

**TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI *BENCHMARKING*
PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA
KEMIRI, KECAMATAN PANTI,
KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI



Oleh:

SYAMSUL ARMANDA

NIM : E20192414

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
JUNI 2023**

**TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI *BENCHMARKING*
PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA
KEMIRI, KECAMATAN PANTI,
KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Syariah (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Ekonomi Syariah



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Oleh:

Syamsul Armanda
NIM : E20192414

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
JUNI 2023

**TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI BENCHMARKING
PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA KEMIRI
KECAMATAN PANTI, KABUPATEN JEMBER**

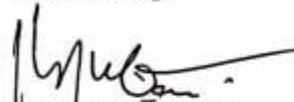
SKRIPSI

diajukan kepada Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi Ekonomi Syariah

Oleh:

Syamsul Armanda
NIM. E20192414

Dosen Pembimbing


Dr. Khandan Rifa'i, S.E., M.Si.
NIP. 196808072000031001

**TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI *BENCHMARKING*
PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA
KEMIRI, KECAMATAN PANTI,
KABUPATEN JEMBER**

SKRIPSI

Telah Diuji Dan Diterima Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Program Studi Ekonomi Syariah

Hari : Kamis
Tanggal : 22 Juni 2023

Ketua Tim Penguji Sekretaris



Dr. Nur Ika Maulivah, SE., M.Ak.
NIP. 198803012018012001



Ana Pratiwi, M.S.A.
NIP. 198809232019032003

Anggota:

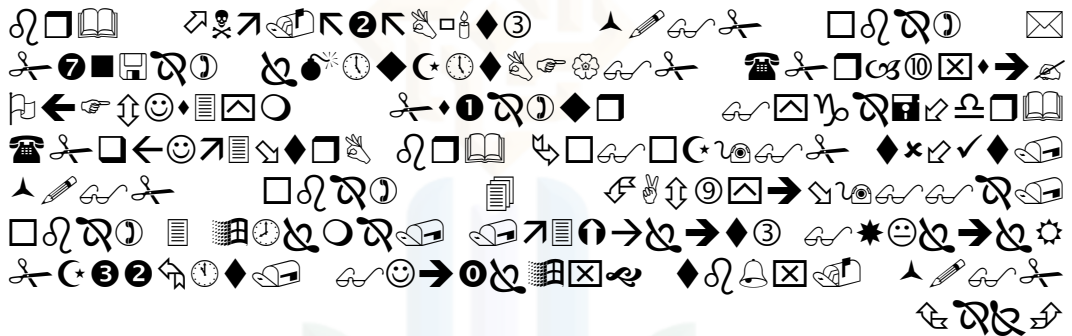
1. Dr. Retna Anggitaningsih, S.E., M.M.
2. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si.



Menyetujui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



MOTTO



Artinya: Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik- baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat.”¹



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

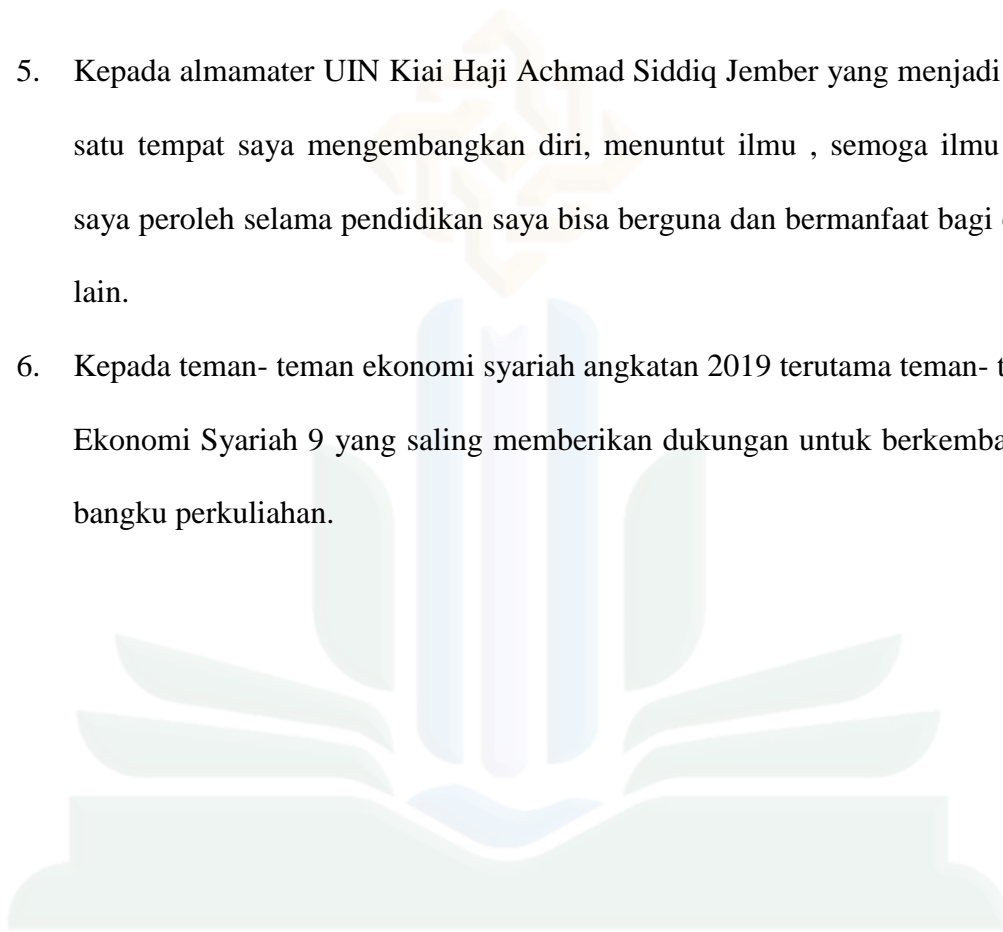
¹ Tim Penyempurnaan Terjemahan Al-Qur'an, Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019, Juz 11-20 (Jakarta Timur: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), 520.

PERSEMBAHAN

Rasa syukur saya panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan taufiq, hidayah dan rahmat nya sehingga dalam proses pengerjaan skripsi ini saya masih dalam lindungan nya dan diberi kesehatan serta semangat yang tiada henti hingga akhirnya saya bisa menyelesaikannya, skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Bapak dan ibu saya, bapak Amir dan ibu Hidayana serta saudara saya Abdul Hafid dan Zainul Anwar yang selalu memberikan dukungan moral maupun materi dan selalu memanjatkan doa yang terbaik untuk saya supaya diberikan kemudahan dalam menuntut ilmu dan menjadi orang yang sukses dan bermanfaat bagi keluarga dan orang lain.
2. Semua para guru dan dosen yang sudah memberikan bimbingan, didikan dan arahan dengan penuh kesabaran hingga akhirnya saya bisa menempuh pendidikan yang lebih tinggi.
3. Semua teman dan sahabat yang selalu ada disisi saya terutama teman-teman Rumah Inspirasi, Kaum Rebahan, Srikanda dan Solidaritas Tanpa Batas. Saya bahkan tidak tahu bagaimana menjelaskan betapa bersyukur nya saya memiliki teman-teman seperti kalian yang bisa menerima saya di tanah rantau ini.
4. Keluarga besar KSEI FEBI UIN KHAS Jember, HMI, KPBC UIN KHAS Jember yang telah memberikan pengalaman organisasi dan mengajarkan kepada saya bahwa setiap orang mempunyai jalan sukses yang berbeda dan belajarlah memahami jalan kesuksesan mu dengan berusaha.

5. Kepada almamater UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang menjadi salah satu tempat saya mengembangkan diri, menuntut ilmu , semoga ilmu yang saya peroleh selama pendidikan saya bisa berguna dan bermanfaat bagi orang lain.
6. Kepada teman- teman ekonomi syariah angkatan 2019 terutama teman- teman Ekonomi Syariah 9 yang saling memberikan dukungan untuk berkembang di bangku perkuliahan.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

KATA PENGANTAR

Puji syukur alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan taufiq, rahmat dan hidayah, selanjutnya sholawat serta salam tetap tercurah limpahkan nabi Muhammad SAW, keluarga dan sahabat serta pengikut nya yang telah memberikan bimbingan ke arah jalan kebenaran kepada kita semua. Semoga kita termasuk orang yang mendapatkan syafaat- Nya, Amin.

Dalam menyusun skripsi ini, tidak terwujud baik tanpa adanya bantuan dan bimbingan pihak lain, oleh karena itu segala kerendahan hati penyusunan mengucapkan terimakasih kepada :

1. Prof. Babun Suharto, S.E., MM selaku rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
2. Dr. Khamdan Rifa'i, S.E., M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, sekaligus dosen pembimbing skripsi yang selalu sabar dan meluangkan waktunya untuk memberikan ilmu dan arahan penyusunan skripsi ini.
3. Dr. Nikmatul Masruroh, S.H.I., M.E.I selaku Ketua Jurusan Ekonomi Syariah.
4. Dr. M.F. Hidayatullah, S.H.I., M.S.I selaku koordinator Program Studi Ekonomi Syariah.
5. Rini puji astuti S.Kom., M.M selaku dosen pembimbing akademik.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, khususnya yang telah memberikan ilmu kepada penulis sehingga dapat mengetahui apa yang sebelumnya tidak diketahui.

7. Bhaidowi S.Pd selaku kepala Desa Kemiri, Luluk Widiyawati selaku manager BUMDes Kembang Desa Kemiri yang telah memberikan penulis banyak pelajaran serta atas suguhan waktu dan izinya untuk meneliti di desa Kemiri.
8. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Atas segala bantuan dukungan dan doanya, penulis mengucapkan terimakasih.semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, 28 Maret 2023

Penulis

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

ABSTRAK

Syamsul Armanda, Khamdan Rifa'i. Tata Kelola BUMDes Sebagai *Benchmarking* Pengelolaan Dana Desa Di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.

Kata kunci: tata kelola, benchmarking, dana desa.

Badan usaha milik desa merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. BUMDes Kembang desa kemiri dapat menunjukkan perkembangan sampai saat ini berdasarkan hasil dan output kepada masyarakat. Berkat kesuksesannya dalam mengelola BUMDes kembang desa kemiri sering dijadikan rujukan desa- desa lain dan rombongan perguruan tinggi untuk melakukan riset.

Berdasarkan fokus masalah di atas, maka peneliti memfokuskan penelitian dengan lingkup yaitu: 1. Bagaimana tata kelola BUMDes Kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember? 2. Bagaimana upaya benchmarking yang dilakukan oleh BUMDes kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember. 3. Bagaimana pengelolaan dana desa oleh BUMDes Kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember.

Tujuan penelitian ini adalah 1. Untuk mengetahui tata kelola BUMDes Kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember? 2. Untuk mengetahui upaya benchmarking yang dilakukan oleh BUMDes kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember. 3. Untuk mengetahui pengelolaan dana desa oleh BUMDes Kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember.

Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. 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 kembang. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Penelitian ini memperoleh kesimpulan: 1. Proses tata kelola yang tepat seperti *planning, organizing, actuating, controlling* dan sistem tata yang dimiliki BUMDes, dengan proses kelembagaan yang mendukung BUMDes kembang bisa menjadi percontohan bagi desa-desa yang ingin membangun BUMDesnya. 2. Upaya yang dilakukan BUMDes kembang untuk mendesain dirinya sebagai *benchmark* yaitu sebagai mana tahapan benchmarking whell, dengan inovasi kebijakan yang dilakukan yaitu disusunnya perancangan, pengumpulan data, analisis data dan penyesuaian kebijakan dan perbaikan 3. Pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh BUMDes kembang yaitu pengembangan usaha BUMDes kembang melalui cara mengembangkan dana BUMDes dengan membentuk beberapa usaha yang dikelola oleh Desa Kemiri.

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| Halaman Sampul | i |
| Lembar Persetujuan Pembimbing | ii |
| Lembar Pengesahan | iii |
| Motto | iv |
| Persembahan | v |
| Kata Pengantar | vii |
| Abstrak | ix |
| Daftar Isi | x |
| Daftar Tabel | xiii |
| Daftar Gambar | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Konteks penelitian | 1 |
| B. Fokus penelitian | 15 |
| C. Tujuan Penelitian | 16 |
| D. Manfaat Penelitian | 16 |
| E. Definisi Istilah | 18 |
| F. Sistematika pembahasan | 20 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 22 |
| A. Penelitian Terdahulu | 22 |
| B. Kajian Teori | 38 |
| 1. Tata kelola BUMDes | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 2. Benchmarking..... | 50 |
| 3. Pengelolaan dana desa..... | 55 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 59 |
| A. Pendekatan Dan Jenis Penelitian | 59 |
| B. Lokasi Penelitian | 59 |
| C. Subyek Penelitian | 60 |
| D. Teknik Pengumpulan Data | 61 |
| E. Analisis Data | 64 |
| F. Keabsahan Data | 69 |
| G. Tahapan Penelitian | 70 |
| BAB IV PENYAJIAN DAN ANALIS | 72 |
| A. Gambaran dan objek penelitian | 72 |
| B. Penyajian data dan analisis..... | 79 |
| 1. Tata kelola BUMDes Kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember | 82 |
| 2. Upaya <i>benchmarking</i> BUMDes Kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember | 100 |
| 3. Pengelolaan dana desa oleh BUMDes kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember..... | 104 |
| C. Pembahasan temuan | 112 |
| 1. Tata kelola BUMDes Kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember | 112 |

| | |
|--|------------|
| 2. Upaya <i>benchmarking</i> BUMDes Kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember | 119 |
| 3. Pengelolaan dana desa oleh BUMDes kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember..... | 120 |
| BAB V PENUTUP..... | 122 |
| A. SIMPULAN..... | 122 |
| B. SARAN | 123 |
| DAFTAR PUSTAKA | 125 |
| LAMPIRAN- LAMPIRAN | |
| 1. Matriks penelitian. | |
| 2. Pernyataan keaslian tulisan. | |
| 3. Pedoman wawancara | |
| 4. Surat keterangan selesai penelitian | |
| 5. Jurnal kegiatan penelitian | |
| 6. Surat izin penelitian | |
| 7. Dokumentasi | |
| 8. Surat keterangan plagiasi | |
| 9. Biografi penulis | |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1.1 Perbedaan karakteristik BUMN, BUMD dan BUMDes | 5 |
| Tabel 1.2 Bumdes di kota jember | 13 |
| Tabel 1.3 Faktor pendukung dan penghambat pemberdayaan BUMDes . | 14 |
| Tabel 2.1 Perbedaan dan persamaan dengan penelitian terdahulu | 35 |
| Tabel 2.2 ciri-ciri <i>benchmarking</i> | 53 |
| Tabel 4.1 Penggunaan lahan wilayah desa kemiri..... | 75 |
| Tabel 4.2 Jadwal operasional BUMDes Kembang desa Kemiri | 85 |
| Tabel 4.3 pendapatan bersih BUMDes Kembang 2022 | 93 |
| Tabel 4.4 Operasional BUMDes 2022 | 96 |

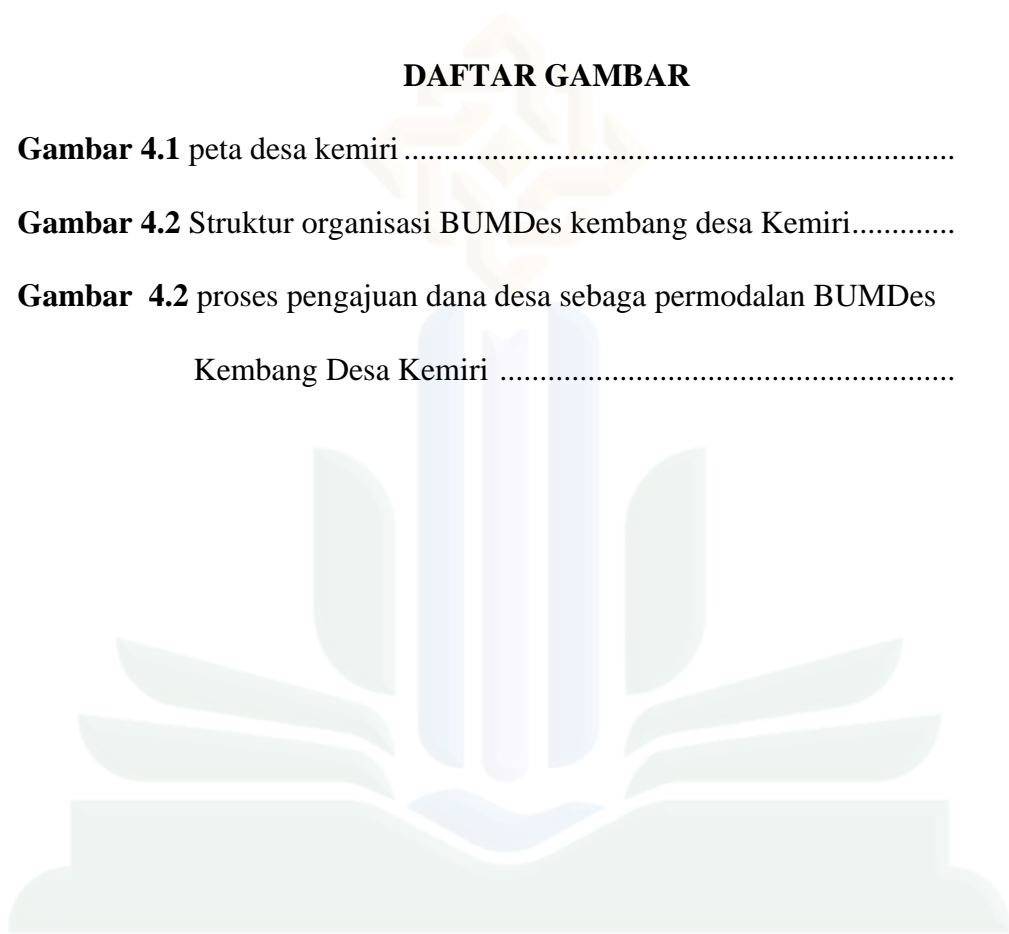
UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| Gambar 4.1 peta desa kemiri | 74 |
| Gambar 4.2 Struktur organisasi BUMDes kembang desa Kemiri..... | 77 |
| Gambar 4.2 proses pengajuan dana desa sebaga permodalan BUMDes Kembang Desa Kemiri | 106 |



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks penelitian

Kemandirian suatu daerah merupakan tuntutan dari pemerintah pusat semenjak diterapkannya otonomi daerah pada tahun 1960 dengan adanya penerapan otonomi daerah tersebut menyebabkan banyak daerah di Indonesia yang berlomba-lomba dalam pembangunan desa sebagai pembuktian untuk menjadi daerah yang lebih baik daripada daerah lainnya. Oleh karena itu menjadi peluang bagi daerah dalam memajukan dan mengembangkan potensi yang banyak muncul di daerah untuk mencapai kesejahteraan sosial bagi masyarakat dan pegawainya. Agar tercapainya wacana daerah untuk memajukan daerahnya, maka daerah harus mengatur strategi dalam menjalankan segala aspek pendukung dalam upaya peningkatan kehidupan yang lebih baik terutama dalam bidang ekonomi, sosial, dan budaya.

Pembangunan daerah merupakan salah satu bentuk aspek penunjang dalam perkembangan perekonomian dapat dilihat melalui terciptanya lapangan pekerjaan bagi masyarakat dan peningkatan pendapatan asli desa. Keberhasilan pelaksanaan pembangunan tergantung pada pemilihan target dan tujuan yang ingin di capai dalam langkah pengelolaan sumber daya untuk mencapai tujuan pengelolaan setiap unsur operasional penyelenggara pembangunan. Oleh karena itu kesempurnaan sistem di harapkan mampu menjadikan tingkat pengukur pengembangan bukan hanya mempertimbangkan sasaran akan tetapi juga mekanisme atau cara mengelola

sumber daya alam dan sumber daya manusia. Kebutuhan akan pembangunan bagi suatu daerah sudah jelas, yaitu inspeksi yang objektif, mengenai kekurangan, dan kesiapan dalam pelaksanaan pembangunan.

Desa sebenarnya juga berperan dalam upaya pencapaian target pertumbuhan perekonomian Indonesia. Desa atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah suatu masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.² Tidak hanya itu saja harus adanya dorongan yang terus menerus bagi tumbuh kembangnya potensi alamiah dan potensi dinamik pedesaan. Dengan berlakunya Undang- Undang Nomor 6 Tahun 2014 menjadi awal dari sebuah desa untuk menunjukkan peran serta kewenangannya. Harapan pemerintah desa dapat membangun perekonomian masyarakat desa menuju desa yang mandiri.³

Ketergantungan hidup masyarakat di desa dengan sektor pertanian semakin berkurang karena berkembangnya perekonomian di desa dan mulai berkurangnya lahan cocok tanam atau ladang, sehingga perekonomian dan produktivitas masyarakat desa mengalami penurunan. Untuk menanggulangi masalah tersebut beberapa langkah yang sudah diterapkan oleh beberapa pihak, salah satu departemen terkait, seperti yang di jelaskan menteri desa,

² Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang- Undang Nomor 72 Tahun 2005, Pasal 1 Ayat (5)

³ Triyanto, "Analisis Kinerja Pendamping Desa Dalam Upaya Membangun Kemandirian Desa" Jurnal Penelitian Social Dan Politik, Volume 7 Nomer 2: Hal 56

pembangunan daerah tertinggal dan transmigrasi (PDTT), Marwan Jafar akan memotong rantai logistik perdagangan di desa, salah satu upaya yang dilakukan dengan mengandalkan badan usaha milik desa (BUMDes) dan koperasi desa. Sehingga, distribusi komoditas dapat dikendalikan oleh masyarakat desa sendiri.⁴

Badan usaha milik desa (BUMDes) dikelola oleh pemerintah desa bekerjasama dengan masyarakat. Pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) ini melibatkan masyarakat yang mempunyai keinginan mampu dalam bekerjasama dan bersinergi dengan pemerintahan desa dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Badan usaha milik desa (BUMDes) merupakan bentuk instrumen pemberdayaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh suatu daerah atau desa dalam upaya peningkatan kapasitas, meningkatkan perputaran keuangan dan menyelenggarakan kemanfaatan umum baik berupa penyedia berbagai barang dan jasa bagi peruntukan hajat hidup masyarakat serta sebagai perintis bagi kegiatan usaha yang telah ada di desa.⁵ Dalam menjalankan kegiatan usaha BUMDes dapat melakukan kerjasama dengan berbagai pihak ketiga yang didasarkan oleh prinsip kemitraan kemajuan dan bisa saling menguntungkan. Di samping itu, keberadaan BUMDes juga dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan

⁴ Amir Hasan Dan Gusnardi: *Optimalisasi Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Perekonomian* (Pekanbaru: Taman Karya, Perum Puri Alam Permai 1 Blok C12),3

⁵ Suparji, *Pedoman Tata Kelola BUMDES* (Jakarta, UAI Press, 2019), Hal 60

sumber pendapat asli desa yang memungkinkan desa mampu melaksanakan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan masyarakat secara optimal.⁶

Badan usaha milik desa (BUMDes) di samping ekonomi juga memiliki fungsi sosial. Fungsi ekonomi, kegiatan-kegiatan dalam pengembangan dan pengelolaan BUMDes adalah usaha desa yang harus memberikan margin keuntungan bagi desa maupun bagi masyarakat desa,⁷ sedangkan fungsi sosial yang dapat dilakukan oleh BUMDes adalah:

1. Tidak langsung

Yaitu dengan memberikan transfer keuangan bagi desa melalui penambahan pendapatan asli desa (PADesa) yang selanjutnya akan digunakan untuk kegiatan pembangunan desa dengan mekanisme regular pada manajemen pembangunan desa.

2. Langsung

Yaitu melakukan pembinaan dan pendampingan usaha yang dilakukan oleh masyarakat desa, di samping itu juga melakukan pengelolaan barang dan jasa milik umum (bukan *private/* pribadi).

Terdapat karakteristik utama yang membedakan badan usaha milik desa (BUMDes), badan usaha milik daerah (BUMD) dan badan usaha milik negara (BUMN) yaitu sebagai berikut:

⁶ Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang- Undang Nomor 32 Tahun 2004 Pasal 213 Ayat (1)

⁷ Suparji, Pedoman Tata Kelola Bumdes, (Jakarta Selatan, UAI , 2019). Hal 1

Tabel 1.1
Perbedaan Karakteristik BUMN, BUMD, BUMDes

| | BUMN | BUMD | BUMDes |
|------------------|---|---|--|
| Definisi | Badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui pernyataan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan (pasal 1 ayat (1), Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang BUMN) | Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki daerah (pasal 1, ayat (40), Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah) | Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui pernyataan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya untuk kesejahteraan masyarakat desa (pasal) 1, ayat (6), undang-undang nomor 6, tahun 2014 tentang desa. |
| Bentuk | Perseroan dan perum (pasal 9 Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang BUMN) | Perusahaan perseroan daerah dan perusahaan umum daerah (pasal 331 ayat (3) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2014 Tentang Pemerinta Daerah) | Berbentuk badan usaha dengan unit usaha yang berbadan hukum (pasal 7 permendes 4 tahun 2015) |
| Penetapan | SK kementerianham untuk PT dan PP untuk persero | Peraturan daerah | Peraturan desa |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdirinya BUMDes semenjak diundangkannya Undang- Undang No. 6 tahun 2014 tentang desa (UU desa). UU desa berlandaskan pada ketentuan pasal-pasal yang tercantum dalam UUD 1945 yang terkait dengan pemerintahan daerah, namun yang paling khusus terkait dengan keberadaan desa (meskipun tidak eksplisit disebutkan dalam pasal 18B ayat (2) UUD 1945 yaitu negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip- prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia, yang diatur dalam undang- undang). Berkaitan dengan pemerintah daerah maka,

pemahaman tentang desa tidak bisa terlepas dari peraturan yang terkait dengan pemerintahan daerah, yaitu yang diundangkan dalam Undang-Undang 32 tahun 2004, dalam undang-undang ini, desa disebut *definitive* dan keberadaan bumdes sudah diakui, yaitu dalam pasal 213 ayat (1) Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa; (2) Badan usaha milik desa di maksud sebagaimana dimaksud ayat (1) Berpedoman dengan perundang-undangan; (3) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud ayat (1) Dapat melakukan kredit sesuai peraturan perundang-undangan. Dalam UU Desa disebutkan mengenai batasan yang lebih luas yaitu meliputi desa dan desa adat, yaitu desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang mengatur dan mengurus urusan pemerintahan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal-usul, dan atau hak tradisional yang diakui dan pendapat dalam sistem pemerintah nasional. Dengan demikian eksistensi BUMDes sebagai lembaga perekonomian sudah diakui sejak tahun 2004, namun peraturan-peraturan yang membahas lebih rinci tentang BUMDes baru tersedia pada tahun 2014.⁸

Manajemen memiliki peranan strategis dalam upaya mengefektifkan usaha suatu organisasi. George R. Terry mengemukakan *“management provides effectiveness to human efforts. it helps achieve better equipment, plants, office, product, service and human relation”*.

⁸ Erni Herawati, “Badan Usaha Milik Desa, Status Dan Pembentukan Nya”, Oktober 2016, <https://Business-Law.Binus.Ac.Id/2016/10/16badan/Usaha-Milik/Desa-Status-Dan-Pembentukannya/>

Pendapat ini menjelaskan betapa pentingnya peranan manajemen dalam mendayagunakan peralatan, lahan, kantor, produk, pelayanan dan hubungan manusia dalam organisasi.⁹ Dalam rangka pencapaian suatu tujuan dalam organisasi atau badan usaha secara efektif dan efisien, manajemen harus difungsikan sepenuhnya pada setiap organisasi, baik organisasi, industri, perbankan, maupun pendidikan. Fungsi-fungsi manajemen dalam suatu badan usaha atau perusahaan terdiri dari lima bagian yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), koordinasi (*coordinating*) dan pengawasan (*controlling*). Kelima fungsi tersebut dianggap mencukupi dalam stabilitas perekonomian yang akan memadukan dua sumber daya yaitu, dengan cara pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya material melalui kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebagai upaya strategis yang dilaksanakan oleh pemerintah, banyak harapan yang diinginkan terwujud di dalam mengelola badan usaha milik desa. Namun, tidak semua bentuk upaya berjalan sesuai dengan rencana begitu pula dengan keberadaan badan usaha milik desa. Upaya optimalisasi dalam pengelolaan badan usaha milik desa terdapat hambatan dan tantangan di antara lain, aspek manajemen, aspek manajemen sumber daya manusia, aspek modal, aspek perubahan perilaku pasar dan aspek lingkungan sosial.¹⁰ Permasalahan di dalam

⁹ Dr. Chandra Wijaya, M.Pd, Muhammmad Rifa'i, M.Pd, *Dasar- Dasar Manajemen*. 25

¹⁰ Luh Putu Parendra Devi, I Ketut Suamba, Gede Mekse Korri Arisen, "Manajemen, Tantangan Dan Hambatan badan Usaha Milik Desa (Bum Desa)", *Jurnal Hexagro*. Vol.6, No.1 (Februari 2022) :32.

