April karyawan pemerintah desa tidak menerima gaji selama tiga bulan, dikarenakan dana desa untuk menggaji dari pemerintah pusat dan daerah belum turun, melalui kegelisahan bapak Slamet Kasiono mencoba mencari ide supaya karyawan bisa tetap bisa memenuhi kebutuhan pokoknya dengan gaji yang belum cair untuk makan setiap harinya. Awalnya beliau menjaminkan BPKBnya ke bank sebagai agunan untuk meminjam KUR (kredit usaha rakyat) dan ditambah uangnya sendiri sebagai permodalan untuk membeli kebutuhan pokok yang dipiutangkan kepada karyawan pemerintah desa. Punya inisiatif bapak Slamet Kasiono membentuk BUMDes Citra Mandiri yang awalnya hanya bergerak pada unit usaha menjual sembako sekarang berkembang menjadi 6 unit usaha, dan kategori BUMDes Berkembang di Kabupaten Banyuwangi

5. Struktur Pengurus BUMDes Citra Mandiri

Gambar 4.4
Susunan Pengurus
BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang



Sumber: Dokumen BUMDes Citra Mandiri

Uraian struktur BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi terdiri dari:

- a. Komisaris : Selamet Utomo, SH
- b. Penasihat : Sugianto Rahman, Lasidi Laskun, dan Sukardi
- c. Direktur : Samsul Arifin
- d. Bendahara : Sri Isiana T.D

e. Sekretaris : Afifa Nilam

f. Unit Usaha:

1) HIPPAM : Nur Khoiri

2) TOSERBA : Henny W

3) Simpan Pinjam : Yayak DE.

4) PPOB : Sri Isiana T.D

5) Pasar Desa : Atman DS

6) Angkut Sampah : Bunawi

6. Unit Usaha BUMDes Citra Mandiri

a. HIPPAM

HIPPAM adalah singkatan dari Himpunan Penduduk Pemakai Air yaitu kumpulan masyarakat yang memanfaatkan sumber air, dibangun oleh pemerintah untuk ketersediaan air bersih bagi masyarakat. Keberadaan HIPPAM yang dikelola BUMDes Citra Mandiri di Balai Dusun Gn. Remuk.

b. TOSERBA

TOSERBA adalah singkatan dari Toko Serba Ada yaitu sebuah toko yang menjual kebutuhan pokok. Keberadaan dari TOSERBA milik BUMDes Citra Mandiri yaitu di lingkungan Balai Desa Ketapang, letak persisnya langsung di pinggir jalan umum Jl Raya Banyuwangi Kota-Situbondo.

c. Simpan Pinjam

Unit Simpan Pinjam merupakan suatu unit usaha BUMDes kegiatan usaha menerima simpanan dan memberikan pinjaman uang kepada anggotanya.

d. PPOB

PPOB adalah singkatan dari Payment Point Online Bank adalah sebuah jasa pembayaran secara online dengan memanfaatkan fasilitas perbankan. Pembayaran ini meliputi PLN, BPJS, PDAM, telepon, pulsa, internet, paket data, asuransi, kartu kredit, multifinance, hingga voucher game. Unit Usaha PPOB BUMDes Citra Mandiri bekerja sama dengan Bank BRI, BNI, dan Jatim untuk pembayaran yang dilakukan unit usaha ini. Unit usaha ini berkantor dengan kantor pelayanan BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang.

e. Pasar Desa

Pasar Desa adalah pasar tradisional yang berkedudukan di desa dan dikelola serta dikembangkan oleh pemerintah desa.

f. Angkut Sampah

Unit angkut sampah merupakan sebuah usaha di bidang jasa pengangkutan sampah, ruang lingkungannya desa Ketapang.

7. Pendapatan BUMDes Citra Mandiri

Citra Mandiri merupakan kategori BUMDes berkembang yang mampu beromzet Rp. 23.200.000,- perbulan dari 6 unit usaha yang dijalankan terhitung bulan September 2019:

Tabel 4.3
Penghasilan BUMDes Citra Mandiri

No	Unit Usaha	Omzet/Bulan
1	HIPPAM	Rp. 1.800.000,-
2	(Payment Point Online Bank) PPOB	Rp. 400.000,-
3	Simpan Pinjam	Rp. 12.000.000,-
4	Pasar Desa	Rp. 3.400.000,-
5	Jasa Angkut Sampah	Rp. 2.400.000,-
6	TOSERBA (Toko Serba ada)	Rp. 3.200.000,-
	Total	Rp. 23.200.000,-

Sumber: Diolah dari wawancara⁹⁴

B. PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

Proses lanjutan dari skripsi ini adalah menyajikan hasil data yang diperoleh selama penelitian. Setelah melakukan proses pengumpulan data di lapangan, sehingga dirasa cukup dan penelitian bisa dihentikan. Data-data yang merupakan hasil dari penelitian yang telah disesuaikan dengan alat-alat pengumpulan data, kemudian di kemukakan secara rinci sesuai dengan bukti-bukti yang diperoleh akan disajikan dan dianalisis sebagai berikut:

Citra Mandiri merupakan kategori BUMDes berkembang, sejak di rintisnya pada tahun 2014, yang awalnya hanya satu unit usaha sembako murah yang hanya memenuhi kebutuhan karyawan, sekarang berkembang menjadi beberapa unit usaha seperti: HIPPAM, PPOB (Payment Point Online Bank), Simpan Pinjam, Pasar Desa, Jasa Angkut Sampah, TOSERBA (Toko Serba ada). Berkat kesuksesan dalam mengelola BUMDes, Desa Ketapang sering menerima kunjungan belajar dari desa-desa lain dalam pengelolaan desa mandiri. Hal ini dibenarkan oleh bapak Slamet Kasiono selaku Perintis

⁹⁴ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

BUMDes Citra Mandiri juga menjabat sebagai Kepala Desa Ketapang Priode 2014-2019 pada tanggal 15 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Dulu BUMDes Citra Mandiri masih merintis pada tahun 2014 hanya memiliki satu unit usaha yaitu sembako murah, unit usaha ini pun hanya untuk memenuhi karyawan Pemerintah, kami terus berupaya mengembangkan dan Alhamdulillah sekarang bisa menjadi lima unit usaha”⁹⁵

Ditambahkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 menyatakan:

“Tantangan dalam pengelolaan BUMDes ini merupakan kami dituntut menjalankan bisnis semata-mata mencari keuntungan, juga yang harus di perhatikan sosial (*sociopreneur*), jadi BUMDes harus bersama-sama masyarakat dalam menjalankan usaha”⁹⁶

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 15 Maret 2020 dengan bapak Selamat Utomo selaku Komisaris BUMDes Citra Mandiri, beliau menyatakan:

“Kami terus perbaiki yang kurang-kurang BUMDes Citra Mandiri, sehingga BUMDes bisa mensejahterakan masyarakat khususnya Desa Ketapang. Peran dana desa dalam mengembangkan BUMDes ada jadi masyarakat harus menerima imbasnya.”⁹⁷

Dari data tersebut dinyatakan bahwa BUMDes Citra Mandiri selama 2014 sampai sekarang mengalami perkembangan unit usaha, yang awalnya hanya satu unit, sekarang berkembang menjadi lima unit usaha. Pemerintah Desa melalui BUMDes terus berupaya dalam mengembangkan usaha-usaha BUMDes sehingga menjadi BUMDes yang maju. Peran Dana Desa dalam mengembangkan usaha BUMDes Citra Mandiri tercatat selama berdirinya BUMDes Citra Mandiri sampai sekarang pengajuan dana dilakukan sebanyak

⁹⁵ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

⁹⁶ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

⁹⁷ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 9 Maret 2020.

3 kali dengan total keseluruhan Rp. 180.000.000,-. Dana Desa tersebut dikelola oleh BUMDes untuk mengembangkan usaha-usaha. Rincian programnya disajikan dalam data berikut:

1. Pengelolaan Dana Desa Yang dilakukan Oleh BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi

Dana Desa adalah dana yang bersumber APBN (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara) atau APBD (Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah) yang ditransfer ke desa untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan yang ada di Desa Ketapang. Selain untuk menambah aspek permodalan BUMDes Citra Mandiri penyertaan modal diharapkan juga dapat mensejahterakan masyarakat. Sumber permodalan untuk menjalankan BUMDes bisa berasal dari: Pemerintah Desa, tabungan masyarakat, bantuan Pemerintah Pusat, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, penyertaan modal pihak lain atau kerja sama bagi hasil atau saling menguntungkan. Akan tetapi sumber modal di BUMDes Citra Mandiri yakni masih mengandalkan permodalan dari Dana Desa yang dianggarkan jika mengajukan proposal pada saat musrenbangdes. Hal ini dibenarkan oleh bapak Slamet Utomo selaku Perintis BUMDes Citra Mandiri serta Kepala Desa Ketapang Priode 2014-2019 saat wawancara pada tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Sumber permodalan BUMDes Citra Mandiri berasal dari Pemerintah desa, kucuran dana desa yang membantu permodalan BUMDes jika mengajukan pada saat musrenbangdes, juga kami mendapatkan kendaraan operasional dari Bank Indonesia”

Hal ini ditambahkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019

beliau menyatakan:

“Selama ini sumber permodalan BUMDes Citra Mandiri yakni dana desa, kita masih minim bahkan tidak sumber permodalan selain itu, ada hibah bantuan berupa kendaraan operasional bantuan dari Bank Indonesia bisa menunjang pada unit usaha Angkut Sampah”

Ditambahkan ibu Sri Isiana selaku Bendahara BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Tidak banyak yang kami andalkan selain dana desa sebagai permodalan BUMDes Citra Mandiri selama ini, dan hibah bantuan seperti kendaraan operasional dari Bank Indonesia hal ini yang bisa menunjang BUMDes Citra Mandiri”

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan sumber permodalan BUMDes Citra Mandiri masih mengandalkan dana desa dan bantuan hibah dari Bank Indonesia berupa kendaraan operasional roda tiga sebagai penunjang unit usaha. BUMDes dalam pengajuan dalam menggunakan dana desa Pemerintah Desa Ketapang harus melalui prosedur pengajuan pada murenbangdes yang diadakan setiap tahun. Hal ini dibenarkan oleh bapak Selamat Utomo selaku Kepala Desa Ketapang pada tanggal 15 Maret 2020 beliau menyatakan:

“BUMDes merupakan sebuah badan usaha bagian dari pemerintah desa, jadi BUMDes mengajukan modal dari dana-desa

melalui Musrenbangdes yang dilakukan setiap tahun, tapi dengan syarat BUMDes harus mengajukan proposal *business plan* atau reng-rengan dana usaha yang akan dikembangkan, yang terpenting permodalan tersebut digunakan untuk unit-unit usaha yang nanti imbasnya dapat mensejahterkan masyarakat desa”⁹⁸

Ditambahkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes

Citra Mandiri pada tanggal 23 September 2019 menyatakan:

“Jadi BUMDes sendiri bisa mengajukan permodalan, tapi harus jelas dulu usaha yang mau dijalankan atau dikembangkan serta perhitungannya, di situ bisa di ajukan melalui musrenbangdes”⁹⁹

Selanjutnya juga diungkapkan oleh bapak Slamet Kasiono, selaku Kepala Desa Periode 2014-2019 saat wawancara pada tanggal 12 Maret 2020 sebagai berikut:

“Pengajuan dana desa harus melalui proses musrenbangdes dan akan cair pada tahun selanjutnya dan harus menyertakan proposal *business plan* perencanaan bisnis yang matang”¹⁰⁰

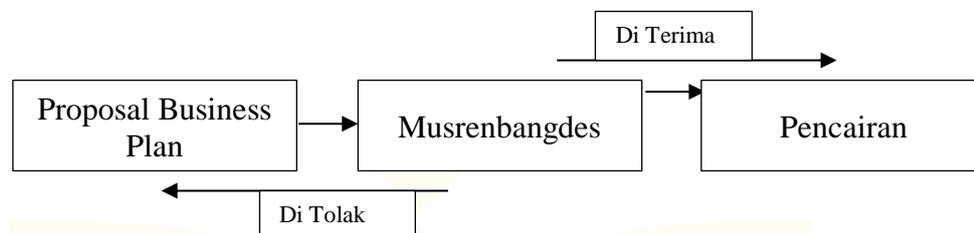
Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa dana desa merupakan anggaran dana yang bersumber dari anggaran dan belanja negara yang di peruntukkan untuk desa, sehingga mereka bisa mengelola dengan memperhatikan kearifan lokal desa. BUMDes bisa mendapatkan permodalan dari dana desa tersebut melalui musyawarah terlebih dahulu yang dilakukan oleh Pemerintah Desa Ketapang, sebelum mengajukan penyertaan modal BUMDes Citra Mandiri harus terlebih dahulu membuat proposal *bussines plan* untuk menjadi bahan pertimbangan dana dengan harapan penggunaan dengan tepat. Berikut skema pengajuan permodalan BUMDes Citra Mandiri menggunakan dana desa sebagai berikut:

⁹⁸ Selamet Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

⁹⁹ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁰⁰ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2019.

Gambar 4.5
Proses Pengajuan Dana Desa Sebagai Permodalan BUMDes Citra Mandiri



Sumber: Wawancara bapak Selamat Utomo, Slamet Kasiono, Samsul Arifin.

BUMDes Citra Mandiri sendiri selama berdirinya sampai sekarang mendapatkan dana desa sebesar Rp180.000.000,- dengan proses pengajuan selama 3 kali dengan perincian pertama Rp100.000.000,-, kedua Rp50.000.000,-, dan terakhir Rp30.000.000,-. Dari total pencairan dana desa untuk BUMDes Citra Mandiri dengan total Rp180.000.000,-.

Sebagaimana dijelaskan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri pada wawancara pada 23 September 2019 beliau menyatakan sebagai berikut:

“Kami mendapatkan pencairan dana desa sebesar Rp180.000.000,-, dengan tiga tahap, yang pertama itu sebesar Rp100.000.000,-, selanjutnya itu Rp50.000.000,-, dan yang terakhir itu lebih kecil yakni Rp30.000.000,-, pengajuan dana melalui musrenbangdes.”¹⁰¹

Selanjutnya juga diungkapkan oleh ibu Sri Isiana selaku Bendahara BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang pada tanggal 23

September 2019 sebagai berikut:

“BUMDes Citra Mandiri mendapatkan aliran dana sebesar Rp180.000.000,- selama berdirinya, melalui tiga kali proses

¹⁰¹ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

pengajuan dan pencairan, yang pertama sebesar Rp100.000.000,-, kedua Rp50.000.000,-, terakhir sebesar Rp30.000.000,-.”¹⁰²

Hal ini ditambahkan juga oleh bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri dan Kepala Desa priode 2014-2019 saat wawancara pada tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Fokus pada pencairan modal yang sebesar Rp180.000.000 hanya berfokus pada pengembangan unit-unit tertentu seperti TOSERBA, jadi aliran dana banyak mengalir ke unit usaha TOSERBA, karena unit yang lainnya bergerak dalam bidang jasa, jadi tidak terlalu banyak menggelontorkan dana.”¹⁰³

Dari data di atas dapat disimpulkan dana desa yang sudah dicairkan untuk permodalan BUMDes Citra Mandiri sebesar Rp180.000.000, dengan tiga kali proses pengajuan dan pencairan, pertama Rp100.000.000,-Kedua Rp50.000.000,- dan terakhir sebesar Rp30.000.000,-. Dana yang sudah dicairkan ini digunakan sesuai dengan kebutuhan per periode pencairan seperti pertama untuk pengembangan TOSERBA, pencairan kedua sebagai pembentukan usaha PPOB serta permodalannya, pencairan terakhir sebagai membangun usaha jasa angkut sampah, dan pengelolaan pasar desa. Sebagaimana dijelaskan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Pencairan pertama sebesar 100 juta itu kami alirkan untuk pengembangan toko TOSERBA, karena unit usaha ini sangat banyak sekali banyak membutuhkan permodalan, pencairan kedua 50 juta kami gunakan untuk membuka usaha PPOB dan permodalannya, dan yang terakhir 30 juta kami alirkan untuk

¹⁰² Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁰³ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

pengembangan usaha angkut sampah dan pengelolaan pasar desa”¹⁰⁴

Selanjutnya juga diungkapkan oleh ibu Sri Isiana selaku Bendahara BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang pada tanggal 23 September 2019 sebagai berikut:

“Pencairan tiga tahap ini kami gunakan berdasarkan per periode, yang pertama sebesar 100 juta untuk pengembangan usaha TOSERBA karena toko ini membutuhkan permodalan yang banyak, selanjutnya kedua itu kami untuk pembentukan unit usaha PPOB serta permodalannya, yang terakhir itu untuk pengembangan unit usaha jasa angkut sampah dan pengelolaan pasar desa.”¹⁰⁵

Hal ini juga ditambahkan oleh bapak Slamet Kasiono selaku Perintis BUMDes Citra Mandiri serta Kepala Desa Ketapang Periode 2014-2019 saat wawancara pada tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan bahwa:

“Sampai sekarang BUMDes Citra Mandiri mendapatkan suntikan permodalan melalui dana desa yaitu tiga kali pengajuan, pertama sejumlah 100 juta di pergunakan untuk mengembangkan unit usaha TOSERBA, kedua sejumlah 50 juta dipergunakan untuk membentuk unit usaha PPOB beserta modalnya, dan yang terakhir sebesar 30 juta untuk pengembangan usaha unit usaha jasa angkut sampah dan pengelolaan pasar desa.”¹⁰⁶

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan dana yang sudah dicairkan melalui tiga proses pengajuan, masing-masing dana tersebut dipergunakan untuk kebutuhan berdasarkan pengajuan yaitu pertama dipergunakan untuk usaha pengembangan unit usaha TOSERBA sebesar Rp 100.000.000,-, selanjutnya pada pencairan kedua

¹⁰⁴ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁰⁵ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁰⁶ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

dipergunakan untuk membentuk usaha PPOB beserta modalnya, dan yang terakhir yaitu dipergunakan untuk pengembangan unit usaha jasa angkut sampah dan pengelolaan pasar desa yang dikelola oleh BUMDes Citra Mandiri.