BUMDes Desa Selemadeg Timur yakni aspek manajemen yang dilakukan tidak berjalan optimal salah satunya adalah adanya pengawasan. Kurangnya indikator yang digunakan sebagai acuan dalam kegiatan pengawasan dapat menjadikan kegiatan pengawasan kurang akurat sehingga banyak mempengaruhi kinerja BUMDes, kurangnya SDM yang benar benar mau dan memenuhi kualifikasi untuk bekerja di badan usaha milik desa sehingga sistem perekrutan mengandalkan sistem keterwakilan wilayah yang dilakukan oleh MUSDes, hal tersebut terjadi dikarenakan sistem penggajian yang dijanjikan tidak sebanding dengan kualifikasi personalia yang diminta, modal yang di dapatkan oleh badan usaha milik desa (BUMDes) masih dirasa kurang sehingga, untuk pengembangan unit usaha baru terasa sulit, perubahan perilaku pasar saat adanya *pandemic* covid- 19 mempengaruhi omzet yang di hasilkan oleh BUM desa, penjualan dari unit usaha yang di jalankan menurun hingga berkurang atau malah menghilangnya pangsa pasar yang menjadi tujuan utama BUMDes, dan selanjutnya, lingkungan sosial terutama masyarakat desa pada kelompok tertentu masih menggap keberadaan BUMDes sebagai saingan baru dalam usaha yang dijalankan nya dan masyarakat kurang mampu untuk di ajak kerjasama.¹¹

Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu dari 37 provinsi di Indonesia yang terletak di Pulau Jawa bagian timur, yang terbagi dalam 29 kabupaten serta 9 kota, Jawa Timur merupakan provinsi dengan luas

¹¹ Luh Putu Parendra, I Ketut Suamba, Gede Mekse Korri Arisen, “*Manajemen, Tantangan Dan Hambatan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)*” Jurnal Hexagro, Vo. 6 No.1 (Februari, 2022): 32-33

wilayah sebesar 47.963 km² yang meliputi dua bagian utama yaitu Jawa Timur daratan dan kepulauan Madura. Mayoritas penduduknya mempunyai perekonomian yang maju. Karena tanah yang subur membuat para petani sanggup memanfaatkannya untuk menghasilkan tanaman yang berkualitas. Melihat luas dan melimpahnya sumber daya material dan sumber daya manusia akan sangat rugi apabila tidak dieksplorasi dan dikembangkan dan mengelola potensi yang ada, sehingga dapat mengurangi angka pengangguran yang akan beriringan dengan bertambahnya jumlah penduduk tanpa diringi dengan jumlah lapangan pekerjaan yang memadai. Provinsi melakukan banyak strategi dalam pengembangan perekonomian daerah yaitu dengan pendekatan ekonomi berkelanjutan yaitu dengan adanya program badan usaha milik desa (BUMDes) melalui program ini disinyalir dapat merangsang potensi desa agar terus dikembangkan sehingga kemiskinan di pedesaan bisa ditekan.

Kepala dinas pemberdayaan masyarakat dan desa (DPMD) provinsi Jawa Timur, Soekaryo, SH, MM, mengatakan pihaknya memiliki strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Jawa Timur melalui BUMdes yakni terdapat 3 sekema prioritas, yaitu peningkatan kualitas data desa, pembelajaran BUMDes, dan peningkatan kerja sama. Strategi ini menurut Sukaryo telah mengantarkan Jatim telah masuk kedalam top 45 Kompetensi Inovasi Pelayanan Publik (KIPP) Tahun 2020 yang diselenggarakan oleh

Kementerian pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (KemenPAN RB) bahkan, strategi ini telah membantu mendorong perkembangan usaha BUMDes khususnya di era pandemi pasca Covid-19.¹²

Jember merupakan salah satu kabupaten di Jawa Timur yang terletak di lereng Pegunungan Argopuro membentang ke arah selatan sampai dengan samudera Indonesia. Pusat statistik mencatat penduduk Kabupaten Jember pada bulan September 2020 sebanyak 2.536.729 jiwa, dalam jangka waktu sepuluh tahun terakhir yaitu periode 2010-2020, jumlah penduduk mengalami penambahan sekitar 204.003 jiwa atau naik sebesar 8,75 persen dengan luas wilayah 3.293,34 km persegi.¹³ Pemerintah Kabupaten Jember dalam evaluasi J- branding desa pada hari Rabu, 10 Agustus 2022 di laksanakan sebagai upaya optimalisasi dalam *branding* potensi desa melalui digital dan media sosial agar di kenal oleh masyarakat secara nasional bahkan internasional yang di harapkan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa di bidang perekonomian.¹⁴

Desa di masa sekarang akan berhadapan dengan adanya pasar bebas dan tingkat persaingan antar desa juga akan meningkat dalam proses pembangunan perekonomian masyarakat. Salah satu bentuknya

¹² Dinas Kominfo Provinsi Jawa Timur, "Strategi Pemprov Jatim Mengembangkan Bumdes", Oktober, 6, 2022, <https://Kominfo.Jatimprov.Go.Id/Read/Umum/Ini-Strategi-Pemprov-Jatim-Kembangkan-Bumdes>

¹³ Badan Pusat Statistic, Januari 25, 2021, <https://Jemberkab.Bps.Go.Id/Pressrelease/2021/01/25/199/Hasil-Sensus-Penduduk-2020-Kabupaten-Jember.Html>

¹⁴ Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa, "Focus Group Discussion J- Branding Desa Tahun 2022", Agustus 10, 2022, <https://Dpmd.Jemberkab.Go.Id/Berita/43/Focus-Group-Discussion-Fgd-J-Branding-Desa-Tahun-2022>.

adalah adanya masyarakat ekonomi ASEAN (MEA). Untuk menciptakan desa yang mempunyai daya saing yang unggul maka perlu diadakannya inventaris potensi dari setiap desa yang melakukan *branding* terhadap *branding* produk lokal, sehingga BUMDes menjadi sangat penting dalam menghadirkan dalam melahirkan usaha perekonomian masyarakat desa yang kompetitif.¹⁵

Pengelolaan badan usaha milik desa sepenuhnya dilakukan dan dilaksanakan oleh masyarakat desa yaitu dari desa, oleh desa dan untuk desa. Cara kerja badan usaha milik desa adalah dengan menampung kegiatan-kegiatan ekonomi dalam masyarakat dalam sebuah bentuk kelembagaan, namun tetap berstandar pada potensi asli desa.

Peneliti mengobservasi badan usaha milik desa (BUMDes) Pesona Harapan yang berada di desa Puger Wetan, Kabupaten Jember. secara normatif BUMDes itu sah berdiri secara legalitas, perkembangan yang ada di Desa Kemiri mengalami banyak kemajuan baik di dalam bidang kemitraan, pengelolaan dana maupun pengelolaan sumber daya manusia yang berkembang walaupun proses membaiknya sistem di BUMDes berjalan secara stabil dan mulai membaik. Pengelolaan modal difokuskan kepada dua bidang perekonomian yaitu bidang wirausaha dan bidang ternak. Pada bidang kewirausahaan yang dilakukan adalah sektor jual beli gas LPG yang bertempat di rumah bapak Raharjo, dan di bidang ternak di dalam badan usaha milik desa pesona harapan bergerak

¹⁵ Esi Intan Sari, “Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Mengentaskan Kemiskinan Di Kecamatan Panti, Kabupaten Jember”, (Skripsi, UNEJ,2019), 6

dibudidaya bebek. Pengelolaan modal yang digunakan dalam pembudidayaan bebek yakni 50% untuk budidaya bebek dan 50% untuk wirausaha gas LPG. BUMDes Desa Kemiri dijadikan sebagai bahan rujukan dalam pengelolaan dana desa yaitu pada bagian pengelolaan jaminan sosial ketenagakerjaan yang di khususkan kepada tenaga kerja.¹⁶

Alasan pemilihan BUMDes Kembang sebagai objek penelitian dikarenakan BUMDes Kembang merupakan BUMDes berkembang yang unik dikarenakan dalam proses pengembangan wujud dari usaha sudah tersedia properti seperti: bangunan fisik toko, kantor, dan jenis usaha yang berjalan bahkan bisa menyumbangkan ke PADes setiap bulannya. BUMDes Kembang banyak melakukan kegiatan-kegiatan usaha yang sangat membantu mendorong perputaran ekonomi desa. Sebelum hadirnya BUMDes kekuatan sumber daya alam pertanian yang mumpuni mulai membaik dengan adanya suntikan modal melalui pertokoan badan usaha milik desa dan banyak pandangan mindset yang berkembang seiring dengan adanya modal yaitu dengan memberdayakan hasil kebun mereka dengan di perjual belikan langsung di pasar melalui perantara BUMDes tanpa melewati tengkulak.

Manager BUMDes Kembang Desa Kemiri yakni Ibu Luluk Widiyawati dalam wawancara menyampaikan bahwa beliau memiliki niatan dalam pemekaran dan pengembangan BUMDes Kembang Desa Kemiri melalui pengembangan banyak jenis ekonomi kreatif, seperti

¹⁶ Feri maulana malik, karyawan BUMDes pesona harapan Diwawancarai Oleh Syamsul Armanda, 19 Oktober 2022

UKM kopi, perkebunan bunga anggrek, kebun dan jenis ekonomi produktif lainnya. Hal tersebut bersinergi dengan pemerintah desa dalam hal pemberdayaan masyarakat dengan pengelolaan dana desa.¹⁷

Badan usaha milik desa sebagai basis perekonomian masyarakat desa masih banyak mengalami banyak kendala dalam pelaksanaannya antara lain ketidakpahaman warga dalam akan badan usaha milik desa, pemilihan unit usaha yang tidak sesuai dengan potensi asli desa, pembentukan pengurus atau pegawai, kelembagaan, pengelolaan, keterlibatan masyarakat sebagai pemasok dana (*stakeholder*), dukungan desa dan lainnya.¹⁸ Berikut adalah contoh badan usaha milik desa yang sudah berkembang dan sah berdiri yang ada di Kabupaten Jember.

Tabel 1. 2
BUMDes daerah Jember

| No | Kecamatan | Desa | Nama BUMDes |
|----|--------------|--------------|----------------|
| 1 | Panti | Kemiri | Kembang |
| 2 | Panti | Panti | Boss Muda |
| 3 | Puger | Grenden | Gunung mulia |
| 4 | Puger | Puger wetan | Pesona harapan |
| 5 | Mumbulsari | Mumbulsari | Setia kawan |
| 6 | Wuluhan | Ampel | Srikandi ampel |
| 7 | Sumber jambe | Cumedak | Cempedak |
| 8 | Balung | Balung kulon | Karya mandiri |
| 9 | Rambipuji | Rambipuji | Madani |
| 10 | Tempurejo | Sidodadi | Sido makmur |
| 11 | Ambulu | Sabrang | Mugi makmur |
| 12 | Ajung | Wirowongso | Merah putih |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Kesuksesan dalam pengelolaan bergantung kepada banyaknya pihak yang mendukung dari pihak pemerintah desa dan kesadaran

¹⁷ Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember 17 maret 2023.

¹⁸ Hastowiyono Suharyanto, *Pelebagaan Bumdes, Forum Pengembangan Pembaharuan, Desa (FPPD)*, (2014), Hal 5

masyarakat dalam mengetahui fungsi dari BUMDes yaitu sebagai lembaga yang mampu mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia.¹⁹

Dalam proses pemberdayaan masyarakat melalui program BUMDes Kembang di Desa Kemiri, terdapat banyak faktor penghambat dan faktor pendukung baik secara internal maupun secara eksternal. Faktor-faktor yang mempengaruhi proses dalam pemberdayaan diantaranya sebagai berikut:

Tabel 1.3
Faktor pendukung dan penghambat pemberdayaan BUMDes

| Faktor pendukung | | Faktor penghambat | |
|--|--|-------------------------------|---------------|
| Internal | Eksternal | Internal | Eksternal |
| Adanya niat dan semangat individu dalam berusaha dalam meningkatkan kualitas | Sumber daya alam yang tersedia dan dukungan masyarakat dan pemerintah desa | Minim nya sumber daya manusia | Anggaran dana |

Sumber: data diolah oleh peneliti

Maka dari paparan di atas peneliti tertarik untuk mengkaji mengenai BUMDes yang berada di Kemiri, BUMDes Kembang memulai usahanya dengan merintis usaha dari bawah, seperti dikatakan kasi pemerintahan desa kemiri bahwasanya BUMDes dapat berkembang bermacam-macam di dalam proses pengembangan unit usahanya. BUMDes terbentuk dari banyak unit usaha yang baru ada dan berjalan, ada beberapa unit usaha masyarakat yang sudah besar dan berkembang sehingga usaha tersebut dapat diajak dalam bermitra dengan BUMDes

¹⁹ Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang- Undang Nomor 87 Ayat (1) Tahun 2009 Tentang UU Desa

Kembang. Tidak hanya usaha yang sudah besar akan tetapi BUMDes Kembang di Desa Kemiri banyak bermitra dengan berbagai usaha kecil dan menengah dalam pengembangannya. Maka dari hal itu peneliti mengambil judul **“TATA KELOLA BUMDES SEBAGAI BENCHMARKING PENGELOLAAN DANA DESA DI DESA KEMIRI, KECAMATAN PANTI, KABUPATEN JEMBER”**.

B. Fokus penelitian

Perumusan masalah dalam penelitian kualitatif disebut dengan istilah fokus penelitian, bagian ini mencantumkan semua fokus penelitian yang akan dicari jawabannya melalui proses penelitian. Fokus penelitian harus disusun secara singkat, jelas, tegas, spesifik dan operasional yang di tuangkan dalam bentuk kalimat tanda tanya.²⁰

1. Bagaimana tata kelola BUMDes Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember?
2. Bagaimana upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember?
3. Bagaimana pengelolaan dana desa oleh BUMDes Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember?

²⁰ Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah, (Jember, IAIN Jember Press, 2020), Hal 39

C. Tujuan penelitian

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu dan konsisten dengan masalah masalah yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah.²¹ Sedangkan tujuan khusus tujuan penelitian kualitatif adalah untuk menemukan dalam artian sebelumnya yang masih belum ada atau belum diketahui, dengan metode kualitatif maka peneliti dapat menemukan pengetahuan luas dan mendalam terhadap situasi sosial, memahami pola hubungan yang akhirnya dapat dikembangkan menjadi teori.²²

1. Untuk mengetahui tata kelola BUMDes Kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.
2. Untuk mengetahui upaya *benchmarking* yang akan atau telah dilakukan oleh BUMDes Kembang di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.
3. Untuk mengetahui pengelolaan dana desa oleh BUMDes Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.

D. Manfaat penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai penelitian. Manfaat penelitian terdiri atas manfaat teoritis dan

²¹ Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah, (Jember, IAIN Jember Press, 2020), Hal 39

²² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), 9

praktis, seperti manfaat bagi peneliti, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Manfaat penelitian harus realistis.²³

1. Manfaat praktis

- a. Bagi peneliti selanjutnya, hasil yang dilakukan diharapkan dapat membantu dan mampu memberi manfaat sebagai bahan informasi dan pengetahuan bagi peneliti lain yang berminat meneliti tentang tata kelola BUMDes, *benchmarking*, dan pengelolaan dana desa atau yang mempunyai hubungan serta kaitan tentang hal tersebut.
- b. Bagi perguruan tinggi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember, hasil penelitian yang dilakukan diharapkan mampu memberi manfaat sebagai bahan dan acuan dan bahan pustaka bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian lanjutan untuk masalah yang sama.
- c. Bagi mahasiswa, hasil penelitian yang dilakukan yang sudah terlaksana diharapkan mampu memberi manfaat dalam mengembangkan pengetahuan mengenai BUMDes, *benchmarking* dan pengelolaan dana desa.
- d. Manfaat bagi masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh masyarakat sebagai suatu pemahaman baru serta informasi mengenai BUMDes, serta memberikan *mindset* yang positif dalam proses pengembangan BUMDes kedepannya sehingga lebih banyak peluang yang akan beriringan dalam menunjang perkembangan

²³ Tim Penyusun, Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah, (Jember, IAIN Jember Press, 2020), Hal 45

perekonomian daerah sehingga BUMDes dapat berkembang menjadi bisnis yang berwatak sosial (*sosial entrepreneurship*).²⁴

2. Manfaat teoritis

- a. Menjadi bahan teoritis agar berguna dalam kepentingan karya tulis ilmiah berbentuk tugas akhir skripsi.
- b. Penelitian ini dapat mengembangkan kajian studi ilmu ekonomi secara global.
- 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.²⁵

1. Tata kelola BUMDes

Tata kelola adalah (*Governance*) merupakan suatu proses yang dilakukan oleh suatu organisasi atau masyarakat untuk mengatasi permasalahan yang terjadi. Definisi lain dari tata kelola (*Governance*), yaitu penggunaan intuisi-intuisi, struktur-struktur otoritas, dan bahkan kolaborasi untuk mengalokasikan sumber-sumber data dan mengkoordinasi

²⁴ Ahmad Deni Faisal, "Tata Kelola Bumdes Sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa Di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi" (Skripsi, IAIN Jember, 2020), 13

²⁵ Tim Penyusun, *Pedoman Karya Tulis Ilmiah*, (Jember, IAIN Jember, Press, 2019), Hal 90

atau mengendalikan aktivitas di masyarakat atau ekonomi.²⁶ Badan usaha milik desa (BUMDes) adalah sebuah badan usaha yang di kelola oleh sekelompok orang yang ditunjuk dan dipercaya oleh pemerintah desa untuk menggali potensi desa dan memajukan perekonomian desa dengan terstruktur dan termanajemen. Tata kelola BUMDes pada penelitian ini mengacu pada pengelolaan BUMDes dengan penerapan konsep *planning, organizing, actuating, dan controlling*.

2. *Benchmarking*.

Benchmarking adalah suatu proses yang biasa digunakan dalam manajemen atau umumnya manajemen strategis, dimana suatu unit atau bagian atau organisasi mengukur dan membandingkan kinerjanya terhadap aktivitas atau kegiatan serupa unit atau bagian atau organisasi lain yang sejenis baik secara internal maupun eksternal. Dari hasil *benchmarking*, suatu organisasi dapat memperoleh gambaran dalam (*insight*) mengenai kondisi kinerja organisasi sehingga dapat mengadopsi *best practice* untuk meraih sasaran yang diinginkan. Kegiatan *benchmarking* tidaklah harus peristiwa yang dilakukan satu kali waktu, namun bisa juga merupakan kegiatan berkesinambungan sehingga organisasi dapat memperoleh manfaat dalam meraih praktik aktivitas organisasi yang terbaik untuk mereka.

²⁶ Dr. Mulyadi, widi winarso S. E., M.M, *Pengantar Manaajemen*, (Banyumas , CV. Pena persada, 2020), 3

3. Dana desa

Dana desa adalah hak desa yang diberikan sebagai konsekuensi logis dan ikutan dari rekognisi dan subsidiaritas yang diberikan kepada kesatuan masyarakat hukum yang bernama desa. Dana desa bersumber dari anggaran 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 masyarakat, dan pemberdayaan masyarakat.²⁷ Dana desa adalah APBN yang diperuntukkan bagi desa yang di transfer melalui APBD kabupaten/ kota dan diprioritaskan untuk:

- a. Pelaksanaan pembangunan.
- b. Pemberdayaan masyarakat desa.²⁸

F. Sistematika pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang deskripsi alur pembahasan proposal yang dimulai dari bab terdahulu hingga bab penutup. Format penulisan sistematika pembahasan adalah dalam bentuk deskriptif naratif, bukan seperti daftar isi.²⁹ Untuk itu lebih mudahnya di bawah ini akan dikemukakan gambaran secara umum pembahasan skripsi ini.

Bab I Pendahuluan, meliputi latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan peneliti, dan manfaat peneliti, definisi istilah, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

²⁷ Sekretariat Negara Republik Indonesia, Peraturan Republik Indonesia No. 60. Tahun 2014

²⁸ Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan, Ed., Buku Pintar Dana Desa; Dana Desa Untuk Kesejahteraan Rakyat (Jakarta, Kementerian Keuangan Republic Indonesia, 2017), Hal 14

²⁹ Tim Penyusun, Pedoman Karya Tulis Ilmiah, (Jember, IAIN Jember, 2019), Hal 91.

Bab II Kajian kepustakaan, dalam bab ini terdiri dari penelitian terlebih dahulu dan kajian teori.

Bab III Metode penelitian, bab ini membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian yang dilakukan, lokasi penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian yang akan dilakukan di dalam suatu penelitian.

Bab IV Berupa penyajian dan analisis data, bab ini berisikan gambaran objek penelitian, penyajian data dan pembahasan temuan (analisis data).

Bab V Penutup yang berisikan kesimpulan dan saran. Pada bab ini berfungsi untuk memperoleh gambaran dari hasil penelitian. Dan memberi gambaran tentang penelitian yang diteliti dan memberikan saran-saran konstruksi yang berkaitan dengan penelitian ini.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

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 (skripsi, tesis, disertasi, dan sebagainya). Dengan melakukan langkah ini, maka posisi penelitian yang hendak di lakukan dapat ditinjau dan diperhatikan sejauh mana orisinilitas data yang akan disajikan dalam suatu penelitian.³⁰

Upaya dalam menghindari terjadinya duplikasi terhadap penelitian ini, maka penulis melakukan pengkajian terhadap beberapa karya-karya penelitian terdahulu, penelitian berkaitan dengan tata kelola BUMDes sebagai *benchmarking* pengelolaan dana desa di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember, memang bukan yang pertama kali, sebelumnya ada penelitian yang berkaitan dengan hal tersebut, di antara penelitian yang sudah pernah di lakukan adalah:

1. Putri adriyani. “*Peran badan usaha milik desa dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pada masa pandemic covid- 19 ditinjau dalam perspektif ekonomi syariah (studi kasus BUMDes sejahtera muara uwai, kecamatan bangkinang, kabupaten kampar)*”.³¹ (2020), program studi

³⁰ Tim Penyusun, Pedoman Karya Tulis Ilmiah, (Jember, IAIN Jember, Press, 2019), Hal 91.

³¹ Putri Adriani, *Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Pada Masa Pandemic (Covid- 19) Di Tinjau Dalam Perspektif Ekonomi Syariah (Studi Kasus Bumdes Sejahtera Desa Muara Uwai, Kec. Bangkiang, Kab. Kampar)*, Skripsi Jurusan Ekonomi, Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau, 2020.

ekonomi pada fakultas syariah Uiniversitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peran BUMDes dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pada masa pandemi (covid-19). Untuk mengetahui faktor pendukung dan faktor penghambat BUMDes dalam meningkatkan perekonomian di masyarakat pada masa *pandemic* (covid-19), untuk mengetahui peran BUMDes dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pada masa *pandemic* (covid- 9) ditinjau dalam pespektif ekonomi syariah.

Metodologi penelitian skripsi terdahulu penulis mengambil penelitian deskriptif kualitatif dengan studi langsung ke lapangan adapun populasi dalam penelitian ini adalah masyarakat Desa Muwai, teknik pengambilan sampel data yang digunakan adalah penelitian lapangan (*field research*), dan teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan data angket, observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian skripsi tersebut adalah menunjukkan bahwa BUMDes Muara Uwai telah memberikan kontribusi terhadap pengembangan ekonomi masyarakat melalui simpan pinjam, depot air, produksi makanan, kredit syariah, juga telah mampu meningkatkan perekonomian dan usaha dibandingkan sebelum mendapatkan pinjaman dana yang diberikan oleh BUMDes sejahtera Muara Uwai.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan terletak pada penelitian deskriptif kualitatif dan

pembahasan badan usaha milik desa (BUMDes), perbedaan dari pembahasan penelitian ini adalah adanya pembahasan mengenai tata kelola, *benchmarking*, dana desa, serta lokasi penelitian terdahulu di BUMDes sejahtera Desa Muara Muai, Kecamatan Bangkiang, Kabupaten Kampar. Sedangkan penulis mengadakan penelitian di BUMDes Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.

Adapun yang menjadi pembeda penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah fokus penelitian yaitu: bagaimana peran BUMDes dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pada masa *pandemic* (covid- 19)?; Apa faktor pendukung dan faktor penghambat BUMDes dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pada masa *pandemic* (covid- 19)?

2. Yusri Yuli Zaman. "*Analisis Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Makmur Mandiri Desa Makmur, Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan*" (2019), jurusan Administrasi Negara Universitas Islam Negeri Sultan syarif Kasim Riau.

Nabila Fitrianita, "*pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) di desa*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tata kelola BUMDes Makmur Mandiri Desa Makmur, Kecamatan Pangkalan, Kabupaten Kerinci dan sebagai media dalam mengetahui strategi pada pengembangan BUMDes Desa Makmur, Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan.

Metodologi dalam penelitian skripsi terdahulu pada penelitian ini peneliti menggunakan penelitian pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif yang beralokasikan di BUMDes Makmur Mandiri Desa Makmur, Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan. Sumber data dalam penelitian tersebut yaitu data primer dan data sekunder, sedangkan teknik pengumpulan datanya menggunakan teknik 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 sehingga kegiatan dapat dilakukan secara maksimal sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai atau dituju. BUMDes melakukan kegiatan penyuluhan atau sosialisasi kepada masyarakat dan membahas tentang pentingnya BUMDes, transparansi, dan akuntabilitas menjadi standar utama dalam sebuah pengelolaan organisasi dasar dalam mengelola BUMDes harus berjalan secara transparan dan terbuka sehingga terdapat mekanisme pelaporan rutin setiap tahun.³²

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

³² 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, 2019).

melaksanakan penelitian di BUMDes Makmur Mandiri Desa Makmur, Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan, sedangkan penulis mengambil lokasi penelitian di Badan Usaha Milik Desa kembang Di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember. Serta dalam penelitian terdahulu menambahkan kuesioner (angket) dalam teknik pengambilan data.

Adapun yang menjadi pembeda dalam penelitian terdahulu yaitu, salah satu fokus penelitian membahas tentang strategi pengembangan yang sebagaimana tercantum, misalnya apa strategi pengembangan badan usaha milik desa (BUMDes) Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember?

3. *Maccini Baji, Kecamatan Bajeng, Kabupaten Gowa*” (2021), skripsi Program Studi Administrasi Negara, Universitas Muhammadiyah Makassar.³³

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, Analisis data yang digunakan adalah kualitatif yaitu dengan memilih dan memilah dan mengorganisasikan data yang terkumpul di lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian dari penelitian terdahulu yaitu terdapat 4 aspek yang mempengaruhi pengelolaan badan usaha milik desa yaitu, aspek perencanaan dalam mengikuti AD/ART dalam pelaksanaan program

³³ Nabila Fitrianita, “*Pengelolaan badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Maccini Baji, Kecamatan Bajeng, Kabupaten Gowa*”, Skripsi Program Studi Administrasi Negara, Universitas Muhammadiyah Makasar, 2021

sesuai dengan anggaran lembaga, pengorganisasian terhadap unsur masyarakat Desa Maccini, sistem kerja sama hingga dukungan dalam pemerataan dan pengadaan dana usaha.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah jenis penelitian yaitu kualitatif deskriptif, objek penelitian yaitu badan usaha milik desa (BUMDes) dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Perbedaan penelitian terdahulu adalah salah satu fokus penelitian yaitu upaya *benchmarking* yang dilakukan badan usaha milik desa dan pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh badan usaha milik desa di Desa Kemiri dan lokasi penelitian yaitu penelitian terdahulu melakukan penelitian di Desa Maccini, Kabupaten Gowa sedangkan peneliti melakukan penelitian di Desa Kemiri, Kabupaten Jember.

4. Sopiyaatul Hikmah, “*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat (Studi Kasus Di Desa Sabedo, Kecamatan Utan, Kabupaten Sumbawa)*”, (2020), skripsi Program Studi Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri Mataram.³⁴

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian kualitatif, metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, metode wawancara, dan metode dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode induktif untuk menarik

³⁴ Sopiyaatul Hikmah, “*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat (Studi Kasus Di Desa Sabedo, Kecamatan Utan, Kabupaten Sumbawa)*”, Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Mataram, 2020.

kesimpulan terhadap peristiwa dari data yang digunakan dalam metode reduksi data, metode *display*, metode *conclusion drawing* (penarikan kesimpulan).

Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa badan usaha milik Desa Sabedo merupakan sarana atau unit usaha yang dapat membantu masyarakat dalam meningkatkan nilai pendapatan masyarakat.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu salah satu fokus penelitian yaitu bagaimana upaya yang dilakukan oleh pemerintah desa dalam *benchmarking* di Desa Kemiri. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah objek penelitian yaitu badan usaha milik desa (BUMDes), Jenis penelitian yaitu penelitian kualitatif dan metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode observasi, wawancara, dan dokumentasi.

5. Muhamad Mualim, “*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Syariah Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat. (Berdasarkan Perda Nomor 64 Tahun 2004)*”, 2020, skripsi Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Riau Pekanbaru.³⁵

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan adalah jenis penelitian *field research* (penelitian lapangan). Sumber data yang digunakan adalah menggunakan dua data yaitu: data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan

³⁵ Muhamad Mualim, “*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Syariah Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat, (Berdasarkan Pada Perda Nomor 64 Tahun 2014)*”, Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Riau, Pekanbaru, 2020.

adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif.

Hasil penelitian yang di dapat oleh peneliti selama melakukan penelitian bahwasanya peneliti menemukan bahwa pada badan usaha milik desa (BUMDes) syariah kembang setanjung desa tanjung medan, kecamatan tambusai utara, kabupaten rokan hulu sangat berperan dalam proses peningkatan ekonomi masyarakat.

Persamaan yang dilakukan peneliti terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh saya adalah teknik pengumpulan data yaitu teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, sedangkan analisis data yang digunakan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu berbeda dalam tempat dilakukannya penelitian yaitu peneliti melakukan penelitian di badan usaha milik desa (BUMDes) Kembang Di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.

6. Hartini, *“Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Batengnga, Kabupaten Polman (Tinjauan Ekonomi Syariah)”*, (2019), skripsi Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Institut Agama Islam Pare-Pare.³⁶

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian terdahulu ini yaitu penelitian deskriptif kualitatif. Data yang diolah dalam penelitian ini

³⁶ Hartini, *“Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Batengnga, Kabupaten Polman (Tinjauan Ekonomi Syariah)”*, Skripsi Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Institut Agama Islam Pare-Pare, 2019.

adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode observasi, metode wawancara, dan metode dokumentasi, sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisa data kualitatif.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penelitian terdahulu yaitu bertujuan untuk mengetahui bagaimana peran BUMDes dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di tinjau dalam perspektif ekonomi syariah dapat dilihat dari sejumlah program-program tidak ada yang merugikan melainkan menambah dan meningkatkan pendapatan masyarakat, badan usaha milik desa batengga sangat relevan dengan prinsip- prinsip Ekonomi Islam.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu objek penelitian yaitu bdn usaha milik desa, jenis penelitan yang digunakan yaitu deskripsi kualitatif dan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Perbedaan dengan penelitian terdahulu adalah fokus penelitian yaitu mengenai tata kelola BUMDes, pengelolaan dana desa dan upaya *benchmarking* yang akan dilakukan oleh badan usaha milik desa di Desa Kemiri.

7. 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.³⁷

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

Hasil penelitian dari skripsi terdahulu yaitu peranan kepala desa dalam tata kelola BUMDes Oro-Oro Ombo, yaitu kepala desa sebagai komisaris yang di jabat secara *ex officio* (menjalankan dua jabatan dalam satu sistem). Dalam proses tata kelola BUMDes Panderma di Desa Oro-Oro Ombo, kepala desa sangat berperan penting dalam pelaksanaan, pengorganisasian, pengawasan maupun perencanaan. Namun, dalam pelaksanaannya kepala desa tidak ikut serta secara aktif dalam kegiatan di dalam BUMDes. Adapun permasalahan dalam tata kelola BUMDes, yaitu kekurangan kerjasama secara penuh dalam pengembangan BUMDes Panderman. Hal ini disebabkan ketua BUMDes hanya foikus dalam pekerjaannya saja sehingga sulit untuk ditemui dan berkoordinasi dengan perngurus BUMDes lainnya.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan dengan peneliti terletak pada pendekatan penelitian yaitu sama-sama menggunakan kualitatif deskriptif, serta pembahasannya sama-sama pada

³⁷ 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.

tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes) akan tetapi yang menjadi pembeda yaitu sebagai upaya meningkatkan perekonomian masyarakat desa, sedangkan peneliti sebagai *benchmarking* (percontohan) bagi BUMDes lainnya, dan lokasi yang dilaksanakan oleh peneliti berbeda.

8. Novi Firmansyah, “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Desa Penapalan Kecamatan Tengah Ilir, Kabupaten Tebo, Provinsi Jambi Tahun 2017*”, 2020, Program Studi Hukum Tata Negara Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi.³⁸

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui metode observasi, dokumentasi, dan metode wawancara dengan pihak terkait sesuai dengan judul.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu adalah permasalahan mendasar dalam badan usaha milik desa di Desa Penapalan, Kecamatan Tengah Ilir , Kabupaten Tebo yaitu kurangnya transparansi dalam sistem tata kelola yang dilakukan oleh direktur BUMDes dalam mengelola badan usaha milik desa, kurangnya pengelolaan sumberdaya manusia dan sumberdaya material, dan komunikasi antar karyawan atau pengelola badan usaha milik desa.

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah salah satu fokus penelitian yaitu bagaimana upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Desa Kemiri, objek

³⁸ Novi Firmansyah, “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Desa Penapalan, Kecamatan Tengah Ilir , Kabupaten Tero Provinsi Jambi Tahun 2017*”, Skripsi Program Studi Hukum Tata Negara Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi, 2020.

penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu yaitu di BUMDes di Desa Penapalan sedangkan objek penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti terletak di badan usaha milik desa di Desa Kemiri.

Persamaan antara penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian yatu permasalahan mengenai pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh badan usaha milik desa, metode penelitian yang digunakan dalam penelitian yaitu metode penelitian kualitatif dan metode dalam pengumpulan data yaitu dengan menggunakan metode observasi, metode wawancara, dan metode dokumentasi.

9. A. Tenri Fauziah Mahyuddin, “*Tata Kelola Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Sampah Rumah Tangga Di Kelurahan Sungguminasa, Kecamatan Somba Opu, Kabupaten Gowa*”, (2020), Skripsi Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Makassar.³⁹

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan jumlah informan sebagai *purposive*. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, sedangkan analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini adalah menunjukkan bahwa tata kelola pemerintah dalam melakukan pengelolaan sampah rumah tangga di Kelurahan Sungguminasa dapat dikatakan belum berjalan dengan baik, hal

³⁹ A. Tenri Fauziah Mahyuddin, “*Tata Kelola Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Sampah Rumah Tangga Di Kelurahan Sungguminasa, Kecamatan Somba Opu, Kabupaten Gowa*”, (Skripsi Program Studi Ilmu Pemerintahan, Unuversitas Muhammadiyah Makassar, 2020).

tersebut dapat terlihat dalam bentuk perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan masih belum maksimal diawasi oleh LSM (lembaga swadaya masyarakat) peduli gowa.

Perbedaan pada penelitian ini terdapat pada bagaimana tata kelola pemerintah daerah dalam pengelolaan sampah rumah tangga di Kelurahan Sungguminasa sedangkan penelitian yang akan dilakukan peneliti lebih fokus kepada tata kelola badan usaha milik desa di Desa Kemiri.

Persamaannya yaitu sama-sama mengkaji tentang tata kelola dan pengelolaan dan keduanya menggunakan metode kualitatif, penentuan data menggunakan teknik *purposive*, pengumpulan data berasal dari observasi, wawancara, dan dokumentasi.

10. Husnul Khotimah, “*Pengelolaan Dana Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat Untuk Kemaslahatan Umat (Studi Kasus Di Gampong Lambeugak, Kecamatan Kuta Cotglie, Kabupaten Aceh Besar)*”, 2020. Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.⁴⁰

Pendekatan yang digunakan pendekatan kualitatif yang berisikan metode dalam menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, landasan teori dimanfaatkan agar fokus penelitian sesuai dengan fakta lapangan, penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yaitu dengan mengumpulkan data dengan cara *survey* dan wawancara secara langsung

⁴⁰ Husnul Khamtimah, “*Pengelolaan Dana Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat Untuk Kemaslahatan Umat (Studi Kasus Di Gamong Lambeugak, Kecamatan Kuta Cot Glie, Kabupaten Aceh Besar)*”, (Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah, Universitas Islam Ar-Raniry, 2020).

atau menjelaskan kata demi kata sehingga menjadi kalimat dan data yang mendukung penelitian.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama mengkaji tentang pengelolaan dana desa dan penggunaan pendekatan dalam penelitian yaitu sama-sama menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, serta pembahasan mengenai tata kelola dan dana desa. Sedangkan yang menjadi pembeda dengan penelitian ini adalah pembahasan mengenai *benchmarking*.

Tabel 2.1
Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu

| No | Nama | Judul | persamaan | Perbedaan |
|----|------------------------|--|---|---|
| 1. | Adriyani, putri 2020 | Peran badan usaha milik desa dalam meningkatkan perekonomian masyarakat pada masa pandemic covid- 19 di tinjau dalam perspektif ekonomi syariah (studi kasus BUMDes Sejahtera Muara Uwal, Kecamatan Bangkinang, Kabupaten kampar). | Jenis penelitian, sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa (BUMDes), dan metode pengumpulan data | metode keabsahan data dan hasil penelitian, metode pengumpulan data dan penggunaan teori. |
| 2 | Yuli zaman, yusri 2019 | Analisis tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes) Makmur Mandiri Desa Makmur, | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa (BUMDes), pembahasan | Kajian teori, fokus penelitian, <i>benchmarking</i> , dan metode keabsahan data |

| | | | | |
|---|-------------------------|--|---|---|
| | | Kecamatan Pangkalan, Kabupaten Pelalawan. | tata kelola BUMDes serta teknik pengumpulan data. | |
| 3 | Fitrianita, Nabila 2021 | Pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) di Desa Maccini Baji, Kecamatan Bajeng, Kabupaten Gowa. | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa, Jenis penelitian, teknik pengumpulan data | Metode pengumpulan data dan penggunaan teori. |
| 4 | Hikmah, sopiyatul 2020 | Peran badan usaha milik desa (BUMDes) dalam meningkatkan pendapatan masyarakat (studi kasus di Desa Sabedo, Kecamatan Utan, Kabupaten Sumbawa) | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa, jenis penelitian, teknik pengumpulan data. | Metode penelitian, penggunaan teori BUMDes. |
| 5 | Mualim, muhamma d 2020 | Peran badan usaha milik desa (BUMDes) syariah dalam meningkatkan ekonomi syariah (berdasarkan perda nomor 64 tahun 2004) | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa, teknik pengumpulan data. | Jenis penelitian, penggunaan sumber data. |
| 6 | Hartini 2019 | Peran badan usaha milik desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di desa betengga, kabupaten polman (tinjauan | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa, jenis penelitian, teknik pengumpulan data. | Hasil penelitian dan metode keabsahan data. |

| | | | | |
|----|--------------------------|---|--|---|
| | | ekonomi syariah). | | |
| 7 | Hajati, ridho putra 2019 | Tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes) panderman untuk meningkatkan perekonomian desa (studi di Oro- Oro Ombo Kota Batu). | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa, jenis penelitian, teknik pengumpulan data. | Teknik analisis data, fokus masalah |
| 8 | Firmansyah, novi 2020 | Tata kelola badan usaha milik desa di Desa Penapalan, Kecamatan Tengah Ilir, Kabupaten Tebo, Provinsi Jambi tahun 2017. | Sama-sama meneliti mengenai badan usaha milik desa, jenis penelitian, teknik pengumpulan data. | Jenis penelitian, fokus masalah <i>benchmarking</i> dan pengelolaan dana desa. |
| 9 | Fauziyah, A tenri 2020 | Tata kelola pemerintah daerah dalam pengelolaan sampah rumah tangga di Kelurahan Sungguminasa, Kecamatan Sumba Opu, Kabupaten Gowa. | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa, jenis penelitian, teknik pengumpulan data. | Hasil penelitian, fokus masalah pada penelitian ini hanya pada tata kelola saja |
| 10 | Husnul khotimah, 2020 | Pengelolaan dana desa dalam pembangunan ekonomi masyarakat untuk kemaslahatan umat (studi kasus di Gampong Lambeugak, | Sama-sama meneliti tentang badan usaha milik desa, jenis penelitian, teknik pengumpulan data. | Landasan teori, fokus masalah, hasil penelitian |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | Kecamatan Kuta Cotglie, Kabupaten Aceh Besar). | | |
|--|--|--|--|--|

Sumber: data diolah oleh peneliti.

Berdasarkan pemaparan penelitian terdahulu diatas terdapat adanya perbedaan dan persamaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti saat ini. Disisi lain penelitian yang akan dilakukan peneliti berkaitan dengan tata kelola BUMDes sebagai *benchmarking* pengelolaan dana desa di Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.

B. Kajian teori.

Bagian ini berisi tentang pembahasan teori yang dijadikan sebagai perspektif dalam melakukan penelitian. Pembahasan teori secara lebih luas dan mendalam akan memperdalam wawasan peneliti dalam mengkaji permasalahan yang hendak di pecahkan sesuai dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian.⁴¹

1. TATA KELOLA BUMDES.

Tata kelola (*Governance*) merupakan suatu sistem yang mengatur pengelolaan meliputi internal perusahaan yang bertujuan mengelola manajemen resiko yang berkaitan dengan perusahaan atau badan usaha guna mencapai target pemenuhan nilai stabilitas badan usaha dalam jangka panjang. George R. Terry menyebutkan dalam proses tata kelola terdapat

⁴¹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*, (Jember, IAIN Jember Press, 2020), 46

lima fungsi utama tata kelola dalam mengatur suatu badan usaha terdapat *planning, organizing, acutuating* dan *controlling*.⁴²

a. Manajemen

George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai acuan yang mencakup kegiatan untuk mencapai suatu tujuan yang dilakukan secara individu yang menyumbangkan ide dan upaya nya melalui tindakan yang telah disesuaikan dengan tingkat kebutuhan sebelumnya⁴³. Manajemen merupakan suatu ilmu karena memiliki karakteristik pokok ilmu tersendiri yang membedakan dengan disiplin ilmu yang lain.⁴⁴ Langkah–langkah metode ilmiah yang diaplikasikan dalam manajemen adalah:

- 1) Observasi.
- 2) Rumusan masalah.
- 3) Akumulasi dan klasifikasi fakta tambahan yang baru.
- 4) Generalisasi.
- 5) Rumusan hipotesis.
- 6) Testing dan verifikasi.

Pandangan George R. Terry mengenai fungsi manajemen merupakan suatu proses kegiatan yang saling berhubungan dan berkaitan dengan yang lainnya, sehingga dengan demikian, dapat dibedakan antara aktivitas yang tergolong manajemen dan aktifitas

⁴² Dr. Mulyadi, widiwinarso S. E., M.M, *Pengantar Manaajemen*, (Banyumas , CV. Pena persada, 2020), 3

⁴³ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017),3

⁴⁴ Dr. H. B. Siswanto,M. Si, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005), 7-8

yang tidak tergolong manajemen. Secara garis besar fungsi manajemen lazim menggunakan akronim POAC⁴⁵ yaitu:

1) Planning (perencanaan).

a) Planning.

Wijayanti dalam paparan nya mengenai planning (perencanaan) yaitu merupakan fungsi manajemen paling primer yaitu suatu proses pengupayaan penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki. Sumber daya alam yang ada, sumber daya lain nya untuk mencapai tujuan bersama.⁴⁶ Perencanaan diperlukan dan diaplikasikan dalam setiap target yang akan di laksanakan dalam organisasi, dikarenakan sebuah perencanaan yang baik akan berakibat terhadap pengambilan keputusan. Suatu perencanaan yang baik haruslah mengandung sifat- sifat sebagai berikut:

- (1) Pemakaian kata- kata yang sederhana dan terang.
- (2) Fleksibel.
- (3) Mempunyai stabilitas.
- (4) Ada dalam perimbangan.
- (5) Meliputi semua tindakan yang diperlukan.

Arifin & hadi W⁴⁷, mengatakan bahwa dalam *planning* ada bebarapa hal yang harus diperhatikan, di antaranya adalah:

⁴⁵ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017), 20

⁴⁶ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017), 23

⁴⁷ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017), 23

- (1) Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang kemudian menjadi tujuan bagian yang lebih kecil.
- (2) Menformulasikan kebijakan yang akan di jalankan serta prosedur yang akan di gunakan.
- (3) Melakukan peninjauan secara periodik.

b) Proses pembuatan perencanaan.

Proses pembuatan perencanaan dibutuhkan dalam tahap penyusunan perencanaan. Hal pertama yang harus dilakukan adalah menganalisa terhadap permasalahan atau target masa yang akan datang, yang kedua, mengetahui kondisi organisasi yang bersangkutan dalam perumusan perencanaan. Untuk membuat suatu rencana ada beberapa hal yang harus disiapkan diantaranya adalah sebagai berikut:

- (1) Menetapkan tujuan dan tugas.
- (2) Mengobservasi dan menganalisa
- (3) Mengadakan kemungkinan yang akan terjadi.
- (4) Menyusun sintesa.
- (5) Menyusun perencanaan.

2) *Organizing* (pengorganisasian).

a) Pengertian organisasi

Wijayanti⁴⁸ mengatakan suatu proses penetapan sumber daya dan segala kegiatan didalam nya untuk mencapai tujuan, perancangan dan pengembangan kelompok atau organisasi hingga sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok atau golongan. Terdapat beberapa ciri yang dikategorikan sebagai organisasi yaitu:

- (1) Adanya sekelompok orang.
- (2) Antar hubungan yang terjadi dalam suatu kerjasama yang tersusun.

Kerjasama didasarkan atas hak dan pelaksanaan kewajiban serta tanggung jawab dalam organisasi.

b) Prinsip organisasi

Arifin dan Hadi w. Menambahkan terkait dengan pembentukan atau penyusunan dalam organisasi maka perlu diperhatikan prinsip organisasi yaitu:

- (1) Penentuan dan penelitian kegiatan yang bersifat jelas baik secara perumusan dan tujuan organisasi
- (2) Pembagian tugas antar bagian organisasi yang disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian.
- (3) Rentang kekuasaan.

⁴⁸ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017), 24

- (4) Tingkat pengawassan.
- (5) Kesatuan perintah dan tanggung jawab.
- (6) Koordinasi antar kegiatan yang akan dilakukan agar mampu berjalan secara sistematis.⁴⁹

3) *Actuating* (Pengarahan)

George R. Terry mendefinisikan *actuating* (pengarahan) merupakan suatu proses dalam manajemen untuk mengarahkan, membimbing, dan menyemangati anggota atau karyawan dalam pelaksanaan suatu rencana untuk mencapai tujuan. Fungsi pengarahan berfungsi sebagai realisasi dari suatu perencanaan. Dalam kegiatan pengarahan diperlukan kematangan dalam merumuskan pemahaman terhadap karakter dan perubahan dalam suatu fenomena seara berbeda-beda yang bersifat dinamis.⁵⁰

Fungsi pengarahan dalam manajemen pengelolaan BUMDes yang diterapkan di lapangan adalah *leading* dan *motivating*.

4) *Controlling* (pengendalian).

Menurut arifin dan hadi w. *Controlling* (Pengendalian) merupakan proses mengawasi dan mengevaluasi kesesuaian antara kegiatan dengan rencana kegiatan beserta dengan output yang akan di dapat dalam pelaksanaan kegiatan dalam organisasi.⁵¹

⁴⁹ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017), 24

⁵⁰ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017),31

⁵¹ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017), 31

a) Fungsi pengendalian.

Fungsi dalam pengendalian merupakan langkah dalam proses penentuan dan pengukuran kinerja, membandingkan antara 2 (dua) hasil yang diperoleh dari objek yang berbeda. Serta mengambil tindakan antisipasi dan pengendalian yang sekiranya diperlukan.⁵² Fungsi manajemen melibatkan tiga aspek dalam penerapan fungsi pengendalian:

- (1) Menerapkan kriteria optimalisasi dalam kerja.
- (2) Melakukan pengukuran terhadap kegiatan awal dan kegiatan hasil.
- (3) Mengambil tindakan dan evaluasi terhadap tingkat kemajuan atau kemunduruan hasil kinerja karyawan. Memperbaiki kinerja atau merubah konsep kerja karyawan agar lebih baik.

b) Proses pengendalian.

George R. Terry mengemukakan proses pengendalian ada 4 macam yaitu:⁵³

- (1) *Determining the standard or basis for control.* (menentukan standar atau dasar dalam pengawasan).
- (2) *Measuring the performance* (ukuran pelaksanaan).

⁵² Tommy Suprpto, *Pengantar Teori Dan Manajemen Komunikasi*, (Yogyakarta, Medpress, 2009), Hal 129

⁵³ Abd. Rahman, M.Ap, *Dasar- dasar Manajemen*, (Malang, CV. Cita intrans selaras, 2017), 31

(3) *Comparing performance with the standard and ascertaining the difference.* (perbandingan dalam menentukan nilai standar dan temukan jika terdapat perbedaan).

(4) *Correcting the deviation by means of remedial action.* (perbaiki penyimpangan dengan langkah-langkah tindakan yang tepat).

(5) Tujuan manajemen.

Tujuan dari manajemen adalah sesuatu yang ingin direalisasikan oleh seseorang, tujuan merupakan objek atas suatu tindakan. Tujuan manajemen adalah sesuatu yang direalisasikan, yang menggambarkan cakupan tertentu dan menyarankan pengarahannya kepada usaha seorang manajer.⁵⁴

Untuk mencapai tingkat optimalisasi tujuan organisasi, harus memiliki arti dan tempat pada waktu individu. Pada umumnya tujuan untuk penyelesaian pekerjaan pada hierarki bawah harus dinyatakan dalam kesatuan yang dapat diukur. Dapat diambil empat elemen pokok yang digunakan dalam melihat tujuan manajemen, yaitu:

(a) Sesuatu yang ingin direalisasikan (*goal*).

(b) Cakupan (*scope*).

(c) Ketepatan (*definitness*), dan

(d) Pengarahan (*direction*).

⁵⁴ Dr.H.B. Siswanto, M.Si, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta, PT. Bumi Aksara, 2005), 11-12

b. Badan usaha milik desa

Badan usaha milik desa (BUMDes) adalah sebuah badan usaha yang dikelola oleh sekelompok masyarakat yang di tunjuk, dipilih atau diberi amanah oleh pemerintah desa untuk meningkatkan dan menggali potensi yang masih belum berkembang untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian masyarakat dengan pemberdayaan badan usaha milik perseorangan dengan sistem mitra atau kerjasama dengan terstruktur dan manajemen organisasi yang diterapkan dalam organisasi ini juga harus transparan terhadap anggota.

BUMDes sebagai salah satu lembaga perekonomian yang modal dalam poses pengembangan badan usaha berasal dari inisiatif masyarakat dalam menganut sistem mandiri. Meskipun dengan hanya modal yang berasal dari masyarakat tiddak menutupi bahwa badan usha milik desa (BUMDes) dapat mengajukan permohonan dana kepada pemerintah desa dalam menyokong setiap kegiatan nya atau kepada pihak ketiga.⁵⁵

1) Tujuan badan usaha milik desa.

Tujuan dari didirikan nya badan usaha milik desa diharapkan dapat membantu mengembangkan pola pikir masyarakat sekaligus menggalo dan mengelola potensi desa yang dapat dikembang lestarikan untuk menuju kemandirian desa, keberadaan potensi ekonomi desa yang mendukung dapat dikembangkan dengan ara

⁵⁵ Setneg RI, UU No. 32 Tahun 2004, Pasal 213 Ayat (3).

kepatuhan masyarakat desa terhadap merubah perilakunya seperti membiasakan masyarakat menabung. Beberapa tujuan utama pengembangan badan usaha milik desa :

- a) Meningkatkan pendapatan masyarakat.
 - b) Meningkatkan pendapatan asli desa (PADesa).
 - c) Meningkatkan pengelolaan terhadap peluang dan potensi desa.
 - d) Pusat pengelolaan dan pemerataan perekonomian masyarakat dan desa.
- 2) Prinsip pengelolaan badan usaha milik desa.

Prinsip pengelolaan badan usaha milik desa sangat penting dan perlu diuraikan antara direktur, anggota (pemilik dana), pemerintah desa, BPD dan masyarakat agar mudah dipahami dan mudah diartikan oleh setiap kalangan. Terdapat enam (6) prinsip dalam pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes)⁵⁶ yaitu sebagai berikut:

- a) Kooperatif.

Semua anggota yang terlibat dalam pengelolaan badan usaha milik desa harus mampu melakukan kegiatan dengan bekerja sama dalam mengembangkan badan usaha milik desa.

- b) Partisipatif

⁵⁶ Yeni Fajarwati, "Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Pagedanga, Kecamatan Pagedangam, Kabupaten Tangerang" (Skripsi, Universitas Sultan Agung Tirtayasa, 2019), 65

Semua anggota dan komponen harus suka rela dalam memberi dukungan dan berperan aktif dalam kegiatan tanpa adanya perbedaan ras dan gender dalam melaksanakan kegiatan.

c) Emansipatif.

Semua komponen dan anggota badan usaha milik desa harus diperlakukan sama tanpa adanya membedakan satu dengan yang lain nya tanpa adanya pembeda.

d) Transparan.

Aktivitas atau kegiatan yang disignalir dapat berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat harus diketahui oleh setiap anggota dan masyarakat dengan mudah dan terbuka.

e) Akuntabel.

Setiap kegiatan dan anggaran yang dilaksanakan atau akan dilaksanakan harus dapat dipertanggung jawabkan baik teknis maupun administratif.

f) Sustainable

Setiap kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan meningkatkan tingkat potensi dalam mengembangkan ekonomi masyarakat.

3) Jenis usaha dalam badan usaha milik desa (BUMDes).

Jenis usaha yang dikembangkan oleh BUMDes di klasifikasikan menjadi 6 klasifikasi⁵⁷ yaitu sebagai berikut:

a) Bisnis sosial.

Jenis usaha yang ada dalam Bisnis sosial adalah badan usaha dapat melakukan pelayanan kepada masyarakat. Dengan kata lain memberikan keuntungan kepada masyarakat walaupun tidak seara signifikan mendapatkan laba dari pelaksanaan bisnis sosial.

b) Bisnis uang.

Jenis usaha yang dapat diterapkan oleh badan usaha milik desa yaitu dengan pemenuhan pinjaman keuangan kepada masyarakat desa dengan bunga yang lebih rendah daripada bunga yang di dapatkan masyarakat ketika melakukan pinjaman dari rentenir atau bank-bank konvensional.

c) Bisnis penyewaan.

Jenis usaha yang di jalankan dalam penyewaan tempat atau sejenisnya sebagai bentuk pelayanan kebutuhan masyarakat desa sekaligus mendapat pendapatan untuk desa.

d) Lembaga perantara.