Dana Desa tersebut harus dikelola sesuai dengan tujuan pembentukan BUMDes memberhatikan unsur-unsur pemberdayaan masyarakat, bisnis yang harus dijalankan secara *sociopreneur* dalam hal ini masyarakat harus terlibat sehingga meningkatkan taraf hidup, namun unsur ini belum sepenuhnya terrealisasi di BUMDes Citra Mandiri. Pengembangan BUMDes Citra Mandiri ada kuota dari dana desa untuk memberi kesempatan untuk mengelola. Hal ini dibenarkan oleh bapak Selamat Utomo Selaku Kepala Desa Ketapang pada tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

“BUMDes mendapatkan porsi untuk ikut mengelola dana desa yang `melalui proses pengajuan pada musrenbangdes. pembentukan unit usaha pada BUMDes harus melibatkan masyarakat sehingga masyarakat ikut andil dalam membangun BUMDes, istilahnya mendidik dan memberi. Pemberdayaan masyarakat yang dilakukan BUMDes Citra Mandiri masih dalam hal buruh kasar seperti angkut sampah dan bersih-bersih pasar.”¹⁰⁷

Selanjutnya bapak Samsul Arifin menambahkan pada wawancara tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“BUMDes Citra Mandiri dalam pengelolaan dana desa harus bisa memberdayakan masyarakat dalam kegiatan usaha yang dijalankan, mungkin selama ini keterlibatan masyarakat dalam usaha yaitu pasar desa, angkut sampah, jika kekurangan tenaga maka diambil dari masyarakat Desa Ketapang.”¹⁰⁸

¹⁰⁷ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

¹⁰⁸ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

Hal ini dipertegas oleh bapak Slamet Kasiono pada wawancara 13

Maret 2020 beliau menyatakan:

“Pengelolaan dana desa melalui BUMDes itu harus juga bisa memberdayakan masyarakat sehingga tujuan-tujuan dari BUMDes itu sendiri, selama ini BUMDes Citra Mandiri dalam hal memberdayakan masih dalam hal buruh kasar yaitu pada unit usaha pasar desa jika dibutuhkan untuk menjaga kebersihan pasar dan angkut sampah.”¹⁰⁹

Dari data di atas dapat disimpulkan dana desa untuk pengembangan BUMDes Citra Mandiri yang diajukan melalui musyawarah desa, masih belum banyak usaha yang ada unsur *socialpreneur*. Pemberdayaan yang dilakukan oleh BUMDes Mandiri yaitu masih sebatas sebatas buruh kasar untuk membersihkan pasar yang dikelola BUMDes dan unit Angkut sampah. Harapan BUMDes Citra Mandiri dalam pemberdayaan masyarakat yaitu mendidik sekaligus memiliki nilai ekonomis, seperti konsep Bank Sampah yang akan direncanakan BUMDes Citra Mandiri.

Berbeda lagi dengan Karang Taruna dan ibu PKK yang diberdayakan Pemerintah Desa Ketapang dengan anggaran desa sedangkan pemasaran produk diambil alih oleh BUMDes Citra Mandiri, kedua perangkat ini tidak bisa dipisahkan, Karang Taruna sebagai produksi dan BUMDes Citra Mandiri sebagai pemasar produk yang sudah dibuatnya. Karang Taruna membuat kerajinan lampion, sedangkan ibu PKK membuat batik tulis motif kerang khas Desa Ketapang. Hal ini dibenarkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra

¹⁰⁹ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Karang Taruna Desa Ketapang membuat kerajinan tangan berupa lampion, cuman produksinya masih sedikit, sedangkan ibu PKK membuat batik kerang khas desa ketapang, produksinya cukup banyak, sayangnya tidak konsisten, tergantung permintaan kondisinya. Kami pasarkan di BUMDes Citra Mandiri saat ini, modal untuk membuatnya semua menggunakan anggaran yang sudah disediakan oleh pemerintah desa yang sudah disalurkan keduanya.”¹¹⁰

Ditambahkan oleh Bapak Sri Isiana selaku Bendahara BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan bahwa:

“Ada dua produk hasil karya tangan Karang Taruna dan ibu PKK yang menghasilkan lampion dan batik, karya ini merupakan hasil pemberdayaan desa ketapang, anggarannya dari mereka masing-masing. Kami coba pasarkan di BUMDes Citra Mandiri, dan kami juga ikutkan pada saat even-even di banyuwangi.”¹¹¹

Selanjutnya diungkapkan oleh ibu Afifa Nilam selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri pada saat wawancara 25 September 2019 beliau menyatakan bahwa:

“Ibu PKK dan Karang Taruna membuat suatu kesenian melalui pelatihan yang sudah diikutinya, dan buah hasilnya yaitu batik motif kerang khas desa ketapang dan lampion hias, yang BUMDes pasarkan saat ini, untuk modalnya dari mereka sendiri yang sudah dianggarkan melalui dana desa.”¹¹²

Dari data wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa peran Karang Taruna dan ibu PKK merupakan sebagai produksi, sedangkan BUMDes Citra Mandiri sebagai pemasar dari produk yang dihasilkan dari

¹¹⁰ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹¹¹ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹¹² Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

keduanya. Kegiatan ini merupakan *simbiosis mutualisme* saling menguntungkan, meskipun produksinya masih minim menunggu permintaan. Kegiatan ini merupakan buah hasil dari pemberdayaan yang dilakukan oleh Pemerintah Desa untuk bisa mandiri dan bisa menciptakan suatu yang bisa bernilai.

Gambar 4.6
Hasil Karya Karang Taruna dan Ibu PKK Desa Ketapang



Sumber: Foto secara langsung

2. Tata Kelola BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.

Tata kelola yang dilakukan BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi dalam mengelola badan usahanya yang penulis paparkan dari hasil lapangan:

a. Prinsip-Prinsip Manajemen di BUMDes Citra Mandiri

Perusahaan yang maju tidak lepas dari penerapan manajemen yang baik, seorang pemimpin perusahaan harus mempunyai menerapkan prinsip tersebut agar dapat menggerakkan roda perusahaan agar bisa menjadi perusahaan yang sesuai dengan tujuan-

tujuan yang dibentuk. Penerapan prinsip-prinsip manajemen yang dilakukan oleh BUMDes Citra mandiri desa Ketapang sebagai berikut:

1) *Planning*

Mempunyai mimpi yang besar atau perencanaan merupakan upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi di masa yang akan datang dan proses pencegahan yang akan dilakukan pada awal rencana serta penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi pada masa depan. Dalam hal ini BUMDes Citra Mandiri selalu memiliki rencana, akan tetapi rencana tersebut harus bisa memilih yang didahulukan atau prioritas. Rencana BUMDes Citra Mandiri ini yaitu membenahi tata administrasi, menjalin mitra kerjasama, membentuk unit usaha pengelolaan sampah yang mana hal ini menjadi potensi besar mengingat Desa Ketapang mobilitas sampah setiap hari kategori banyak. Seperti yang disampaikan oleh bapak Selamat Utomo Selaku Kepala Desa Ketapang saat wawancara tanggal 09 Maret 2020 beliau menyatakan bahwa:

“Pemerintah desa selalu memiliki rencana untuk memajukan BUMDes, BUMDes ini merupakan usaha milik desa yang secara legalitas kekuatannya setara perseroan terbatas, melihat potensi yang ada di desa Ketapang yaitu banyak industri-industri seperti PT Semen Gresik, PT Fery Indonesia, PT Pertamina. Angan-angan kami bisa bekerja sama dengan perusahaan ini, serta PT INKA yang dalam proses pembangunan pabrik pembuatan kereta api, harapan kami PT INKA bisa menjadi kerjasama

khususnya nanti BUMDes dalam hal tender-tender bisa ikut serta di dalamnya.”¹¹³

Selanjutnya juga diungkapkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang pada tanggal 23 September 2019 sebagai berikut:

“Rencana kedepannya yaitu bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan yang ada di desa Ketapang, selama ini ketapang merupakan kawasan industri banyak-banyak perusahaan yang berkembang di desa ini, seperti PT Semen Gresik, PT Fery Indonesia, PT Pertamina, dan PT INKA.”¹¹⁴

Ibu Sri Isiana TD sebagai Sekretaris BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang pada tanggal 23 September 2019 juga menyatakan Bahwa:

“Rencana kami kedepannya yaitu bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang ada di desa Ketapang, karena bisa dikatakan desa kami sebagai kawasan industri seperti PT Fery Indonesia, PT Semen Gresik, PT Pertamina, PT INKA, dll masih banyak yang tidak bisa disebutkan lupa namanya.”¹¹⁵

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa *planning* BUMDes Citra Mandiri yaitu mengembangkan jaringan dengan bermitra perusahaan-perusahaan sekitar, melihat potensi wilayah Desa Ketapang yang terkenal sebagai kawasan industri. Sementara ini Kepala Desa Ketapang mau menjalin kerja sama dengan PT Fery Indonesia, PT Pertamina, Pabrik Semen Gresik yang ada di kawasan sekitar.

¹¹³ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

¹¹⁴ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹¹⁵ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

Penyusunan perencanaan BUMDes Citra Mandiri dilakukan dengan koordinasi internal pengurus untuk menyusun konsep-konsep yang akan direncanakan sehingga diketahui kelemahan dan kelebihan sehingga BUMDes bisa mempersiapkan secara matang. hal ini penyusunan perencanaan yang terlibat yaitu Komisaris, Direktur, Sekretaris, Bendaharan dan Penanggungjawab Unit Usaha. Seperti yang disampaikan bapak Slamet Utomo selaku Komisaris dan Kepala Desa Ketapang saat wawancara pada tanggal 09 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Penyusunan rencana yang dilakukan untuk menyusun konsep-konsep yang akan dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri dalam hal ini komisaris, direktur, sekretaris, bendahara dan penanggungjawab unit usaha ikut dalam rapat koordinasi.”¹¹⁶

Hal ini ditambahkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Ketika ada rencana, rencana ini akan direalisasikan ini harus dikoordinasikan di internal. Pihak yang terlibat dari koordinasi ini yaitu komisaris, direktur, sekretaris, bendaharan dan penanggungjawab unit usaha.”¹¹⁷

Pernyataan pendukung disampaikan oleh bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 09 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Setiap BUMDes Citra Mandiri mempunyai rencana ini harus dilakukan rapat koordinasi sehingga ketemu yang

¹¹⁶ Slamet Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

¹¹⁷ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

menjadi kendala dan solusinya. Pihak yang terlibat dalam rapat koordinasi internal ini yaitu komisaris, Direktur, Bendahara, Sekretaris, dan Penanggung jawab Unit Usaha.”¹¹⁸

Dari data wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan BUMDes Citra Mandiri harus berkoordinasi dengan internal BUMDes untuk menyusun konsep-konsep yang sudah direncanakan oleh BUMDes Citra Mandiri, dalam hal ini yang terlibat dalam rapat koordinasi internal yaitu Komisaris, Direktur, Bendahara, Sekretaris, dan Penanggungjawab unit usaha. Tujuan dilakukan ini untuk meminimalisir kegagalan suatu rencana yang direalisasikan. Kegiatan rapat koordinasi ini dilakukan kondisional.

Perencanaan pada musyawarah desa juga dilakukan, ini bertujuan membuka masukan-masukan untuk kemajuan BUMDes Citra Mandiri, ini biasanya dilakukan setahun sekali. Seperti disampaikan oleh bapak Selamat Utomo selaku Kepala Desa Ketapang saat wawancara pada tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Musyawarah Desa tahunan juga ini merupakan agenda tahunan, tujuan musyawarah ini memerhatikan masukan dari para masyarakat desa Ketapang untuk kemajuan Desa Ketapang khususnya juga BUMDes Citra Mandiri”¹¹⁹

¹¹⁸ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹¹⁹ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

Hal Senada juga diungkapkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 29 September 2019 beliau menyatakan:

“Perencanaan desa tahunan atau musyawarah desa disana juga membahas rencana-rencana dan masukan-masukan untuk kemajuan BUMDes selanjutnya, jadi disana masyarakat itu juga memberi masukan teradap kemajuan BUMDes.”¹²⁰

Ditambahkan juga oleh ibu Afifa Nilam Sekretaris BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 25 September 2019 beliau menyatakan:

“Perencanaan dalam skala besar dilakukan oleh pada musyawarah desa Ketapang yang dilakukan tahunan, didalamnya dibahas Perencanaan BUMDes Citra Mandiri baik yang sudah terkonsep dan maupun didalam forum memunculkan rencana”¹²¹

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa perencanaan BUMDes Citra Mandiri dalam skala besar dilakukan tahunan pada musyawarah desa, dalam forum tersebut membahas rencana BUMDes Citra Mandiri yang sudah terkonsep, juga memunculkan konsep sebagai rencana selanjutnya untuk kemajuan BUMDes Citra Mandiri, dalam hal ini juga masyarakat terlibat didalamnya untuk memberikan aspirasinya.

2) *Organizing*

Pengorganisasian merupakan proses untuk penentuan, pengelompokkan, pengaturan dan pembentukan pola hubungan

¹²⁰ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹²¹ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

kerja dari orang-orang untuk mencapai tujuan bersama di lingkungan BUMDes Citra Mandiri. Pengorganisasian ini sangat penting untuk menunjang suatu BUMDes dalam menjalankan visimisinya, proses *staffing* harus diisi dengan orang-orang yang kompeten dalam bidangnya. Dalam penentuan pengisi jabatan yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri dilakukan oleh Direktur BUMDes atas persetujuan Komisaris. Komisaris ini diisi oleh Kepala Desa. Sebagaimana yang diungkapkan bapak Selamat Utomo Selaku Kepala Desa Ketapang juga sebagai Komisaris BUMDes Citra Mandiri pada wawancara 09 Maret 2020 beliau menyatakan:

“*Rekrutmen* Karyawan di lingkungan BUMDes harus mendapat persetujuan dari komisaris, pengisian dulu kami mencari orang yang kompeten dalam bidangnya dan juga yang terpenting mau berkomitmen dalam memajukan BUMDes juga tidak lupa orang lokal, harapan kami terus membenahi sumber daya manusia agar nantinya BUMDes bisa bersaing dengan perusahaan lain.”¹²²

Pernyataan pendukung yang disampaikan oleh bapak Samsul Arifin Direktur BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang sebagai berikut:

“Direktur BUMDes berwenang mengisi jabatan di bawah tapi kami juga harus berkordinasi dengan Komisaris untuk pengisian jabatan tersebut”.¹²³

¹²² Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

¹²³ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

Ditambahkan juga oleh ibu Afifa Nilam selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang pada tanggal 15 Maret 2020 menyatakan:

“Dalam perekrutan karyawan kami umumkan tanggal perekrutan karyawan, proses seleksi karyawan kami lakukan secara tertutup dengan tetap mengumpulkan berkas-berkas yang dibutuhkan seperti *curriculum vitae*, *fc* kartu identitas penduduk, lalu wawancara, serta penandatanganan komitmen kerja”.¹²⁴

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pengisian jabatan di lingkungan BUMDes Citra Mandiri dilakukan oleh direktur BUMDes atas persetujuan Komisaris, Kepala Desa dalam struktural BUMDes merupakan Komisaris berhak dalam pengambilan kebijakan yang diambil oleh BUMDes dalam hal pengisian jabatan maupun pengembangan *skill* karyawan. Dalam pengisian jabatan BUMDes Citra Mandiri memilih karyawan yang memiliki kompeten dalam bidangnya. Proses *rekrutmen* yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri dilakukan secara tertutup, karyawan-karyawan yang mendaftar wajib berdomisili Desa Ketapang, supaya putra-putri lokal dapat diberdayakan dalam menciptakan desa yang mandiri melalui BUMDes.