Jenis usaha yang dilaksanakan oleh badan usaha mili desa yang diterapkan dalam kegiatan penyaluran dan distribusi seperti

⁵⁷ Amir Hasan, Gusnardi, *Optimalisasi Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Dan Badan Usaha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Perekonomian Masyarakat*”, (Pekanbaru, Taman Karya), 69

menghubungkan antara petani kepada tengkulak atau pasar sehingga memudahkan para petani menjual produk mereka .

e) Trading/ perdagangan.

Jenis usaha yang dilakukan dalam badan usaha milik desa dengan ara memproduksi atau berdagang produk asli badan usaha milik desa (BUMDes) untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun permintaan pasar yang lebih luas.

f) Usaha bersama.

BUMDes sebagai usaha bersama atau sebagai induk dari banyak unit usaha yang dikembangkan dan dikelola oleh badan usaha milik desa (BUMDes), dimana setiap unit yang berdiri sendiri ini diatur oleh dan di tata sinergikan oleh badan usaha milik desa agar tumbuh bersama dalam pemerataan usaha.

2. Benchmarking.

a. Pengertian *benchmarking*.

Anderson B mendefinisikan *Benchmarking* sebagai proses pengukuran yang dilakukan dengan berkesinambungan dan berkala dan membandingkan satu atau lebih bisnis proses bisnis dengan perusahaan terbaik di proses bisnis tersebut.⁵⁸ Untuk mendapatkan informasi yang dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan proses bisnis. Suatu organisasi mampu memperoleh gambaran dalam (*insight*) mengenai kondisi kerja sehingga

⁵⁸⁵⁸ Anderson B. *The results of benchmarking and a benchmarking proces model (trohmdheim: the norwegian institute tekhnology)*, 1995

bisa mengadopsi solusi yang bijak dalam memenuhi target dan sasaran yang di kejar. *Benchmarking* tidaklah harus peristiwa yang di laksanakan dalam satu kali peristiwa, akan tetapi bisa juga peristiwa yang berjalan secara berkesinambungan.

Istilah *benchmarking* banyak digunakan dalam kegiatan bisnis atau diartikan sebagai patok duga, meniru, memodifikasi. Maksudnya adalah lembaga atau badan usaha akan mematok badan usaha lain sebagai kompetitor di bidang yang sama lalu dibandingkan “menduga” badan usaha mempunyai tingkat ketimpangan dengan badan usaha yang sedang dikelola. Banyak pendapat masyarakat yang mendefinisikan konsep *benchmarking* sebagai kegiatan yang illegal, mencuri konsep badan usaha atau organisasi lain, asumsi masyarakat beranggapan bahwa konsep *benchmarking* memiliki keuntungan sepihak dan kerugian dipihak lain nya. Namun, kenyataan dilapangan tidaklah demikian dikarenakan sebelum dilakukan konsep *benchmarking* terhadap suatu badan usaha melakukan kesepakatan diantara kedua belah pihak untuk melakukan pertukaran informasi dan pihak pemilik informasi juga diberi kebebasan penuh terkait informasi terkait badan usaha atau yang berkaitan akan disampaikan atau tidak.

a. fungsi *benchmarking*.

Fungsi *benchmarking* dalam melakukan pengoptimalan *benchmarking* dalam suatu industri atau badan usaha di antaranya sebagai berikut:

- a) sebagai instrumen perbaikan dan evaluasi kinerja dan lain nya dalam suatu industri.
 - b) Memberikan dorongan spiritual kepada pemimpin agar lebih selektif dalam menentukan suatu strategi usaha yang lebih efektif diterapkan dalam bidang usaha nya berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan tanpa mengabaikan visi dan misi perusahaan.
 - c) Sebagai suatu kunci sukses dalam penentuan strategi yang lebih teliti dan logis untuk bidang yang akan diteliti, memberikan target kuantitatif bagi sasaran dan membangun budaya dalam suatu perusahaan agar muncul budaya baru perubahan, adaptasi dan penyempurnaan antara kepala perusahaan dengan karyawan atau antara karyawan dengan karyawan.
- b. Manfaat *benchmarking*.

Manfaat dalam melakukan *benchmarking* mempermudah dalam menentukan titik fokus perusahaan dalam mengefisiensi waktu, kualitas, kepuasan pelanggan dan biaya dalam perusahaan diperlukan waktu yang panjang dalam mengidentifikasi kemungkinan masalah dalam kinerja dan operasional badan usaha atau perusahaan.⁵⁹

Stagnasi dalam bekerja merupakan salah satu hal yang dapat diselesaikan dengan cara evaluasi kerja dari setiap karyawan dalam

⁵⁹ Alifia Seftin Oktriwina, "Benchmarking: Arti, Manfaat, Dan Cara Melakukkannya Untuk Bisnis", Juni 10 2022 <https://Glints.Com/Id/Lowongan/Benchmarking-Adalah/#.Y09dd2mysnw>

perusahaan dengan perbandingan dengan tim atau dengan tim lain dalam badan usaha.

Benchmarking di manfaat kan juga sebagai media analisis inovasi yang dilakukan oleh kompetitor dalam menilai perkembangan atau penurunan kualitas dari perusahaan.

c. Ciri- ciri *Benchmarking*.

Tabel 2.2
Ciri- ciri *Benchmarking*.

| <i>Benchmarking</i> |
|--|
| a. Melihat pada proses |
| b. Memeriksa bagaimana sesuatu dikerjakan. |
| c. Dapat membandingkan dengan badan usaha milik desa lain. |
| d. Penelitian membagi hasil untuk manfaat bersama. |
| e. Dapat tidak kompetitif. |
| f. Membagi informasi. |
| g. Kemitraan |
| h. Kerjasama antar tim dan independen. |
| i. Dipergunakan untuk menapai tujuan perbaikan. |
| j. Tujuan berupa pengetahuan proses. |
| k. Fokus pada kebutuhan pengguna |

Sumber: data diolah oleh peneliti.

d. Proses *benchmarking*.

Menurut karlof dan ostblomdi dalam tjiptono hakikat proses *benchmarking* (patok duga) terdiri dari 5 tahapan yaitu menentukan keputusan mengenai apa saja yang akan dilakukan upaya patok duga, menentukan mitra *benchmarking*, pengumpulan informasi, analisis dan implementasi patok duga.⁶⁰

⁶⁰ Yuniarsih dan suwanto, *Manajemen sumber daya manusia*..... 242

e. Jenis- jenis *benchmarking*.

Dalam mempermudah dalam mengidentifikasi *benchmarking* berikut adalah macam-macam *benchmarking*:

a) *Benchmarking* internal.

Pendekatan yang dilakukan dengan cara melakukan perbandingan operasional suatu bagian dalam bagian internal dari suatu badan usaha.

b) *Benchmarking* kompetitif.

Pendekatan yang dilakukan dengan langkah perbandingan dengan berbagai pesaing badan usaha atau perusahaan.

c) *Benchmarking fungsional*.

Pendekatan yang dilakukan dalam upaya perbandingan fungsi dan proses dari perusahaan atau badan usaha lain di berbagai aspek perindustrian.

d) *Benchmarking generik*.

Pendekatan yang diadakan perbandingan khusus bisnis fundamental yang spesifik bisnis yang dilakukan di bidang industri atau dengan kata lain perbandingan fungsi-fungsi usaha dan proses yang sama tanpa memperhatikan jenis industri atau badan usaha.

3. Pengelolaan Dana desa.

a. Pengelolaan dana desa

Pengelolaan pada dasarnya merupakan pengendalian dan pemanfaatan atas sumber daya material, sumberdaya alam maupun sumber daya manusia yang didasarkan dalam perencanaan yang sangat diperlukan adanya penyelesaian atas suatu peristiwa untuk penyelesaian kerja.

Dana desa adalah anggaran yang berasal dari anggaran pendapatan belanja negara (APBN) yang dialokasikan kepada desa pada kurun waktu 1 tahun satu kali untuk di gunakan seefisien mungkin dalam melakukan pembangunan, pembaruan dan pemerataan dalam melakukan kegiatan dan wewenang nya berdasarkan skala prioritas desa.⁶¹ Pemberian kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab dalam peraturan perundang-undangan adalah pencerminan dalam proses demokratisasi dalam pengelolaan dana desa dan otonomi desa dalam membantu pemerintah pusat dalam menyelenggarakan kegiatan yang bersifat membangun perekonomian desa lebih baik.

Berdasarkan kesimpulan diatas maka pengertian dari pengelolaan dana desa adalah setiap rangkain kegiatan yang dimulai oleh *planning* (perencanaan), *organizing*, *controlling* dan *actuating* hingga dilaksanakan pelaporan dan pertanggung jawaban atas

⁶¹ Setneg RI, UU No.6 Tahun 2014, Pasal 1 Ayat (1).

pemanfaatan dana desa yang dilaksanakan dalam satu periode tahunan terhitung mulai 1 januari hingga 31 desember.⁶²

b. Pengelolaan dana desa

Mengutamakan pemanfaatan sumber dana desa dengan mendayagunakan sumber daya desa untuk membiayai kegiatan pembangunanyang dikelola dari, oleh, dan untuk masyarakat desa sehingga, dana desa berputar secara berkelanjutan di wilayah desa, atau daerah kabupaten/ kota.⁶³

Pengalokasian dana desa diterapkan menggunakan prinsip hemat, terarah sesuai dengan tujuan atau rencana jangka panjang dan perencanaan jangka pendek dalam pemanfaatan dana desa agar berdampak pada perkembangan masyarakat desa. Dalam pengelolaan dana desa salah satu aspek yang harus diperhatikan adalah dengan melibatkan masyarakat dalam setiap kegiatan dan pengelolaan dana desa, maka pemerintah harus menerapkan sistem swa-kelola yang artinya mengupayakan pelaksanaan dan perencanaan sepenuhnya dilakukan secara mandiri oleh masyarakat dengan penggunaan sumber daya sebagai bahan baku lokal dan tenaga kerja sehingga alokasi pemanfaatan dana desa tidak mengalir kepada pihak luar. Sumber pendapatan desa yang dikelola dan dimanfaatkan terdiri dari:

⁶² Partini H, "Evaluasi Pengelolaan Dana Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Fisik Desa Balangtanaya, Kecamatan Polongbangkeng Utara, Kabupaten Takalar", (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2018), 5

⁶³ Sekretariat Daerah Kabupaten Donggala. Undang-Undang Bab 1 Pasal 3 Ayat (7)

- 1) Pendapatan asli desa.
 - 2) Dana desa yang bersumber pada anggaran pendapatan belanja negara (APBN).
 - 3) Bantuan keuangan dari anggaran pendapatan belanja daerah (APBD) provinsi dan APBD kabupaten/kota.
 - 4) Alokasi dana desa dari kabupaten/kota.
 - 5) Hibah dan sumbangan pihak ketiga, serta
 - 6) Lain-lain pendapatan desa yang sah.
- c. Pendapatan asli desa

Pendapatan asli desa adalah pendapatan yang dihasilkan dari kekayaan dan jumlah aset desa baik fisik maupun non-fisik yang digunakan oleh berbagai pihak ketiga dengan perjanjian sewa, kontrak dan pinjam pakai.⁶⁴ Dan segala sesuatu yang mencakup kekayaan desa baik berupa badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah dan perusahaan swasta berdasarkan kemampuan sosial ekonomi masyarakat desa yang ditetapkan melalui peraturan desa dalam rangka peningkatan penyelenggaraan pemerintah desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Jenis-jenis sumber pendapatan asli desa antara lain:

- 1) Tanah darat kas desa
- 2) Tanah sawah desa
- 3) Badan usaha milik negara
- 4) Badan usaha milik daerah

⁶⁴ Peraturan desa murni sari kecamatan mande kabupaten cianjur nomor 03 tahun 2021, pasal 1 ayat (7)

- 5) Perusahaan swasta
 - 6) Bangunan penunjang perekonomian dan;
 - 7) Perusahaan galian.⁶⁵
- d. Akuntabilitas pengelolaan dana desa.

Akuntabilitas secara umum berkaitan dengan permintaan pertanggungjawaban atas pemenuhan tanggung jawab yang diserahkan dalam periode tertentu. Dengan kata lain pemerintah desa dikatakan sebagai akuntabel apabila dinilai secara objektif oleh masyarakat dalam segala perbuatan, sikap dan setiap kegiatan kepada pihak yang mana wewenang dan kendali dalam melakukan kegiatan operasional. Akuntabilitas adalah kegiatan evaluasi terhadap prospek kegiatan organisasi dapat dipertanggungjawabkan serta sebagai bahan masukan bagi pemimpin perusahaan dalam meningkatkan kinerja organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.⁶⁶

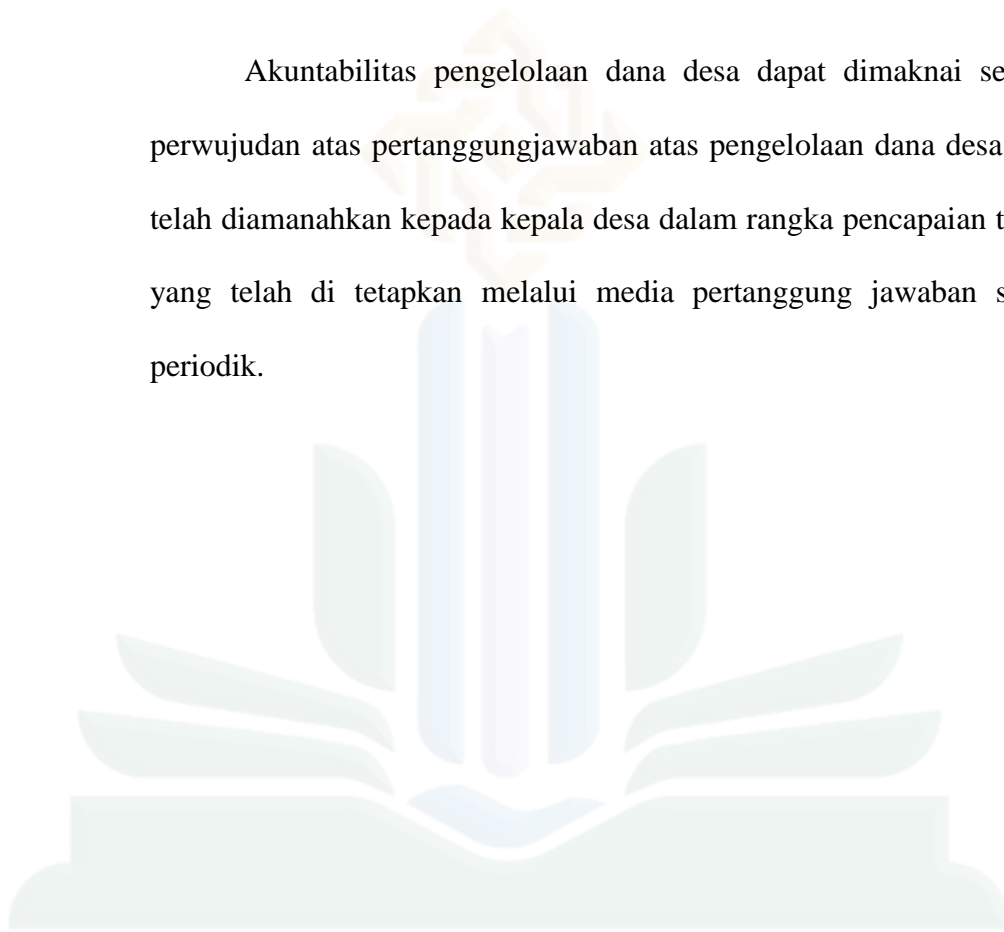
Akuntabilitas dapat diperoleh apabila:

- 1) Usaha dalam membuat setiap lapisan penerima amanah dan mandat dapat melakukan evaluasi pertanggungjawaban secara responsif pada identitas mereka dalam penerapan kewenangan dalam menentukan kebijakan.
- 2) Penetapan kriteria untuk mengukur performan pemerintah desa dalam proses penetapan mekanisme untuk menjamin bahwa standar telah terpenuhi.

⁶⁵ Peraturan desa murni sari kecamatan mande kabupaten cianjur nomor 03 tahun 2021, pasal 3 ayat 1

⁶⁶ Hasniati, "Model Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa", 26

Akuntabilitas pengelolaan dana desa dapat dimaknai sebagai perwujudan atas pertanggungjawaban atas pengelolaan dana desa yang telah diamanahkan kepada kepala desa dalam rangka pencapaian tujuan yang telah di tetapkan melalui media pertanggung jawaban secara periodik.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB III

METODE PENELITIAN.

A. Pendekatan dan jenis penelitian.

Metode penelitian yang di gunakan adalah metode penelitian kualitatif.⁶⁷ Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan Dll. Secara holistic dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata- kata dan bahasa. Pada suatu konteks khusus yang secara alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.⁶⁸

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan deskriptif yaitu pendekatan yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dengan cara menggali sumber dan hasil dokumentasi serta wawancara internal BUMDes meliputi: direktur, sekretaris dan bendahara sebagai sentral penggerak organisasi. Pendekatan kualitatif ini bertujuan dalam memperoleh informasi yang aktual mengenai “Tata kelola BUMDes sebagai *benchmarking* pengelolaan dana desa di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember”.

B. Lokasi penelitian,

Lokasi penelitian menunjukkan dimana keterangan tempat yang akan di jadikan lokasi penelitian. Wilayah penelitian biasanya berisi tentang lokasi, (organisasi, peristiwa, teks, dan sebagainya).⁶⁹ Penelitian ini dilaksanakan di

⁶⁷ Lexy J. Moeling, *Metode Penelitian Kualitatif*, 135.

⁶⁸ Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, 6.

⁶⁹ Lexy J. Moloeng, *Metode Penelitian Kualitatif*, 7.

BUMDes kembang di Jl. Rengganis No. 02, desa kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur kode pos 68153⁷⁰.

Pemilihan tempat penelitian didasarkan pada fakta bahwa BUMDes kembang merupakan BUMDes yang sah secara legalitas, wujud serta unit usaha yang mempunyai output yang langsung dapat dirasakan oleh masyarakat sehingga dapat memberdayakan potensi desa kemiri. Berkat sistem tata kelola BUMDes Kembang dalam hal pengelolaan dana desa, BUMDes kembang sering dijadikan rujukan desa lain yang ingin mendirikan atau belajar tata kelola dana desa serta dijadikan rujukan perguruan tinggi untuk pelaksanaan riset BUMDes yang ada di kabupaten Jember.

C. Subyek penelitian.

Pada bagian ini dilaporkan jenis data dan sumber data. Uraian tersebut meliputi data apa saja yang dikumpulkan.⁷¹ Dalam mendukung data peneliti perlukan, maka, dalam penelitian ini pencarian, pengumpulan dan pengelompokan data di peroleh dari informasi menggunakan teknik *purposive*, Yaitu teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu.⁷² Maksudnya adalah peneliti hanya memilih inforan dengan kreteria tertentu dari orang lain yang tahu terhadap fenomena di sertai alasan pengambilan fenomena tersebut.

⁷⁰ Desa kemiri, *profile BUMDes kembang*” hal. 2

⁷¹ Tim Penyusun, *Pedoman Karya Tulis Ilmiah* (Jember, Iain Jember Press, 2019), Hal 92

⁷² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Dan R&D.*(Bandung, Alfabeta, 2008), Hal 219.

Dalam penelitian ini yang menjadi informan utama adalah sebagai berikut:

1. Bapak bhaidowi kepala desa kemiri
2. Luluk widiyawati sebagai manager BUMDes Kembang.
3. Astro prasetyo dan moch iksan sebagai Karyawan BUMDes Kembang..

D. Teknik pengumpulan data.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam melakukan penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian ini adalah mendapatkan data. Pada bagian ini diuraikan teknik pengumpulan data yang akan digunakan, misalnya, teknik pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.⁷³ Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak dapat memperoleh data yang memenuhi standar data yang ditetapkan. Ada beberapa metode dalam proses pengumpulan data yang berkaitan dengan pembahasan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Observasi.

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala – gejala psikis untuk kemudian dilakukan pencatatan. Observasi sebagai alat pengumpulan data dapat dilakukan secara spontan dapat pula daftar isian yang sudah disiapkan sebelumnya. Data yang dikumpulkan diolah dan dianalisis secara deskriptif- kualitatif yaitu menyajikan data secara rinci serta

⁷³ Tim Penyusun, Pedoman Karya Tulis Ilmiah (Jember, Iain Jember Press, 2019), Hal 92.

melakukan interpretasi teoritis sehingga dapat di peroleh suatu penjelasan dan kesimpulan yang memadai.⁷⁴

Dengan menggunakan teknik observasi ini peneliti mendapatkan data tentang BUMDes Bos Muda di desa kemiri yaitu sebagai berikut:

- a. Cara pengelolaan dana desa yang di kelola untuk badan usaha milik desa (BUMDes) kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupeten jember.
 - b. Mengetahui profil dan kegiatan- kegiatan yang berkaitan dengan kinerja karyawan di BUMDes.
2. Wawancara (*interview*).

Wawancara adalah proses Tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dalam mana dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi- informasi atau keterangan- keterangan. Sedangkan tujuan wawancara adalah untuk mengumpulkan informasi dan bukan nya untuk merubah ataupun mempengaruhi pendapat responden.

Sistem wawancara yang digunakan dalam proses wawancara ini adalah wawancara semi terstruktur yaitu proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topic dan mengajukan pertanyaan, penggunaannya lebih fleksibel daripada wawancara terstruktur. Tahapan dalam pelaksanaan wawancara yaitu:

⁷⁴ Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*, (Jakarta, Rineka Cipta Press, 2004), Hal 63

- a. Menentukan siapa saja yang akan di wawancara.
- b. Mempersiapkan pelaksanaan wawancara, tahap ini mencakup pengenalan karakteristik dari sejumlah subyek penelitian.
- c. Gerakan awal, tahap ini menunjukkan dimulainya kegiatan penelitian yang dimuali semacam *warming up* yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat “*grand tour*”.
- d. Melakukan wawancara dan memelihara agar menjadi produktif, dimana pertanyaan yang diajukan lebih bersifat spesifik.
- e. Menghentikan wawancara dan memperoleh rangkuman hasil wawancara, artinya harus diadakan rangkuman terhadap seluruh hal-hal yang dikatakan oleh responden dan mengecek kembali kepada responden yang bersangkutan barangkali responden yang bersangkutan masih ingin menambah demi memantapkan apa yang telah dikonfirmasi.⁷⁵

Adapun sistem wawancara yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

- a. Mengenai pengelolaan dana desa yang di jalankan oleh BUMDes kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember.
- b. Mengenai tata kelola BUMDes kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember.
- c. Mengenai upaya benchmarking yang di upayakan oleh BUMDes kembang di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember.

⁷⁵ Ahmad Tanzeh, 183-184

3. Dokumentasi.

Dokumentasi sering digunakan dalam arti yang sering berbeda dengan pengertian dokumentasi yang berlaku dalam dunia pengelolaan informasi atau dokumentasi dapat di katakan proses, pengumpulan informasi di bidang ilmu pengetahuan yang terjadi di masa lalu, bentuknya bisa berupa dokumen, tulisan, gambar, atau melalui karya yang dibuat oleh orang lain. Contohnya seperti : sketsa, biografi, dan lain- lain.⁷⁶

Adapun instrumen dalam mengumpulkan data melalui metode dokumentasi ini adalah peneliti sendiri. Sedangkan alat bantu yang peneliti gunakan dalam metode dokumentasi adalah perekam gambar atau foto.

Adapun yang akan di dokumentasikan oleh peneliti meliputi:

- a. Proses wawancara dengan informan.
- b. Struktur pengurus BUMDes kembang.
- c. Hasil karya pemberdayaan masyarakat desa kemiri.
- d. Fasilitas penunjang BUMDes
- e. Suasana toko dan kantor BUMDes kembang.
- f. Proses perizinan penelitian

E. Analisis data.

Analisis data bertujuan untuk mencari jawaban yang objektif atas permasalahan melalui prosedur ilmiah. Untuk itu di dalam suatu penelitian dibutuhkan suatu proses analisis data yang berguna untuk menganalisis data-data yang telah terkumpul. Fungsi dari analisis data dalam suatu penelitian

⁷⁶ Meirzha Anggakara, Pengertian Dokumentasi, Jenis, Dan Contoh Dalam Perusahaan, Januari 23, 2022, <https://www.linohvr.com/apa-itu-dokumentasi/>

berfungsi sebagai mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode dan mengkategorikan. Adapun metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus dan tuntas sehingga datanya sudah lengkap. Aktifitas dalam analisis data yaitu : reduksi data, penyajian data dan kesimpulan atau verifikasi.⁷⁷

Adapun langkah- langkah peneliti dalam menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data.

Padatanganan analisis yang pertama adalah pengumpulan data hasil wawancara, hasil observasi, dan berbagai dokumen berdasarkan kategori yang sesuai dengan masalah penelitian yang kemudian dikembangkan penajaman data melalui pencarian data selanjutnya di butuhkan dalam penelitian.

2. Reduksi data

Reduksi data di artikan sebagai proses dalam penelitian, pemusatan dalam pemfokusan pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan- catatan tertulis dilapangan. Reduksi data berlangsung terus- menerus selama proyek yang berorientasi dalam penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tanpak waktu penelitiannya, memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya), kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan

⁷⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Dan R&D*. 246

penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi yang berikutnya, membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus- gugus membuat partis dan membuat memo. Reduksi atau transformasi data ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

Data yang di reduksi akan memberikan gambaran yang lebih spesifik dan mempermudah peneliti melakukan pengumpulan data selanjutnya mencari, data tambahan jika diperlukan. Semakin lama peneliti berada di lapangan maka, jumlah data yang di peroleh akan semakin banyak, semakin kompleks dan rumit. Oleh karena itu, reduksi data perlu dilakukan sehingga data tidak bertumpuk agar tidak mempersulit analisis selanjutnya.

3. Penyajian data.

Setelah data di reduksi, langkah analisis selanjutnya adalah penyajian data, penyajian data merupakan sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

Penyajian data di arahkan agar data hasil reduksi data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan sehingga makin mudah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian naratif, bagan hubungan antar kategori serta diagram alur. Penyajian data dalam tersebut mempermudah peneliti dalam bentuk tersebut mempermudah peneliti dalam memahami apa yang terjadi. Pada langkah ini, peneliti

berusaha menyusun data yang relevan. Sehingga informasi yang di dapat disimpulkan dan memiliki makna tertentu untuk menjawab masalah penelitian.

Peyajian data yang baik merupakan langkah penting menuju tercapainya analisis kualitatif yang valid. Dalam melakukan penyajian data tidak semata- mata mendeskripsikan secara naratif, akan tetapi disertai proses analisis yang terus menerus sampai proses penarikan kesimpulan. Langkah berikutnya dalam proses analisis data kualitatif adalah menarik kesimpulan. Berdasarkan temuan dan verifikasi data.

4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Tahap ini merupakan tahap penarikan kesimpulan dari semua data yang telah diperoleh sebagai hasil penelitian. Penarikan kesimpulan atau verifikasi adalah usaha untuk mencari atau memahami makna atau arti, keteraturan, pola- pola, penjelasan alur, sebab- akibat atau proposisi. Sebelum melakukan penarikan kesimpulan terlebih dahulu dilakukan reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan atau verifikasi dari kegiatan- kegiatan sebelumnya. Sesuai dengan pendapat Miles dan Huberman, proses analisis tidak sekaligus, melainkan interaktif, secara bolak- balik diantara kegiatan reduksi, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi selama waktu penelitian. Setelah melakukan verifikasi maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil penelitian yang dijadikan narasi. Penarikan kesimpulan merupakan tahapan akhirdari

kegiatan analisis data. Penarikan kesimpulan ini merupakan akhir dari tahapan pengolahan data.

Adapun panduan yang dapat dijadikan dalam proses analisis data dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Dari hasil wawancara, observasi, pencatatan dokumen, dibuat catatan lapangan secara lengkap. Catatan lapangan ini terdiri dari deskripsi dan refleksi.
- b. Berdasarkan catatan lapangan, selanjutnya dibuat reduksi data. Reduksi data ini berupapoko- pokok temuan yang penting.
- c. Dari reduksi data kemudian diikuti penyusunan sajian data yang berupa cerita sistematis dengan suntingan peneliti supaya maknanya lebihjelas mudah dipahami. Sajian data ini, dilengkapi dengan faktor-faktor pendukung, antara lain, metode, skema, bagan, table dan sebagainya.
- d. Berdasarkan sajian data tersebut, kemudian dirumuskan kesimpulan sementara.
- e. Kesimpulan sementara tersebut senantiasa akan terus berkembang sejalan dengan penemuan baru dan pemahaman baru, sehingga, akan di dapat suatu kesimpulan yang mantap dan benar-benar sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Demikian seterusnya aktifitas penelitian ini berlangsung, yairu terjadi, interaksi yang terus menerus antara tiga komponen analisis nya bersamaan dengan pengumpulan

data baru yang dirasakan bias menghasilkan datayang lengkap sehingga dapat di rumuskan kesimpulan akhir.

- f. Dalam merumuskan kesimpulan akhir, agar terhindarkan dari unsur subjektif, dilakukan upaya:
 - 1) Melengkapi data- data kualitatif.
 - 2) Mengembangkan “Inter subjektifitas”, melalui diskusi dengan orang lain.

F. Keabsahan data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep validitas dan reabilitas. Keabsahan data yang akan dilakukan pada penelitian ini yaitu *triangulasi* sumber yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah di peroleh melalui berbagai sumber. Data yang dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya diminta kesepakatan atau keterangan dengan tiga sumber data tersebut.⁷⁸

Teknik pemeriksaan keabsahan data tidak hanya digunakan untuk menyanggah apa yang telah dituduhkan kepada konsep penelitian kualitatif, yang mengatakan, bahwa penelitian ini tidak bersifat ilmiah, tetapi teknik keabsahan data, ini merupakan sebagai tahapan yang tidak dapat dipisahkan dari tubuh pengetahuan pada penelitian kualitatif.⁷⁹

⁷⁸ Moelong, Laxy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, PT. Remaja Roda Karya Press, 2005), Hal 230.

⁷⁹ Arnild Augina Mekarisce, *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat*, (Jambi, Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat Vol,12 Edisi 3, 2020), Hal 147

G. Tahapan penelitian.

Usaha mempelajari penelitian kualitatif tidak lepas dari usaha mengenai tahapan pada penelitian. Tahapan penelitian yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu, berkaitan dengan proses pelaksanaan penelitian yang peneliti lakukan terdiri dari tahap pra – lapangan, tahap pelaksanaan penelitian, dan tahap penyelesaian.

1. Tahap pra lapangan.

Pada tahapan awal di dalam suatu penelitian atau biasa disebut tahap pra- lapangan terdiri dari 9 (sembilan) bagian yakni meliputi bagian- bagian sebagai berikut:

- a. Menyusun rencana penelitian.
- b. Memiliki objek penelitian.
- c. Melakukan peninjauan observasi terdahulu terkait objek penelitian yang telah di tentukan.
- d. Mengajukan judul penelitian kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khusus nya melakukan pengajuan melewati system informasi terpadu (SISTER). Penelitian mengajukan judul beserta dengan proposal mini yang berisikan data diri mahasiswa, latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian.
- e. Meninjau kajian pustaka, penelitian mencari referensi penelitian terdahulu serta kajian teori yang terkait dengan judul dan tujuan penelitian.
- f. Konsultasi proposal kepada dosen pembimbing.

- g. Membuat matriks penelitian.
 - h. Mengurus perizinan penelitian.
 - i. Mempersiapkan penelitian lapangan.
2. Tahap pelaksanaan penelitian.

Setelah mendapatkan izin penelitian akan memasuki objek penelitian dan langsung melakukan pengumpulan data dengan observasi, wawancara (*Interview*) dan dokumentasi untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan fenomena yang akan diteliti yaitu mengenai tata kelola BUMDes sebagai *benchmarking* pengelolaan dana desa di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember.

3. Tahap penyelesaian.

Tahap penyelesaian merupakan tahapan yang paling akhir, yaitu penulisan laporan atau hasil penelitian. Setelah data- data yang dibutuhkan terkumpul melalui berbagai macam tahapan penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Profil Desa Kemiri

a. Keadaan Geografis Desa Kemiri

Jember merupakan salah satu kabupaten yang berada di provinsi Jawa Timur yang mempunyai 31 kecamatan. Salah satunya adalah Kecamatan Panti. Wilayah kecamatan panti terdiri dari 7 desa yaitu; Serut, Suci, Kemiri, Panti, Glagahwero, Kemuningsari Lor Dan Pakis. Kondisi geografis Desa Kemiri berada di ketinggian 450- 600 meter diatas permukaan air laut. Topografi di desa kemiri sebagian besar, yaitu hampir 80% berupa pegunungan, dan 20% berupa daratan. Dengan kondisi geografis yang sebagian besar adalah pegunungan desa kemiri mempunyai potensi yang besar dalam pembudidayaan perkebunan seperti kopi.

Kemiri adalah salah satu desa di Kecamatan Panti nama Kemiri sendiri diambil dari nama pohon bernama kemiri. Konon di Desa Kemiri terdapat banyak pohon kemiri yang besar di wilayah pasar setempat.⁸⁰

Desa Kemiri terdiri dari enam dusun yaitu, Dusun Delima, Dusun Kantong, Dusun Krajan, Dusun Sodong dan Dusun Danci. Adapun batas- batas wilayah Desa Kemiri adalah sebagai berikut :

⁸⁰ Bhaidhowi, kepala desa kemiri, diwawancara oleh syamsul armanda, 17 maret 2023

- 1) Sebelah barat Desa panti berbatasan dengan Desa Suci Kecamatan Panti.
 - 2) Sebelah timur berbatasan dengan Desa Sukorambi Kecamatan Sukorambi.
 - 3) Sebelah utara berbatasan dengan Pegunungan Argopuro.
 - 4) Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Serut Kecamatan Panti.
- b. Visi dan misi desa kemiri.
- 1) Visi
Sudah waktunya membenahi jember (wes wayahe mbenahi jember) dengan berprinsip pada sinergi, kolaborasi dan akselerasi dalam membangun jember.
 - 2) Misi
 - a) Meningkatkan pertumbuhan ekonomi dengan semangat sinergitas dan kolaborasi bersama semua elemen masyarakat yang berbasis potensi daerah.
 - b) Membangun tata kelola pemerintah yang kondusif antara eksekutif, legislatif, masyarakat dan komponen pembangunan daerah lain nya.
 - c) Menuntaskan kemiskinan yang ada di kabupaten jember.
 - d) Meningkatkan investasi dari luar ke daam kabupaten jember.
 - e) Pelayanan publik berupa kesehatan dan pendidikan dengan sistem yang terintegritas.

Desa kemiri memiliki luas 1.578,584 Ha yang penggunaannya dapat dilihat secara rinci berdasarkan tabel dibawah ini :

Tabel 4.1
Penggunaan lahan wilayah desa kemiri

| No | Penggunaan lahan | Luas (Ha) |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------|
| 1. | Sawah pertanian | |
| | a. Irigasi teknis | 262.700 |
| | b. Irigasi tadah hujan | 5.494 |
| | c. Irigasi desa | 22.390 |
| 2. | Pemukiman dan pekarangan | 142.500 |
| 3. | Tegalan | 94.000 |
| 4. | Kuburan | 1.500 |
| 5. | Perkebunan | |
| | a. Perkebunan daerah | 700.000 |
| | b. Perkebunan swasta | 350.000 |
| Luas wilayah desa keseluruhan | | 1.578.584 |

Sumber : profil desa kemiri.

d. Keadaan demografis Desa Kemiri.

Desa kemiri dengan jumlah penduduk sekitar 11.264 jiwa per tahun 2022, jumlah penduduk tiap dusun relatif rata-rata tetapi ada sebagian dusun yang tingkat kelahiran yang lebih tinggi daripada tingkat kematian.⁸¹

2. BUMDes Kembang Desa Kemiri

a. Sejarah BUMDes Kembang

Badan usaha milik desa (BUMDes) di desa kemiri didirikan pada tanggal 2 januari 2008, sesuai dengan peraturan desa (Perdes) No. 3 tahun 2007 yang mengacu pada undang-undang No. 8 tahun 2005 yang mengatur tentang pemerintah daerah yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat guna meningkatkan

⁸¹ Desa kemiri, *profile desa kemiri*, diakses tanggal 13 desember 2022

potensi dari setiap sektor. Badan usaha milik desa ini diberi nama badan usaha milik desa kemiri membangun atau yang biasa disingkat dengan “BUMDes Kembang”.⁸²

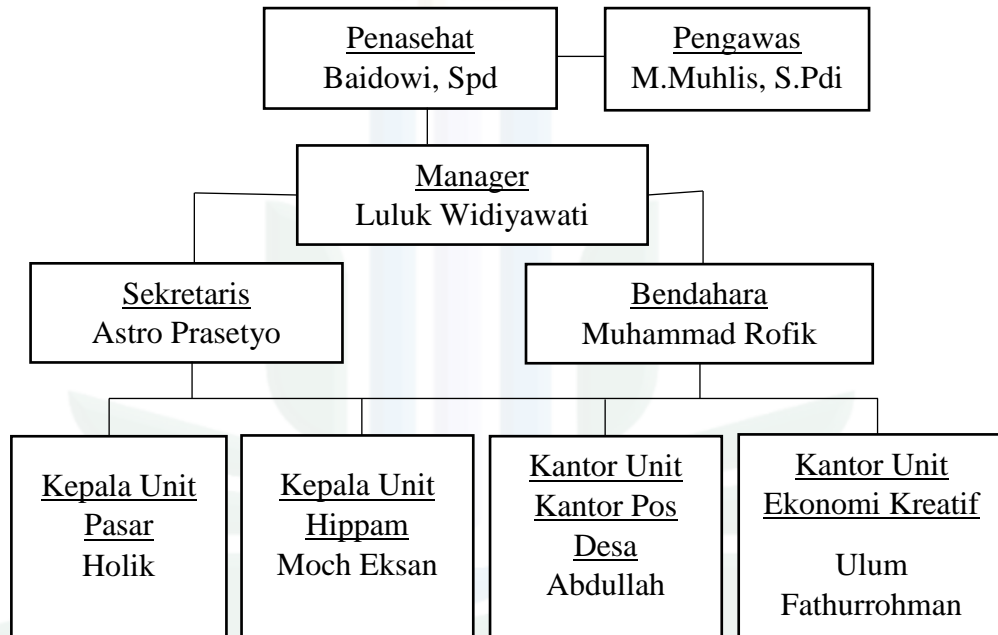
Pendirian BUMDes Kembang di desa kemiri merupakan langkah baru yang diambil bapak suryono sebagai kepala desa pada tahun itu (2008) untuk lebih meningkatkan sistem pelayanan untuk masyarakat desa kemiri. Pergantian pemimpin desa maka akan memunculkan peraturan dan program kerja baru sehingga penjagaan dan pengelolaan aser desa kurang dilakukan pengurusan maka dari hal itu didirikan lembaga badan usaha milik desa (BUMDes) di desa kemiri.

Pendirian BUMDes Kembang dimanfaatkan sebagai lembaga yang menampung kegiatan perekonomian masyarakat desa kemiri, baik yang dikembangkan menurut perekonomian adat atau budaya lokal maupun kegiatan perekonomian yang bersifat program atau proyek pemerintah.

⁸² Bhaidowi, kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, 27 maret 2023

b. Struktur organisasi BUMDes Kembang Desa Kemiri.

Gambar: 4.2
struktur organisasi BUMDes Kembang Desa Kemiri.



Sumber : profile BUMDes Kembang Desa Kemiri.

c. Usaha BUMDes Kembang.

Adapun jenis unit usaha yang dimiliki dan dikelola oleh BUMDes Kembang adalah sebagai berikut :

- 1) Pengelolaan pasar desa
- 2) Unit HIPPAM (Himpunan penduduk pemakai air minum)
- 3) Pengelolaan aset desa
- 4) Pertokoan dan perdagangan hasil pertanian
- 5) Kantor pos desa
- 6) Ekonomi kreatif

7) Pertambangan galian batu golongan C.⁸³

d. Pendapatan BUMDes Kembang

Penghasilan yang di peroleh oleh BUMDes Kembang desa Kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember. Merupakan pendapatan yang dihasilkan dari kegiatan transaksi dikurangi dengan pengeluaran dan yang berkaitan dengan pihak ketiga serta perawatan atas barang-barang investasi dalam satu periode (1 tahun) usaha. Adapun cara pembagian penghasilan, pendapatan dan permodalan dari BUMDes yaitu sebagai berikut :

1) Laba usaha

Laba usaha merupakan keseluruhan dari pendapatan bersih yang berasal dari kegiatan transaksi BUMDes. Kemudian laba tersebut dihitung dari proses produksi hingga pemasaran atau sewa yang sudah dikurangi dengan biaya kegiatan operasional dan perawatan peralatan perusahaan.

2) Modal usaha

Permodalan Keuangan dan harta benda BUMDes diperoleh dari :

- a) Kekayaan desa atau bantuan kekayaan desa yang dipisah dari PBDdes.
- b) Bantuan dari APBD kabupaten.
- c) Bantuan dari APBD provinsi.

⁸³ Kantor desa kemiri, “ profile BUMDes kembang”, 18 Maret 2023

- d) Bantuan APBN
 - e) Kerjasama dengan pihak swasta/ pihak ketiga.
 - f) Hasil usaha.⁸⁴
- 3) Bagi hasil usaha BUMDes setiap tahun yaitu sebagai berikut :
- a) Pendapatan asli desa sebanyak 35%.
 - b) Pengelolaan dana desa sebesar 20%.
 - c) Pemupukan modal sebesar 37%.
 - d) Pelatihan/ dana sosial/ umum sebanyak 8%.

B. PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

Penyajian data merupakan hasil yang di peroleh setelah melakukan analisis dan interpretasi lapangan yang dilakukan oleh peneliti untuk menampilkan hasil penelitian berupa data- data yang dianggap relevan sebagai hasil penelitian. Sedangkan analisis data adalah mengorganisasikan deskripsi sehingga dapat dikelola hingga data yang di deskripsikan dapat di sajikan dalam bentuk pola, tema kecenderungan dan motif dari data. Sebuah penelitian yang baik mampu menyediakan dan melengkapi data agar pembaca memahami analisis , dan analisis yang memadai dan memudahkan pembaca memperoleh pemahaman yang di sampaikan.⁸⁵ Seperti disebutkan sebelumnya bahwasanya peneliti menggunakan metode triangulasi dalam memperoleh data yaitu dengan observasi, wawancara, dokumentasi dan penggunaan catatan lapangan sebagai bukti penguat sebagai acuan penelitian.

⁸⁴ Kantor desa kemiri, “ Profile BUMDes Kembang”, 18 maret 2023.

⁸⁵ Michael quinn patton, *metode evaluasi kualitatif* , pustaka belajar, yogyakarta, 2006, hal 250

Dalam penelitian ini akan menguraikan data mengenai hasil data penelitian yang berkaitan dengan titik fokus masalah. Peneliti menguraikan hasil wawancara dengan informan yang secara keseluruhan ada 4 orang yaitu: bapak baidhowi (kepala desa kemiri), luluk widyawati (manager BUMDes kembang), astro prasetyo (Sekretaris BUMDes Kembang), muhammad iksan (kepala unit HIPPAM).

BUMDes kembang merupakan salah satu BUMDes berkembang yang ada di kabupaten jember. BUMDes kembang berdiri sejak tahun 2008 semenjak kepala desa bapak suryono. Perkembangan BUMDes dilakukan secara bertahap dari sejak berdirinya sampai tahun 2023 dan masih eksis sampai saat ini. Hal ini dibenarkan oleh ibu luluk widiyawati sebagai manager BUMDes kembang dalam wawancara beliau menyampaikan :

kita merintis BUMDes kembang sejak tahun 2008, awal kita berdiri kita hanya bisa fokus sama kerjasama dengan pos indonesia untuk membantu masyarakat bayar listrik, bayar air pdam, yang jadi staff karyawan juga masih sedikit termasuk saya sendiri. Dan sampai sekarang kita sudah mulai mengembangkan BUMDes samai bisa jadi rujukan BUMDes lain.⁸⁶

Menurut pemaparan diatas maka dapat diketahui mengenai sejarah pendirian BUMDes Kembang relatif mempunyai perkembangan yang signifikan dalam kelembagaannya. Ditambahkan oleh bapak astro sebagai sekretaris manager BUMDes kembang ketika wawancara beliau menyampaikan :

Perkembangan BUMDes mengalami pasang surut ketika kita berupaya mengembangkannya dari menentukan jenis usaha apa yang akan kita

⁸⁶ Luluk widiyati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh Syamsul Armanda, jember, 17 maret 2023

kembangkan nantinya dan bagaimana menarik minat masyarakat untuk lebih kompak dengan program- program kita nanti.⁸⁷

Dibutuhkan pembentukan perencanaan yang dapat di terapkan dalam jangka panjang, pendek dan menengah agar perkembangan serta pertumbuhan BUMDes kembang dapat dikontrol tingkat perkembangannya. Hal tersebut diperkuat oleh bapak Iksan sebagai kepala unit HIPPAM dalam wawancara yang dilakukan pada saat yang sama bahwa :

Dengan banyaknya permintaan dari masyarakat terkait program BUMDes kami diwajibkan untuk terus mengevaluasi kerja dan jalannya organisasi agar masyarakat tidak kecewa, dan dengan adanya bantuan dari dana desa kita berupaya sebaik mungkin dalam mengembangkan BUMDes kedepannya.⁸⁸

Perkembangan unit usaha yang dikelola BUMDes mengalami perkembangan yang cukup baik dihitung semenjak tahun 2008 sampai 2023 sudah mempunyai 5 unit usaha. BUMDes kembang bersama dengan pemerintah desa kemiri mulai merambah kerjasama bersama dengan beberapa pihak potensial yang mampu diajak berkolaborasi dalam pengembangan BUMDes kedepannya. Pemanfaatan dana desa yang diperoleh dari pemerintah pusat digunakan dengan penambahan unit dan pemeliharaan fasilitas penunjang BUMDes Kembang dalam bidang pelayanan dan jasa. Berikut rincian data yang akan dipaparkan oleh peneliti yang diperoleh setelah pelaksanaan penelitian di BUMDes kembang desa Kemiri sebagai berikut:

⁸⁷ Astro, sekretaris manager BUMDes kembang desa kemiri, diwawancara langsung oleh Syamsul Armanda, jember, 17 maret 2023

⁸⁸ Iksan, kepala unit hippam BUMDes kembang, diwawancara oleh syamsul Armanda, jember, 17 maret 2023

1. Tata kelola BUMDes Kembang di desa Kemiri, Kecamatan panti, Kabupaten jember.

Pengelolaan lembaga masyarakat seperti BUMDes sangat membutuhkan pengelolaan dan pelaporan yang transparan bagi pemerintah dan masyarakat. Artinya, dalam pengelolaan harus ada *check and balance* baik oleh pemerintahdesa, pengelola BUMDes maupun dari masyarakat yang diperlukan sebagai sistem tata kelola BUMDes. Menurut bapak baidhowi selaku kepala desa kemiri menyampaikan bahwa:

Penerapan tata kelola BUMDes sangat diperlukan dan harus sering diperhatikan agar mekanisme pelaksanaannya masih dapat ditinjau sudah banyak yang merasakan dampak dari penerapan tata kelola.⁸⁹

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa BUMDes merupakan tata kelola yang sampai saat ini masih relevan diterapkan yaitu dengan menggunakan konsep sistem manajemen, kelembagaan dan tata kelola BUMDes. Lebih detailnya tata kelola BUMDes kembang desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember yang beredar dimasyarakat dan diterapkan dalam pengelolaan kerja mempunyai 3 konsep yaitu :

a. Sistem manajemen

Rangkaian proses didalam pengelolaan BUMDes pada penelitian ini meliputi *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling* dalam rangka mengelola setiap sumber daya organisasi baik manusia, material, modal, maupun teknologi secara efisien dan optimal guna mencapai

⁸⁹ Bhaidowi, kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

tujuan organisasi.⁹⁰ Berikut penggunaan sistem manajemen yang diterapkan oleh BUMDes kembang dalam pengelolaan BUMDes sebagai berikut :

1) Planning

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di BUMDes kembang melakukan beberapa perencanaan tertulis yaitu berupa program kerja yang sudah disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan keefektifan tugas dan fungsi pokok sesuai dengan jabatan struktural pegawai di BUMDes Kembang yang di pimpin oleh manager. Sebagai langkah pencegahan pelaksanaan suatu program maka harus dipilih dan dipilah mana program yang didahulukan dan lebih diprioritaskan. Seperti yang diampaikan oleh ibu luluk widiyawati selaku manager BUMDes Kembang desa Kemir menyampaikan bahwa :

BUMDes kembang banyak memiliki perencanaan dan *goals* yang ingin dicapai sehingga kami banyak menyusun Perencanaan harus jelas dan terarah baik secara jangka panjang dan jangka menengah, ruang lingkup yang sedang kita kembangkan yaitu menjangkau relasi dan kerjasama dengan beberapa pihak seperti kedinasan BPJS untuk perencanaan jangka panjang dalam keselamatan kerja di bidang pasar desa serta upaya memanfaatkan sumberdaya yang hasilnya difokuskan pada kepentingan perencanaan yang lebih akurat.⁹¹

Dari atas pemaparan diatas ibu luluk widiyawati penerapan perencanaan BUMDes sudah tersusun dan perlu banyak perbaikan

⁹⁰ Ismail sholihin, *pengantar manajemen*, airangga, 2022, hal 12

⁹¹ Luluk widiyawati, wawancara langsung , desa kemiri, jember, 17 maret 2023

dalam membenahan relasi dan kerjasama dan Bapak astro prasetyo selaku sekretaris manager BUMDes kembang juga menambahkan bahwa:

Program kerja yang sudah kita susun nantinya harus dapat diukur tingkat keberhasilannya dan mempunyai dampak kedepannya seperti mitra kerja dengan perusahaan yang saat ini sangat kita upayakan. Program yang kita kembangkan yaitu HIPPAM yang sangat berpotensi untuk dikembangkan.⁹²

Selanjutnya juga di sampaikan oleh Bapak baidhowi selaku kepala desa kemiri pada wawancara menyatakan bahwa :

Rencana saya ingin agar BUMDes lebih maju dan bisa bekerjasama dan menambah relasi dengan PT maupun UMKM sekitar agar BUMDes kita lebih maju kedepannya.⁹³

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa *planning* BUMDes kembang desa Kemiri memiliki banyak perencanaan yang disusun agar harus jelas dan terarah agar tingkat kerugian dan kekeliruan dalam pelaksanaan rencana dapat disesuaikan dengan tingkat pertumbuhan BUMDes Kembang, memperluas relasi dan kerjasama merupakan langkah yang krusial dalam pengembangan organisasi dan terkonsep dengan baik.

2) Organizing.

Dalam proses peningkatan kinerja manager BUMDes mendelegasikan kewenangan kepada para pegawai yang berada dibawah wewenangnya kepada para pegawai. Manager BUMDes

⁹² Astro prasetyo, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

⁹³ Baidhowi, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

melakukan pengecekan terhadap kinerja para pegawai yang dievaluasi setiap tahun sekali jika ada pegawai yang kurang keahliannya maka manager dapat memindah kerjakan pegawai tersebut atau memberhentikan nya agar kinerja dari lembaga dapat lebih baik dari sebelumnya. Menurut bapak baidhowi selaku kepala desa kemiri yang pada wawancara tanggal 17 maret 2023 mengatakan bahwa :

Pemilihan karyawan dan menetapkan fasilitas dan instruktur untuk mendukung tugas- tugas karyawan dalam organisasi memerlukan persetujuan manager dan pembagian mekanisme kerja sehingga lebih terjamin tercapai tujuan organisasi di BUMDes Kembang. Penentuan staff prosedural BUMDes Kembang desa Kemiri diseleksi secara tertutup dan di tes sesuai dengan pengalaman lapangan dan keseriusan dalam melakukan amanah pekerjaan yang ditawarkan.⁹⁴

Ditambahkan oleh ibu luluk widiyawati selaku manager BUMDes kembang pada wawancara tanggal 17 maret 2023 beliau mengatajan bahwa :

Penempatan karyawan sesuai *passion* dalam BUMDes Kembang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kegiatan organisasi dan diharapkan semua karyawan dapat menyatukan minat dan keterampilan yang berbeda untuk pengembangan BUMDes Kembang di desa Kemiri ini. Kemudian kami menyusun jadwal pelayanan operasional yang diterapkan di BUMDes Kembang agar para karyawan lebih mudah dalam memenejemen waktu kerja.⁹⁵

Tabel : 4.2
Jadwal operasional BUMDes Kembang desa Kemiri

| No. | Hari | Jam |
|-----|---------------|---------------|
| 1. | Senin – Kamis | 08.00 – 12.00 |
| 2. | Jumat | 08.00 – 10.30 |

Sumber : wawancara ibu luluk widiyawati

⁹⁴ Baidhowi, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023.

⁹⁵ Luluk widiyawati, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

Bapak astro prasetyo selaku sekretaris manager BUMDes Kembang desa Kemiri menguatkan pembahasan narasumber sebelumnya dalam wawancara pada tanggal 17 maret 2023 mengemukakan bahwa :

Pembagain tim kerja sangat berpengaruh dalam hasil kinerja karyawan terutama bagian HIPPAM yang merupakan salah satu komoditas unggulan produk BUMDes Kembang desa kemiri .⁹⁶

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwasanya sinergisme dalam organisasi dengan adanya tindakan pengelompokan kemampuan kerja yang sesuai menjadi sebuah tim lebih efisien diterapkan di BUMDes Kembang. Pengorganisasian memiliki efek yang positif yang dapat memicu optimalisasi potensi karyawan yang bisa diwadahi serta sebagai pengawas managerial dalam sebuah organisasi.

3) Actuating.

Upaya peningkatan mutu dan kualitas kewenangan serta tujuan BUMDes kembang mengupayakan realisasi dari perencanaan dengan berbagai arahan serta kebijakan dengan cara memotivasi karyawan untuk melaksanakan tugas yang sudah disesuaikan dengan peran dan tanggung jawab. Realisasi rencana dengan berbagai arahan yang disesuaikan maka dari itu *actuating* sangat dibutuhkan skill *leadership* yang baik dan tegas. Berdasarkan wawancara dengan ibu

⁹⁶ Astro prasetyo, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

Luluk widiyawati sebagai manager bumdes kembang desa kemiri pada tanggal 17 maret 2023 mengatakan bahwa :

Dalam upaya menggerakkan usaha karyawan mencapai target kita mengupayakan menciptakan lingkungan kerjasama yg efisien dan nyaman seperti rumah di BUMDes kembang ini agar karyawan betah.⁹⁷

Bapak astro prasetyo sebagai sekretaris manager BUMDes kembang desa kemiri menyampaikan dalam wawancara pada tanggal 17 maret 2023 yaitu :

Memotivasi karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan staff sangat diperlukan secara berkala untuk mengikuti perkembangan bumdes kembang ini agar menambah *value* dari diri sendiri dan organisasi tentunya, karyawan yang baik itu karyawan yang tidak mencampur adukkan masalah pribadi dengan tugas lain yang bersifat pribadi yang dirasa kurang mendesak.⁹⁸

Bapak baidhowi selaku kepala desa menambahkan dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 17 maret 2023 beliau menyampaikan bahwa :

Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang dapat meningkatkan motivasi para karyawan merupakan tanggung jawab bersama karena keharmonisan hubungan antar rekan kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kinerja karyawan nantinya.”⁹⁹

Jadi dapat disimpulkan bahwasanya *actuating* sebagai realisasi dari perencanaan implementasi *actuating* itu sendiri sangat penting sebagai motivasi karyawan untuk bergerak dan meningkatkan *value* diri sendiri dan BUMDes kembang itu sendiri

⁹⁷ Luluk widiyawati, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

⁹⁸ Astro prasetyo, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023.