Pembentukan pembagian kerja yang dilakukan di BUMDes Citra Mandiri dibagi beberapa unit usaha seperti; HIPPAM, TOSERBA, Simpan Pinjam, PPOB, Pasar Desa,

¹²⁴ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

Angkut Sampah, pembagian unit usaha tersebut bertujuan untuk mempermudah dalam menjalankan tugas, sehingga karyawan fokus pada tugas yang menjadi bagiannya. Hal ini disampaikan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 yang menyatakan:

“Kami membentuk unit usaha agar mudah melakukan kinerja, jadi satu orang ditugaskan menjadi penanggung jawab dan pelaporannya dilakukan per unit agar terstruktur tidak membingungkan, kami juga mempunyai rencana menyederhanakan unit usaha tersebut, seperti HIPPAM, Pasar Desa, Angkut Sampah, menjadi Unit Penyedia Jasa”

Hal senada juga dinyatakan oleh bapak Selamat Utomo dalam wawancara pada tanggal 23 Maret 2020 yang menyatakan:

“Pembentukan beberapa unit usaha ini bertujuan untuk mempermudah dalam pengerjaan, sehingga karyawan bisa fokus dalam pengerjaan dan memudahkan dalam pengontrolan di BUMDes ini”¹²⁵

Ibu Afifa Nilam selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang juga menyatakan hal yang serupa, pada saat wawancara pada tanggal 15 Maret 2020 yang menyatakan:

“Pembagian kerja per unit usaha ini sangat membantu bagi karyawan dalam bekerja, jadi masing-masing mempunyai bagian, dan fokus yang harus di kerjakan, ketika pembuatan laporan juga mudah nantinya.”¹²⁶

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa BUMDes Citra Mandiri memiliki enam unit usaha yang masing-

¹²⁵ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

¹²⁶ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

masing ada yang bertanggung jawab untuk mengelolanya, unit usaha BUMDes Citra Mandiri terdiri HIPPAM, TOSERBA, Simpan Pinjam, PPOB, Pasar Desa dan Angkut Sampah. Namun penanggungjawab unit usaha ibu Sri Isiana merangkap juga sebagai sekretaris karena unit usaha ini tidak memerlukan mobilitas keluar ruangan sehingga cukup dilakukan oleh ibu Sri Isiana.

3) *Actuating*

Penggerakan merupakan menjalankan organisasi agar sesuai dengan pembagian kerja masing-masing (*job description*) serta menggerakan sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau yang dilakukan bisa berjalan sesuai dengan rencana untuk mencapai tujuan. Tujuan bisa tercapai bilamana sumber daya bisa dimanfaatkan sebaik-baiknya dengan konsep yang sudah matang seperti rekrutmen karyawan, pengisian jabatan yang sesuai dengan bidangnya, pelatihan serta pengembangan. Pengarahan dalam organisasi sangat penting, hal ini bertujuan untuk mengarahkan karyawan untuk melakukan yang diinginkan *leader* sesuai dengan misi suatu perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur BUMDes Citra Mandiri ada beberapa cara yang dilakukan untuk menggerakan organisasi agar sesuai dengan mestinya yaitu:

“Kami setiap hari tidak lupa mengingatkan *project* yang harus dikerjakan, semisal bendahara sekarang buat buku neraca laba rugi.”¹²⁷

Peningkatan mutu sumber daya manusia sangat diperlukan untuk menjadikan perusahaan yang lebih baik. Peningkatan mutu di sini berupa pengikutsertaan dalam pelatihan sehingga ada bekal teori yang memudahkan dalam praktik. Ketangkasan bekerja melalui kebiasaan atau kelihaihan dalam melakukan sebuah pekerjaan. Sebagaimana yang disampaikan bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri sekaligus Kepala Desa Ketapang Periode 2014-2019 pada wawancara 15 Maret 2020 menyatakan bahwa:

“Peningkatan sumber daya manusia yaitu jika ada pelatihan kami delegasikan, kami juga mendampingi secara *inten* kinerjanya, juga pemantauan kegiatan usaha kami lakukan agar omset yang dihasilkan BUMDes Citra Mandiri dapat meningkat.”¹²⁸

Selanjutnya juga diungkapkan oleh bapak Samsul Arifin, selaku Direktur, menanggapi mengenai Peningkatan Sumber Daya Manusia yang ada di BUMDes Citra Mandiri sebagai berikut:

“Kami dikasih buku panduan oleh dinas pemberdayaan masyarakat dan desa tertinggal, di situ kami bisa membelajarnya buku panduan mengenai pengelolaan desa mandiri melalui BUMDes, kami pelajari dan kami sharing-sharing bersama tim pendamping dari dinas, dan setiap waktu kami melakukan belajar bersama ke desa-desa yang dirasa lebih maju.”¹²⁹

¹²⁷ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹²⁸ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹²⁹ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi 23 September 2019.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa peningkatan mutu karyawan tahunan seperti pelatihan pembinaan desa mandiri dari dinas pemberdayaan masyarakat dan desa tertinggal, tidak terbatas di situ saja, Direktur BUMDes mengadakan studi banding ke desa-desa lain yang lebih maju untuk menambah wawasan karyawan dalam mengelola BUMDes Citra Mandiri.

4) *Controlling*

Pengawasan merupakan suatu usaha untuk mengukur pelaksanaan tujuan-tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan jika diperlukan. Pengawasan diperlukan agar BUMDes Citra Mandiri berjalan sesuai *on the track* atau tidak ada penyimpangan dari tujuan-tujuan sebuah perusahaan. Berdasarkan serangkaian hasil wawancara dengan informasi peneliti. Dapat disajikan data-data mengenai pengawasan yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri di desa Ketapang, sebagaimana yang dijelaskan oleh Direktur BUMDes pada wawancara pada 23 September 2019 sebagai berikut:

“Pengawas tertinggi dalam struktur yaitu komisaris, komisaris mengawasi kebijakan umum direktur BUMDes dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan BUMDes. Sedangkan Direktur BUMDes merupakan pengawas teknis setiap hari mengontrol kegiatan yang dilakukan karyawan

setiap hari, pekerjaan yang dilakukan karyawan, kehadiran karyawan, dan pelaporan setiap unit usaha.”¹³⁰

Ditambahkan juga oleh bapak Slamet Utomo selaku Komisaris BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 16 Maret 2020 menyatakan:

“Komisaris merupakan pengawas tertinggi di struktur BUMDes Citra Mandiri, jabatan ini diisi langsung oleh Kepala Desa Desa Ketapang.”¹³¹

Selanjutnya juga diungkapkan oleh ibu Sri Isiana TD, selaku Bendahara, menanggapi mengenai pengawasan yang ada di BUMDes Citra Mandiri sebagai berikut:

“Pengawasan yang dilakukan Direktur setiap hari yaitu memastikan kegiatan unit-unit usaha berjalan dengan lancar, dan menyelesaikan laporan keuangan selama seminggu yang di setor ke Bendahara BUMDes.”¹³²

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri yaitu Komisaris selaku pejabat tertinggi dalam struktural meminta laporan pertanggungjawaban bulanan kepada Direktur BUMDes. Sedangkan kegiatan pengawasan yang dilakukan Direktur BUMDes Citra Mandiri yaitu mengecek absensi kehadiran karyawan, memastikan kegiatan unit usaha berjala dengan lancar, dan menginstruksikan laporan keuangan mingguan dan bulanan.

¹³⁰ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹³¹ Slamet Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi 09 Maret 2020.

¹³² Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

b. Kelembagaan di BUMDes Citra Mandiri

Dalam menjalankan BUMDes Citra Mandiri aturan sangat penting, mengingat BUMDes merupakan usaha kepemilikan Pemerintah Desa. Ada tiga level kelembagaan yang disebutkan oleh Bagason sebagai berikut¹³³:

- 1) Level Aksi, merupakan aturan secara langsung mempengaruhi aksi yang dilakukan setiap hari seperti SOP, aturan seperti ini yang ada di BUMDes Citra Mandiri masih memakai buku panduan yang diberikan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Tertinggal.
- 2) Level Aksi Kolektif, aturan untuk aksi ini merupakan bersifat masa-masa yang akan datang, seperti kebijakan Menteri, Gubernur, Bupati, Kepala Desa serta turunannya. Pada tatanan ini BUMDes Citra Mandiri berpedoman pada percepatan kebijakan Gubernur Jawa Timur melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Timur tahun 2019-2024
- 3) Level Konstitusi, aturan ini merupakan aturan yang dibuat dengan jangka panjang, perumusan dengan keputusan bersama seperti undang-undang. Dalam hal ini BUMDes Citra Mandiri berpedoman pada aturan-aturan yang ada di Indonesia yang mengatur perihal BUMDes seperti; UU No. 32 Tahun 2004

¹³³ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

Tentang Pemerintahan Desa, UU No 6 Tahun 2014 Tentang Desa, Peraturan No. 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang nomor 6 tahun 2014 Tentang Desa, Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, Peraturan Gubernur, Peraturan Bupati maupun Peraturan Daerah lainnya dan peraturan desa, dan lain-lain sebagaimana mengatur di bawahnya.

Sesuai dengan amanat PP No. 72 Tahun 2005 tentang Desa BUMDes didirikan untuk menyokong perekonomian masyarakat desa, jadi BUMDes harus berperah bisa memformulasikan sebuah unit-unit usaha yang berfokus dalam memperdayakan masyarakat sehingga bisa meningkatkan pendapatan. Dalam pasal 79 dalam hal permodalan BUMDes juga dibantu pemerintah desa melalui dana desa melalui proses musyawarah desa, yang akan bisa dicairkan pada pada tahun selanjutnya. Proses ini merupakan tatanan sudah diatur oleh undang-undang yang harus dipatuhi dan dijalankan. Hal ini disampaikan oleh bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri dan Kepala Desa Ketapang Priode 2014-2019 saat wawancara pada tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Proses pengajuan permodalan dengan menggunakan dana desa harus melalui beberapa proses, jadi aturan ini tidak boleh dilabrak harus dipatuhi karena ini merupakan aturan, jadi BUMDes bisa mengajukan permodalan yang dilakukan pada

musyawarah desa, jika disetujui akan cair pada tahun berikutnya”¹³⁴

Selanjutnya ditambahkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Proses pengajuan permodalan melalui dana desa harus menunggu pada musrenbangdes terlebih dahulu, ini merupakan aturan main yang harus dipatuhi.”¹³⁵

Hal ini diperkuat oleh ibu Sri Isiana selaku Bendahara BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Mekanisme semacam pencairan yang sudah kami lakukan selama tiga kali merupakan sudah ketentuan aturan yang harus di ikuti karena kami mau mengelola dana desa, jadi harus mengikuti proses pencairan yang sudah ditentukan, dan membuat proposal *business plan* sebagai rancangan untuk mengelola dana tersebut.”¹³⁶

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa dalam pencarian bantuan permodalan BUMDes Citra Mandiri harus mengikuti aturan, seperti mengajukan proposal *business plan* pada musrenbangdes, sedangkan pencairan bisa dilakukan pada tahun selanjutnya.

Kepala Desa Ketapang bapak Selamat Utomo menyatakan bahwa tujuan pendirian BUMDes harus juga diperhatikan bahwasanya perlunya bermitra dengan pihak ketiga khususnya masyarakat desa yang memiliki kesamaan usaha sehingga tidak ada usaha yang

¹³⁴ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹³⁵ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹³⁶ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

tersaingi, hal ini merupakan hakikat dibentuknya BUMDes di Indonesia bahkan bisa menjadi mitra para usaha desa, sehingga BUMDes Citra Mandiri Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.¹³⁷ Berdasarkan serangkaian hasil wawancara dengan informasi peneliti. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh bapak Slamet Kasiono selaku Kepala Desa Ketapang periode 2014-2019 atau perintis BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Sejatinya BUMDes ini merupakan sebuah badan usaha milik pemerintah desa, usaha yang bentuk tidak menyaingi UMKM dan usaha yang dirasa menyaingi masyarakat, bila perlu menggandeng, hal tersebut tujuan dari berdirinya BUMDes”¹³⁸

Seperti yang disampaikan oleh bapak Selamat Utomo selaku Kepala Desa Ketapang saat wawancara pada tanggal 09 Maret 2020 beliau menyatakan bahwa:

“Salah satu unit usaha TOSERBA yaitu kedudukannya hampir sama dengan toko kelontong biasanya, dikhawatirkan menyaingi toko-toko yang berdiri oleh masyarakat”¹³⁹

Hal yang senada juga disampaikan bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Kami terus mengembangkan unit usaha yang sifatnya *sosialprenuer*, rencananya mau membuat usaha pengelolaan sampah mas, nanti kita berdayakan masyarakat untuk peduli terhadap lingkungan, serta diolah sehingga mempunyai nilai rupiah”¹⁴⁰

¹³⁷ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2019.

¹³⁸ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹³⁹ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

¹⁴⁰ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa BUMDes di dirikan untuk menggandeng masyarakat untuk bermitra usaha, hal tersebut merupakan tujuan berdirinya BUMDes, di lingkungan Desa Ketapang unit usaha TOSERBA yang dirasa perlu adanya kajian lagi, dikarenakan usahanya yang dapat bersaing dengan pertokohan masyarakat sekitar.

c. Penerapan Modal Sosial di BUMDes Citra Mandiri

Modal sosial merupakan sejumlah kekuatan individu terhadap terhadap individu yang mana di dalamnya dimodali oleh kepentingan bersama. Modal usaha ini tidak bisa kalkulasikan secara matematis akan tetapi perasaan atau imbal balik yang ditukarkan oleh kedua belah pihak. Dalam hal perusahaan hal ini tidak bisa dianggap sepele modal sosial sangat diperlukan untuk membangun perusahaan sehingga aset maupun popularitas bisa meningkat. Modal sosial di BUMDes Citra Mandiri sendiri merupakan suatu komponen yang dibutuhkan untuk mewujudkan sebuah badan usaha yang maju bukan hanya melalui modal materil yang banyak, akan tetapi juga memanfaatkan modal secara non-materi yang bisa dimanfaatkan sehingga aset BUMDes dapat meningkat. Berikut pemaparan mengenai indikator-indikator yang terdapat dalam modal sosial sebagai berikut:

a. Partisipasi Jaringan

Jaringan merupakan suatu proses hubungan individu dengan individu, atau individu dengan kelompok atau juga bisa hubungan sebuah perusahaan dengan individu, atau antara perusahaan dengan perusahaan. Hubungan keduanya bisa berbentuk pertukaran informasi, kontrak, atau bahkan hubungan penyertaan modal antara keduanya. Jaringan sangat diperlukan bagi sebuah perusahaan untuk membangun sebuah perusahaan baik dalam membantu perusahaan dalam penyertaan modal, pertukaran informasi, bahkan membantu untuk mempromosikan perusahaan tersebut. Hal ini dibenarkan oleh bapak Selamat Utomo selaku Kepala Desa Ketapang pada tanggal 09 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Kami menjalankan kerja sama dengan BNI untuk pembayaran PPOB, menjalin kerja sama dengan Bulog untuk pengambilan Sembilan bahan pokok, dan juga bekerja sama dengan Bank BRI dalam penyaluran Kredit Usaha Rakyat, serta desa ketapang dipercaya sebagai penyeimbang inflasi daerah oleh Bank Indonesia, semua ini jaringan yang kami miliki untuk mengembangkan BUMDes Citra Mandiri”¹⁴¹

Ditambahkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 menyatakan:

“Kami menjalin kerjasama dengan Bank BNI, BRI, dan Mandiri untuk pembayaran PPOB, juga kerjasama dalam hal kredit usaha rakyat yang dijalin oleh Bank BRI Desa

¹⁴¹ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

Ketapang di percaya sebagai penyeimbang inflasi oleh bank Indonesia, juga kerja sama dengan Bulog sebagai penyedia sembako murah.”¹⁴²

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 25 September 2019 dengan ibu Afifa Nilam selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, beliau menyatakan:

“Kerjasama yang kami jalin dalam sektor Bank yaitu Bank BNI, BRI, dan Mandiri sebagai pembayaran PPOB, untuk lembaga yaitu Bulog sebagai penyedia sembako murah, untuk Bank Indonesia itu kerjasama kami yaitu dalam pengendalian inflasi daerah.”¹⁴³

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa jaringan kerja sama yang dimiliki BUMDes Citra Mandiri yaitu Bank BNI, BRI, dan Mandiri untuk pembayaran PPOB (Payment Point Online Bank), kerja sama dengan Bulog untuk pengadaan sembako murah, dan Bank BRI sebagai pembayaran PPOB dan penyalur kredit usaha rakyat. Desa Ketapang juga menjalin kerja sama dengan Bank Indonesia sebagai pengendali laju inflasi Kabupaten Banyuwangi.

IAIN JEMBER

¹⁴² Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁴³ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

Gambar 4.7 Penyerahan Bantuan Roda Tiga ke BUMDes Citra Mandiri



Sumber: Facebook Desa Ketapang

Gambar di atas merupakan penyerahan bantuan roda tiga dari pihak bank Indonesia sebagai desa percontohan sebagai pengendali inflasi daerah di Banyuwangi, desa Ketapang melalui BUMDes bisa berkontribusi sebagai penyeimbang inflasi.

b. Pembalasan atau respon

Kecenderungan saling tukar kebaikan antara individu dalam suatu kelompok, seseorang atau banyak orang dari kelompok memiliki semangat membantu, tanpa mengharapkan imbalan seketika. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh Bapak Selamat Utomo selaku Kepala Desa Ketapang pada wawancara yang dilakukan pada tanggal 09 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Hasil kerjasama yang kami lakukan dengan sektor perbankan kami diberikan mesin EDC sebagai alat transaksi yang tanpa melalui teller langsung, cukup dengan menggunakan mesin uang langsung tersampaikan.”¹⁴⁴

¹⁴⁴ Selamat Utomo, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 09 Maret 2020.

Hal serupa juga dinyatakan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Kerja sama yang dilakukan dengan beberapa Bank sebagai Pembayaran PPOB sangat memberikan dampak positif kami diberikan mesin EDC sebagai alat transaksi, sehingga kami tidak bolak-balik ke bank.”¹⁴⁵

Ditambahkan juga oleh ibu Sri Isiana TD selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 yang menyatakan:

“Kami juga bekerja sama dengan BNI dan BRI untuk pembayaran PPOB, kami diberi mesin EDC untuk alat pembayaran konsumen, seperti token, listrik, pulsa , tidak perlu bolak-balik ke Bank.”¹⁴⁶

Dari hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa pembalasan respon yang dilakukan antara BUMDes Citra dengan para mitra kerja. BUMDes Citra Mandiri juga bermitra dengan Bank BNI dan BRI dalam hal pembayaran PPOB, sehingga memudahkan transaksi dengan menggunakan mesin EDC (*Electronic Data Capture*), sehingga memudahkan bertransaksi tanpa perlu ke Bank secara langsung, konsumen yang memiliki tagihan/pembayaran cukup dengan ke BUMDes Citra Mandiri tanpa harus susah mengantri ke Bank.

¹⁴⁵ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁴⁶ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

c. Kepercayaan

Percaya merupakan mengakui atau yakin bahwa sesuatu itu memang benar atau nyata. dalam hal perniagaan merupakan percaya merupakan saling mengakui bahwa suatu yang akan ditransaksikan itu benar akan dilakukan dengan sebenar-benarnya. Masyarakat masih belum menaruh sepenuhnya kepercayaan terhadap BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, hal ini berupa kurang sadarnya masyarakat untuk mengembalikan pinjaman yang sudah dipinjam oleh anggota pada unit usaha simpan pinjam, Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri pada saat wawancara pada tanggal 23 September 2019:

“Masyarakat kurang percaya terhadap kami untuk mengelola dana hibah pada unit usaha simpan pinjam. Masyarakat meminjam uang ketika ditagih mereka sulit dalam pengembalian, kami terus berusaha memahamkan masyarakat agar percaya terhadap dana yang ada di unit bahwa uang tersebut dipergunakan untuk kelancaran unit usaha ini, sehingga masyarakat yang butuh, dapat meminjam di BUMDes ini.”¹⁴⁷

Hal serupa juga dinyatakan oleh Ibu Sri Isiana TD Selaku Bendahara di BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang saat wawancara pada tanggal 15 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Dana Hibah yang diberi pemerintah untuk unit usaha simpan pinjam merupakan amanah, yang harus kelola oleh BUMDes Citra Mandiri, cuman selama ini kami kendala terhadap pengembalian yang dilakukan oleh peminjam

¹⁴⁷ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

terkadang telat membayar dan tidak ada kejelasan terhadap peminjam.¹⁴⁸

Ibu Yayak selaku penanggung jawab unit usaha simpan pinjam saat wawancara tanggal 23 September 2019 juga menambahkan:

“Proses peminjaman tidak menggunakan agunan, hanya modal kepercayaan, dan untuk meminimalisir risiko kami, peminjam harus membentuk kelompok atau istilahnya tanggung renteng begitu.”¹⁴⁹

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes masih minim, dilihat dari pengembalian uang oleh peminjam masih sulit untuk dilakukan meski tanpa agunan. Unit Simpan Pinjam terdapat dana bantuan hibah dari pemerintah untuk disalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit produktif, akan tetapi kesadaran peminjam masih minim sehingga menjadi kendala sampai sekarang pada unit usaha ini.

d. Norma Sosial

Norma sosial merupakan pemahaman-pemahaman, nilai-nilai, harapan-harapan dan tujuan-tujuan yang diyakini dan di jalankan bersama oleh sekelompok orang. Unit usaha Simpan Pinjam BUMDes Citra Mandiri menerapkan sistem tanggung bersama, yaitu calon peminjam harus membentuk kelompok terlebih dahulu untuk mendapatkan pinjaman, tujuannya yaitu

¹⁴⁸ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁴⁹ Yayak DE, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

untuk memberikan sanksi sosial bagi seseorang. Seperti yang dinyatakan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Penerapan tanggung bersama pada unit usaha simpan pinjam bertujuan untuk memberikan efek jera pada peminjam jika melanggar perjanjiannya.”¹⁵⁰

Selanjutnya juga diungkapkan oleh Ibu Isiana TD, selaku Bendahara, menanggapi mengenai Norma Sosial di BUMDes Citra Mandiri sebagai berikut:

“Unit usaha simpan pinjam kami menerapkan sebuah tanggung renteng, jika salah satunya tidak membayar maka satunya juga ikut menanggung risikonya.”¹⁵¹

Ibu Yayak selaku penanggung jawab unit usaha simpan pinjam saat wawancara tanggal 23 September 2019 juga menambahkan:

“Penerapan tanggung renteng pada unit usaha simpan pinjam untuk meminimalisir risiko, walaupun masih ada saja kendalanya, seperti masih saja melalaikan pengembalian yang harus di pinjaman, tempo yang telat waktu.”¹⁵²

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa norma sosial yang diterapkan di BUMDes Citra Mandiri yaitu sistem tanggung renteng, jika salah satu dalam kelompok tidak membayar pinjaman maka anggota kelompok harus ikut bertanggung jawab dalam pembayarannya. BUMDes Citra Mandiri tidak hanya

¹⁵⁰ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁵¹ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁵² Yayak DE, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

memperhatikan segi norma sekuler, Norma-Norma agama juga diperhatikan dalam bentuk kegiatan berbagi bersama, Sesuai dengan yang disampaikan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Kita tidak lupa menyisihkan untuk kegiatan sosial agama seperti membantu kegiatan keagamaan, berbagi sembako. ini merupakan tanggung jawab sosial kami.”¹⁵³

Hal senada juga dinyatakan oleh ibu Isiana TD selaku Bendahara BUMDes Citra Mandiri pada wawancara tanggal 23 September 2019:

“Setiap tahunnya BUMDes Citra Mandiri mengadakan berbagi sembako kepada warga yang kurang mampu, kegiatan sosial ini bertujuan untuk memperkuat jiwa spiritual terhadap sesama makhluk tuhan”¹⁵⁴

Ibu Afifa Nilam selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri menambahkan pada tanggal 25 September 2019 menyatakan:

“Kami di BUMDes Citra Mandiri juga tidak melupakan segi *religious* yang dilakukan setiap tahun, yaitu berbagi bersama ke masyarakat desa ketapang”¹⁵⁵

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa norma sosial atau keagamaan seperti berbagi sesama berupa Sembako juga kondisional barangnya bagi masyarakat sekitar yang kurang mampu, acara tersebut merupakan tahunan yang rutin dilakukan dan ikut berpartisipasi dalam kegiatan keagamaan berupa bantuan

¹⁵³ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁵⁴ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁵⁵ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

materi, hal ini dilakukan sebagai wujud kebersamaan BUMDes Citra Mandiri bersama masyarakat dalam membangun Desa Ketapang.

3. Upaya Benchmarking di BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi

Benchmarking merupakan sebuah proses guna memperbaiki performa BUMDes melalui pemahaman lebih baik tentang membangun sebuah usaha sehingga menjadi desa yang mandiri. Hal ini merupakan penting di perhatian bagi desa-desa yang ingin membangun BUMDes, figur BUMDes rujukan penting sebagai media informasi untuk dicontoh oleh calon *benchmark*. Dalam hal ini BUMDes Citra Mandiri dalam mendesain dirinya sendiri untuk menjadi sumber rujukan bagi desa-desa yang mau membangun BUMDes. Proses yang dilakukan BUMDes Citra Mandiri dalam *benchmarking*, sebagaimana wawancara dengan bapak Samsul Arifin pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Desa-desa lain bisanya belajar kepada kami karena mereka tertarik pertama penataan desa mandiri, smart kampung, dan yang gempar yaitu informasi kesuksesan BUMDes Citra Mandiri dalam mengelola usaha sehingga BUMDesnya bisa mandiri sampai sekarang. Kebetulan juga dari pemerintah desa terhadap tamu yang ingin belajar ke desa kami terbuka dan memfasilitasi. Bentuk kegiatan belajar yaitu *focus group discussion* dan biasanya juga diajak terjun langsung.”¹⁵⁶

Hal senada juga dinyatakan oleh bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri pada wawancara tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

¹⁵⁶ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

“Kami terbuka sama desa-desa yang ini belajar tentang pengelolaan BUMDes, mereka mendapatkan informasi melalui media sosial, ada juga pemerintah kabupaten mengajak ke Desa Ketapang untuk belajar. Pertemuan kami biasanya *focus group discussion* dan kalau ada kesempatan sifatnya teknis kita langsung praktik.”¹⁵⁷

Hal Serupa diungkapkan oleh ibu Afifah Nilam selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 25 September 2019 beliau menyatakan:

“Pembelajaran dalam *focus group discussion* yang kami lakukan, untuk memudahkan dalam pembelajaran, dan materi pelengkap yang berkenaan dengan tata kelola BUMDes”¹⁵⁸

Dari data di atas dapat disimpulkan desa-desa yang belajar kepada Desa Ketapang mendapatkan informasi, media informasi karena BUMDes Citra Mandiri aktif dalam mengeksplor kegiatannya. Dalam menunjang proses *bechmarking* Pemerintah Desa Ketapang memfasilitasi kegiatan ini. Proses dalam kegiatan ini berbentuk *focus group discussion* sekaligus langsung praktik yang dilaksanakan sekali atau bertahap.

Gambar 4.8 **Aktivitas Studi Banding Instansi Pemerintahan dan Universitas**



Sumber: Facebook Desa Ketapang

¹⁵⁷ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹⁵⁸ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

Seperti gambar di atas Badan Keuangan Daerah melakukan kunjungan ke Desa Ketapang untuk meninjau inovasi smart kampung, salah satu keunggulan dari smart kampung desa Ketapang pengelolaan BUMDes Citra Mandiri yang dinilai sukses sehingga dapat memberikan pendapatan ke desa.

Gambar 4.9
Proses Diskusi Tata Kelola Peserta Diklatpim di Desa Ketapang



Sumber: Facebook Desa Ketapang

Dalam membangun BUMDes Citra Mandiri harus ada beberapa komponen, seperti yang diungkapkan oleh bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri beberapa strategi BUMDes sehingga saat ini menjadi rujukan beberapa desa, yaitu:

a. Mitra Kerja

Mitra kerja ini meliputi UMKM, Perseorangan atau Badan Usaha yang ikut kerja sama dalam menjalankan bisnis yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri, upaya ini dilakukan untuk mengfisienkan tenaga kerja serta permodalan dengan

memaksimalkan keuntungan Sebagaimana wawancara bapak Slamet Kasiono selaku perintis BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 12 Maret 2020 beliau menyatakan bahwa:

“Upaya yang kami lakukan sehingga BUMDes Citra Mandiri bisnisnya berkembang yakni melakukan mitra kerja, kita ajak UMKM, Usaha Dagang dan Perseorangan, untuk bermitra dengan BUMDes, jadi disitu kami dapat menghemat permodalan dan bisa meraih laba dengan semaksimal mungkin”.¹⁵⁹

Selanjutnya juga diungkapkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 beliau menyatakan:

“Kami melakukan mitra kerja seperti UMKM, Usaha Dagang dan Perseorangan, usaha ini kami lakukan untuk menekan permodalan yang minim”.¹⁶⁰

Hal serupa juga diungkapkan oleh ibu Sri Isiana TD selaku Bendahara BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 25 September 2019 beliau menyatakan:

“Mitra Kerja yang kami lakukan yaitu UMKM, usaha dagang dan perseorangan, ini agar permodalan kami ringan, dan laba bisa dimaksimalkan”.¹⁶¹

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa Mitra Kerja yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri meliputi UMKM, Badan Usaha, Perseorangan. Tujuannya merupakan untuk meminimalisir permodalan dan memaksimalkan laba, seperti produk yang telah diekspor ke Timor Leste oleh BUMDes Citra Mandiri, hal ini

¹⁵⁹ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹⁶⁰ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁶¹ Sri Isiana TD, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

merupakan berkat bermitra dengan UMKM, pada tahap produksi dilakukan oleh UMKM setelah itu proses *Packaging* dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri.

b. Tim Standarisasi

Tim standarisasi ini merupakan seseorang yang ditugaskan untuk menjaga rasa, khusus produk-produk makanan-makanan ringan yang di *packaging* oleh BUMDes, bertujuan rasa suatu produk yang di jual tidak berubah atau selaras dengan sebelumnya. Seperti yang dinyatakan oleh bapak Slamet Kasiono Selaku Perintis BUMDes Citra Mandiri pada wawancara 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

“Terpenting dari sebuah produk makanan yaitu rasa, jika konsumen suka dengan rasa suatu produk, maka konsumen akan membeli ulang atau langganan. Kami berupaya rasa yang dihasilkan suatu produk cocok dengan lidah konsumen, dan mempertahankan, maka dari itu kami membentuk tim khusus standarisasi untuk mempertahankan rasa serta berinovasi agar bisa lebih variatif”¹⁶²

Hal Serupa juga ditambahkan oleh bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri saat wawancara pada tanggal 23 September 2019 berikut ini

“Kami mempunyai tim khusus untuk menetapkan suatu produk yang akan dipasarkan, tugasnya yaitu mengawasi produksi, menjaga cita rasa, sehingga rasa produk yang dipasarkan tidak berubah.”¹⁶³

¹⁶² Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹⁶³ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 25 September 2020 dengan ibu Afifa Nilam selaku Sekretaris BUMDes Desa Ketapang yang menyatakan:

“Pembentukan tim ini bertujuan untuk menjaga reputasi produk makanan yang akan dijual kepada konsumen, tim ini sangat penting dalam bisnis makanan.”¹⁶⁴

Dari wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa tim standarisasi bertugas untuk menetapkan suatu produk yang akan pasarkan, hal ini bertujuan supaya tidak ada perubahan cita rasa khususnya makanan. Sedangkan anggotanya diisi orang berkompeten dan berpengalaman dalam bidang kuliner.