⁹⁹ Baidhowi, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

agar dapat mengimbangi perkembangan terhadap tingkat permintaan organisasi. Hubungan yang harmonis antar rekan kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja dan dapat meningkatkan hasil yang didapat.

4) Controlling

Upaya pelaksanaan *controlling* dalam proses pelaksanaan ketentuan perencanaan, melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan yang dilakukan ketika sebelum proses, saat proses dan setelah proses. Pernyataan komparatif juga disampaikan oleh ibu luluk widyawati saat wawancara tanggal 17 maret 2023 beliau menyampaikan :

Controlling yang sudah saya terapkan itu ada dua yaitu controlling langsung ketika hari kerja agar mengetahui apa yang sedang dikerjakan dengan benar dan hasilnya sesuai dengan dikehendaki, tapi kalau semisal berhalangan hadir ke bumdes bisa lewat controlling jarak jauh semisal melalui laporan secara tertulis maupun lisan dari karyawan tentang hasil dari pelaksanaan tugas dan pencapaian dari tugasnya karyawan.¹⁰⁰

Ditambahkan oleh pak astro prasetyo selaku sekretaris manager BUMDes Kembang saat wawancara 17 maret 2023 menyampaikan :

pengawasan yang kita lakukan juga dilakukan apabila terdapat kesalahan teknis dalam pelaksanaan kinerja karyawan, agar tidak terdapat pengulangan kesalahan sehingga hasilnya bisa sesuai dengan yang kita harapkan.¹⁰¹

¹⁰⁰ Luluk widyawati, diwawancara oleh penulis, jember, 17 maret 2023

¹⁰¹ Astro prasetyo, diwawancara oleh penulis, jember, 17 maret 2023

Selanjutnya ditambahkan oleh ibu luluk widyawati selaku manager BUMDes Kembang saat wawancara 17 maret 2023 mengatakan :

“pengawasan tertinggi yang ada dalam struktur bumdes kembang dipegang oleh bapak M. Muhlis, S. Pdi”¹⁰²

Dalam penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa controlling yang dilakukan oleh BUMDes Kembang desa Kemiri adalah bapak M., Muhlis S.Pdi sebagai pejabat tertinggi dalam struktur pengawasan BUMDes, kegiatan pengawasan manager BUMDes sebagai pemantau tidak adanya pengulangan kesalahan pada karyawan dan pengawasan pemenuhan tugas dan kewajiban karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui laporan dan semacamnya.

b. Kelembagaan.

BUMDes Kembang merupakan lembaga usaha milik pemerintah desa kemiri yang bergerak dalam bidang pengembangan dan penggalian potensi desa kemiri baik itu potensi sumber daya alam maupun sumber daya manusia. Dasar pendirian bumdes mengacu pada :

- a. Perda no. 07 tahun 2015
- b. Perbup
- c. Permendagri
- d. Perdes no. 03 tahun 2007.

¹⁰² Luluk widiyawati, wawancara langsung, di desa kemiri , jember, 17 maret 2023.

e. SK kepala desa¹⁰³

Bumdes sebagai lembaga pengembangan yang ada di desa diharapkan mampu memberikan signifikasiterhadap kelompok-kelompok usaha mikro yang telah tumbuh di masyarakat sangat besar. Seperti yang disampaikan bapak baidhowi selaku kepala desa dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 18 maret 2023 mengatakan :

“ hal yang sekarang kami usahakan kedepan nya itu menjadikan BUMDes sebagai induk usaha dan wadah bagi usaha- usaha dari kelompok usaha yang bahkan ada sebelum BUMDes ini belum terbentuk yang ada di desa kemiri.”¹⁰⁴

Ikut menambahkan ibu luluk widiyawati selaku manager BUMDes kembang dalam wawancara yang saya lakukan pada tanggal 17 maret 2023 beliau menyampaikan bahwa :

" dampak dari adanya BUMDes ini mulai teras semenjak BUMDes memperdayakan HIPPAM menjadi aset kita, lalu kita kelola dengan memanfaatkan modal yang ada sampai sekarang jumlah pemakai HIPPAM sudah tembus 606 rumah yang menggunakan layanan ini.”¹⁰⁵

Bapak iksan sebagai kepala unit HIPPAM ikut menguatkan pendapat dari narasumber sebelumnya dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 17 maret 2023 beliau menyampaikan:

“ dengan banyaknya rintangan dan peluang di bumdes kita mulai berbenah dan mengevaluasi kegiatan kita, layaknya BUMDes lain kita membutuhkan langkah demi langkah untuk menjadi bumdes sampai saat ini mulai dari menambah karyawan yang masih masyarakat desa kemiri, lalu kita

¹⁰³ Kantor desa kemiri, “Profile BUMDes kembang”, 17 Maret 2023

¹⁰⁴ Baidhowi, Kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 18 maret 2023

¹⁰⁵ Luluk wdiyawati, wawancara langsung, desa kemiri, jember 18 maret 2023

membentuk pasar desa agar lebih menonjol bahwa kita termasuk lembaga perekonomian dan BUMDes kembang mempunyai batasan dan peraturan yang harus dijaga dan tetap di terapkan seperti terbiasa tepat waktu bagi karyawan yang mempunyai jadwal shift untuk pembagian jadwal pengaliran air HIPPAM”¹⁰⁶

Dapat disimpulkan dari hasil wawancara yang sudah dilakukan oleh peneliti bahwa BUMDes memiliki aturan dan batasan yang harus dilakukan sebagai anggota atau staff pengelola untuk kebijakan BUMDes, terbentuknya BUMDes kembang hingga dapat dikategorikan sebagai BUMDes berkembang dilalui dengan banyak evaluasi perbaikan baik dibidang pembaruan unit usaha, kebijakan sampai administrasi. Pembentukan unit usaha sebagai pendukung untuk pengembangan BUMDes dilakukan sesuai dengan tingkat kebutuhan dari masyarakat sehingga tingkat pemberdayaan lebih dapat dirasakan dan berdampak kepada kemudahan akses di masyarakat.

c. Sistem tata kelola BUMDes Kembang

Sistem tata kelola merupakan merupakan rangkaian proses mengenai kebiasaan, aturan, dan organisasi yang mampu mempengaruhi arah gerak organisasi serta merancang arahan dan pengelolaan perusahaan menggunakan konsep transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab dan keadilan (kesetaraan), dengan adanya sistem tata kelola BUMDes dapat diarahkan dan dikendalikan sesuai dengan peraturan

¹⁰⁶ Iksan, kepala unit bagian HIPPAM, diwawancarai langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

yang tertulis di anggaran dasar (AD) atau anggaran rumah tangga (ART) atau peraturan tidak tertulis seperti adat istiadat desa kemiri. Berikut sistem tata kelola yang digunakan oleh BUMDes kembang desa Kemiri :

1) Transparansi

Transparansi dianggap sebagai akses dan penjelasan mengenai alur keuangan maka dari hal itu transparansi mempengaruhi terhadap kualitas dari suatu perusahaan yang mudah di lihat. Sesuai dengan pemaparan kepala desa kemiri yakni bapak baidhowi dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 17 maret 2023 beliau menyampaikan bahwa :

Mengacu pada visi dan misi dari BUMDes kembang maka arah pengambilan keputusan harus sesuai dengan tingkat regulasi kebutuhan ekonomi masyarakat, dan yang yang lebih utama didahulukan, minim dengan adanya unit usaha seperti pasar desa diharapkan masyarakat bisa lebih mandiri dan lebih terfasilitasi.¹⁰⁷

Ibu luluk widiyawati sebagai menager BUMDes kembang ikut menambahkan ketika dilaksanakan wawancara beliau menyampaikan bahwasanya :

Sosialisasi juga kita lakukan agar tidak adanya salah informasi yang dapat dipaai oleh masyarakat baik umum maupun khusus terkait program yang mau dipakai, baru apabila menerima respon yang positif baru kami jadikan program dan sampai saat ini masih tergolong aman dan lancar- lancar saja.¹⁰⁸

Bapak astro prasetyo menggah pernyataan ibu luluk widiyawati ketika wawancara beliau menyampaikan bahwa:

¹⁰⁷ Baidhowi, kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda , jember 17 november 2023

¹⁰⁸ Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh Syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

Terkadang kita juga mengalami penolakan, bukan dari program nya tapi lebih ke teknis pelaksanaan dan petugas di jadikan enanggung jawab. Hal seperti tadi kita musyawarahkan ketika pelaksanaan musrembang desa.¹⁰⁹

Menyampaikan ulang dalam wawancara ibu luluk widiyawati sebagai manager BUMDes Kembang beliau menyampaikan bahwa :

Semisal sebelum dibentuknya pasar desa kami informasikan dulu kepada masyarakat bahwa unit usaha ini kami prioritaskan kepada masyarakat yang berpotensi dan mempunyai keinginan dibidang pasar desa.¹¹⁰

Bapak astro sebagai sekretaris manager BUMDes Kembang ikut menyampaikan dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

Keterbukaan mengenai laporan dan siklus keuangan sudah termasuk baik dan bagus dapat diakses baik kebijakan maupun laporan keuangan nya.¹¹¹

Berikut merupakan contoh penerapan metode transparansi yang dilakukan di BUMDes Kembang desa kemiri berupa laporan pendapatan bersih BUMDes Kembang tahun 2022

Gambar : 4.3
Pendapatan bersih BUMDes kembang 2022

| No. | Bulan | HIPPAM | Pasar Desa | Tanah Kas Desa | Fee Listrik |
|-----|--------|-----------|------------|----------------|-------------|
| 1 | Des-21 | 3,085,500 | - | - | - |
| 2 | Jan-22 | 4,717,000 | 592,000 | - | - |
| 3 | Feb-22 | 5,109,000 | 606,000 | - | 54,000 |
| 4 | Mar-22 | 5,354,000 | 589,000 | - | 54,000 |
| 5 | Apr-22 | 5,238,000 | 713,000 | - | 54,000 |
| 6 | Mei-22 | 5,428,000 | 955,000 | - | 55,000 |
| 7 | Jun-22 | 5,521,000 | 1,165,000 | - | 55,000 |

¹⁰⁹ Astro prasetyo, sekretaris manager BUMDes kembang, wawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 november 2023

¹¹⁰ Luluk widiyawati, manager BUMDes Kembang, diwawancara langsung oleh Syamsul armanda, jember, 17 maret 2023.

¹¹¹ Astro, sekretaris manager BUMDes Kembang, diwawancara langsung oleh Syamsul Armanda, jember, 17 maret 2023

| | | | | | |
|----|--------|------------|------------|---|---------|
| 8 | Jul-22 | 5,622,000 | 1,096,000 | - | 48,000 |
| 9 | Agu-22 | 5,648,000 | 920,000 | - | 52,000 |
| 10 | Sep-22 | 5,562,000 | 1,131,000 | - | 54,000 |
| 11 | Okt-22 | 5,510,000 | 927,000 | - | 55,000 |
| 12 | Nov-22 | 5,689,000 | 1,060,000 | - | 55,000 |
| 13 | Des-22 | - | 1,165,000 | - | 55,000 |
| | Jumlah | 62,483,500 | 10,919,000 | - | 591,000 |

Sumber : Profile BUMDes kembang 2022

Berdasarkan data hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dapat ditarik kesimpulan bahwa transparansi yang diterapkan oleh BUMDes kembang adalah keterbukaan baik berupa informasi terkait keuangan dan lain nya mudah diakses. Komitmen kerjasama antar staf, masyarakat, dan pemerintah desa terkait sosialisasi program BUMDes harus memastikan mengenai kesiapan baik secara sumberdaya manusia atau sumberdaya modal dan sumberdaya alam yang akan dikelola harus dilaporkan dengan baik dan transparan.

2) Akuntabilitas.

Akuntabilitas merupakan langkah dalam mengevaluasi atas pelaksanaan program atau kinerja staff BUMDes untuk dapat dipertanggungjawabkan sebagai umpan balik dari manager sebagai pemimpin dari BUMDes untuk menentukan arah kebijakan kinerja BUMDes pada masa mendatang. Seperti yang disampaikan oleh bapak iksan sebagai kepala unit HIPAM beliau menyampaikan bahwa:

Setiap unit usaha yang di kembang dan dijalankan oleh BUMDes harus memiliki pencatatan semisal di HIPAM kita mempunyai catatan keanggotaan dan pembayaran anggota.¹¹²

Ibu luluk widiyawati sebagai manager BUMDes menyampaikan dalam wawan cara mengatakan bahwa :

Ketika pelaksanaan evaluasi kita juga melampirkan laporan terkait agenda yang sudah terlaksana maupun akan dilakukan bulan berikutnya, pada rapat ini kita merinci jumlah perbaikan aset, penambahan aset juga kita bahas selama pelaksanaan rapat.¹¹³

Ikut menambahkan ketika wawancara yakni bapak astro sebagai sekretaris manager BUMDes kembang beliau menyampaikan bahwa :

Terkait pertanggung jawaban BUMDes kembang sudah terlampir dan dibukukan yang nantinya kita setor ke pemerintah desa.¹¹⁴

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwasanya BUMDes Kembang desa Kemiri menerapkan konsep Akuntabilitas dalam bentuk laporan pertanggung jawaban baik berupa laporan keuangan, laporan anggaran maupun laporan terkait agenda yang telah tercaai atau agenda BUMDes yang akan di laksanakan di periode berikutnya.

¹¹² Iksan, kepala unit HIPAM, diwawancara langsung, jember, 17 maret 2023.

¹¹³ Luluk widiyawati, manager BUMDes Kembang, diwawancara langsung, jember, 17 maret 2023

¹¹⁴ Astro, sekretaris manager BUMDes kembang, diwawancara langsung, jember, 17 maret 2023

Tabel : 4.4
Operasional BUMDes 2022

| No | Bulan | Instalasi HIPPAM | Operasional BUMDes | Rek. Listrik (desa) | Rek. Listrik (BUMDes) |
|--------|--------|------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | Jan-22 | 630,000 | 120,000 | 109,000 | 91,000 |
| 2 | Feb-22 | 260,000 | 270,000 | - | - |
| 3 | Mar-22 | 820,000 | 170,000 | 160,000 | 140,000 |
| 4 | Apr-22 | 455,000 | 400,000 | 105,000 | 70,000 |
| 5 | Mei-22 | 332,000 | 1,047,000 | 121,000 | 55,000 |
| 6 | Jun-22 | 410,000 | 385,000 | 99,000 | 82,000 |
| 7 | Jul-22 | 250,000 | 3,876,000 | 98,000 | 68,000 |
| 8 | Agu-22 | 630,000 | 370,000 | 98,000 | 83,000 |
| 9 | Sep-22 | 510,000 | 1,605,000 | 70,000 | 74,000 |
| 10 | Okt-22 | 1,130,000 | 370,000 | 89,000 | 68,000 |
| 11 | Nov-22 | 745,000 | 420,000 | 96,000 | 73,000 |
| 12 | Des-22 | 607,000 | 3,605,000 | 85,000 | 69,000 |
| Jumlah | | 6,779,000 | 12,638,000 | 1,130,000 | 873,000 |

Sumber : profile BUMDes kembang 2022

Informasi yang didapatkan memudahkan kepada masyarakat dalam mengetahui kebijakan, program, kondisi dari BUMDes Kembang dan keadaan pemerintah desa Kemiri secara tidak langsung berdampak pada pemenuhan kebutuhan masyarakat dibidang informasi. Peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes Kembang dengan penyampaian informasi secara terbuka. Sehingga masyarakat mampu menilai mengenai pembiayaan program atau anggaran suatu program dan memicu minat masyarakat dapat memberi nilai, pendapat maupun saran terhadap kekurangan maupun kecacatan pelaksanaan program terkait.

3) Keadilan

Keadilan merupakan sifat yang tidak condong pada salah satu pihak dan tidak merugikan kepada pihak yang lain. Seperti yang

disampaikan oleh bapak astro selaku sekretaris manager BUMDes

Kembang dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

Setiap awal tahun di BUMDes Kembang ada evaluasi program kerja dan kadang ada usulan mengenai program kerja baru, kebijakan maupun keputusan. Ketika ada usulan baru kita mengupayakan hal tersebut dibahas ketika rapat bersama-sama secara musyawarah agar pengambilan keputusan dapat diketahui semua lapisan keanggotaan¹¹⁵

Ibu luluk widiyawati juga menambahkan dalam wawancara

beliau mengatakan bahwa:

Musyawarah itu sangat diperlukan dan penting ketika BUMDes kembang akan mengambil keputusan yang memerlukan suara dan pendapat dari keseluruhan anggota atau yang lebih tanggap dan paham permasalahan terkait, diharap bisa dapat hasil mufakat dari hal ini.¹¹⁶

Dari wawancara tersebut dapat ambil kesimpulan bahwa mufakat sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan didalam suatu organisasi. Dengan musyawarah sebagai anggota mempunyai hak menyampaikan suara dan pendapatnya dan berdasarkan asas kesetaraan. BUMDes harus memberikan kebebasan dalam menyampaikan usulan dan masukan demi kepentingan BUMDes kedepanya. Seperti yang disampaikan oleh ibu luluk widiyawati selaku manager BUMDes Kembang dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

kami mempunyai anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART) jadi kita punya peraturan dalam pengambilan keputusan untuk meminimalisir pengambilan keputusan sewenang-wenang yang merugikan salah satu pihak apalagi

¹¹⁵ Astro, sekretaris BUMDes Kembang, diwawancara langsung, jember, 17 maret 2023

¹¹⁶ Luluk widiyawati, manager BUMDes Kembang, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

terkait keuangan yang merupakan hal vital dalam sebuah BUMDes.¹¹⁷

Bapak Iksan sebagai kepala unit HIPPAM menyampaikan dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

Dengan adanya hal tersebut kita bisa saling menghargai dan lebih percaya satu sama lain dan merasa memiliki tidak hanya dikuasai manager saja.¹¹⁸

Dari hasil wawancara dapat diambil kesimpulan bahwa melibatkan semua orang dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan nilai kesetaraan dan saling menghargai antara staff karyawan dengan manager atau atasan yang setara. Menyampaikan pendapat, saran merupakan hal yang dapat meningkatkan keahlian dan nilai BUMDes apabila disampaikan dengan adab dan aturan yang sesuai dengan peraturan dan batasan BUMDes. Kebebasan berpendapat yang diterapkan oleh BUMDes kembang perlu adanya pendampingan lebih detail agar pendapat serta saran tidak mengganggu kepentingan perorangan atau kelompok lain yang pendapat dan sarannya tidak tersaring.

4) Responsibilitas

Mencakup pemenuhan kewajiban sebagai metode pencapaian tujuan organisasi sebagaimana di jelaskan oleh ibu luluk widiyawati sebagai manager bumdes ketika diwawancara beliau menyampaikan bahwa :

¹¹⁷ Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

¹¹⁸ Iksan, kepala unit HIPPAM, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

Di BUMDes kita dibagi beberapa unit bidang yang mempunyai tugas yang berbeda-beda. Dengan tugas yang berbeda bukan tidak mungkin di BUMDes diperlukan adanya kerjasama walaupun itu sebatas gagasan saja.¹¹⁹

Bapak astro sebagai sekretaris BUMDes ikut menimpali jawaban ibu luluk ketika dilaksanakan wawancara beliau menyampaikan bahwa:

Apabila salah satu anggota unit saya berhalangan maka kita rolling jadwal, di unit saya terdiri dari 3 orang jadi bagi anggota yang tidak ada kegiatan diusahakan buat menggantikan anggota yang mempunyai kepentingan yang dirasa *urgent*.¹²⁰

Dari hasil wawancara diambil kesimpulan bahwa pemenuhan kewajiban diharuskan sesuai dengan peran dan tugas masing-masing dan saling bekerjasama antar unit usaha sebagai bentuk kesolidan dalam suatu organisasi. Seperti yang disampaikan bapak baidhowi sebagai kepala desa kemiri beliau menyampaikan bahwa :

Struktural di BUMDes kembang itu sudah jelas pembagian unit, tugas maupun jabatannya sudah jelas ada penasihat, manager, bendahara, sekretaris, dan unit usaha. Mereka mempunyai tugasnya masing-masing seperti bendahara merupakan unit yang berfokus pada pemasukan dan pengeluaran dana yang digunakan oleh BUMDes.¹²¹

Ibu luluk widiyawati sebagai manager BUMDes setuju dengan penjelasan dari bapak baidhowi beliau menjelaskan bahwa :

Dengan adanya pembagian tugas sebagai seorang manajer saya harus menghormati hasil tugas mereka dan tidak

¹¹⁹ Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

¹²⁰ Astro, sekretaris BUMDes Kembang, di wawancara langsung oleh syamsul Armanda, jember 17 maret 2023

¹²¹ Baidhowi, kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember 17 maret 2023

sewenang- wenang menyalahkan tana adanya evaluasi. Dan bisa saling menghargai.¹²²

Kemudian bapak astro sebagai sekretaris BUMDes menyampaikan bahwa :

Dalam menjalankan program BUMDes kita mempunyai penasehat dan pengawas jadi apabila diantara kita ada yang melanggar peraturan yang sudah ditetapkan kita juga mendapatkan peringatan sebagai evaluasi atas pelanggaran yang dilakukan”¹²³

Dari hasil wawancara dapat diambil kesimpulan bahwa pengelolaan BUMDes yang baik adalah saling menghargai antara staff dan atasan dan melakukan tugas serta peran yang sudah menjadi amanah dalam pemenuhan tugas dari bidang- masing-masing dan dengan adanya banyak nya kegiatan yang berlangsung di dalam satu periode dilakukan pengawasan oleh pengawas BUMDes Kembang agar bisa meminimalisir pelanggaran. Tanggung jawab terhadap pekerjaan bisa menjadikan komitmen karyawan di BUMDes kembang mengarahkan ke kontribusi kerja.

2. Upaya Benchmarking di BUMDes kembang di desa kemiri, Kecamatan panti, Kabupaten Jember.

BUMDes berperan dalam mendukung kemandirian ekonomi desa, peran BUMDes terkait aspek perundang undangan berimplikasi dalam kemampuan dalam pengelolaan potensi desa. Sebagaimana mestinya BUMDes dibangun untuk mengelola aset, pemanfaatan aset, pengembangan

¹²² Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

¹²³ Astro, sekretaris BUMDes kembang, di wawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

investasi dan produktivitas, penyedia jasa dan layanan atau mendirikan unit usaha yang disesuaikan dengan potensi asli desa. Seperti yang disampaikan bapak Bhaidowi S. Pd menyampaikan bahwa :

Badan usaha milik desa membentuk unit usaha harus disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan itu juga yang diajukan masyarakat ketika musrembang desa dilaksanakan karena prinsip kami dari desa, oleh desa dan untuk desa selagi itu tidak berlawanan dengan hukum dan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan didirikannya BUMDes akan kita musyawarahkan nantinya.¹²⁴

Pengembangan potensi asli desa dalam mengembangkan BUMDes lewat peninjauan atas kebutuhan masyarakat sehingga pengembangan BUMDes dapat memberi respon yang positif. Dalam pelaksanaannya maka harus dibuat banyak langkah seperti yang disampaikan oleh ibu luluk widiyawati sebagai manager BUMDes Kembang ketika diwawancarai beliau menyampaikan bahwa :

Perencanaan terhadap pengembangan aset desa dibutuhkan standar operasional baik itu berupa layanan, administrasi, atau manajemen sumberdaya manusia, modal juga kita perhitungkan agar perencanaan BUMDes bisa terlaksana.¹²⁵

Perencanaan dalam mengembangkan BUMDes menjadi lebih baik kedepan nya agar menjadi percontohan yang baik kepada BUMDes lain yang akan melakukan *Benchmarking* di BUMDes Kembang. Seperti BUMDes Boss Muda Desa Panti yang pernah melakukan *benchmarking* mengenai pengembangan unit usaha dengan BUMDes Kembang. Seperti

¹²⁴ Bhaidhowi, kepala Desa Kemiri, diwawancara langsung oleh Syamsul Armanda, jember, 18 maret 2023

¹²⁵ Luluk widiyawati, manager BUMDes Kembang, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

yang disampaikan bapak muhammad iksan dalam wawancara menyampaikan bahwa :

Sebelum pengembangan unit usaha yang perlu dibenahi adalah pengembangan mutu BUMDes, hal tersebut dapat kita laksanakan pembinaan karyawan, pelatihan *soft skill* yang ada di BUMDes agar kinerja karyawan seimbang dan bisa mempunyai keahlian baru, seperti contoh kemaren ada pembaruan terkait pelaporan keuangan BUMDes dari yang awalnya masih manual menggunakan buku kita sekarang sudah mulai membenahi dengan belajar membenahi administrasi dan laporan di unit HIPPAM menggunakan komputerisasi¹²⁶

Pembenahan internal badan usaha sangat dibutuhkan agar badan usaha yang sedang berkembang dapat mempunyai pondasi yang kokoh untuk menunjang perkembangan BUMDes kedepannya. Seperti yang disampaikan bapak astro sebagai sekretaris manager BUMDes dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa :

Banyak lembaga BUMDes yang sering melakukan studi banding di BUMDes kita seperti BUMDes Boss Muda desa anti, dan salah satu BUMDes dari medan bahkan melakukan survei di bumdes kita terkait administrasi BUMDes maupun program-program yang menjadi unggulan di bumdes kita dan tips agar lebih efisien untuk mengumpulkan datadan survei lapangan agar lebih terjaga dan meminimalisir kehilangan aset BUMDes.¹²⁷

Dalam wawancara berikutnya bapak iksan sebagai unit HIPPAM sebagai salah satu unit yang berfokus pada pelayanan air bersih beliau menyampaikan bahwa :

¹²⁶ Muhammad iksan, sekretaris BUMDes Kembang, diwawancara langsung oleh Syamsul Armanda, 18 maret 2023

¹²⁷ Astro, sekretaris BUMDes Kembang, di wawancara langsung oleh syamsul armanda, jember 17 maret 2023

Peran pelayanan sangat berkaitan dengan bagaimana sudut pandang masyarakat menilai BUMDes maka saran saya lebih meningkatkan manajemen administrasi dan meninjau kinerja karyawannya.¹²⁸

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwasanya proses *benchmarking* sangat berkaitan dengan sudut pandang masyarakat mengenai BUMDes baik berupa penjagaan aset, efektivitas kebijakan, dan pengelolaan administrasi yang baik. Kinerja karyawan yang bagus harus disesuaikan dengan prinsip BUMDes sesuai dengan anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART). Penyesuaian kondisi lapangan tempat pengaplikasian program kerja sangat dibutuhkan sebagai metode penyesuaian agar lebih tepat sasaran. Seperti yang disampaikan oleh ibu luluk widiyawati dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa :

Pengurus BUMdes harus sebisa mungkin menggandeng masyarakat dalam pelaksanaan program kerja atau kegiatan sosial kemasyarakatan. Melakukan Penyesuaian terhadap tingkat kebutuhan masyarakat sebagai sasaran program dan melakukan perbaikan apabila terdapat salah satu unit usaha kurang pas dengan sasaran sehingga dapat meningkatkan nilai dan kualitas BUMDes kembang kedepannya.¹²⁹

Bapak muhammad iksan sebagai kepala unit HIPPAM ikut menambahkan ketika diwawancara beliau menyampaikan bahwa :

HIPPAM itu contoh yang paling dominan nampak pengaruhnya dimasyarakat kalau dulu kita sering ada masalah dengan air bersih dengan adanya HIPPAM kita dapat menghemat biaya lebih hemat, pasar desa juga banyak menarik karena pekerja maupun masyarakat

¹²⁸ Iksan, kepala unit HIPPAM, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember 17 maret 2023

¹²⁹ Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, di wawancara langsung oleh syamsul armanda, jember 17 maret 2023

yang melakukan transaksi jual beli di pasar desa juga kita fasilitasi oleh BPJS ketenagakejaan agar lebih *safety* dalam berwirausaha.¹³⁰

Berdasarkan hasil wawancara yang sudah dilaksanakan dapat di ambil kesimpulan bahwa pemanfatan masyarakat dalam pelaksanaan program kerja, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sebuah instansi seperti BUMDes tidak dapat diperoleh secara instan untuk dapat memberikan dampak responsif yang positif dari masyarakat dan itu juga dapat dilalui dengan banyak catatan permasalahan dan memerlukan perbaikan berkala. Terkadang permasalahan tersebut yang menjadikan BUMDes lebih peka terhadap perubahan iklim dari masyarakat dan dapat menjadi BUMDes yang lebih bernilai jual.