c. Pengoptimalan Media Sosial

Penggunaan media sosial pada era ini sangat potensi sekali untuk menarik konsumen. Berdasarkan data *we are social* pada awal 2019 menunjukkan penggunaan media sosial di Indonesia sudah mencapai 150 juta orang, itu artinya sekitar 57 persen penduduk Indonesia sudah menggunakan sosial media dari jumlah total penduduk. Penggunaan media sosial yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri bertujuan untuk memposting kegiatan BUMDes dan mempromosikan produk yang dimiliki BUMDes atau UMKM yang bekerja sama dengan BUMDes untuk membantu memasarkan. Seperti yang dinyatakan oleh Perintis BUMDes Citra Mandiri bapak Slamet Kasiono pada wawancara 12 Maret 2020 beliau menyatakan:

¹⁶⁴ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

“Kami memanfaatkan media sosial seperti WhatsApp sebagai promosi kegiatan BUMDes Citra Mandiri agar dikenal oleh masyarakat luas, dan BUMDes punya *web market*, fungsinya di sini yaitu untuk mempromosikan produk yang dimiliki BUMDes dan UMKM yang bekerja sama, BUMDes bantu memasarkan”¹⁶⁵

Bapak Samsul Arifin selaku Direktur BUMDes Citra Mandiri melalui wawancara pada tanggal 23 September 2019 juga menyatakan:

“Sosmed kami gunakan sebagai media promosi, sekarang generasi milenial semua menggunakan media sosial, ini menjadi potensi BUMDes dalam mempromosikan produk. Kami juga meminta karyawan untuk membantu memposting produk-produk unggulan BUMDes melalui WhatsApp. Lebih spesial lagi kami juga memiliki *web market* yaitu sebagai sarana memasarkan produk-produk BUMDes maupun mitra BUMDes.”¹⁶⁶

Hal serupa juga disampaikan oleh ibu Afifa Nilam Selaku Sekretaris BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang pada tanggal 25 September 2019 menyatakan:

“BUMDes Citra Mandiri memanfaatkan media sosial seperti Facebook serta WhatsApp juga sebagai alat bantu mempromosikan suatu produk-produk yang dimiliki, utamanya merupakan sebagai sumber informasi bagi konsumen, untuk *web market* milik BUMDes Citra Mandiri kami terus kembangkan agar bisa seperti aplikasi *online shop*.”¹⁶⁷

Dari pemaparan wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan media sosial dan *web market* sebagai media informasi produk-produk BUMDes Citra Mandiri dan mitra bisa tersampaikan kepada konsumen. Penggunaan media sosial ini merupakan potensi

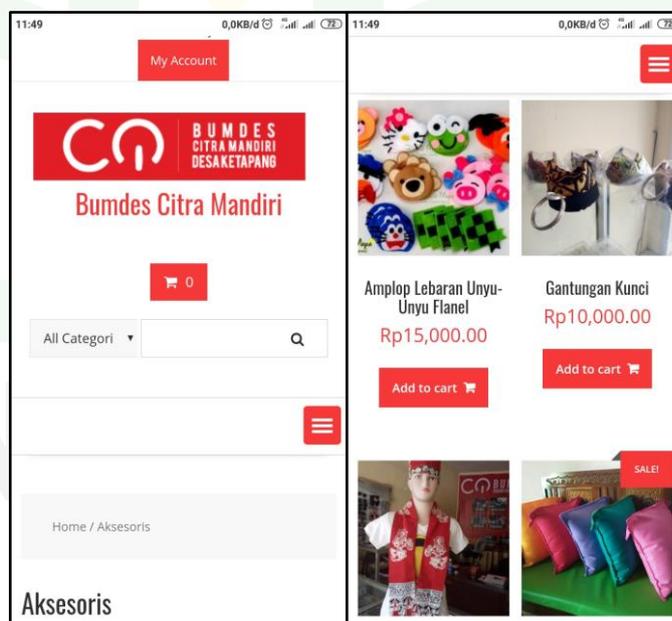
¹⁶⁵ Slamet Kasiono, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 12 Maret 2020.

¹⁶⁶ Samsul Arifin, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 23 September 2019.

¹⁶⁷ Afifa Nilam, diwawancara oleh Penulis, Banyuwangi, 25 September 2019.

yang sangat besar, mengingat kemudahan dan kecepatan dalam media sosial dalam menyampaikan informasi. Media promosi yang digunakan yaitu facebook dan whatsapp dan web market yang sampai sekarang dalam pengembangan. Penguatan promosi berupa memposting produk-produk BUMDes yang menjadi tren dengan ritme sesering mungkin ini bertujuan untuk membuat *brand* suatu produk sehingga di kenal kepada konsumen. Penggunaan media sosial tidak untuk mempromosikan produk saja, terkadang juga postingan kegiatan BUMDes Citra Mandiri dilakukan agar semakin dikenal oleh masyarakat luas. Berikut gambar Web Market yang sedang di kembangkan oleh BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang.

Gambar 4.10
Web Market BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang



Sumber: desa-ketapang.id

Web Market yang dikembangkan oleh BUMDes Citra Mandiri pada tahun 2018, terdapat kekurangan yang harus di sempurnakan lagi, seperti kalau user terlalu banyak mengunjung server jadi lemot, dan fitur-fitur yang dirasa masih sulit menurut Bapak Slamet Kasiono.

C. PEMBAHASAN TEMUAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan peneliti melalui teknik observasi, wawancara dan dokumentasi di lapangan dengan judul penelitian tata kelola BUMDes sebagai *benchmarking* pengelolaan dana desa di desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi. Hasil dari pada analisis data akan dikaji dengan teori yang ada untuk mengetahui keterkaitan keduanya guna dalam fokus masalah yang ada pada penelitian ini. Pembahasan temuan akan disusun berdasarkan pokok indikator dan sub fokus masalah seperti pemaparan dalam penyajian dan analisis.

1. Pengelolaan Dana Desa Oleh BUMDes Citra Mandiri

Pengelolaan adalah proses yang menggerakkan sumber daya yang ada serta memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan kebijaksanaan dan pencapaian tujuan. Dana Desa adalah dana yang bersumber dari anggaran dan belanja negara yang diperuntukkan bagi desa yang ditransfer melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten/kota dan untuk membiayai penyelenggaraan pemerintah, pelaksanaan pembangunan, pembinaan kemasyarakatan dan pemberdayaan. Jadi bisa disimpulkan pengelolaan

dana desa yaitu proses menggerakkan, pengawasan dana yang di peruntukkan bagi desa yang di formulasikan dalam dalam kebijakan berupa pembangunan, pembinaan dan pemberdayaan masyarakat. Sehingga dapat mencapai tujuan bersama. Pengelolaan dana desa harus memperhatikan tujuan sehingga tepat sasaran, berikut tujuan penggunaan dana desa¹⁶⁸:

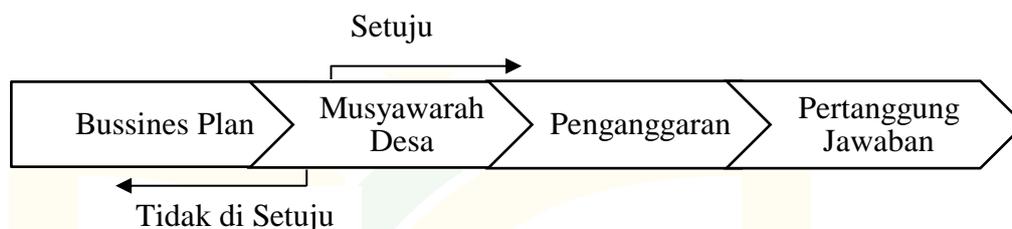
- a. Meningkatkan pelayanan publik di desa
- b. Mengentaskan kemiskinan
- c. Memajukan perekonomian
- d. Mengatasi kesenjangan pembangunan antar desa
- e. Memperkuat masyarakat desa sebagai subjek dari pembangunan.

Berdasarkan tujuan di atas, BUMDes Citra Mandiri mencoba mengambil kesempatan dalam mengelolah dana desa sehingga perekonomian Desa Ketapang menjadi kuat dan mandiri, yang mana BUMDes Citra Mandiri dapat menyumbangkan PADes sebesar minimal Rp 1.500.000,- serta BUMDes dapat memberdayakan Karang Taruna dan ibu PKK terbukti Karang Taruna dapat membuat kerajinan tangan berupa lampu tidur memiliki nilai jual, dan ibu PKK dapat membuat batik kerang khas Desa Ketapang, dan bermitra dengan UMKM untuk *packaging* dan memasarkan sehingga masuk ke pasar Timor Leste. BUMDes Citra Mandiri untuk mendapatkan anggaran dari dana desa

¹⁶⁸ Direktorat Jendran Perimbangan Keuangan, *Buku Pintar Dana Desa: Dana Desa Untuk Kesejahteraan Rakyat*, 14.

harus melalui beberapa proses, berikut proses penganggaran dana desa untuk BUMDes Citra Mandiri:

Gambar 4.11
Tahapan Pengajuan-Pelaporan Pemanfaatan Dana Desa



Sumber: Diolah dari wawancara Samsul Arifin, Slamet Utomo, Slamet Kasiono.

Sebagaimana yang tertulis di Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, No. 4, 2015 yang menyebutkan BUMDes dalam kegiatannya tidak hanya mengandalkan kegiatan komersil dan mencari keuntungan semata, tetapi juga juga memperhatikan aspek-aspek kesejahteraan sosial masyarakat dan beberapa jenis usaha yang dijalankan BUMDes.¹⁶⁹ Hal pertama yang dilakukan BUMDes Citra Mandiri menyusun proposal *Business Plan* atau rancangan usaha yang akan dilakukan oleh sebuah BUMDes, selanjutnya yaitu mengusulkan pada musyawarah desa jika disetujui maka berlanjut penganggaran, jika tidak disetujui maka proses pengajuan kembali dikarenakan usahanya tidak sesuai dengan aturan atau adat masyarakat. Penganggaran dana yang sudah setuju yaitu dilakukan oleh pemerintah. Terakhir yaitu pertanggung jawaban berupa laporan.

¹⁶⁹ Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, No. 4, 2015.

2. Tata kelola BUMDes Citra Mandiri

Tata kelola BUMDes penulis menggunakan teori prinsip-prinsip manajemen, kelembagaan, dan modal sosial sebagai landasan pijakan teori dalam menganalisis masalah yang terjadi di lapangan. Berikut ini merupakan data analisis selama melakukan penelitian di BUMDes Citra Mandiri:

a. Prinsip-Prinsip Manajemen di BUMDes Citra Mandiri

1) *Planning*

Perencanaan sebagai dasar pemikiran dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan.¹⁷⁰

Perencanaan merupakan proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi serta taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi, secara sederhana dengan contoh kita mau jalan ke Jember dari Banyuwangi, sebelum hari ke berangkatan kita harus menentukan jalur, bekal yang harus dibawa, jarak yang ditempuh dengan waktu berapa lama dan biaya yang dibutuhkan.¹⁷¹

Planning suatu rencana yang akan dilakukan bagi organisasi untuk ke depannya, hal ini merupakan hal yang sangat remeh tapi penting untuk menentukan strategi yang akan dilakukan ke depannya. di BUMDes Citra Mandiri perencanaan ke

¹⁷⁰ Jusmiati dan Arifin M. Salim, "Tata kelola air terjun mata buntu Di Kecamatan wasuponda Kabupaten luwu timur," *Jurnal Kepariwisata* 01 (Agustus 2017): 25.

¹⁷¹ Sule dan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, 8.

depannya yaitu menjalin kerjasama ke beberapa perusahaan di lingkungan desa Ketapang, sebagaimana desa Ketapang dikenal sebagai kawasan industri seperti PT Fery Indonesia yang bergerak dalam jasa penyeberangan kapal laut, Pertamina merupakan penyuplai stok BBM meliputi Banyuwangi, Jember, Bondowoso, dan Situbondo, dan PT Pusri bergerak dalam bidang pupuk, dan PT INKA merupakan bergerak dalam perakitan kereta api yang sampai sekarang masih dalam proses pembangunan di desa Ketapang, perusahaan ini diproyeksikan menyerap ribuan tenaga kerja di Kabupaten Banyuwangi. perusahaan-perusahaan besar tersebut merupakan potensi lokal yang dimiliki oleh desa Ketapang, dengan potensi tersebut upaya yang dilakukan oleh pemerintah desa Ketapang yaitu menjalin kerjasama dengan perusahaan tersebut,

Selanjutnya memperbaiki tata administrasinya seperti pencatatan laporan keuangan, selama ini BUMDes Citra Mandiri pencatatan keuangan dengan sederhana, kendala yang dihadapi dari internal sendiri yang masih kurang dalam pemahaman akuntansi, serta tersendatnya laporan karena dari unit usaha sendiri belum menyetorkan laporan sehingga menjadi penghambat laporan keuangan BUMDes. Citra Mandiri mempunyai *planning* untuk membuat unit usaha bank sampah beserta pengelolaannya, selama ini pemerintah desa kebingungan dengan menumpuknya

sampah yang banyak di Desa Ketapang, sampah tersebut ada yang bisa di manfaatkan untuk kerajinan, sampah organik bisa di pergunakan untuk pupuk kompos, sedangkan an-organik bisa di pergunakan untuk kerajinan tangan.

Proses untuk menyusun perencanaan di BUMDes Citra Mandiri secara kecil yaitu melalui kordinasi internal, pihak yang terlibat yaitu komisaris, direktur, bendahara, sekretaris dan penanggungjawab unit usaha. Perencanaan tahunan yang melibatkan dalam pengelolaan dana desa harus melalui proses musrenbangdes yang dilakukan tahunan, disana masyarakat juga terlibat dalam penyusunan rencana untuk kemajuan sebuah desa, juga BUMDes Citra Mandiri.

2) *Organizing*

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Meliputi pembagian kerja (*division of work*) dan departementalisasi. Pembagian kerja (*division of work*) pembatasan wilayah kerja setiap individu dalam organisasi agar mereka bisa fokus dalam mengembangkan spesialisasi dan bertanggung jawab dalam pekerja yang dibebankan, sedangkan departementalisasi pengelompokan kegiatan satu bidang keahlian

dalam bekerja yang saling berhubungan dan dikerjakan secara bersama.

Pembagian kerja dalam BUMDes Citra Mandiri yaitu meliputi per unit-unit usaha meliputi, HIPPAM, TOSERBA, Simpan Pinjam, PPOB, Pasar Desa, Angkut Sampah, dari ke 6 unit usaha tersebut sudah terpetakan *job description* dan penanggung jawab setiap unit usaha masing-masing. Sehingga mereka bekerja secara fokus pada usaha yang menjadi tanggung jawabnya dan lambat laun menjadi ahli dalam bidangnya.

Pada jurnal terdahulu pengorganisasian ini berupa pembentukan struktur organisasi dalam hal pelaksanaan pengelolaan, hal ini bertujuan untuk dapat melakukan tugasnya sesuai dengan yang telah disepakati dengan kemampuan mereka. Begitu juga dengan Pembentukan yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri dalam penentuan pengisian struktur organisasi dilakukan dengan kesepakatan yang dilakukan oleh komisariss dengan memperhatikan kemampuan yang dimiliki.¹⁷²

Pada teori yang dipaparkan oleh penulis berkenaan dengan *organizing* yaitu pembagian kerja pada BUMDes Citra Mandiri ini sangat membantu dalam pengelolaan unit-unit usaha yang ada 6 unit, seorang ditunjuk bertanggung jawab untuk mengelola unit usaha, dalam hal ini seorang memegang tanggung jawab satu unit

¹⁷² Jusmiati dan Salim, "Tata kelola air terjun mata buntu Di kecamatan wasuponda Kabupaten luwu timur," 32.

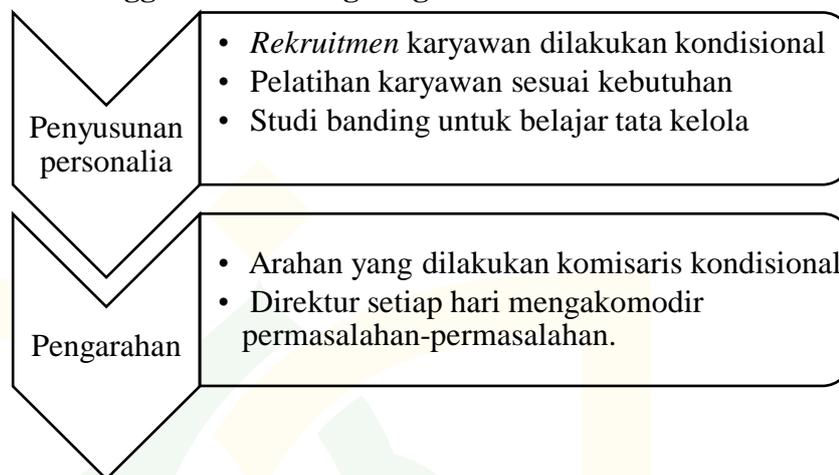
usaha. Penerapan Departementalisasi penerapannya yaitu Bendahara sebagai pencatat laporan keuangan bulanan atau tahunan, sekretaris mengarsipkan laporan-laporan serta urusan dalam surat menyurat, semua dibawah pantauan oleh Direktur BUMDes, sedangkan penanggung jawab unit usaha itu sebagai pengelola usaha-usaha yang dijalankan.

3) *Actuating*

Menggerakkan yaitu mengarahkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja yang sudah di bentuk, serta memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi secara efektif dan efisien agar pekerjaan atau kegiatan sesuai dengan rencana dan bisa mencapai tujuan. Meliputi penyusunan personalia seperti penarikan pegawai, pelatihan, pengembangan dan pemberian orientasi pada pegawai dalam lingkungan kerja. Selanjutnya Pengarahan merupakan menugaskan pegawai sesuai dengan *job discription* sehingga perusahaan bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan.

Berikut sketsa *actuating* BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang sebagai berikut:

Gambar 4.12
Proses Penggerakan di Lingkungan BUMDes Citra Mandiri



Sumber: Diolah dari wawancara Samsul Arifin, Sri Isiana, dan Afifa Nilam.

Penyusunan personalia karyawan BUMDes Citra Mandiri dilakukan kondisional, yaitu yaitu ketika jabatan kosong atau mengundurkan diri, Direktur BUMDes Mencari calon karyawan untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut. Sedangkan peningkatan kualitas karyawan dilakukan sesuai kebutuhan contoh ketika karyawan khususnya pada penanggung jawab unit usaha tidak mengerti hal pencatatan keuangan, maka dicarikan tutor atau belajar kepada BUMDes lain yang lebih baik. Studi banding ini dilakukan untuk memotivasi karyawan untuk lebih semangat dalam berpacu mengembangkan BUMDes, menurut pendapat Direktur BUMDes Citra Mandiri ketika karyawan diikutkan belajar ke BUMDes lain maka karyawan merasa dirinya masih

banyak kekurangan dan memperbaiki yang ada di lingkungan kerjanya sendiri.

Komisaris bertanggung jawab dalam mengarahkan roda sistem di BUMDes, pertimbangan komisaris maupun arahan komisaris harus diperhatikan oleh direktur, komisaris tidak begitu intens dalam mengarahkan sehari-harinya, apabila ada kebijakan-kebijakan dari pemerintah desa yang berkaitan dengan BUMDes maka komisaris berperan mengarahkan. Direktur BUMDes Citra Mandiri setiap harinya memberikan arahan jika karyawan tidak bekerja sesuai dengan tugasnya, setiap hari direktur mengawasi kinerja karyawan dengan melihat secara kasat mata apa yang dikerjakan mereka.

4) *Controlling*

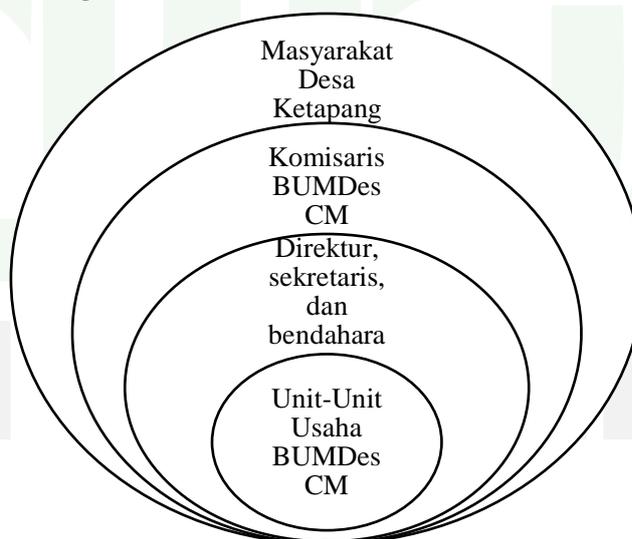
Pengawasan sendiri berguna untuk mengukur pelaksanaan dengan apa yang telah menjadi tujuan, serta menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan pengambilan tindakan yang diperlukan supaya perusahaan tidak mengalami kerugian yang sangat besar, dan sebagai bahan pembelajaran atau koreksi untuk bertindak selanjutnya.

Tujuan pengawasan sebagaimana dijelaskan oleh Griffin ada tiga poin yaitu:

- a) Adaptasi lingkungan, yaitu apabila suatu perusahaan kurang mengikuti *trend*, pemasaran tidak sesuai dengan masa kini, maka perusahaan akan kurang diminati oleh konsumen.
- b) Meminimumkan kegagalan, ibarat sebuah mesin, ketika tidak adanya sebuah pengawasan maka mesin jika kinerjanya kurang maksimal.
- c) Antisipasi kerumitan organisasi, dalam sebuah perusahaan tidak kondusif sering dialami.

Pengawasan dapat membantu penilaian terhadap perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, dan pengarahan telah dilakukan secara efektif, berikut diagram pengawasan yang dilakukan di lingkungan desa Ketapang.

Gambar 4.13
Hirarki Pengawasan BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang



Sumber: Diolah dari wawancara Samsul Arifin, Sri Isiana, dan Afifa Nilam.

Dari gambar diagram di atas dapat dijelaskan bahwa Secara hierarki pengawas tertinggi merupakan masyarakat desa Ketapang, masyarakat merupakan berkedudukan sebagai korektor pada saat menjadi peserta dalam musyawarah yang dilakukan oleh pemerintah desa, di dalam forum tersebut masyarakat berhak meminta pertanggung jawaban yang telah dilakukan jajaran pengurusan BUMDes Citra Mandiri. Kedudukan komisaris di sini merupakan pengawas internal dalam jajaran lingkungan struktural BUMDes Citra Mandiri dan memberi nasihat maupun mengoreksi kebijakan yang dilakukan oleh direktur, unit-unit usaha diawasi oleh direktur, sekretaris dan bendahara BUMDes.

b. Kelembagaan

Kelembagaan merupakan suatu kumpulan norma dan kondisi-kondisi saat ini, dan kurang sempurna melalui kebiasaan pada masing-masing generasi berikutnya. Dalam buku erani yustika elemen-elemen dalam kelembagaan yaitu; kebiasaan, aturan, dan perubahan atau evolusi. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Timur tahun 2019-2024 pada bakti 7 Jatim Berdaya bakti tersebut bertujuan untuk memperkuat ekonomi kerakyatan berbasis UMKM, Koperasi, dan mendorong pemberdayaan pemerintah desa. Dengan mendorong semangat gotong royong melalui pemberdayaan pemerintah desa dan BUMDes. Bakti tersebut pemulihan dari aturan sebelum-sebelumnya, pemerintah desa

mendirikan usaha yang bisa mematikan usaha rakyat, redaksi bakti 7 tersebut tegas menyatakan bahwasanya Badan Usaha Milik Desa Pentingnya menggandeng bahkan memberdayakan masyarakat.¹⁷³

Konsep pembangunan menurut Korten mengatakan bahwa proses pembangunan tidak untuk meningkatkan kapasitas perorangan saja tetapi juga mencakup aspek lembaga lokal yang merupakan ciri pembangunan yang berpusat ke rakyat. Kebijakan retorasi desa pada poin c pada RPJMD Provinsi Jawa Timur menyatakan peningkatan kelembagaan desa melalui koperasi rakyat usaha ekonomi masyarakat dan BUMDes yang merawat nilai kekeluargaan dan gotong royong desa.¹⁷⁴ Penting dilakukan untuk masyarakat tidak mengakses kredit usaha dari pengijon dan tengkulak dengan Bunga yang tinggi hingga puluhan persen per bulan hal ini merupakan keresahan pemerintah provinsi Jawa Timur, sehingga masyarakat tidak lagi resah mendirikan usaha dengan pinjaman modal dengan bunga ringan.

Kepala Desa Ketapang Slamet Utomo mengatakan:

“sejatinya BUMDes ini merupakan sebuah badan usaha milik pemerintah desa, usaha yang bentuk tidak menyaingi UMKM dan usaha yang dirasa menyaingi masyarakat, bila perlu menggandeng, hal tersebut tujuan dari berdirinya BUMDes”

Redaksi ini merupakan kalimat penegasan bagi BUMDes Citra Mandiri bahwasanya usaha yang dilakukan tidak boleh bertentangan dengan yang sudah di amanatkan oleh peraturan-peraturan di atasnya.

¹⁷³ Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Timur tahun 2019-2024, 48.

¹⁷⁴ Davids C Korten, *Menuju Abad 21: Tindakan Sukarela dan Agenda Global* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia dan Pustaka Sinar Harapan, 2001), 110.

Seperti dikatakan oleh Adelman dan Thomas dalam buku Saharuddin mengatakan institusi yang lebih rendah berpedoman pada institusi yang lebih tinggi tingkatannya atau *hiraerki* hukum.¹⁷⁵

Sebagaimana dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah bahwa tujuan pendirian BUMDes antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa. Oleh karena itu, setiap Pemerintah Desa dapat mendirikan BUMDes, namun penting disadari bahwa didirikan BUMDes atas prakarsa masyarakat didasarkan pada potensi yang dapat dikembangkan dengan menggunakan sumber daya lokal dan terdapat permintaan pasar. Dengan kata lain, pendirian BUMDes bukan merupakan paket intruksional yang datang dari pemerintah pusat, pemerintah provinsi, atau pemerintah Kabupaten, jika berlaku demikian dikhawatirkan BUMDes akan berjalan bangunannya saja yang ada tapi secara substansi dari BUMDes tersebut tidak berjalan, akibat dari tidak siapnya Pemerintah Desa.¹⁷⁶ Ada salah satu usaha yang menjadi kontroversi BUMDes Citra Mandiri yaitu unit usaha TOSERBA yaitu Toko Serba Ada yaitu seperti menjual sembako, makanan ringan, minuman, seperti toko kelontong. Menurut kepala desa Selamat Utomo Selaku Kepala Desa Ketapang mengatakan:

¹⁷⁵ Saharuddin, "Niai kultur dan Institusi Lokal dalam Konteks Masyarakat Multi Etnis." (Depok: Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, 2001), 1.

¹⁷⁶ Departemen Pendidikan Nasional, *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*, 3.

“Ada salah satu unit usaha TOSERBA yaitu kedudukannya hampir sama dengan toko kelontong biasanya, dikhawatirkan menyaingi toko-toko yang berdiri oleh masyarakat”

Pada unit usaha TOSERBA ini masih mengalami perdebatan panjang di lingkup musyawarah kedudukan usaha ini jelas menyumbangkan PADes, akan tetapi apakah dapat menyaingi usaha-usaha yang ada di sekitar. Pemerintah desa terus mengkaji pada unit usaha ini, sehingga sesuai dengan tujuan berdirinya BUMDes yang sudah diamanatkan oleh perundang-undangan.

Dalam hasil penelitian jurnal Peran Pemerintah Desa terhadap BUMDes yaitu¹⁷⁷:

- 1) Sebagai Regulator, Pemerintah Desa membuat mekanisme pelaporan kegiatan BUMDes kepada Pemerintah Desa.
- 2) Peran sebagai Dinamisator, melakukan pelembagaan BUMDes agar masyarakat Desa dapat benar-benar memiliki dan memahami tujuan dari dibentuknya BUMDes dengan melibatkan unsur Pemerintah.
- 3) Peran sebagai Fasilitator, Pemerintah Desa bersama unsur-unsur Pemerintah Desa dan pengelolaan BUMDes merumuskan rencana strategis tata kelola BUMDes. Rencana pengembangan yang akan dikelola oleh masing-masing unit usaha yang telah ada. Menyusun rencana pengembangan sumber daya manusia.

¹⁷⁷ Juliman dan Muslimin, “Optimalisasi Tata kelola Badan Usaha Milik Desa,” 428.

Penerapan Fungsi-fungsi tersebut dilapangan yaitu, pertama Pemerintah Desa Ketapang sebagai regulator untuk merealisasikan tujuan dari didirikannya Pemerintah membantu menyusun AD (Anggaran Dasar) atau ART (Anggaran Rumah Tangga), keputusan Kepala Desa mengenai pengangkatan/pemberhentian direktur BUMDes Citra Mandiri, dan kebijakan-kebijakan strategis Pemerintah Desa Ketapang dalam mendorong BUMDes Citra Mandiri yang lebih maju. Kedua Pemerintah Desa Ketapang sebagai dinamisator yaitu pengenalan BUMDes melalui sosialisasi kepada masyarakat, penugasan sebagai pelengkap administrasi pelayanan surat menyurat supaya masyarakat bisa mengetahui BUMDes juga memberikan sumbangsih terhadap perekonomian BUMDes dan mengajak UMKM bermitra dengan BUMDes Citra Mandiri sehingga dampak yang dapat ditimbulkan dari kegiatan perekonomian bisa dirasakan oleh kedua belah pihak. Ketiga Pemerintah Desa Ketapang sebagai fasilitator, untuk mewujudkan hal tersebut Pemerintah Desa Ketapang sesekali melakukan untuk melakukan pelatihan dan pendampingan terhadap UMKM bahkan diajak bermitra dengan BUMDes Citra Mandiri, memberdayakan masyarakat yang tidak memiliki pekerjaan melalui BUMDes Citra Mandiri. Ketiga komponen tersebut harus dimaksimalkan dalam implementasinya agar BUMDes Citra Mandiri bisa berfungsi secara optimal.

c. Modal Sosial

Modal sosial yaitu aset atau modal nyata yang penting dalam hidup masyarakat, kemauan baik, rasa bersahabat, saling simpati, serta hubungan sosial dan kerja sama yang serta antara individu dan keluarga yang membentuk suatu kelompok.¹⁷⁸ Modal sosial ini sangat penting digunakan dalam sebuah perusahaan. Berikut beberapa komponen-komponen modal sosial sebagai berikut:

1) Partisipasi dalam jaringan

Kelompok yang di bangun atas dasar kesamaan orientasi dan tujuan dengan ciri pengelolaan organisasi yang lebih maju akan memiliki partisipasi anggota yang lebih baik dan rentang lebih luas. Jaringan merupakan hal yang sangat diperlukan untuk mengembangkan suatu perusahaan. BUMDes Citra mandiri membangun jaringan melalui bantuan kekuatan pemerintah desa, sehingga jaringan yang dimiliki cukup luas, seperti Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), Badan Logistik Indonesia Wilayah Ketapang, serta Bank Indonesia.

2) Pembalasan atau respon

Kecenderungan saling tukar kebaikan antara individu dalam suatu kelompok, seseorang atau banyak orang dari kelompok memiliki semangat membantu yang lain tanpa

¹⁷⁸ M. Munandar Suleman dan Siti Hozmah, "Pengembangan (Modifikasi) Teori Modal Sosial Dan Aplikasinya Yang Berbasis Masyarakat Petani Peternak (Studi Kasus Pendekatan Sosiologis Pada Kelompok Dan Organisasi Usaha Tani Ternak Sapi Perah Di Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung)," *Laboratorium Sosiologi dan Fakultas Peternakan Universitas Padjadara* 01 (2015): 2.

mengharapkan imbalan seketika. BUMDes Merasakan *impac* atau dampak yang di timbulkan dari jaringan sosial yang dijalin kedua belah pihak. Seperti contoh kita membutuhkan media pihak ketiga untuk pembayaran Payment Point Online Bank (PPOB) yaitu dari bank-bank yang menjadi kerjasama, untuk pengambilan sembako kita juga bekerja sama dengan bulog sehingga kita bisa mengambil sembako dengan pembayaran ditangguhkan, dan bank Indonesia memberikan sebuah alat bantuan program aplikasi kasir untuk toko, karena desa Ketapang termasuk membantu menekan laju inflasi di Kabupaten Banyuwangi.