3. Pengelolaan dana desa di BUMDes Kembang Desa Kemiri. Kecamatan Panti, Kabupaten Jember.

Pengelolaan dana desa diperlukan dalam mengatur dan mengalokasikan dana desa berdasarkan tingkat kebutuha dan prioritas program. Dalam upaya pengelolaan dana desa agar efisien. Sebagaimana disampaikan bapak bhaidhowi selaku kepala desa kemiri :

Sumber dana BUMDes yang kita kelola berasal dari pemerintah desa dan sebagian juga dari dana desa sebagai modal untuk mengembangkan BUMDes kembang.¹³¹

Berdasarkan penyampaian bapak baidhowi mengenai sumber dana BUMDes kembang dalam pengembangannya berasal dari berbagai sumber

¹³⁰ Iksan, kepala unit HIPPAM, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember 17 maret 2023

¹³¹ Bhaidhowi, kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

sebagai penunjang. Hal tersebut ditambahkan oleh ibu luluk widiyawati sebagai manager BUMDes kembang beliau menyampaikan :

Sumber dana BUMDes awal kita sangat minim permodalan nya Cuma sekitar 25 juta saldo awal dan dana tersebut merupakan dana hibah dari pemerintah desa periode sebelumnya. Dengan dana BUMDes yang masih minim itu kita harus sebisa mungkin meriset BUMDes baik berupa operasional maupun managerial.¹³²

Dari penyampaian diatas dapat diketahui besar modal awal yang dihimpun oleh BUMDes kembang dan sumber pemasukan nya. Pembentukan organisasi badan usaha milik desa diperlukan managerial yang disesuaikan terutama dengan BUMDes baru. Permohonan dana desa dapat diajukan oleh BUMDes ke pemerintah desa sebagaimana dijelaskan oleh bapak bhaidowi selaku kepala desa kemiri beliau menyampaikan bahwa:

BUMDes dapat mengajukan permohonan untuk pengajuan permodalan dari dana desa. Akan tetapi alur penggunaannya harus jelas peraturannya dan perlengkapan yang mendukung baik secara perhitungan. Dan apabila persyaratan dan pertimbangannya cocok baru kita ajukan ketika pelaksanaan musrembangdesa.¹³³

Berdasarkan penyampaian diatas dapat dipahami bahwa permohonan pengajuan dana desa sudah ditetapkan alurnya baik business plan yang diperlukan dalam meminimalisir penyelewengan atas penggunaan dana desa. Musrembang desa merupakan tempat pengajuan dana desa. Sebagaimana disampaikan oleh ibu luluk widiyawati dalam wawancara bahwa:

Pengajuan pengunna dana melalui musrembang desa dapat digunakan pada tahun berikutnya semisal kita mengajukan

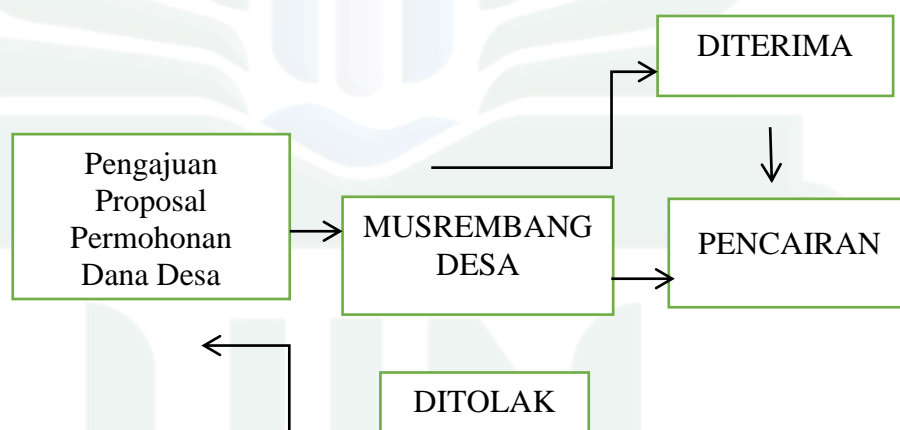
¹³² Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

¹³³ Bhaidowi, kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023

penggunaan dana desa tahun 2021 kita baru bisa dicairkan pada tahun 2022 itupun kalau lancar dan tidak ada penolakan baik dari anggaran maupun nominal pengajuannya.¹³⁴

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan pemanfaatan musrembang desa sebagai tempat yang disediakan oleh desa untuk saling bertukar pendapat serta tempat musyawarah terkait masing masing lembaga terutama BUMDes. Berikut skema pengajuan permodalan BUMDes kembang desa kemiri dalam pengajuan dana desa yaitu sebagai berikut :

Gambar : 4.3
Proses pengajuan dana desa sebagai permodalan BUMDes kembang desa kemiri



Sumber: wawancara bapak Bhaidowi

Dalam melancarkan proses pengelolaan dana desa BUMDes kembang menerapkan konsep pengenalan konsep potensi dana desa dan pengaruh dana desa. Berikut hasil data yang sudah diperoleh dan diolah oleh peneliti :

¹³⁴ Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, jember, 17 maret 2023.

a. potensi dan tantangan dana desa.

Pemanfaatan dana desa diarahkan ke percepatan pemulihan perekonomian pasca covid- 19 dan pemberdayaan masyarakat harus lebih peka terhadap pengembangan potensi alam dan sumber daya manusia untuk dikelola dengan memperhatikan kekurangan dan kelemahan dari adanya potensi tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan bapak bhaidowi selaku kepala desa Kemiri beliau mengatakan bahwa :

Potensi sumber- sumber pendapatan desa sangat banyak, dan layak dikembangkan dikarenakan selama ini kita hanya menggunakan modal yang sudah ada di desa dan dengan pemenuhan kebutuhan dengan cara memutar modal saja.¹³⁵

Penyempurnaan kebijakan pengalokasian dana desa perlu banyak perbaikan seperti formula distribusi untuk unit usaha potensial dan minat masyarakat menggunakan fasilitas ini. Seperti yang disampaikan ibu luluk widiyawati selaku manager BUMDes kembang desa kemiri pada wawancara mengatakan bahwa :

Sumber dana desa yang dikelola di BUMDes berasal dari hasil usaha desa seperti HIPPAM, POS desa, swadaya dan partisipasi masyarakat dan lain- lain pendapatan asli desa, sebagai produk unggulan BUMDes HIPPAM banyak menyumbangkan pendapatan yang lumayan besar yaitu sekitar pendapatan bersih antara 5 juta sampai 8 juta perbulan.¹³⁶

Kemudian ikut menambahkan bapak muhammad rofik selaku bendahara BUMDes Kembang desa Kemiri pada wawancara menyatakan bahwa :

¹³⁵ Bhaidhowi, kepala desa kemiri, diwawancara langsung oleh syamsul armanda, , jember, 17 maret 2023.

¹³⁶ Luluk widiyawati, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

Dalam pengelolaan dana desa kita mengutamakan penggunaan dana untuk mengembangkan HIPPAM dikarenakan HIPPAM sangat berpotensi sekali untuk dikembangkan, dan kalau ada dana tambahan diluar rancangan pengeluaran dana, kita mencari dana talangan dulu sebelum menggunakan dana desa, itu bisa dianggarkan di perubahan atau ditanggulangi dulu.¹³⁷

Bapak kholik selaku kepala bagian unit pasar desa juga menambahkan dalam wawancara yang dilaksanakan pada 19 maret 2023 beliau menyamaikan bahwa :

Walaupun tujuan BUMDes untuk kepentingan bersama, tapi kita ndak bisa seenak nya juga dalam mengambil keputusan jadi BUMDes tidak boleh mengambil atau mengakui unit usaha yang sudah dikembangkan oleh warga nya sendiri kecuali terdapat konsolidasi antara dua pihak yang bersangkutan. Semisal kita di pasar desa kita tanpa usaha tapi kita harus bisa mengkosolidasikan berbagai macam usaha yang sedang dikembangkan oleh masyarakat.¹³⁸

Berdasarkan kesimpulan pengelolaan dana desa yang ada di BUMDes Kembang desa Kemiri masih menggunakan modal atau dana desa yang masih di kelola secara mandiri dan masih minim tambahan modal dari luar dan dalam upaya penambahan relasi agar dapat berkembang lebih baik. Pendapatan terbesar di BUMDes Kembang adalah HIPPAM yang sangat berpeluang untuk dikembangkan. Bapak baidhowi selaku kepala desa kemiri menyampaikan dalam wawancara bahwa :

Penggunaan dana desa untuk dikelola oleh BUMDes juga termasuk dalam kategori langkah emulihan ekonomi nasional apabila di tinjau sesuai dengan kewenangan desa.¹³⁹

¹³⁷ Muhammad rofik, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023.

¹³⁸ Kholik, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 19 maret 2023

¹³⁹ Baidhowi, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 19 maret 2023

Menambahkan pendapat dari bapak kades, bapak iksan sebagai kepala unit bagian HIPPAM dalam wawancara yang saya lakukan menyampaikan bahwa :

Dengan adanya keterbatasan dana atau modal jadi kami melakukan pengelolaan dana desa berdasarkan prioritas dulu dikembangkan satu persatu daripada tidak ada program yang jalan. Jadi salah satu produk unggulan kita adalah hippam, jadi, penggunaan dana kita terbesar pemasukan dan pengeluaran kita selama di BUMDes ya di HIPPAM ini. Sampai saat ini kita masih belum menemukan permasalahan atau kendala yang terlalu rumit untuk diselesaikan. Yang umum ya kendalanya ketika kemarau air sumber nya debit air nya berkurang atau ketika musim hujan air nya keruh, karena sumber mata air gunung nya kan jauh di lereng gunung jadi ya kurang lebih seperti itu.¹⁴⁰

Kesimpulan atas wawancara tersebut adalah dengan adanya keterbatasan modal manager harus bisa menyesuaikan kebijakan prioritas penggunaan dana desa agar proses pengembangan BUMDes nantinya layak untuk dijadikan percontohan bagi BUMDes lain. Dana desa yang dikelola oleh BUMDes di prioritaskan dalam hal pemulihan ekonomi masyarakat melalui pasar desa, pemenuhan kebutuhan masyarakat dengan adanya layanan pos desa dan HIPPAM dan yang terakhir adalah menyesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kewenangan dari desa.

b. Pengaruh dana desa.

Alokasi dana desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya pengalokasian dana desa diharapkan kepada masyarakat mempunyai kemandirian dalam ekonomi

¹⁴⁰ Iksan, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 18 maret 2023

karena bisa saja sewaktu-waktu kebijakan tersebut dicabut sebagaimana bapak baidhowi selaku kepala desa kemiri pada wawancara pada tanggal 17 maret 2023 mengatakan bahwa :

Dana desa berpengaruh terhadap pembangunan desa berhubungan erat dengan pemberdayaan masyarakat sebagai dampak dari adanya penyaluran dana desa. Tapi kita juga harus dilakukan secara transparan dan terukur , agar kita bisa meminimalisir adanya penyimpangan penggunaan dana desa untuk BUMDes yang bisa berdasarkan hukum di kemudian hari.¹⁴¹

Kemudian menambahkan ibu luluk widiyawati sebagai manager

BUMDes kembang desa kemiri dalam wawancara pada tanggal 17 maret 2023 mengatakan bahwa :

Dengan adanya penyaluran dana desa kita berharap dapat memberikan dampak pembangunan bagi desa secara fisik maupun non fisik, potensi masyarakat akan menjadi aktif yang sekaligus mampu mendukung atas partisipasi dalam kegiatan pembangunan melalui dana desa yang dikelola oleh BUMDes Kembang Desa Kemiri.¹⁴²

Dalam wawancara dengan bapak astro prasetyo sebagai sekretaris manager BUMDes Kembang desa kemiri pada tanggal 17 maret 2023 mengatakan bahwasanya :

Penggunaan dana desa untuk BUMDes diupayakan agar ada kaitan nya dengan masyarakat dan membentuk unit usaha baru seperti menyerap tenaga kerja usaha dan jasa dengan mengupayakan sumber daya manusia di desa kemiri.¹⁴³

Jadi kesimpulan berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan diperoleh pemahaman bahwasanya pengaruh pengelolaan dana desa dapat berdampak positif apabila sistem pelaksanaannya dilakukan secara

¹⁴¹ Baidhowi, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

¹⁴² Luluk widiyawati, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023.

¹⁴³ Astro prasetyo, wawancara langsung, desa kemiri, jember, 17 maret 2023

transparan dan akuntabel dan program yang akan diluncurkan bisa sesuai dengan sasaran masyarakat yang menjadi objek pengelolannya. Seperti yang dikemukakan oleh bapak Baidhowi selaku kepala desa ketika wawancara beliau mengemukakan bahwa :

Yang penting di BUMDes bisa memenuhi kriteria catatan yang sudah disepakati oleh semua pihak di BUMDes dengan cara musyawarah, harus terukur secara akuntabilitasnya ya. Jangan sampai tanpa pengawasan penggunaan dana desa karena hal tersebut juga merupakan tanggung jawab dari kepala desa.¹⁴⁴

Tujuan alokasi dana desa sebagai metode percepatan pembangunan desa baik secara fisik maupun secara materi, pembangunan sarana dan prasarana yang dikelola melalui dana desa harus dialokasikan selengkap mungkin. Seperti yang disampaikan oleh ibu Luluk Widiyawati dalam wawancara beliau menyampaikan bahwa:

Tujuan dari alokasi dana desa untuk BUMDes merupakan langkah awal dari pemerintah yang bersumber dari APBN, APBD, APBDesa maka dari hal itu harus diselenggarakan selengkap mungkin.¹⁴⁵

Kesimpulan dari data dari hasil wawancara yang penulis lakukan adalah penggunaan alokasi dana harus lebih banyak memberikan manfaat bagi masyarakat melalui media BUMDes sebagai salah satu lembaga pengelola di desa kemiri harus memprioritaskan masyarakat daripada kepentingan kelompok.

¹⁴⁴ Baidhowi, desa kemiri, jember, 18 maret 2023

¹⁴⁵ Luluk widiyawati, manager BUMDes kembang, diwawancara langsung oleh Syamsul Armanda, 17 maret 2023

C. PEMBAHASAN TEMUAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah diperoleh dalam penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data tersebut disajikan berupa pembahasan temuan. Data yang disajikan oleh peneliti merupakan pemikiran dan permasalahan- permasalahan dari metode penelitian, kajian teori yang dibahas pada bagian berikutnya.

1. Tata kelola BUMDes Kembang.

Tata kelola adalah mengatur pembagian tugas, peran, hak dan kewajiban pihak- pihak yang terlibat dalam badan usaha atau perusahaan terhadap stabilitas organisasi, termasuk penasehat, pelindung, anggota aktif, *stakeholder* dan donatur sebagai pedoman dalam meninjau kinerja dan manajemen organisasi. Pemetaan konsep terhadap kinerja *board of director* memuat berbagai informasi, program kerja, aset dan pertanggung jawaban kewenangan dan arahan yang dilakukan oleh manager kepada karyawan. Berikut meruakan hasil analisis yang ditemukan oleh peneliti selama melakukan penelitian di BUMDes Kembang di desa Kemiri :

a. Manajemen BUMDes

Sistem manajemen merupakan pengelolaan elemen- elemen dasaryang akan selalu ada dan tidak dapat dipisahkan di dalam proses tata kelola badan usaha yang dijadikan acuan penyelesaian oleh seorang *manager* dalam melaksanakan tujuan dan mencapai pencapaian tertentu.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Agustiono, implementasi kebijakan publik model van meter dan van horn, halaman 139

Penggunaan manajemen BUMDes oleh penulis dibagi atas teori manajemen, kelembagaan dan aset sebagai sistematika urutan pembahasan agar teratur dan pembahasan lebih mudah dan dapat dijadikan sebagai pedoman pelaksanaan proses manajemen bagi manajer.¹⁴⁷ Berikut hasil data analisis yang diperoleh selama pelaksanaan penelitian terkait manajemen BUMDes di BUMDes kembang desa Kemiri :

1) Planning

Planning merupakan langkah pertama dalam membuka usaha dalam mempersiapkan segala sesuatu sampai perencanaan tersebut di terapkan. *Planning* merupakan unsur yang sangat penting dalam permulaan suatu usaha dan merupakan fungsi fundamental manajemen karena fungsi *actuating*, *orgaizing* dan *controlling* tidak dapat dipisahkan dengan *Planning* dikarenakan sesuatu hal tersebut harus direncanakan terlebih dahulu. Penggunaan *planning* agar asumsi- asumsi mengenai masa yang akan datang dalam memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk dicapai dan diinginkan.¹⁴⁸

Planning membutuhkan kerjasama dan musyawarah antar anggota struktural BUMDes kembang dikarenakan penyusunan perencanaan akan berpengaruh terhadap setiap pengambilan, keputusan, strategi dan kebijakan. Perencanaan BUMDes kembang

¹⁴⁷ Malayu, S.P Hasibuan, *manajemen dasar, pengertian dan masalah* (jakarta: gunung gemilang agung, 1989), hal 189.

¹⁴⁸ Singan sondang, *fungsi- fungsi manajemen*, (jakarta, bumi aksara, 2012), hal 36

untuk kedepan nya adalah menjalin kerjasama lebih banyak dengan UMKM sekitar desa kemiri dikarenakan masih banyak UMKM yang masih diperlukan arahan agar bisa berkembang lebih lanjut. Seperti UKM bidang jamur putih yang layak untuk dikembangkan lebih lanjut produksi nya sehingga UKM tersebut bisa merambah kepasar yang lebih baik.

Yang kedua, adalah melakukan pengembangan pariwisata dengan menjalin kerjasama dengan pemerintah desa dan dinas kepariwisataan kabupaten jember agar potensi pariwisata yang masih dikelola lebih terjaga seperti eduwisata penghasil kopi arabica dan robusta, kemiri resort, jember coffe center, wisata kebun jeruk, wisata museum banjir, wisata industri kreatif agar potensi yang ada dapat dikembangkan seperti dengan penambahan fasilitas pendukung pada pariwisata. Desa kemiri dikenal sebagai desa pariwisata maka selayaknya potensi pariwisata yang ada harus dikelola dan dikembangkan.

Yang ketiga, adalah BUMDes kembang mempunyai perencanaan perbaikan sistem administrasi yang dirasa sistem administrasi yang digunakan sudah kurang efisien seperti, laporan keuangan yang diharap dapat menjadi faktor pendukung dalam pengelolaan dana di BUMDes kembang desa kemiri. Dan lebih objektif dalam mencapai sesuatu yang diinginkan oleh BUMDes

kembang dengan banyak melakukan musyawarah dan tidak terburu-buru dilakukan pengambilan keputusan.

Yang terakhir, yaitu penyusunan perencanaan yang awalnya hanya melibatkan karyawan struktural BUMDes kembang maka nantinya diharapkan dapat melibatkan lebih banyak masyarakat ketika musrembangdesa tahunan, agar dapat memilih dan memilah saran dan pendapat dari masyarakat demi perkembangan BUMDes kembang desa kemiri lebih unggul. Serta lebih teliti dalam melakukan identifikasi terhadap faktor pendukung dan penghambat organisasi.

2) Organizing

Organizing merupakan bagian dalam proses pengelompokan dan penetapan aturan terhadap macam-macam aktifitas yang dilakukan sebagai langkah penyelesaian terhadap semua aktifitas, penetapan batasan yang relatif mendelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas.¹⁴⁹

Identifikasi tanggung jawab terhadap posisi struktural di BUMDes kembang penerapan bentuk organisasi fungsional yaitu bentuk organisasi BUMDes kembang yang kebijakan dan wewenangnya lebih terkait antara tugas dan aktifitas divisi atau kelompok. Seperti pembentukan unit divisi untuk setiap unit usaha dan dibentuknya 4 divisi unit usaha di BUMDes Kembang yaitu : unit

¹⁴⁹ Malayu, S.P Hasibuan, *manajemen dasar, pengertian dan masalah* (jakarta, gunung agung, 1989), hal 21

pasar desa, unit HIPDAM, unit kantor pos desa dan unit ekonomi kreatif.

Penentuan wewenang dan tanggung jawab masing masing unit usaha yang diharapkan penggambaran bagan organisasi memperlihatkan interaksi dan tanggung jawab karyawan terhadap *jobdesk* pekerja nya di unit usaha tersebut.

3) Actuating

Menciptakan suasana kerja sama diantara staf pelaksana program dan staff perancang program dengan harapan mencapai tujuan organisasi. Penggerakan dalam mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan motivasi karyawan BUMDes Kembang dan meningkatkan keterampilan anggota dan memicu prestasi kerja staf.

BUMDes kembang menerapkan penggerakan saling menghargai dan memberikan apresiasi terhadap sesama karyawan atau kepada atasan yang mempunyai pemenuhan tanggung jawab.

Pembentukan fungsi dan peran setiap unit kerja setiap individu pekerja seperti pembagian kerja antara setiap pemegang jabatan seperti perbedaan antara tanggung jawab manager dan kepala unit usaha.

4) Controlling

Usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara meninjau hasil dan prestasi yang dicapai dan terdapat

penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka dari itu harus adanya perbaikan, sehingga hasil atau prestasi yang dicapai harus berdasarkan sesuai dengan rencana.¹⁵⁰

Proses pengawasan yang diterapkan oleh BUMDes kembang desa Kemiri mempunyai tahapan- tahapan sebagai berikut : 1. Mengukur hasil, 2. Membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan, 3. Memperbaiki penyimpangan.

b. Kelembagaan.

Kelembagaan merupakan suatu tatanan dan pola hubungan antara anggota anggota BUMDes yang saling mengikat yang dapat menentukan hubungan antara anggota masyarakat dan hubungan antara karyawan BUMDes dan ditentukan oleh banyak faktor pendukung dan pembatas berupa norma, kode etik, peraturan yang bersifat formal dan peraturan yang tidak tertulis.

c. Sistem tata kelola BUMDes

Metode pendistribusian sumber daya atau aset agar dapat digunakan dan dimanfaatkan secara bijak dan efisien demi menjaga stabilitas kebutuhan untuk periode kedepan nya. Pembukuan terhadap jumlah aset merupakan langkah dari BUMDes kembang untuk mendata dan merekap jumlah unit yang dimiliki. Penjagaan aset agar nilai aset tersebut tidak turun dan dapat digunakan dalam jangka panjang dengan pemeliharaan yang benar.

¹⁵⁰ Soewarno handayaniingrat, *pengantar studi administrasi dan manajemen*, (jakarta, bina aksara, 2007), hal 26

1) Transparansi

Prinsip keterbukaan di BUMDes kepada semua lapisan mulai dari, pemerintah desa, anggota struktural BUMDes dan stakeholder. Hal tersebut melalui pembukaan informasi yang mudah diakses dan akurat tentang kondisi internal di BUMDes kembang desa kemiri.

2) Akuntabilitas

Keseimbangan dalam pengambilan keputusan, tugas dan wewenang antara staff BUMDes, manager maupun auditor mengenai pembagian tugas dan fungsi- fungsi dari setiap jabatan. Di bentuknya unit usaha merupakan langkah dalam mewujudkan akuntabilitas yang ideal.

d. Keadilan (kesetaraan)

Berkaitan dengan hubungan internal dan eksternal BUMDes Kembang dalam menjamin perlindungan terhadap perbuatan yang bersifat merugikan dan penggelapan dan penyimpangan yang sudah tertata di dalam anggaran dasar (AD) dan anggaran rumah tangga (ART) BUMDes Kembang Desa Kemiri.

e. Responsibilitas

Suatu perusahaan harus mampu berperilaku bertindak sebagai korporasi yang baik terutama didalam melakukan peran dan tanggung jawab individual dan kelompok.

2. Upaya *benchmarking* oleh BUMDes Kembang

Benchmarking merupakan salah satu aspek yang sangat dibutuhkan dalam meninjau performa suatu organisasi atau badan institusi, BUMDes yang mampu mengoptimalkan nilai *benchmarking* dalam analisis kompetitif dalam melakukan fungsi dan peran nya dalam masyarakat.

Kegiatan pengecekan *benchmarking* di BUMDes Kembang dilakukan secara berkala untuk memantau dan penetapan sasaran kompetitif secara berkelanjutan. Pelaksanaan *benchmarking* diupayakan melibatkan semua karyawan struktural agar mampu mendapatkan evaluasi, pendapat serta saran terkait peran individual karyawan. Langkah- langkah yang telah di terapkan dalam *benchmarking* oleh BUMDes adalah sebagai berikut.¹⁵¹

a. Perencanaan

Melakukan perencanaan dan pemilihan tipe *benchmarking* dan pemilihan jenis kinerja yang akan di lakukan *benchmark*. Seperti perencanaan studi banding dengan bebrapa bumdes yang lebih unggul penerapan pengelolaan BUMDes nya seperti melakukan studi banding dengan BUMDes di desa sidomulyo terkait dengan pengelolaan administrasi keuangan.

b. Pengumpulan data

Melakukan pengukuran terhadap kinerja dan perkembangan BUMDes dan mengelompokkan *benchmark* yang akan di jadikan

¹⁵¹ Prof. Richardus eko indrajit, “ *benchmark dan benchmarking*” eko ji 999,

sebagai acuan. Seperti melakukan evaluasi data terkait hasil kerja bulanan sehingga dapat meninjau *benchmarking* yang diterapkan apakah kurang atau sudah pas.

c. Analisis data

Melakukan perbandingan dari hasil penilaian kinerja lembaga dan karyawan dengan *benchmark*, mencari sebab dan perbedaan.

d. Penyesuaian dan perbaikan.

Mengusahakan adanya evaluasi dan perbaikan kinerja lembaga dan karyawan dengan cara kerja sendiri berdasarkan dengan cara kinerja yang dilakukan lembaga sebagai acuan sehingga terus menerus mendapatkan hasil dan mencapai *benchmark*.

3. Pengelolaan Dana Desa Oleh BUMDes Kembang.

Pengelolaan dana desa di desa merupakan aspek penting dan mendasar yang harus dikuasai bagi semua aparat pemerintah desa, khususnya perangkat desa, dalam mencitakan transparansi dalam menata keuangan desa.¹⁵² Dalam melakukan pengelolaan dana desa yang baik adalah melibatkan masyarakat. Maka dari hal itu BUMDes Kembang sebagai salah satu lembaga di desa kemiri yang mempunyai akses dalam menggunakan dana desa menerapkan konsep swakelola dalam pengelolaan dana desa dengan penambahan bahan baku lokal dan tenaga kerja lokal sebagai media alokasi dana untuk pengelolaan dana desa tidak mengalir ke pihak lain.

¹⁵²Kementrian keuangan republik indonesia, “pengelolaan dana di desa”, hal. 47

a. Penatausahaan dana desa

Penatausahaan dana desa sebagai pencatatan seluruh transaksi keuangan baik berupa pengeluaran, pendapatan dan pengelolaan dalam satu periode. Penatausahaan dana desa yang dilakukan dan dikembangkan oleh BUMDes Kembang dengan penerapan sistem swakelola atau disebut dengan pengadaan barang atau jasa yang pekerjaannya direncanakan, dikelola dan dikerjakan dan diawasi oleh lembaga sendiri.

b. Faktor penghambat dan pendukung pengelolaan dana desa.

Faktor penghambat dalam pengelolaan dana desa yang dilakukan oleh BUMDes kembang dalam pemanfaatan dana desa diantara lain :

c. Kondisi alam yang tidak menentu

Kondisi alam merupakan keadaan yang sulit untuk di prediksi, diantisipasi dedini mungkin dan sangat berpengaruh terhadap faktor lain di BUMDes seperti contoh debit air pada kolam penampungan untuk HIPPAM yang terletak di lereng gunung argopuro jumlah debit air yang dihasilkan antara musim panas dan musim penghujan berbeda. Maka, diperlukan manajemen baru dalam pembagian jam aliran air ke desa.

d. Peraturan (regulasi)

program pemerintah desa yang sedang berjalan, akan berjalan atau telah berjalan mengalami masalah terkait perhitungan pajak antara pemerintah lama dan baru.

e. Rendahnya kualitas Sumber daya manusia.