3) Kepercayaan

Percaya merupakan bentuk keinginan untuk mengambil risiko dalam hubungan sosial yang didasari perasaan yakni bahwa yang lain akan melakukan sesuatu seperti yang diharapkan dan akan bertindak dalam suatu pola tindakan yang saling mendukung dan tidak merugikan diri dan kelompoknya. Kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes Citra Mandiri di dalam mengelola usaha-usaha milik pemerintah desa masih minim. Masyarakat masih menganggap BUMDes sebagai usaha biasa, juga karena masyarakat minim pengetahuan terhadap fungsi dari BUMDes, contoh pada usaha unit simpan pinjam segelintir masyarakat masih kurang sadar terhadap mengembalikan pinjaman yang telah jatuh tempo, masyarakat menganggap uang yang dipinjamnya

merupakan uang pemerintah, jadi masyarakat dengan mudah melalaikan kewajibannya untuk mengembalikan uang tersebut, sehingga dapat di pinjamkan oleh orang lain.

Modal yang dipakai dalam unit simpan pinjam kepercayaan, masyarakat meminjam uang simpan pinjam tanpa agunan. Sehingga perlunya modal kepercayaan terhadap masyarakat bahwasanya unit usaha simpan pinjam ditugaskan untuk mengelola uang hibah negara, sehingga masyarakat memiliki kesadaran pentingnya mengembalikan dengan tepat waktu untuk dialirkan lagi uang tersebut kepada calon peminjam yang membutuhkan modal. Seperti dalam jurnal Marco Hadi surya mengatakan kepercayaan *supplier* pada perusahaan harus dibangun dengan baik terutama ketika awal berhubungan, teruji di lapangan bahwasanya persyaratan awal dalam berhubungan bisnis dipenuhi perusahaan maka kepercayaan *supplier* akan tumbuh dan perusahaan dalam membangun kepercayaan awal, *supplier* dengan pembayaran tunai dengan tepat waktu.¹⁷⁹

Membangun kepercayaan bukan hanya dari mitra bisnis saja, kepercayaan antara pegawai juga perlu di implementasikan dalam penelitian jurnal disebutkan kepercayaan institusional, kepercayaan ini maksudnya sebuah organisasi atau perusahaan

¹⁷⁹ Marco Hadisurya, "Analisis Penerapan Modal Sosial Pada UD. Sutoyo Sugeng," Jurnal *AGORA* 5 (2017), 2.

dalam membangun kepercayaan antara pegawai.¹⁸⁰ Kepercayaan institusional yang di terapkan di BUMDes Citra Mandiri pada saat rekrutmen pegawai, jadi seperti direktur merekrut pegawai yang memiliki komitmen dalam bekerja sehingga dalam seleksi pegawai secara tertutup, pertimbangan penyeleksian pegawai di ambil oleh para direktur dengan persetujuan komisaris juga penasehat BUMDes Citra Mandiri. Berkat kepercayaan instansi dan universitas dalam pengelolaan pemerintah desa, Desa Ketapang sering dikunjungi oleh beberapa instansi pemerintah maupun universitas untuk melakukan studi atau belajar tata kelola.

Faktor-faktor yang menyebabkan keberhasilan dan kegagalan BUMDes di Kabupaten Banyuwangi yaitu dalam Tesis Edi Saiful Anwar merupakan salah satu indikatornya yaitu tingkat kepercayaan masyarakat. Masyarakat Desa Ketapang sendiri masih minim kepercayaan terhadap BUMDes Citra Mandiri yaitu unit usaha simpan pinjam, masyarakat yang meminjam permodalan di unit ini masih sulit untuk mengembalikan pinjamannya dengan alasan bahwa dana yang dikelola dana hibah.¹⁸¹

¹⁸⁰ Ibid., 2.

¹⁸¹ Saiful Anwar, "Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Desa Di Kabupaten Banyuwangi," (Tesis, Ilmu Ekonomi, Universitas Jember, 2018).viii.

4) Norma Sosial

Norma sosial merupakan sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan di ikuti oleh anggota masyarakat pada suatu golongan sosial tertentu seperti contoh menghormati pendapat orang lain, norma untuk tidak mencurangi orang lain.

Norma sosial merupakan hal sifatnya dinamis sering berubah-ubah sesuai dengan kondisi, sifat dan karakter sosial sehingga diperlukan kita peka terhadap situasi tersebut, jika sebaliknya jika kita tidak memahami hal tersebut seperti pada studi lalu mengatakan bentuk peraturan yang bersifat tidak tertulis seperti cara dan waktu pembayaran yang disampaikan secara lisan, jika tidak memperhatikan hal tersebut perusahaan atau *supplier* bisa mendapatkan hukuman sosial bisa seperti pemutusan hubungan rekan bisnis.¹⁸²

Wanprestasi atau cidera janji yang dilakukan peminjam membuat pengurus BUMDes Citra Mandiri pada unit simpan pinjam kesulitan dalam mengatur siklus aliran dana contoh peminjam menunggak sedangkan calon peminjam membutuhkan pendanaan untuk modal usaha, maka dana yang seharusnya bisa dipinjamkan masih mengendap di peminjam yang belum membayar tagihan. Perilaku seperti ini membuat pengurus BUMDes khususnya simpan pinjam geram dan bahkan untuk

¹⁸² Anwar, 3.

tidak meminjamkannya lagi kepada peminjam yang telah melanggar perjanjian.

Terlepas dari Pembahasan yang disajikan berdasarkan Teori yang dibawa oleh penulis dalam mengelola BUMDes juga diperhatikan yaitu¹⁸³:

a. *Kooperatif*

Adanya partisipasi keseluruhan komponen dalam pengelolaan BUMDes dan mampu saling bekerjasama dengan baik, keterlibatan pihak-pihak dalam mensupport BUMDes Citra Mandiri yaitu Pemerintah Desa, Masyarakat dan Stakeholder lainnya yang mendukung dan bekerjasama.

b. *Partisipatif*

Keseluruhan komponen yang ikut terlibat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diharuskan memberikan dukungan serta kontribusi secara sukarela atau tanpa diminta untuk meningkatkan usaha BUMDes.

c. *Emansipatif*

Keseluruhan komponen yang ikut serta dalam pengelolaan BUMDes diperlakukan seimbang tanpa membedakan golongan, suku dan agama. Prinsip ini sangat penting diterapkan untuk mengelola BUMDes, tujuannya agar tidak ada konflik internal dalam suatu badan

¹⁸³ Jeli Koso, Martha Ogotan, dan Rully Mambo, "Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Studi di Desa Watulaney Amian Kecamatan Lambean Timur Kabupaten Minahasa)," 2018, 5.

usaha sehingga menciderai tujuan yang dibangun bersama, sehingga komitmen yang kita bangun hilang begitu saja.

d. *Transparan*

Seluruh kegiatan yang dilaksanakan dalam pengelolaan BUMDes dan memiliki pengaruh pada kepentingan umum harus terbuka dan sebaga lapisan masyarakat mengetahui. Prinsip ini dilakukan BUMDes Citra Mandiri untuk memberikan informasi kepada publik, serta juga untuk memikat rasa kepercayaan kepada masyarakat Desa Ketapang terhadap kinerja Badan Usaha yang dikelola oleh Pemerintah Desa.

e. *Akuntabel*

Keseluruhan kegiatan secara teknis maupun administrasi harus dipertanggungjawaban. Prinsip ini merupakan

f. *Sustaineble*

Masyarakat mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha dalam BUMDes. Dukungan dari pihak-pihak merupakan suatu modal sosial yang harus bisa dimanfaatkan oleh BUMDes, tentunya dorongan tersebut harus memiliki Visi dan Misi yang sama.

3. Upaya Benchmarking BUMDes Citra Mandiri

Benchmarking merupakan sebuah alat bantu guna memperbaiki performa perusahaan melalui pemahaman lebih baik tentang performa dan proses-proses perusahaan *best practise*. Upaya ini dilakukan untuk mengetahui seberapa usaha sebuah perusahaan dalam memanfaatkan

sumber dayanya secara maksimal, sehingga perusahaan tersebut bisa bersaing di pasar. Bagi perusahaan ini maju maupun berkembang hal ini sangat diperlukan untuk pengetahuan supaya bisa bersaing secara sehat di pasar. Proses *benchmarking* ada lima tahapan yang bisa disebut juga dengan *benchmarking wheel* sebagai berikut:

a. Penyusunan

Menemukan perusahaan serupa yang lebih maju untuk dijadikan perusahaan pesaing. Menemukan sebuah perusahaan yang sama untuk dijadikan acuan bisa melihat dari laporan keuangan sebuah perusahaan, sertifikat ISO, dll yang menyatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunggulan.

b. Pencarian

Mencari perusahaan yang potensial atau bergerak dalam usaha yang sama yang bisa dijadikan *patner* untuk melakukan *benchmark*, dan tentunya mereka siap dijadikan untuk perusahaan percontohan.

c. Pengamatan

Pada aktivitas ini mengumpulkan informasi mengenai faktor-faktor kunci sukses dalam membangun sebuah perusahaan. pengumpulan informasi ini bisa melalui beberapa cara yaitu; observasi langsung ke perusahaan, mencari informasi melalui internet, wawancara dengan manajer.

d. Analisis

Melihat perbedaan kinerja dengan perusahaan *benchmark* dan melakukan analisis informasi mengenai kunci sukses dalam membangun sebuah perusahaan.

e. Adaptasi

Melakukan implementasi yang sudah kita dapat informasi dan analisisnya, serta penyesuaian dengan kondisi perusahaan kita seperti contoh jika perusahaan besar dapat memproduksi dengan skala besar dengan alat yang canggih dan mahal, sedangkan perusahaan *benchmark* tergolong perusahaan yang berkembang mau mencontoh hal tersebut ini merupakan hal yang sangat sulit. Terakhir perlunya evaluasi dalam satu perusahaan.

BUMDes Citra mandiri merupakan kategori BUMDes berkembang menurut data Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Tertinggal. Perkembangan BUMDes Citra Mandiri sangat pesat tercatat modal awal sebesar Rp 180.000.000,- modal tersebut di kelola sehingga sekarang menjadi Rp 500.000.000,- dengan rentan waktu selama 5 tahun (2014-2019) menurut Samsul Arifin selaku direktur. sehingga sampai sekarang BUMDes menjadi salah satu figur/percontohan BUMDes di Kabupaten Banyuwangi seperti yang pernah berkunjung yakni rombongan Kecamatan Gedangan meliputi Kepala Kecamatan, Kepala Desa beserta stafnya.

Berkat kesuksesannya BUMDes Citra Mandiri menjadi percontohan, Sebaliknya BUMDes Citra Mandiri juga melakukan hal serupa yakni *benchmark* ke BUMDes-BUMDes yang lebih baik darinya, untuk mengupgrade keilmuan membangun BUMDes, penulis berkesimpulan *Benchmarking* yang ada di BUMDes Citra Mandiri menjadi figur dan mencari figur, maksud dari figur BUMDes Citra Mandiri sering menjadi objek pembelajaran bagi BUMDes lainnya, dan mencari figur yaitu BUMDes Citra mandiri sendiri menyadari bahwa masih perlu belajar lagi tata kelola BUMDes yang lebih baik lagi.

Proses yang dilakukan BUMDes Citra Mandiri dalam *Benchmarking* yaitu sebagai berikut¹⁸⁴:

a. Penyusunan

Penentuan penyusunan ini BUMDes melihat karakteria calon *benchmark* Sebuah BUMDes yaitu; melalui prestasi-prestasi yang pernah diraih, laporan pencatatan, dan fokus yang mau dipelajari.

b. Pencarian

Mencari BUMDes yang memiliki ikatan sosial kuat, diutamakan akses yang dekat karena untuk mobilitas belajar yang gampang, serta mencari BUMDes pembanding sehingga banyak variasi.

¹⁸⁴ Paulus, “Analisa Pengaruh Penggunaan *Benchmarking* Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan,” 42.

c. Pengamatan

Pengamatan langsung berupa observasi, wawancara dan diskusi oleh pengurus BUMDes, sedangkan pengamatan tidak langsung mencari informasi di internet, membaca laporan-laporan atau naskah *benchmark*.

d. Analisis

Membuat peta kelemahan dan kelebihan *benchmark*, *focus grup diskusi* (FGD).

e. Adaptasi

Menerapkan konsep yang sesuai dengan kondisi ekonomi, sosial, aturan.

Karya Ilmiah dengan penulis Ade Marshanda berkesimpulan bahwa benchmarking ini bertujuan untuk membandingkan usaha dagang milik Hj. Ratna Rusli terhadap kedua usaha dagang yang menjadi pesaingnya yaitu Hj. Fatimah Sayuti dan usaha milik Putri Ayu. Penggunaan *benchmarking* sangat diperlukan dalam bisnis tujuannya agar bisa cara yang ditempuh untuk bisa memikat konsumen, sehingga perusahaan yang dibangunnya tidak mengalami kebangkrutan. Begitu juga yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri dalam menjadi *benchmark* atau sebagai fasilitator dalam kegiatan *Benchmarking* sebagaimana yang tersajikan dalam pembahasan penyajian data.¹⁸⁵

¹⁸⁵ Ade Marshanda, "Strategi Pemasaran Songket Pandai Sikek pada Galeri Hj. Ratna Rusli Menggunakan Metode *Benchmarking* dan APH" (Tugas Akhir, Universitas Suska Riau, 2019), 65.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data-data yang dijelaskan diatas. Maka untuk memberi pemahaman yang lebih singkat, tepat dan terarah, peneliti memaparkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri yaitu pengembangan usaha BUMDes Citra Mandiri melalui cara mengembangkan dana BUMDes dengan membentuk beberapa usaha yang dikelola oleh Desa Ketapang.
2. Tata Kelola yang dilakukan BUMDes Citra Mandiri sudah memenuhi prinsip-prinsip manajemen, serta modal sosial yang dimiliki BUMDes Citra Mandiri dimanfaatkan secara maksimal, dan juga kelembagaan yang mendukung terbentuknya BUMDes Citra Mandiri sehingga menjadi percontohan bagi desa-desa yang ingin membangun BUMDes.
3. Upaya dalam *Benchmarking*, BUMDes Citra Mandiri sesuai dengan tahapan proses *benchmarking* yaitu penyusunan, pencarian, pengamatan, analisis dan adaptasi, dengan kebijakan terobosan BUMDes yaitu mitra kerja, tim standarisasi, dan pengoptimalan media sosial.

B. Saran

Sebagai tahap akhir dari penyusunan skripsi ini, maka peneliti perlu kiranya untuk menyampaikan beberapa saran yang bisa dijadikan sebuah kontribusi pemikiran dan dijadikan sebuah motivasi yang memiliki peran

besar dalam upaya menjadikan BUMDes yang lebih baik. Saran-saran yang perlu diungkapkan yakni sebagai berikut:

Pelaporan keuangan per-unit usaha yang minim, sehingga menjadi kendala dalam rakapitulasi bulanan atau tahunan, ini perlu diperbaiki karena untuk memudahkan dalam pertanggung jawaban dan memproyeksi laba atau rugi.



DAFTAR PUSTAKA

- Achyanadia, Septy. "Hubungan Kebiasaan Belajar Dan Motivasi Belajar Dengan Hasil Belajar Ipa Siswa Kelas Vii Smp Negeri 1 Ciseeng." *Jurnal Teknologi Pendidikan Program Studi Teknologi Pendidikan Program Pascasarjana UIKA Bogor* 2 2013.
- Arsyad, Idham. *Membangun Jaringan Sosial dan Kemitraan*. 9. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal Dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2015.
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012.
- Cahyono, Budhi, dan Ardian Adhiatma. "Peran Modal Sosial Dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Petani Tembakau Di Kabupaten Wonosobo." Dalam *Accounting and Management (CBAM)*, Vol. 1. CBAM-FE, 2012.
- Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Diterjemahkan oleh Ahmad Lintang Lazuardi. Ke-3. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, t.t.
- . *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Diterjemahkan oleh Arif Furchan. Surabaya: Usaha Nasional, 1982.
- David, Fred R., dan Forest R. David. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. Diterjemahkan oleh Novita Puspasari dan Liza Nurbani Puspitasari. 15 ed. Jakarta: Salemba Empat, 2017.
- Deliarnov. *Ekonomi Politik*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Departemen Pendidikan Nasional. *Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Malang: Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya, 2007.
- Deputi Bidang Pengawas Penyelenggaraan Keuangan Daerah. *Petunjuk Pelaksanaan Bimbingan & Konsultasi Pengelolaan Keuangan Desa*. Jakarta: Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2015.
- Direktorat Jendran Perimbangan Keuangan, ed. *Buku Pintar Dana Desa: Dana Desa Untuk Kesejahteraan Rakyat*. Jakarta: Kementrian Keuangan Republik Indonesia, 2017.
- Erani Yustika, Ahmad. *Ekonomi Kelembagaan: Definisi, Teori dan Strategi*. Malang: Bayumedia Publishing, 2008.

- . *Ekonomi Kelembagaan: Paradigma, Teori dan Kebijakan*. Jakarta: Erlangga, 2013.
- Fauzia, Ika Yunia. *Etika Bisnis Dalam Islam*. Jakarta: Kencana, 2014.
- Hadisurya, Marco. “Analisis Penerapan Modal Sosial Pada UD. Sutoyo Sugeng.” *AGORA* 5 (2017).
- Hajati, Ridho Putra. “Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Panderman Untuk Meningkatkan Perekonomian Desa (Studi di Oro-Oro Ombo Kota Batu).” Skripsi, Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Malang, 2019.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. 2 ed. Yogyakarta: BPEF-YOGYAKARTA, 2008.
- Handoyo, Eko. “Kontribusi Modal Sosial Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Pedagang Kaki Lima Pascarelokasi.” *Jurnal Komunitas* 5 (2013).
- Idrus, Muhammad. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Erlangga, 2009.
- Ilhamna, Putri. “Tata Kelola Badan Usaha Milik Gampong (BUMG) Berbasis Syariah (Studi Pada Badan Usaha Milik Gampong Desa Meunasah Mon Cut Kecamatan Lhoknga Kabupaten Aceh Besar).” Skripsi, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, 2019.
- Irmawan, Toto. “Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Desa Lambandia Kecamatan Lalembuu Kabupaten Konawe Selatan Dalam Tinjauan Ekonomi Islam.” Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Kendari, 2019.
- Iskandar. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.
- Juliman, dan Amra Muslimin. “Optimalisasi Tata kelola Badan Usaha Milik Desa.” *Jurnal Penelitian Pendidikan Sosial Humaniora* 4 (Mei 2019).
- Jusmiati, dan Arifin M. Salim. “Tata kelola air terjun mata buntu Di kecamatan wasuponda Kabupaten luwu timur.” *Jurnal Kepariwisata* 01 (Agustus 2017).
- Korten, Davids C. *Menuju Abad 21: Tindakan Sukarela dan Agenda Global*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia dan Pustaka Sinar Harapan, 2001.
- Koso, Jeli, Martha Ogotan, dan Rully Mambo. “Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Studi di Desa Watulaney Amian Kecamatan Lambean Timur Kabupaten Minahasa),” 2018.

- Moleong, Laxy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Roda Karya.
- M. Munandar Suleman, dan Siti Hozmah. “Pengembangan (Modifikasi) Teori Modal Sosial Dan Aplikasinya Yang Berbasis Masyarakat Petani Peternak (Studi Kasus Pendekatan Sosiologis Pada Kelompok Dan Organisasi Usaha Tani Ternak Sapi Perah Di Kecamatan Pangalengan Kabupaten Bandung).” *Laboratorium Sosiologi dan Fakultas Peternakan Universitas Padjadara 01* (2015).
- Marifah, Ismi. “Tata Kelola Badan Usaha Milik Pekon Mandiri Bersatu Di Pekon Gisting Bawah Kecamatan Gisting Kabupaten Tanggamus.” Skripsi, Jurusan Ilmu Pemerintahan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, 2019.
- Maryus, Moh. “Pembangunan Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Desa Kemiri Kecamatan Panti Kabupaten Jember.” Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Jember, 2018.
- Najib (Managing Director PT Usaha Desa Sejahtera), Muhammad. “Ebook Kumpulan 9 artikel BUMDesa terbaik Indonesia.” *Media Ekonomi Desa www.berdesa.com*, 2017.
- Paulus, Michael Davie. “Analisa Pengaruh Penggunaan Benchmarking Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan.” *Jurnal Jurnal Akutansi Bisnis, Universitas Petra Vol 1* (2013).
- Putra, Anom Surya. *Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta: Kementrian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2015.
- Saharuddin. “Niati kultur dan Institusi Lokal dalam Konteks Masyarakat Multi Etnis.” Depok: Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, 2001.
- Saiful Anwar, Edi. “Dinamika Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Sebagai Upaya Peningkatan Daya Saing Desa Di Kabupaten Banyuwangi.” Tesis, Universitas Jember, 2018.
- Septariza, Rendi. “Analisis Du Pont System Dan Benchmarking Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Pt. Astra Internasional Tbk.” Skripsi, Universitas Islam Negeri Sulta Syarif Kasim Riau, 2019.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Suharyanto, dan Hastowiyono. *Seri Buku Pintar BUM Desa: Pelembagaan BUM DESA*. Yogyakarta: Forum Pengembangan Pembaruan Desa (FPPD), 2014.

- Sule, Erni Tisnawati, dan Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*. Pertama. Jakarta: Kencana, 2017.
- Sulisworo, Dwi. *Buku Ajar: Strategi Korporasi*. Yogyakarta: Teknik Industri Universitas Ahmad Dahlan, 2010.
- Supono, Boedyo. "Peran Modal Sosial Dalam Implementasi Manajemen dan Bisnis." *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* 11 (April 2011).
- Syahra, Rusydi. "Modal Sosial: Konsep dan Aplikasi." *Jurnal Masyarakat dan Budaya* 5 (2003).
- Terry, George R., dan Leslie W. Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Diterjemahkan oleh G.A Ticoalu. Jakarta: PT Bumi Aksara, 1992.
- Tim Revisi Buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah IAIN Jember. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: IAIN Jember Perss, 2017.
- Usman, Husaini. *Manajemen: Teori Praktik & Riset Pendidikan*. Kedua. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Widiastuti, Harjanti, Wahyu Manuhara Putra, Evy Rahman Utami, dan Rudy Suryanto. "Menakar Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Indonesia." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 22 (2019).
- Zarman, Yusri Yuli. "Analisis Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Makmur Mandiri Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci Kabupaten Pelalawan." Skripsi, Jurusan Administrasi Negara, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2018.

Website:

- Muhammad Ulil Albab. "Membangunan Kemandirian Desa Melalui BUMDes Citra Mandiri", Merdeka, 24 September 2019.
<https://banyuwangi.merdeka.com/infobanyuwangi/membangukemandiria-n-des-melalui-bumdes-citra-mandiri-1702084.html>.
- I Made Darna. "Menengok BUMDes Pongkok Tirta Mandiri...", Bali Tribune, 24 September 2019. <http://balitribune.co.id/content/menengok-bumdes-pongkok-tirta-mandiri-bumdes-terbaik-tingkat-nasional-sukses-jadi-mesin-uang>.
- Sofyan Arif Candra Sakti. "Gubernur Khofifah: Dorong Pengentasan Kemiskinan Pedesaan", Redaksi Duta, 22 Januari 2020.
<https://redaksi.duta.co/gubernur-khofifah-bumdes-dorong-pengentasan-kemiskinan-pedesaan/>.

Firman Arif, “Kabupaten Merangi Belajar Kelola Daerah dari Banyuwangi”, Kompas, 22 Januari 2020, <https://kilasdaerah.kompas.com/banyuwangi/read/2017/07/18/191212228/kabupaten-merangin-belajar-kelola-daerah-dari-banyuwangi>.

Fatur Bari, “Baru Sepuluh Persen, BUMDes di Jawa Timur, yang Sudah Maju”, Faktual News, 22 Januari 2020, <https://faktualnews.co/2019/10/19/baru-sepuluh-persen-bumdes-di-jawa-timur-yang-sudah-maju/170675/>.

Undang-Undang:

Sekretariat Negara RI, Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 Tentang Pokok-pokok Pemerintahan Daerah.

Peraturan Meteri Desa, Pembangunan Daerah tertinggal, dan Transmigrasi Rebulik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengeolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

Sekretariat Negara RI, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 60 Tahun 2014

Sekretaris Daerah, Peraturan Daerah Kabupaten Banyuwangi Nomor 13 Tahun 2015 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.



PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Ahmad Deni Faisal

NIM : E20162084

Prodi/ Jurusan : Ekonomi Syari'ah/ Ekonomi Islam

Perguruan Tinggi : Institut Agama Islam Negeri Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini yang berjudul **“Tata Kelola BUMDes Sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi”** adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali yang di rujuk dari sumbernya.

Jember, 23 Juli 2020

Saya yang menyatakan



Ahmad Deni Faisal
NIM. E20162084

MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODOLOGI PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
Tata Kelola BUMDes Sebagai Benchmarking Pengelolahaan Dana Desa di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi	Tata Kelola BUMDes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen 2. Kelembagaan 3. Modal Sosial 4. BUMDes 	<ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Planning</i> 2) <i>Organizing</i> 3) <i>Actuating</i> 4) <i>Controlling</i> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kebiasaan 2) Aturan 3) Evolusi <ol style="list-style-type: none"> 1) Partisipasi dalam jaringan 2) Pembalasan 3) Kepercayaan 4) Norma sosial <ol style="list-style-type: none"> 1) Regulasi 2) Tujuan dan Fungsi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informan : <ol style="list-style-type: none"> a. Pengurus BUMDes b. Kepala Desa Ketapang c. Perintis BUMDes 2. Referensi: <ol style="list-style-type: none"> a. Buku-Buku b. <i>E-Book</i> c. Dokumen Terkait d. Internet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendekatan Penelitian: Deskriptif Kualitatif 2. Jenis Penelitian: Studi Kasus 3. Teknik Pengumpulan data: <ol style="list-style-type: none"> a. Wawancara b. Observasi c. Dokumentasi 4. Analisis Data: <ol style="list-style-type: none"> a. Kondensasi data b. Penyajian data c. Kesimpulan atau verifikasi data. 5. Keabsahan Data: Triangulasi sumber 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pengelolaan dana desa oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi? 2. Bagaimana tata kelola BUMDes cCtra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro,

MATRIK PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODOLOGI PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
	<i>Benchmarking</i>	1. <i>Benchmarking</i>	1) Jenis <i>Benchmarking</i>			Kabupaten Banyuwangi?
	Dana Desa	1. Pengelolaan	2) Proses <i>Benchmarking</i>			3. Bagaimana upaya <i>benchmarking</i> yang dilakukan oleh BUMDes Citra Mandiri di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi?
			1) Aturan 2) Perencanaan 3) Pelaksanaan			

PERTANYAAN PENELITIAN

1. Bagaimana Latar Belakang Pendirian BUMDes ?
2. Apa saja Regulasi Hukum BUMDes ?
3. Apa saja hambatan dan tantangan dalam pengelolaan BUMDes?
4. Bagaimana peran Pemerintah Desa terhadap BUMDes?
5. Apa Unit Usaha yang ada di BUMDes?
6. Unit usaha apa yang menjadi branding di BUMDes Citra Mandiri?
7. Siapa saja Stakeholder yang terlibat dalam BUMDes?
8. Siapa saja Organisasi atau Institusi yang terlibat dalam BUMDes?
9. Bagaimana Pola Kerjasama BUMDes Citra Mandiri dengan Organisasi atau Institusi lain?
10. Peran Masyarakat dalam BUMDes, jika ada dalam hal apa masyarakat Terlibat?
11. Apa Kontribusi BUMDes Terhadap Masyarakat Desa?

Pengelolaan Dana Desa

1. Sumber Pendanaan BUMDes Citra Mandiri dari mana saja?
2. Dana Desa yang digunakan BUMDes dipergunakan untuk apa saja?
3. Apakah penggunaan Dana Desa bagi BUMDes efektif?

Tata Kelola

1. Bagaimana penerapan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) di BUMDes Citra Mandiri?
2. Bagaimana modal sosial yang dimiliki BUMDes Citra Mandiri seperti unsur: partisipasi jaringan, pembalasan, kepercayaan dan norma sosial.?
3. Bagaimana sistem kelembagaan yang dimiliki BUMDes.?

Benchmarking

1. Bagaimana Proses Benchmarking BUMDes Citra Mandiri?
2. Apa saja yang harus dilakukan sehingga sampai sekarang bisa menjadi rujukan desa lain?

DOKUMENTASI



1. Kantor Kerja BUMDes Citra Mandiri



2. Struktur Kepengurusan BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang



3. Kendaraan Jasa Pengangkut Sampah Unit Angkut Sampah



4. Pengisian form perizinan untuk Penelitian di BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang



5. Foto dengan Bapak Slamet Kasiono pasca wawancara, kepala desa priode 2014-2019 juga perintis BUMDes Citra Mandiri Desa Ketapang



6. APBDes Desa Ketapang Tahun Anggaran 2019



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 1 mangli, Telp. : (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : WWW.in-jember.ac.nid – e-mail : info@iain-jember.ac.id

Nomor : B- 217 /In.20/7.a/PP.00.9/03/2020
Lampiran : -
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth. Kepala Pemerintahan Desa Ketapang

di-

TEMPAT

Diberitahukan dengan hormat, Mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian dengan identitas sebagai berikut :

Nama Mahasiswa : Ahmad Deni Faisal
NIM : E20162084
Semester : 8 (Delapan)
Program Studi : Ekonomi Syariah
No Telpon : 082232903410
Dosen Pembimbing : Nikmatul Masruroh, S.H.I.,M.E.I
NIP : NIP. 1982092220009012005
Judul Penelitian : Tata Kelola BUMDes Sebagai Benchmarking
Pengelolaan Dana Desa di Desa Ketapang,
Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi.

Demikian Surat Permohonan izin penelitian ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Jember, 02 Maret 2020

a.n. Dekan,

Dekan Bidang Akademik



Drs. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I

NIP. 19730830 199903 1 002



PEMERINTAH KABUPATEN BANYUWANGI
KECAMATAN KALIPURO
DESA KETAPANG
Jl. Gatot Subroto Nomor 88 Telepon (0333) 3382287
Ketapang 68451

Yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : SLAMET UTOMO
Jabatan : Kepala Desa Ketapang
Alamat : Desa Ketapang

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa

Nama : Ahmad Deni Faisal
NIM : E20162084
Jurusan/Prodi : Ekonomi Islam / Ekonomi Syari'ah
Institut : IAIN Jember

Telah selesai melakukan penelitian pada Desa Tegalmojo untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan skripsi yang berjudul **“Tata Kelola BUMDes Sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi”**

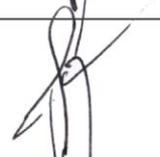
Demikian surat ini dibuat dengan sebenarnya dan dapat digunakan kepada yang bersangkutan sebagai mestinya.

Banyuwangi, 22 Juli 2020

Kepala Desa Ketapang

SLAMET UTOMO

JURNAL PENELITIAN

NO	TANGGAL	JENIS KEGIATAN	PARAF
1.	20 September 2019	Penyerahan surat izin penelitian	
2.	21 September 2019	Silaturahmi dan observasi awal	
3.	23 September 2019	Wawancara Sejarah Terbentuknya BUMDes Citra Mandiri dengan bapak Samsul Arifin dan ibu Sri Isiana TD mengenai keuangan	
4.	25 Sempember 2019	Wawancara dengan ibu Afifah Nilam mengenai kerjasama BUMDes dan ibu Yayak mengenai unit usaha Simpan Pinjam	
5.	09 Maret 2020	Wawancara dengan bapak Selamat Utomo selaku Kepala Desa Ketapang dengan tema tata kelola, dana desa, upaya <i>benchmarking</i> .	
6.	12 Maret 2020	Wawancara dengan bapak Slamet Kasiono selaku Perintis BUMDes Citra Manndiri dengan tema tata kelola, dana desa, upaya <i>benchmarking</i> .	
7.	13 Maret 2020	Observasi Terakhir dan Finising	
8.	22 Juli 2020	Mengambil surat selesai penelitian	

Banyuwangi, 22 Juli 2020

Kepala Desa Ketapang



BIODATA PENULIS



A. Biodata Pribadi

1. Nama : Ahmad Deni Faisal
2. NIM : E20162084
3. Tempat/ Tanggal Lahir : Banyuwangi, 26 Oktober 1998
4. No HP : 082232903410
5. E-Mail : faisaldeny566@gmail.com
6. Alamat : Desa Bimorejo, Kecamatan Wongsorejo,
Kabupaten Banyuwangi
7. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
8. Jurusan : Ekonomi Islam
9. Program Studi : Ekonomi Syari'ah

B. Riwayat Pendidikan

1. MI Al Ma'arif Sidodadi (2004-2010)
2. MTS N 12 Banyuwangi (2010-2013)
3. SMAS Ibrahimy Wongsorejo (2013-2016)
4. Institut Agama Islam Negeri Jember (2016-2020)