Faktor pendukung dalam pengelolaan dana desa yaitu tingkat antusias masyarakat desa dalam mendukung kegiatan- kegiatan positif yang disediakan oleh BUMDes kembang sebagai bentuk pelayanan seperti banyak nya minat masyarakat membayar listrik dan melakukan transaksi keuangan di pasar desa, dan saling gotong royong dalam penyelenggaraan dan pelaksanaan program BUMDes kembang.

f. Kondisi eksternal.

Dengan adanya keterbatasan modal yang kurang memadai peningkatan dan pemeliharaan HIPPAM seperti, pembelian peralatan dan operaional maka BUMDes bekerjasama dengan pemerintah desa dan BPD agar lebih maksimal dalam pemeliharaan aset BUMDes.

g. Alokasi laba usaha

Alokasi laba usaha akan sangat berbeda penghasilan laba setiap bulan nya tergantung pada jumlah pemasukan dan pengeluaran, tetapi persentase alokasi nya sama, sistem alokasi laba ushaa yang digunakan oleh BUMDes kembang desa kemiri adalah dihitung disesuaikan dengan modal usaha dan jumlah penjualan.

h. Perkembangan dan peningkatan perekonomian desa.

Sebagai salah satu lembaga pengelola dana desa BUMDes kembang banyak mengalami perkembangan dalam kurun 5 tahun terakhir terutama dalam bidang pemenuhan kebutuhan dan pengembangan potensi desa seperti, kebutuhan masyarakat desa terutama pemenuhan kebutuhan pokok berdasarkan unit pasar desa, terdapatnya unit- unit usaha yang menjadi pusat kegiatan ekonomi masyarakat seperti HIPAM sebagai salah satu pengelola air bersih di desa kemiri dengan pengelolaan sumber daya alam.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan data –data terkait yang dijelaskan diatas, maka dalam upaya memberikan pemahaman yang lebih singkat, tepat dan terarah, maka peneliti memberikan kesimpulan yaitu sebagai berikut :

1. Tata kelola BUMDes dengan menerapkan fungsi fundamental manajemen yakni, *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Penerapan sistem tata kelola BUMDes dalam penjagaan aset serta stabilitas BUMDes dengan penerapan transparansi, akuntabilitas, kesetaraan dan tanggung jawab. Serta memaksimalkan kelembagaan yang sudah terbentuk sebagai media jual dalam mempromosikan BUMDes Kembang menjadi BUMDes percontohan bagi desa- desa pemula dalam menata sistem administrasinya.
2. Upaya *benchmarking* dengan penggunaan tahapan *benchmarking* yaitu perencanaan, pengumpulan data, analisis data dan penyesuaian dan perbaikan. Penyesuaian kebutuhan BUMDes sehingga kebijakan yang akan diambil lebih efisien diterapkan BUMDes lebih baik kedepannya karena dibutuhkan adaptasi bagi seluruh lapisan struktural BUMDes.
3. Pengelolaan dana desa yang diterapkan oleh BUMDes kembang adalah dengan penatausahaan desa dengan cara pembentukan unit usaha, menganalisis faktor penghambat dan pengembangan potensi desa kemiri, meninjau kondisi eksternal mengenai modal usaha, alokasi laba usaha yang nantinya dikembangkan dalam bentuk unit usaha atau produk baru BUMDes

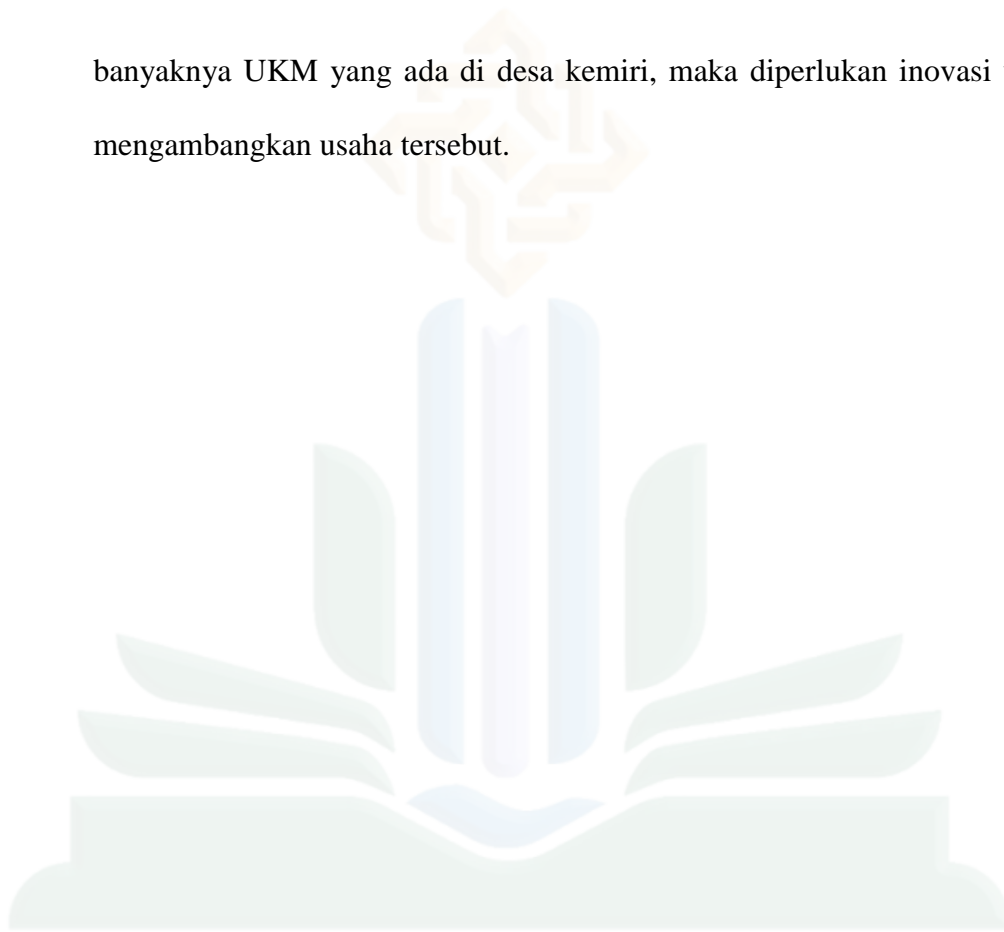
serta dampak perkembangan dari peningkatan perekonomian desa sebelum nantinya dilakukan pengelolaan terhadap dana desa.

B. Saran

Sebagai tahap akhir dari penyusunan skripsi maka peneliti perlu sekiranya untuk menyampaikan beberapa saran yang bisa dijadikan sebagai acuan dan kontribusi pemikiran dan dijadikan sebagai motivasi yang memiliki peran besar dalam pelaksanaan setiap unit di dalam operasional BUMDes menjadi lebih baik dan terarah. Saran- saran yang perlu diungkapkan yakni sebagai berikut :

1. Sistem administrasi yang masih minim terutama bidang keuangan yang sering terkendala dalam rekapitulasi dana bulanan atau tahunan perlu di benahi, maka diperlukan staff yang mumpuni atau diadakan nya pelatihan sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia di BUMDes Kembang dan bisa mengoptimalan transparansi, akuntabilitas, kesetaraan dan responsibilitas.
2. Kebijakan dan peraturan harus melibatkan seluruh anggota struktural BUMDes dan masyarakat agar bisa memalksimalkan kelembagaan dan kepuasan terhadap masyarakat. Menjadi BUMDes percontohan merupakan hal yang mengharuskan BUMDes kembang berbenah dan lebih meningkatkan kinerja dan kerjasama tim lebih kokoh lagi.
3. BUMDes Kembang perlu mengembangkan unit usaha pasar desa lebih luas lagi seperti adanya koperasi yang menjual oleh- oleh khas desa kemiri. Mengingat banyaknya potensi kuliner yang ada di desa kemiri dengan

banyaknya UKM yang ada di desa kemiri, maka diperlukan inovasi untuk mengembangkan usaha tersebut.



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

DAFTAR PUSTAKA

- A. Tenri Fauziah Mahyuddin, “*Tata Kelola Pemerintah Daerah Dalam Pengelolaan Sampah Rumah Tangga Di Kelurahan Sungguminasa, Kecamatan Sombu Opu, Kabupaten Gowa*”, (Skripsi Program Studi Ilmu Pemerintahan, Unuversitas Muhammadiyah Makassar, 2020).
- Ahmad Deni Faisal, “*Tata Kelola Bumdes Sebagai Benchmarking Pengelolaan Dana Desa Di Desa Ketapang, Kecamatan Kalipuro, Kabupaten Banyuwangi*” (Skripsi, IAIN Jember,2020)
- Alifia Seftin Oktriwina, “*Benchmarking: Arti, Manfaat, Dan Cara Melakukkannya Untuk Bisnis*”, Juni 10 2022 <https://glints.com/id/lowongan/benchmarking-adalah/#.Y09dd2mysnw>
- Amir Hasan Dan Gusnnardi. *Optimalisasi Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Dan Badan Usha Milik Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Perekonomian* (Pekanbaru: Taman Karya, Perum Puri Alam Permai 1 Blok C12)
- Arifin, Imamul Dan Giana Hadi. W, *Membuka Cakrawala Ekonomi : Untuk SMS/MA Kelas XII, Program Ilmu Pengetahuan Social*, (Bandung, PT Setia Purna Inves, 2007)
- Arnild Augina Mekarisce, *Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Pada Penelitian Kualitatif Di Bidang Kesehatan Masyarakat*, (Jambi, Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat Vol,12 Edisi 3, 2020)
- Badan Pusat Statistic, Januari 25, 2021, https://jemberkab.bps.go.id/pressrelease/2021/01/25/199_/hasil-sensus-penduduk-2020-kabupaten-jember.html
- Departemen agama republik indonesia, “*Al- quran dan terjemahan*”, (Bandung. CV. Insan Kamil, 2009)
- Dinas Kominfo Provinsi Jawa Timur, “*Strategi Pemprov Jatim Mengembangkan Bumdes*”, Oktober, 6, 2022, <https://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/ini-strategi-pemprov-jatim-kembangkan-bumdes>
- Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa,”*Focus Group Discussion J- Branding Desa Tahun 2022*”, Agustus 10,2022, <https://dpmdjemberkab.go.id/berita/43/focus-group-discussion-fgd-j-branding-desa-tahun-2022>.
- Direktorat Jendral Perimbangan Keuangan, Ed., *Buku Pintar Dana Desa; Dana Desa Untuk Kesejahteraan Rakyat* (Jakarta, Kementrian Keuangan Republic Indonesia, 2017)

- Dr. Chandra Wijaya, M.Pd, Muhammmad Rifa'i, M.Pd, *Dasar- Dasar Manajemen*.
- Dr. H. B. Siswanto, M. Si, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005).
- Erni Herawati, "Badan Usaha Milik Desa, Status Dan Pembentukan Nya", Oktober 2016, <https://BusinessLaw.Binus.Ac.Id/2016/10/16badan/Usaha-Milik/Desa-Status-Dan-Pembentukannya/>
- Esi Intan Sari, "*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Mengentaskan Kemiskinan Di Kecamatan Panti, Kabupaten Jember*", (Skripsi, UNEJ, 2019)
- Terry, George F "*Prinsip- Prinsip manajemen*" (Jakarta, Bumi aksara, 2006)
- Hartini, "*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Batengnga, Kabupaten Polman (Tinjauan Ekonomi Syariah)*", Skripsi Program Studi Hukum Ekonomi Syariah, Institut Agama Islam Pare-Pare, 2019.
- Hastowiyono Suharyanto, *Pelembagaan Bumdes, Forum Pengembangan Pembaharuan, Desa (FPPD)*, (2014)
- Husnul Khamtimah, "*Pengelolaan Dana Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat Untuk Kemaslahatan Umat (Studi Kasus Di Gamong Lambeugak, Kecamatan Kuta Cot Glie, Kabupaten Aceh Besar)*", (Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah, Universitas Islam Ar- Raniry, 2020).
- Irene Diana Sari Wijayanti, *Manajemen*, (Jogjakarta, Mitra Cendekia Press, 2008)
- Joko Subagyo, *Metode Penelitian Dalam Teori Dan Praktek*, (Jakarta, Rineka Cipta Press, 2004)
- Luh Putu Parendra Devi, I Ketut Suamba, Gede Mekse Korri Arisen, "*Manajemen, Tantangan Dan Hambatan badan Usaha Milik Desa (Bum Desa)*", Jurnal Hexagro. Vol.6, No.1 (Februari 2022)
- Malayu, S.P Hasibuan, *manajemen dasar, pengertian dan masalah* (jakarta: gunung gemilang agung, 1989)
- Meirzha Anggakara, Pengertian Dokumentasi, Jenis, Dan Contoh Dalam Perusahaan, Januari 23, 2022, <https://Www.Linohvr.Com/Apa-Itu-Dokumentasi/>
- Michael quinn patton, *metode evaluasi kualitatif* , pustaka belajar, yogyakarta, 2019

- Moelong, Laxy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung, PT. Remaja Roda Karya Press, 2005)
- Muhamad Mualim, “*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Syariah Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat, (Berdasarkan Pada Perda Nomor 64 Tahun 2014)*”, Universitas Islam Riau, Pekanbaru, 2020.
- Nabila Fitrianita, “*Pengelolaan badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Maccini Baji, Kecamatan Bajeng, Kabupaten Gowa*”, Skripsi Program Studi Administrasi Negara, Universitas Muhammadiyah Makasar, 2021
- Novi Firmansyah, “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa Di Desa Penapalan, Kecamatan Tengah Ilir , Kabupaten Tero Provinsi Jambi Tahun 2017*”, Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi, 2020.
- Partini H, “*Evaluasi Pengelolaan Dana Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Fisik Desa Balangtanaya, Kecamatan Polongbangkeng Utara, Kabupaten Takalar*”, (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Makassar, 2018)
- Putri Adriani, *Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Perekonomian Masyarakat Pada Masa Pandemic (Covid- 19) Di Tinjau Dalam Perspektif Ekonomi Syariah (Studi Kasus Bumdes Sejahtera Desa Muara Uwai, Kec. Bangkiang, Kab. Kampar)*, Skripsi Jurusan Ekonomi, Universitas Islam Sultan Syarif Kasim Riau, 2020.
- Ridho Putra Hajati, “*Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Panderman Untuk Meningkatkan Perekonomian Desa (Studi Di Oro- Oro Ombo Kota Batu)*”, Universitas Muhammadiyah Malang, 2019.
- Singan sondang, “*Fungsi- fungsi manajemen*”, (jakarta, bumi aksara, 2022)
- Soewarno handayani, *pengantar studi administrasi dan manajemen*, (jakarta, bina aksara, 2007).
- Sopiyatul Hikmah, “*Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat (Studi Kasus Di Desa Sabedo, Kecamatan Utan, Kabupaten Sumbawa)*”, Skripsi Program Studi Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Mataram, 2020.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011),
- Suparji, “*Pedoman Tata Kelola BUMDes*”, (Jakarta, UAI Press, 2019), Hal 60
- Tim Penyusun, “*Pedoman Penulisan Karya Tulis Ilmiah*”, (Jember, IAIN Jember Press, 2020)
- Tommy Suprpto, *Pengantar Teori Dan Manajemen Komunikasi*, (Yogyakarta, Medpress, 2009).

Triyanto, “*Analisis Kinerja Pendamping Desa Dalam Upaya Membangun Kemandirian Desa*” *Jurnal Penelitian Social Dan Politik*, Volume 7 Nomer 2

Yeni Fajarwati, “*Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Di Desa Pagedanga, Kecamatan Pagedangam, Kabupaten Tangerang*” (Skripsi, Universitas Sultan Agung Tirtayasa, 2019)

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.



LAMPIRAN 1 MATRIK PENELITIAN

MATRIK PENELITIAN

| JUDUL | VARIABEL | SUB VARIABEL | INDIKATOR | SUMBER DATA | METODOLOGI PENELITIAN | FOKUS PENELITIAN |
|---|------------------------------|--------------------------|--|--|---|---|
| Tata kelola BUMDes sebagai benchmarking pengelolaan dana desa di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember | Tata kelola BUMDes | 1. Manajemen | 1. Planning 2. Organizing 3. Actuating 4. Controlling | 1. Informan - Manager BUMDes) - Bhaidhow i - Karyawan BUMDes 2. Dokumen - Profile BUMDes Kembang - Profile desa kemiri - Buku-buku - Foto- foto - E- book - Dan buku pendukung lain nya. | 1. Metodologi penelitian: kualitatif 2. Jenis penelitian : Studi kasus 3. Teknik pengumpulan sample: purposive 4. Metode pengumpulan data: - wawancara - Observasi - dokumentasi 5. Teknik analisis data: - Data collection - Data reduction - Data display - verifikasi 6. Keabsahan data: Triangulasi | 1. Bagaimana tata kelola BUMDes kembang desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember? 2. Bagaimana upaya benchmarking yang dilakukan oleh BUMDes kembang desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember? 3. Bagaimana pengelolaan dana desa oleh BUMDes kembang desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember? |
| | | 2. Kelembagaan | 1. Partisipasi masyarakat 2. Norma sosial | | | |
| | | 3. Sistem tata kelola | 1. Transparansi 2. Akuntabilitas 3. Kesetaraan 4. Responsibilitas | | | |
| | | 4. BUMDes | 1. Regulasi 2. Tujuan dan fungsi | | | |
| | Benchmarking | 1. Benchmarking | 1. Jenis benchmarking 2. Proses Benchmarking | | | |
| | Pengelolaan dana desa | 1. Pengelolaan dana desa | 1. Penatausahaan 2. Faktor penghambat 3. Faktor pendukung | | | |

LAMPIRAN 2: Surat keaslian tulisan

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah:

Nama : Syamsul Armanda
NIM : E20192414
Program Studi : Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Institusi : Universitas Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul **"Tata kelola BUMDes sebagai benchmarking pengelolaan dana desa di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember"**, secara keseluruhan adalah hasil karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan tanpa paksaan dari siapapun.

Jember, 11 November 2022

Saya yang menyatakan



Syamsul armanda
NIM. E20192414

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Lampiran 3: pedoman wawancara

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana tata kelola di BUMDes BUMDes Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember ?

- a) Bagaimana Latar Belakang Pendirian BUMDes ?
- b) Apa saja hambatan dan tantangan dalam pengelolaan BUMDes?
- c) Bagaimana peran Pemerintah Desa terhadap BUMDes?
- d) Unit usaha apa yang menjadi branding di BUMDes kembang?
- e) Siapa saja Stakeholder yang terlibat dalam upaya tata kelola BUMDes ?
- f) Siapa saja Organisasi atau Institusi yang terlibat dalam BUMDes?
- g) Bagaimana Peran Masyarakat terlibat dalam salah satu kegiatan BUMDes ? jika ada dalam hal apa masyarakat Terlibat?
- h) Apa Kontribusi BUMDes Terhadap Masyarakat Desa?
- i) Bagaimana penerapan POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling) di BUMDes Boss muda?
- j) Bagaimana modal sosial yang dimiliki BUMDes Kembang ?
- k) Bagaimana sistem kelembagaan yang dimiliki BUMDes?

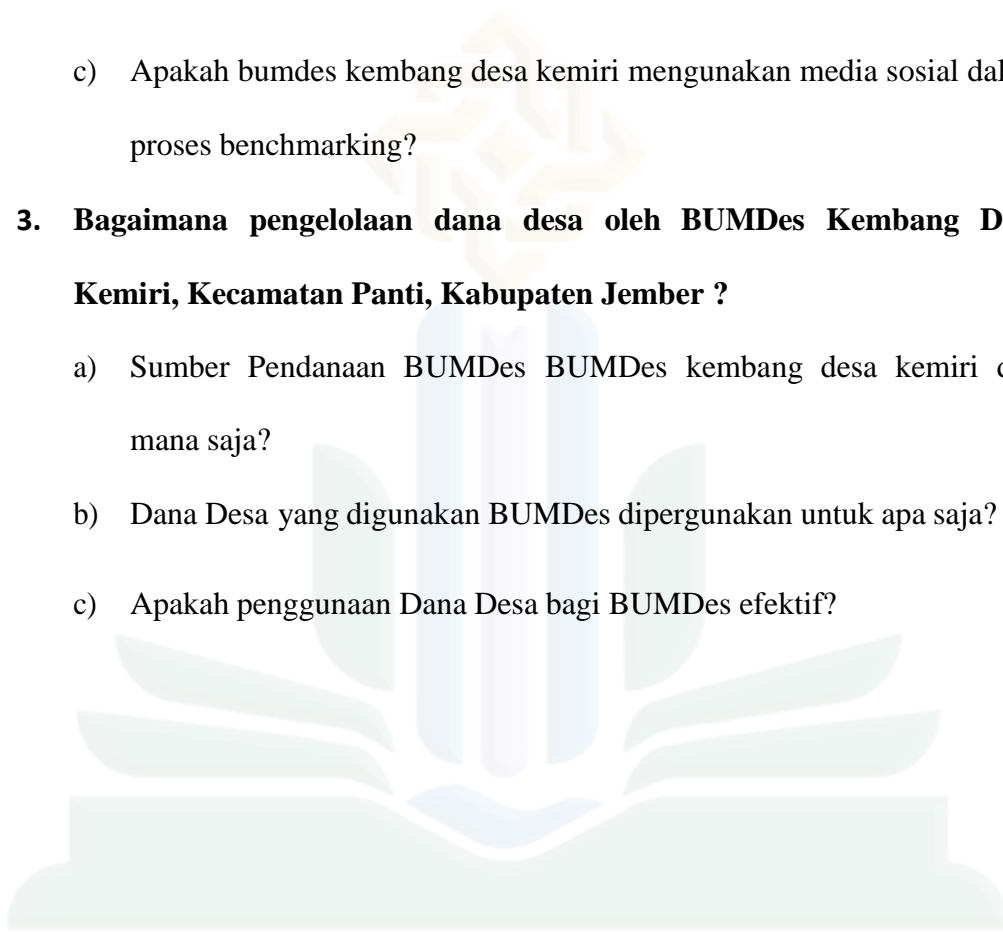
2. Bagaimana upaya *benchmarking* yang dilakukan oleh BUMDes Kembang Desa Kemiri,, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember ?

- a) Bagaimana Proses Benchmarking BUMDes kembang?
- b) Apa saja yang harus yang dilakukan sehingga sampai sekarang bisa menjadi rujukan desa lain? (product, inovasi mitra kerja dll)

- c) Apakah bumdes kembang desa kemiri menggunakan media sosial dalam proses benchmarking?

3. Bagaimana pengelolaan dana desa oleh BUMDes Kembang Desa Kemiri, Kecamatan Panti, Kabupaten Jember ?

- a) Sumber Pendanaan BUMDes BUMDes kembang desa kemiri dari mana saja?
- b) Dana Desa yang digunakan BUMDes dipergunakan untuk apa saja?
- c) Apakah penggunaan Dana Desa bagi BUMDes efektif?



UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

**KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER**

Lampiran 4: surat keterangan selesai penelitian.

SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Luluk widiyawati
Jabatan : Manager BUMDes Kembang desa Kemiri.

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : Syamsul armanda
NIM : E20192414
Fakultas/ prodi : Ekonomi dan Bisnis Islam / Ekonomi Islam
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq
Jember

Telah menyelesaikan penelitian dari tanggal 7 maret 2023 sampai dengan 06 april 2022, dalam rangka penyusunan skripsi di BUMDes Kembang desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember dengan judul ""Tata kelola BUMDes sebagai benchmarking pengelolaan dana desa di desa kemiri, kecamatan panti, kabupaten jember".

Dengan ini surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 07April 2023

Manager BUMDes Kembang

Luluk widiyawati



Lampiran 5: jurnal kegiatan penelitian

JURNAL KEGIATAN PENELITIAN

| No. | Tanggal | Jenis penelitian | Paraf |
|-----|-----------------------------|--|--|
| 1. | 8 maret 2023 | Menyerahkan surat izin penelitian |  |
| 2. | 7 maret 2023 | Observasi awal |  |
| 3. | 8 maret 2023 | Meminta profile BUMDes dan profile desa kemiri |  |
| 4. | 17 maret 2023-02 april 2023 | Pelaksanaan penelitian |  |
| 5. | 06 april 2023 | Observasi terakhir |  |
| 6. | 07 april 2023 | Permohonan surat keterangan selesai penelitian |  |

Jember, 07 April 2023

Manajemen BUMDes

Luluk W. ...
KABUPATEN JEMBER



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Lampiran 7: dokumentasi



Wawancara dengan ibu luluk widiyawati selaku Manager BUMDes Kembang desa Kemiri.



Wawancara dengan bapak muhammad iksan sebagai kepala unit HIPPAM BUMDes Kembang Desa Kemiri,

Wawancara dengan bapak muhammad iksan sebagai kepala unit HIP PAM BUMDes Kembang Desa Kemiri,



Wawancara dengan bapak abdullah sebagai kepala unit pasar desa BUMDes Kembang desa Kemiri.



Wawancara dengan bapak astro sebagai sekretaris BUMDes Kembang dan ibu LULUK widiyawati sebagai Manager BUMDes Kembang desa Kemiri.



Wawancara dengan salah satu pelanggan dari HIPPAM



Kegiatan transaksi jual beli yang dilakukan di Pasar Desa yang dikelola BUMDes Kembang desa Kemiri



Pupuk tani yang merupakan salah satu produk yang dikelola di unit pertokoan, perdagangan dan hasil pertanian



Kantor pos desa



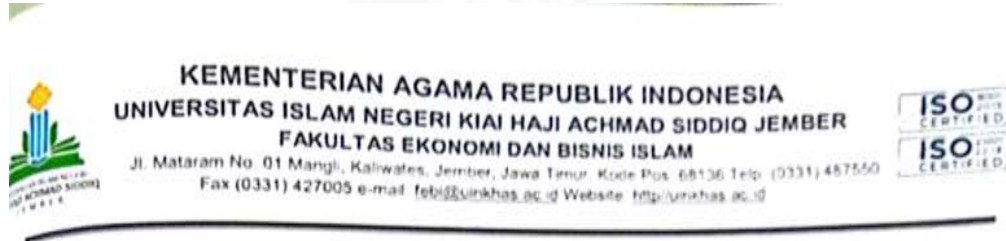
Bentuk bangunan fisik dari BUMDes Kembang Desa Kemiri.

UIN

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ
JEMBER

Lampiran 8:surat keterangan plagiasi



SURAT KETERANGAN LULUS PLAGIASI Nomor : B-12.PS/Un.22/7.d/PP.00.9/04/2023

Bagian Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam menerangkan bahwa :

Nama : Syamsul Armanda
NIM : E20192414
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul : Tata Kelola Bumdes Sebagai Benchmarking
Pengelolaan Dana Desa Di Desa Kemiri, Kecamatan
Panti, Kabupaten Jember.

Adalah benar-benar telah lulus pengecekan plagiasi dengan menggunakan aplikasi Turnitin, dengan tingkat kesamaan dari Naskah Publikasi Tugas Akhir pada aplikasi Turnitin kurang atau sama dengan 30%.

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 10 April 2023

An. Dekan
Kepala Bagian Akademik
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



[Signature]
Syamsul Mulyadi

KH

Q

JEMBER

Lampiran 9 biografi penulis

BIODATA PENULIS



Nama : Syamsul Armanda
Tempat/ Tanggal lahir : Banyuwangi, 13 Maret 2002
NIM : E20192414
Program studi : Ekonomi Islam
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis Islam
Alamat : Dsn. Krajan RT 002 RW 005, Desa Wongsorejo,
Kecamatan Wongsorejo, Kabupaten Banyuwangi,
Kode Pos 68453.

RIWAYAT PENDIDIKAN

- 1) TK : TK Bustanul Ulum
- 2) MI : MI Bustunul Ulum
- 3) MTs : MTs Bustanul Ulum
- 4) MA : MA Bustanul Ulum
- 5) Perguruan Tinggi : Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember