

**STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDES) TERHADAP PENGEMBANGAN UMKM DI
KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN PINRANG
(ANALISIS EKONOMI ISLAM)**



**PRODI EKONOMI SYARIAH
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN PAREPARE
TAHUN 2021**

TESIS
STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDES) TERHADAP PENGEMBANGAN UMKM DI
KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN PINRANG
(ANALISIS EKONOMI ISLAM)



Tesis Diajukan untuk Memenuhi Syarat Akademik
Sebagai Tahap dalam Memperoleh Gelar Magister Ekonomi
Pada Program Pascasarjana IAIN Parepare

Oleh:

SUDARMAN

NIM: 19.0224.007

PRODI EKONOMI SYARIAH
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
IAIN PAREPARE
TAHUN 2021

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Mahasiswa yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sudarman
NIM : 19.0224.007
Tempat/Tanggal Lahir : Bakaru, 30 Desember 1993
Program Studi : Ekonomi Syariah
Judul Tesis : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Pengembangan UMKM Di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam).

Menyatakan dengan sesungguhnya dan penuh kesadaran dan tanggung jawab bahwa tesis ini benar merupakan hasil karya saya sendiri. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka penulis bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Parepare, 25 Agustus 2021

Yang Menyatakan,-



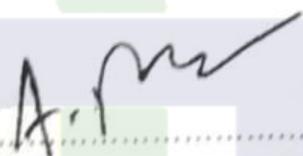
SUDARMAN
NIM: 19.0224.007

PENGESAHAN KOMISI PENGUJI

Tesis dengan judul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)”, yang disusun oleh Sudarman dengan NIM: 19.0224.007, telah diujikan dan dipertahankan dalam Sidang Ujian Tutup/Munaqasyah yang diselenggarakan pada hari Rabu, 25 Agustus 2021 M, yang bertepatan dengan tanggal 16 Muharram 1443 H, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam program studi Ekonomi Syariah pada Pascasarjana IAIN Parepare.

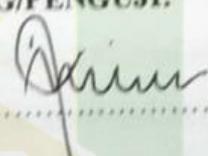
KETUA/PEMBIMBING UTAMA/PENGUJI:

Dr. H. Rahman Ambo Masse, Lc., M.Ag.

(.....)

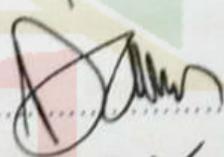
SEKRETARIS/PEMBIMBING PENDAMPING/PENGUJI:

Dr. Hj. St. Aminah, M.Pd.

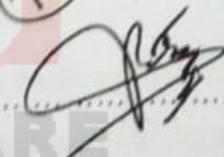
(.....)

PENGUJI UTAMA:

1. Dr. Damirah, S.E., M.M.

(.....)

2. Dr. Syahriyah Semaun, S.E., M.M.

(.....)

Parepare,.....2021

Diketahui oleh
Direktur Pascasarjana
IAIN Parepare


Dr. H. Mahsyar, M.Ag.
NIP: 19621231 199103 1 032

KATA PENGANTAR



Pertama-tama, penulis panjatkan puji syukur atas kehadiran Allah swt., atas hidayah, inayah, ridho dan karuniaNya, sehingga penulis mampu menyelesaikan tulisan dalam rangkaian penelitian ini, yang juga sangat berguna sebagai syarat utama bagi penulis guna menyelesaikan jenjang study dan dapat memperoleh gelar akademik pada program Pascasarjana yakni gelar Magister Ekonomi Syariah (M.E), di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare. Selawat salam juga tidak lupa penulis kirimkan kepada baginda Rasulullah saw., karena berkat perjuangan beliaulah sehingga umat manusia dapat menikmati indahnya samudera ilmu pengetahuan, seperti saat sekarang ini.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua yakni ayahanda Syarifuddin dan ibunda Tuwo serta seluruh keluarga tercinta yang telah banyak memberikan kontribusi dan tak kenal lelah memberikan dukungan kepada penulis hingga saat sekarang ini. Dukungan tersebut menjadi sumber spirit bagi penulis untuk menuntaskan rangkaian tugas akademik hingga dapat menyelesaikannya dengan baik sebagaimana mestinya.

Penulis juga memberikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada pembimbing utama dan pendamping yang telah berkontribusi dalam penyelesaian tulisan ini yakni bapak Dr. H. Rahman Ambo Masse, Lc., M.Ag. dan Ibu Dr. Hj. St. Aminah, M.Pd. Atas bimbingan serta nasehatnya yang sangat membantu penulis menyelesaikan tulisan ini.

Penulis juga tidak lupa mengucapkan rasa terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ahmad Sultra Rustam, M.Si. sebagai Rektor IAIN Parepare, yang telah bekerja sangat keras dan telaten untuk mengelola pendidikan di kampus tercinta ini.

2. Bapak Dr. H. Mahsyar, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana IAIN Parepare, yang juga telah banyak bekerja keras untuk kemajuan institusi.
3. Ibu Dr. Syahriyah Semaun, S.E., M.M dan ibu Dr. Damirah, S.E., M.M selaku dewan penguji yang melalui arahan-arahnya telah sangat membantu mensistematisasikan tulisan ini.
4. Saudara-saudaraku serta seluruh keluarga besar yang ada di Desa Bakaru tanpa terkecuali atas dukungan dan supportnya yang tak terhingga.
5. Pengelola BUMDes, pemerintah desa serta pegiat UMKM yang ada di Kecamatan Lembang yang telah bersedia menjadi narasumber penelitian.
6. Kakanda, ayunda serta adinda di Himpunan Mahasiswa Islam se-cabang Parepare terutama di Komisariat Bumi Harapan dan Komisariat STAIN, yang telah rela menjadi rekan diskusi produktif, yang tentunya sangat membantu guna memperdalam khazanah pengetahuan penulis.
7. Senior-senior, adik-adik dan saudara-saudara yang ada di Mahasiswa Islam Pecinta Alam (MISPALA) Cosmosentris dan Lintasan Imajinasi Bahasa Mahasiswa yang selalu hadir memberikan support yang menjadi sumber spirit penulis selama menempuh jenjang pendidikan.
8. Kakanda dan adinda yang ada di Forum Mahasiswa Bakaru yang tidak henti-hentinya memberikan semangat serta dukungan dalam berbagai kondisi dan membuat penulis lebih giat lagi menjalani aktivitas akademik.
9. Teman-teman Pascasarjana terutama pada kelas Ekonomi Syariah yang selalu memotivasi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

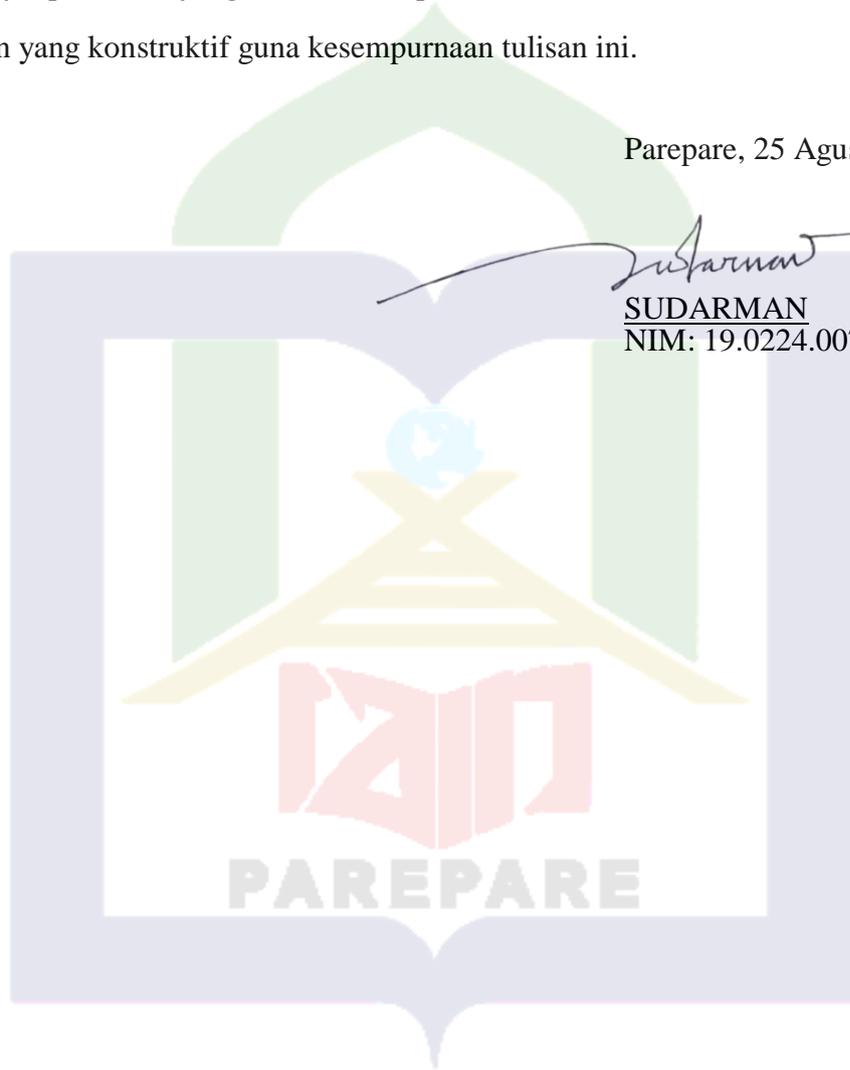
Penulis juga tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah berkontribusi banyak dalam penyelesaian tugas akhir ini, baik kontribusi moral ataupun moril serta materil.

Semoga Allah swt., senantiasa memberikan limpahan keberkahanNya atas kebaikan yang telah diperbuat.

Akhirnya penulis sangat menyadari akan kekurangan dalam tulisan ini, sekiranya pembaca yang budiman dapat memberikan saran, masukan maupun kritikan yang konstruktif guna kesempurnaan tulisan ini.

Parepare, 25 Agustus 2021


SUDARMAN
NIM: 19.0224.007



DAFTAR ISI

SAMPUL	
HALAMAN SAMPUL.....	i
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	ii
PENGESAHAN KOMISI PENGUJI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN.....	x
ABSTRAK.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Deskripsi Fokus dan Fokus Penelitian.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	7
E. Garis Besar Isi Tesis.....	9
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI.....	11
A. Penelitian yang Relevan.....	11
B. Landasan Teori.....	16
1. Teori Strategi.....	16
2. Konsep Pengelolaan.....	21
3. Teori Manajemen Strategi.....	22
4. Konsep Badan Usaha Milik Desa.....	29
5. Konsep Usaha Mikro Kecil dan Menengah.....	35
6. Teori Ekonomi Islam.....	38
C. Kerangka Pikir Penelitian.....	46

BAB III METODE PENELITIAN.....	49
A. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	49
B. Paradigma Penelitian.....	50
C. Sumber Data.....	51
D. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	51
E. Instrument Penelitian.....	52
F. Tahapan Pengumpulan Data.....	52
G. Teknik Pengumpulan Data.....	53
H. Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	55
I. Teknik Pengujian Keabsahan Data.....	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	58
A. Hasil Penelitian.....	58
1. Perencanaan Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM.....	58
2. Implementasi Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM.....	72
3. Evaluasi Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM.....	83
B. Pembahasan.....	90
1. Perencanaan Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam.....	90
2. Implementasi Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam.....	107
3. Evaluasi Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam.....	129

BAB V PENUTUP.....	136
A. Kesimpulan.....	136
B. Saran.....	137
DAFTAR PUSTAKA.....	140
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
BIOGRAFI PENULIS	



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

A. TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba	B	Be
ت	ta	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	J	Je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha	kh	ka dan ha
د	dal	D	De
ذ	zal	Ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	R	Er
ز	zai	Z	Zet
س	sin	S	Es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	la	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	apostrof terbalik
غ	gain	G	Ge
ف	fa	F	Ef

ق	qaf	Q	Qi
ك	kaf	K	Ka
ل	lam	L	El
م	mim	M	Em
ن	nun	N	En
و	wau	W	We
هـ	ha	H	Ha
ء	hamzah	'	Apostrof
ي	ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	<i>Fathah</i>	a	a
اِ	<i>Kasrah</i>	i	i
اُ	<i>Dammah</i>	u	u

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ... اِ... اُ...	<i>Fathah dan alif atau yā'</i>	ā	a dan garis di atas
إِ	<i>kasrah dan yā'</i>	ī	i dan garis di atas
اُ	<i>ḍammah dan wau</i>	ū	u dan garis di atas

4. *Tā' marbū'ah*

Transliterasi untuk *tā' marbū'ah* ada dua, yaitu: *tā' marbū'ah* yang hidup atau mendapat harakat *fathah*, *kasrah*, dan *ḍammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *tā' marbū'ah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah [h]. Kalau pada kata yang berakhir dengan *tā' marbū'ah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tā' marbū'ah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

5. *Syaddah (Tasydīd)*

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ال (*alif lam ma'arifah*). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, *al-*, baik ketika ia diikuti oleh huruf *syamsiyah* maupun huruf

qamariyah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

7. *Hamzah*

Aturan transliterasi huruf *hamzah* menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi *hamzah* yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila *hamzah* terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim Digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia, atau sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, atau lazim digunakan dalam dunia akademik tertentu, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya, kata *Muzakki* (dari Muzakki), *alhamdulillah*, dan *munaqasyah*. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka harus ditransliterasi secara utuh.

9. *Lafẓ al-Jalālah* (الله)

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *muḍāfilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf *hamzah*.

10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (Al). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR).

B. DAFTAR SINGKATAN

Beberapa singkatan yang dibakukan adalah sebagai berikut :

swt.	: <i>subhānahū wa ta'ālā</i>
saw.	: <i>ṣallallāhu 'alaihi wa sallam</i>
QS .../...: 4	: QS al-Baqarah/2: 4 atau QS Āli 'Imrān/3: 4
HR	: Hadis Riwayat

ABSTRAK

Nama : Sudarman
Nim : 19.0224.007
Judul : **Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)**

Beberapa masalah pokok dalam pengelolaan BUMDes seperti: BUMDes dianggap sebagai kompetitor usaha UMKM, usaha BUMDes belum mengarah kepada kolaborasi produktif dengan pelaku UMKM, adanya perbedaan modal yang signifikan dan BUMDes masih cenderung mengarahkan usahanya yang berorientasi profit dan mengesampingkan orientasi sosialnya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan proses manajemen strategi yang meliputi perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi dalam pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang. Selanjutnya memberikan analisis berdasarkan pendekatan ekonomi Islam yang meliputi sifat fathonah, amanah, shiddiq dan tabligh sebagaimana sifat yang ditunjukkan Rasulullah dalam mengelola bisnis.

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif bercorak *field research* dengan pendekatan fenomenologis yang berguna untuk mendalami tentang pengelolaan BUMDes dan kontribusinya dalam pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. Sumber data penelitian ini ditekankan pada sumber data primer yakni pengelola BUMDes, pemerintah desa dan pelaku unit usaha mikro kecil dan menengah.

Hasil penelitian menunjukkan: 1). Perencanaan strategi pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM dilakukan dengan menyusun kegiatan strategis berupa tahapan perencanaan hingga menetapkan tujuan perencanaan usaha. Perencanaan strategis ini memiliki relevansi dengan nilai-nilai ekonomi Islam seperti penerapan sifat fathonah, amanah, shiddiq dan tabligh. 2). Implementasi strategi pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM ditempuh dengan menetapkan standar pelaksanaan usaha, serta urgensi peran pimpinan dalam pelaksanaan usaha BUMDes. Dalam implementasi strategi ini juga relevan dengan nilai ekonomi Islam yang meliputi nilai shiddiq, tabligh, amanah dan fathonah. 3). Evaluasi strategi pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM ditempuh dengan menetapkan langkah-langkah strategik serta dibutuhkannya peran pemerintah desa sebagai badan pengawas BUMDes. Serta sifat amanah, tabligh, shiddiq dan fathonah tercermin dalam evaluasi strategi BUMDes tersebut.

Keyword: *Proses Manajemen Strategi, Pengelolaan BUMDes, UMKM dan Ekonomi Islam.*

ABSTRACT

Name : Sudarman
St's ID Number : 19.0224.007
Title : Management Strategy of 'Badan Usaha Milik Desa' (BUMDes) Against the Development of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSME) in Lembang District, Pinrang Regency (Islamic Economic Analysis)

Some of the main problems in the management of BUMDes were: BUMDes were considered as competitors for MSME businesses, BUMDes businesses had not led to productive collaboration with MSME actors, there were significant differences in capital and BUMDes still tended to direct their profit-oriented businesses and put aside their social orientation.

The purpose of this study was to describe the strategic management process which included planning, implementing, and evaluating strategies in the management of BUMDes towards the development of MSME in Lembang District. Furthermore, an analysis based on an Islamic economic approach would be given which included the nature of *fathonah*, *amanah*, *shiddiq* and *tabligh* as shown by the Prophet in managing a business.

This research was a type of qualitative descriptive research with a field research pattern in a phenomenological approach that was useful for exploring the management of BUMDes and its contribution to the development of MSME in Lembang District, Pinrang Regency. The data sources of this research were emphasized on primary data sources, namely BUMDes managers, village governments, and MSME actors.

The results of the study showed that: 1) Strategic planning for BUMDes management for the development of MSMEs was carried out by arranging strategic activities in the form of planning stages to setting business planning goals. This strategic planning had relevance to Islamic economic values such as the application of the nature of *fathonah*, *amanah*, *shiddiq* and *tabligh*. 2) The implementation of the BUMDes management strategy for the development of MSME was pursued by setting standards for business implementation, as well as the urgency of the leadership role in implementing the BUMDes business. In the implementation of this strategy, it was also relevant to Islamic economic values which included the values of *shiddiq*, *tabligh*, *amanah* and *fathonah*. 3) The evaluation of the BUMDes management strategy for the development of MSMEs was carried out by establishing strategic steps and the need for the role of the village government as the BUMDes supervisory team. As well as the nature of

shiddiq, tabligh, shiddiq, and fathonah were reflected in the evaluation of the BUMDes strategy.

Keyword: *Strategic Management Process, BUMDes Management, MSME and Islamic Economy*

Has been lagalized by
The Head of Language Center



Amzah Selle



تجريد البحث

الإسم : سودرمان
رقم التسجيل : ٧٠٠٠.٤٢٢٠٠.٩١ :
موضوع الرسالة : استراتيجية لإدارة الشركات المملوكة للقرية من أجل تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في مقاطعة ليمبانج بنراج ريجنسي. (تحليل الاقتصاد الإسلامي)

تعتبر بعض المشكلات الرئيسية في إدارة الشركات المملوكة للقرية مثل الشركات المملوكة للقرية بمثابة منافسين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر، ولم تؤد الشركات المملوكة للقرية إلى التعاون الإنتاجي مع الشركات الصغرى والصغيرة والمتوسطة. هناك فرق كبير في رأس المال والمشروعات المملوكة للقرية لاتزال تميل إلى توجيه أعمالها الموجهة نحو الربح وتنحية توجهها الاجتماعي جانبا.

الغرض من هذه الدراسة هو وصف عملية الإدارة الاستراتيجية التي تشمل التخطيط لتنفيذ وتقييم استراتيجيات في إدارة الشركات المملوكة للقرية من أجل تطوير المشاريع الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر في منطقة ليمبانج الفرعية. علاوة على ذلك، فإنه يقدم تحليلا قائما على نهج اقتصادي إسلامي يتضمن طبيعة فتح أمانة الصديق، والطبليح، باعتبارها الطبيعة التي أظهرها الرسول في إدارة الأعمال.

هذا البحث هو نوع من البحث الوصفي النوعي مع نمط بحث ميداني بنهج ظاهري مفيد لاستكشاف إدارة الشركات المملوكة للقرية ومساهمتها في تطوير المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مقاطعة ليمبانج بنراج ريجنسي. تم التأكيد على مصادر بيانات هذا البحث على مصادر البيانات الأولية، وحكومة القرية، والجهات الفاعلة في وحدات الأعمال الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر.

أظهرت نتائج الدراسة (١) أن التخطيط الاستراتيجي لإدارة المشاريع المملوكة للقرية لتنمية المشاريع متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة يتم من خلال ترتيب أنشطة استراتيجية على شكل مراحل تخطيطية لتحديد أهداف تخطيط الأعمال. هذا التخطيط استراتيجية له علاقة بالقيم الاقتصادية الإسلامية مثل تطبيق طبيعة الفتنة، والأمانة، والصدق، والتابليغ. (٢) تتم متابعة تنفيذ استراتيجية إدارة المؤسسات المملوكة للقرية من أجل تنمية المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة من خلال وضع معايير لتنفيذ الأعمال، فضلا عن إلحاح الدور القيادي في تنفيذ المشاريع المملوكة للقرية. في تنفيذ هذه استراتيجية، فهي ذات صلة أيضا بالقيم الاقتصادية الإسلامية التي تشمل قيم الصدق للتبليغ، أمانة، و الفتنة. (٣) يتم متابعة تقييم استراتيجية إدارة المؤسسات المملوكة للقرية لتنمية المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر من خلال وضع خطوات استراتيجية والحاجة إلى دور حكومة القرية كهيئة إشرافية للمؤسسات المملوكة للقرية. ومصداقية ورقة الصدق، وفتحونة، تنعكس في تقييم استراتيجية المشروع المملوك للقرية.

الكلمات الرئيسية : عمليات الإدارة استراتيجية، وإدارة المشاريع المملوكة للقرية، والمنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة والاقتصاد الإسلامي.

إتفق عليها :



BAB I PENDAHULUAN

A. *Latar Belakang Masalah*

Upaya pembangunan ekonomi di Indonesia tidak hanya ditumpukan kepada pemerintah pusat sebagai pihak pemilik otoritas tertinggi dalam suatu Negara, tetapi juga oleh kalangan pemerintah dan masyarakat desa yang merupakan elemen atau unit pemerintahan terkecil di Republik ini. Desa sendiri, dalam kamus besar bahasa Indonesia dimaknai sebagai suatu kesatuan wilayah yang di diami oleh sejumlah orang dengan sistem pemerintahan yang diatur secara sendiri oleh kepala desa.¹ Sistem pengaturan tersebut memberikan kewenangan terhadap pemerintah desa untuk sebesar-besarnya segala sumber daya yang ada di desa guna mewujudkan kesejahteraan, kemandirian dan sebesar-besarnya untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat, baik secara ekonomi, sosial, budaya dan pelayanan yang prima.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, disebutkan bahwa desa merupakan satu-kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah tertentu dan memiliki wewenang untuk mengatur serta mengurus urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakatnya yang berdasarkan atas prakarsa masyarakat sendiri, hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.² Aturan tersebut mengindikasikan bahwa wewenang pemerintah pada dasarnya merupakan suatu prinsip pelayanan yang memadai guna menunjang kebutuhan hidup seluruh komponen yang ada dalam daerah tersebut. Dalam literature lain juga

¹ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring* (<https://kbbi.kemdikbud.go.id/>), diakses 5 Februari 2021.

² Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (<https://www.akah.desa.id/artikel/2019/9/9/undang-undang-no-6-tahun-2014-tentang-desa>), diakses 5 Februari 2021.

menyebutkan bahwa desa merupakan unit terkecil dari negara yang paling dekat dengan masyarakat secara ril dan langsung menyentuh kebutuhan masyarakat untuk disejahterakan.³

Uraian ini dapat dipastikan bahwa peran sentral desa yang merupakan unit paling dekat dan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kesejahteraan masyarakat desa mengambil langkah-langkah tertentu. Langkah yang ditempuh tersebut adalah upaya pencapaian kesejahteraan yang terwujud dalam berbagai aktivitas ril, salah satunya adalah upaya pembangun sektor ekonomi desa.

Peranan desa dalam upaya pembangunan ekonomi desa yakni dengan cara memanfaatkan potensi sumber daya yang ada di daerahnya secara mandiri. Salah satu upaya itu adalah melalui pendirian atau pembentukan lembaga ekonomi yang berada di tingkat desa yakni Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Pendirian lembaga ekonomi ini sebagaimana diatur dalam perundang-undangan yang berlaku, terutama Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Aturan pendirian itu terdapat pada pasal 87, yang menyatakan bahwa desa dapat mendirikan badan usaha milik desa (BUMDes) yang dikelola dengan cara kekeluargaan serta gotong royong.⁴

Pendirian lembaga ekonomi desa ini menurut Maryunani harus mempertimbangkan berbagai hal seperti pendiriannya didasarkan oleh inisiatif pemerintah bersama masyarakat desa, adanya potensi usaha desa yang memiliki nilai ekonomis, terdapat sumber daya alam yang dapat di kelola secara menguntungkan, terdapat sumber daya manusia yang mampu mengelolanya, serta adanya pernyataan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan yang di

³Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni, *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDes Di Gunung Kidul, Yogyakarta* (Modus Vol. 28 (2): 155-167, 2016, ISSN 0852-1875), h. 156.

⁴Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa.

serahkan untuk di kelola sebagai bagian dari usaha lembaga ekonomi desa tersebut.⁵

Lembaga ekonomi desa atau BUMDes sebagaimana tujuan pendiriannya yakni menumbuhkan perekonomian suatu daerah maka tentunya ia juga bertalian erat dengan unit-unit lainnya seperti Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Apalagi pemerintah pusat juga berupaya untuk mengembangkan UMKM melalui BUMDes, hal itu dapat dilihat dari pernyataan Menteri Koordinator bidang Kemaritiman dan Investasi yaitu Luhut Binsar Pandjaitan yang menilai peran dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) penting dalam memajukan UMKM, maka peran strategis BUMDes ini dapat masuk dalam suatu ekosistem digital sehingga belanja pemerintah dapat dimanfaatkan oleh UMKM.⁶

Melalui kolaborasi tersebut, memungkinkan pertumbuhan ekonomi desa dalam berbagai sektor mendapat percepatan. Olehnya itu, dalam proses kolaborasi ini yang berorientasi pada percepatan pembangunan ekonomi desa, penting pula kiranya memperhatikan konsep kerjasama yang ditawarkan berdasarkan prinsip ekonomi Islam. Ekonomi Islam sendiri menganggap prinsip keadilan dan kejelasan menjadi unsur utama untuk setiap aktivitas ekonominya. Maka dengan itu, keadilan dan kejelasan dapat diimplementasikan dalam pengelolaan BUMDes sebagai upaya pemberdayaan UMKM dan dapat menunjang kerjasama produktif antara keduanya.

Kecamatan Lembang sendiri merupakan salah satu kecamatan yang ada dalam wilayah geografis Kabupaten Pinrang. Kecamatan dengan luas wilayah 733.09 Km² ini memiliki 14 desa dan 2 kelurahan yang berada dibawah

⁵Maryunani dan Axellina Muara Setyanti, *Ekonomi Perdesaan* (Cet. I Malang: UBPress, 2020), h. 101.

⁶Muhammad Genantan Saputra, *BUMDes Punya Peran Penting Majukan UMKM* (<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4286632/BUMDES-punya-peran-penting-majukan-umkm>), diakses 05 Februari 2021.

pemerintahannya. Sebagaimana diperoleh dari data badan pusat statistik kabupaten Pinrang, desa yang berada dibawah pemerintahan kecamatan Lembang antara lain desa Sabbang Paru, Binanga Karaeng, Pakeng, Rajang, Kariango, Letta, Sali-Sali, Lembang Mesakada, Suppirang, Ulusaddang, Bakaru, Benteng Paremba, Pangaparang dan Basseang. Sementara 2 kelurahan yang ada adalah kelurahan Tadokkong dan kelurahan Betteng.⁷ Dari beberapa desa yang ada tersebut, telah mengoperasikan BUMDes sebagai lembaga ekonomi dan usaha untuk mendorong kemandirian desa tersebut.

Berdasarkan hasil observasi sebelumnya, berkenaan dengan keberadaan badan usaha milik desa (BUMDes) ini serta eksistensi unit usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang ada di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang, terutama pada masyarakat pedesaan. Keberadaan BUMDes masih belum memberikan efek signifikan terhadap perekonomian desa, apalagi kepada pelaku UMKM secara khusus. Hal itu disebabkan karena, anggapan pelaku UMKM masih menempatkan BUMDes sebagai kompetitor usaha mereka.

Anggapan tersebut lahir dan berkembang disebabkan karena BUMDes belum mampu berkolaborasi produktif dengan UMKM untuk mewujudkan kemandirian ekonomi desa. Usaha-usaha yang dikelola dan kembangkan BUMDes masih bernuansa sama dengan usaha yang dikelola UMKM. Oleh sebab itu, adalah wajar apabila UMKM beranggapan bahwa keberadaan BUMDes adalah ancaman bagi usaha mereka. Asumsi rasionalitas pelaku UMKM terhadap anggapan tersebut adalah disebabkan karena adanya perbedaan modal sebagai upaya pengembangan usaha. BUMDes yang notabeneanya adalah usaha pemerintah desa, tentu saja memiliki modal lebih besar untuk mengembangkan

⁷ <https://pinrangkab.bps.go.id/publication/2019/09/26/d0c464f059e80e787a5af43b/kecamatan-lembang-dalam-angka-2019.html>. Dikutip 04 Mei 2021.

usahanya, apalagi didukung dengan dana desa yang digelontorkan pemerintah pusat setiap tahunnya.

Sementara UMKM desa yang relatif memiliki modal kecil hanya dapat menggantungkan harapan mereka pada sirkulasi modal usaha dari premi penjualan produk yang dikembangkannya. Oleh sebab itu, adanya perbedaan signifikan tersebut dapat menyebabkan sirkulasi modal usaha hanya terorientasi pada jenis usaha yang lebih besar dan mematikan unit usaha kecil yang ada disekitarnya.

Sistem operasional BUMDes tersebut pada dasarnya mengindikasikan bahwa BUMDes masih lebih menekankan pada usaha yang berorientasi profit semata sehingga cenderung mengabaikan orientasi sosialnya. Hal tersebut tentunya akan mempersulit pencapaian tujuan utama BUMDes yakni tercapainya kesejahteraan ekonomi masyarakat desa terutama UMKM. Apalagi pengembangan BUMDes pada masyarakat pedesaan jauh lebih potensial daripada masyarakat kota yang sulit keluar dari sistem kapitalistik.⁸

Kondisi demikian mengindikasikan bahwa rencana strategis Badan Usaha Milik Desa yang ada di Kecamatan Lembang belum berlangsung secara optimal. Perencanaan usaha strategis yang mengarah pada usaha kolaboratif dengan pelaku usaha yang ada di desa seperti UMKM belum berlangsung secara massif sehingga muncul stigma negative tentang keberadaan BUMDes di desa adalah sesuatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Padahal apabila perencanaan usaha strategis tersebut dirancang dengan kerangka kerja yang memadai dan terorientasi pada pencapaian usaha-usaha kolaboratif dan produktif dengan sector usaha lainnya, maka peningkatan kesejahteraan masyarakat desa sebagai suatu cita-cita sosial dapat diwujudkan secara efektif dan efisien.

⁸ Ahmad Maslahatul Furqan, Salahuddin dan Rizqi Anfanni Fahmi, *Peluang Pengembangan Ekonomi Islam Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)* (Working Paper Keuangan Publik Islam No. 6 Seri 1 Tahun 2018), h. 2.

B. Fokus Penelitian dan Deskripsi Fokus

Subjek dalam sebuah riset dimaknai sebagai informan atau sumber data penelitian sementara objek penelitian dimaknai sebagai pokok permasalahan yang akan dianalisa dalam proses keberlangsungan penelitian nantinya. Dalam penelitian ini, subjek penelitian yang berguna sebagai informan penelitian adalah pengelola BUMDes sebagai pihak yang memiliki kredibilitas dalam menjalankan usaha, pemerintah desa sebagai pihak penentu, pembuat regulasi, dan pengawas usaha BUMDes serta pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

Objek atau pokok permasalahan yang diuraikan dalam penelitian ini berhubungan dengan anggapan bahwa dengan penerapan manajemen strategi yang meliputi perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam pengelolaan BUMDes dapat berkontribusi positif dalam pengembangan UMKM di desa. selanjutnya, dalam pengelolaan tersebut akan dianalisis berdasarkan pendekatan ekonomi Islam yakni perwujudan sifat fathonah, amanah, shiddiq dan tabligh dalam aktivitas bisnis BUMDes.

Fokus penelitian ini diarahkan untuk mengungkapkan pokok permasalahan terkait dengan keberadaan BUMDes yang dianggap dapat mematikan usaha-usaha lain yang ada di sekitarnya seperti Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Oleh sebab itu dalam pengelolaannya akan dianalisis berdasarkan teori manajemen strategi, terutama proses manajemen strategi yang digagas oleh Stephen P. Robbins, yang meliputi, perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi. Hal itu dimaksudkan agar usaha-usaha BUMDes dapat diarahkan untuk usaha kolaboratif dengan pelaku UMKM. Sehingga efektifitas dan efesiensi pembangunan ekonomi desa dapat dimaksimalkan. Setelah menganalisis peran manajemen strategi dalam pengelolaan BUMDes, penetapan usaha dan kontribusinya terhadap UMKM,

maka langkah selanjutnya adalah menganalisisnya berdasarkan pendekatan ekonomi Islam yang meliputi sifat fathonah, amanah, shiddiq dan tabligh.

Manajemen strategi sendiri dimaknai sebagai serangkaian upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui keputusan dan tindakan yang dibuat oleh pemimpin organisasi dan bersifat jangka panjang. Dalam manajemen strategi ini dibagi kedalam tiga proses manajemen strategi yakni perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dengan optimalisasi proses manajemen strategi tersebut dalam pengelolaan usaha BUMDes, maka memungkinkan dapat dicapai sasaran yang diharapkan secara maksimal dan kesejahteraan masyarakat desa lebih meningkat lagi.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, apabila dianalisis dengan pendekatan prinsip ekonomi Islam, maka beberapa masalah pokok dapat dirumuskan untuk dikaji dan dianalisis lebih lanjut, antara lain sebagai berikut:

1. Bagaimana Perencanaan Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam?
2. Bagaimana Implementasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam?
3. Bagaimana Evaluasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam?

D. Tujuan Pembahasan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Pembahasan
 - a. Untuk Mendeskripsikan Proses Perencanaan Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terhadap Pengembangan UMKM.
 - b. Untuk Mendeskripsikan Implementasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terhadap Pengembangan UMKM.

- c. Untuk Mendeskripsikan Evaluasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa terhadap Pengembangan UMKM.

2. Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini dapat berguna bagi pengelola BUMDes dan pemerintah desa dalam mengelola usaha BUMDes kedepannya. Dengan memperhatikan unsur-unsur manajemen dalam pengelolaan usahanya sehingga pencapaian hasil lebih efektif dan efisien. Serta sebagai kerangka kolaboratif antara usaha pemerintah desa dan masyarakat umum terutama pelaku UMKM.

b. Kegunaan Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini sangat berguna dalam pengembangan khazanah keilmuan terutama yang berhubungan dengan teori manajemen dan ilmu ekonomi Islam. Penelitian ini akan sangat membantu bagi masyarakat umum, pengelola BUMDes, pemerintah desa dan pelaku UMKM, juga penulis secara khusus dalam usahanya nantinya dengan mengadopsi sistem ekonomi Islam. Juga, yang tidak kalah lebih penting adalah, karya ini berguna sebagai pemenuhan tugas akhir berupa karya tulis ilmiah yakni tesis yang menjadi syarat utama untuk memperoleh gelar magister pada program studi ekonomi syariah di program pascasarjana Institut Agama Islam Negeri Parepare.

c. Kegunaan Metodologis

Secara metodologis, penelitian ini akan berguna sebagai rujukan bagi peneliti selanjutnya, terutama bagi peneliti kualitatif bercorak *field research* dalam mengembangkan metode penelitian nantinya, apalagi bagi peneliti dengan bidang keilmuan ekonomi Islam. Hal itu karena, dalam penelitian ini akan diuraikan tentang beberapa hal yang berhubungan dengan institusi lembaga

keuangan Islam non-bank serta produk-produknya yang dapat diterapkan dalam usaha-usaha nyata.

E. Garis Besar Isi Tesis

Tulisan ini memuat beberapa hal dan dibagi kedalam beberapa bagian. Dalam setiap bagian akan menguraikan pembahasan-pembahasan tertentu tetapi secara garis besar saling memiliki keterkaitan dan menunjang satu sama lain. Adapun pembagian isi tesis ini antara lain sebagai berikut;⁹

BAB I isi tesis ini berupa penjelasan latar belakang yang memuat tentang permasalahan yang menjadi tema pokok yang akan dikaji dan diteliti. Bab ini juga memuat deskripsi subjek dan objek penelitian secara spesifik serta fokus penelitian yang berisi topic pokok yang akan digali dalam penelitian. Adapun rumusan masalah yang menjadi bagian bab ini berisi pertanyaan yang membutuhkan jawaban melalui penelitian, rumusan masalah dalam tesis ini berbentuk deskriptif. Selanjutnya, pada bab ini juga berisi tujuan dan kegunaan penelitian, tujuannya berisi tentang hal yang hendak dicapai dalam penelitian, sementara kegunaan penelitian dibagi kedalam tiga kategori yaitu kegunaan praktis, teoretis dan metodologis.

BAB II ini berisi beberapa pembahasan seperti tinjauan penelitian yang relevan. Pada pembahasan ini dikemukakan beberapa hasil bacaan dari literatur yang tersedia dan memungkinkan untuk menunjang signifikansi penelitian. Tinjauan teoretis juga terdapat dalam bab ini, pembahasan ini berisi tentang kerangka konseptual yang memudahkan untuk memahami pokok pembahasan yang diajukan, juga sebagai alat analisis yang digunakan untuk membedah hasil penelitian.

⁹ Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Program Pascasarjana STAIN Parepare, 2015), h. 48-77.

BAB III isi tesis ini memuat tentang metodologi penelitian. Jenis penelitian dalam tulisan ini adalah jenis kualitatif bercorak *field research* dengan pendekatan deskriptif fenomenologi. Adapun lokasi penelitiannya di Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang.

BAB IV isi tesis ini menguraikan secara deskriptif berkenaan dengan hasil penelitian dan pembahasan hasil penelitian. Pembahasan hasil penelitian dimaksudkan untuk memberikan penguraian tentang manajemen strategi dalam pengelolaan badan usaha milik desa dan usahanya yang berhubungan dengan pengembangan UMKM. Dalam pembahasan tersebut juga akan dianalisis berdasarkan pendekatan prinsip ekonomi Islam.

BAB V isi tesis ini menguraikan tentang simpulan hasil penelitian berupa jawaban atas pertanyaan yang diajukan dan tujuan penelitian, mengemukakan hal baru yang menjadi temuan dalam penelitian yang dikembangkan. Adapun implikasi penelitian dalam tesis ini memuat saran dan rekomendasi terhadap penggunaan secara praktis hasil penelitian.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

A. *Penelitian yang Relevan*

Ada beberapa penelitian yang memiliki relevansi dengan kajian dalam penelitian ini, meskipun terdapat persamaan dan perbedaan karena masing-masing penelitian memiliki coraknya yang khusus. Adapun penelitian yang relevan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1

Penelitian yang Relevan

1. Reza M. Zulkarnaen dengan judul <i>Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta</i> pada tahun 2016.		
Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Kesimpulan penelitian tersebut adalah keberadaan BUMDes sangat diperlukan untuk mewujudkan kemandirian desa. Melalui BUMDes diharapkan agar masyarakat bisa bersinergi untuk kesejahteraan masyarakat. BUMDes juga harus dapat menghimpun unit-unit usaha masyarakat dan pengelolaan aset desa agar tujuan untuk	Kesamaan dari penelitian ini dengan penelitian penulis adalah pandangan tentang urgensi BUMDes dalam sebuah desa serta pentingnya berkolaborasi dengan usaha lain yang ada di desa agar tujuan kemandirian desa dapat dipenuhi.	Penelitian penulis akan banyak berfokus pada penggunaan manajemen strategi dalam usaha BUMDes agar dapat berkontribusi positif terhadap pengembangan UMKM. Dilain sisi upaya BUMDes tersebut juga akan dianalisa berdasarkan prinsip ekonomi Islam. Sehingga kolaborasi

<p>menciptakan kesejahteraan masyarakat dapat diwujudkan melalui BUMDes.¹⁰</p>		<p>antara ekonomi tradisional khas desa dan ekonomi Islam dapat diwujudkan.</p>
<p>2. Yenty Astarie Dewi dengan judul <i>Analisa Penerapan Prinsip Ekonomi Syariah Pada Unit Usaha BUMNag Dalam Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Nagari</i>, tahun 2018.</p>		
Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
<p>Hasil penelitiannya dikemukakan bahwa harapan terhadap badan usaha Nagari tersebut dapat menjadi agen pemerintah pusat guna peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan sumber daya yang ada di Nagari melalui lembaga BUMNag ini harus dilakukan secara bersama. Serta potensi penerapan akad-akad ekonomi Islam dapat di terapkan pada kegiatan usaha BUMNag dan</p>	<p>Persamaan yang dapat dilihat dari penelitian diatas dengan penelitian penulis adalah upaya integrasi dan penerapan akad ekonomi Islam dalam lembaga usaha desa yakni badan usaha milik desa.</p>	<p>Perbedaannya adalah, penelitian penulis akan lebih banyak mengkaji tentang pengelolaan BUMDes dan kontribusinya terhadap UMKM selanjutnya menganalisis pengelolaan tersebut berdasarkan pendekatan ekonomi Islam terutama sifat fathonah, amanah, shiddiq dan tabligh.</p>

¹⁰Reza M. Zulkarnaen, *Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta* (Dharmakarya: Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat, Vol. 5, No. 1, Mei 2016: 1 – 4 ISSN 1410 - 5675), h. 4.

tidak bertentangan dengan aturan perundang-undangan yang berlaku. ¹¹		
<p>3. Amelia Sri Kusuma Dewi dengan judul <i>Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa</i> pada tahun 2014.</p>		
Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
<p>Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pentingnya inisiatif pada banyak aspek seperti pelayanan, demokratisasi dan partisipasi dalam meningkatkan potensi ekonomi desa. Peningkatan tersebut harus dimulai dengan memberikan legalitas terhadap BUMDes agar perannya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan menumbuhkan perekonomian</p>	<p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah tentang peran strategis BUMDes dalam meningkatkan perekonomian dan kemandirian desa yang inovatif dalam mengelola usaha-usaha yang ada dan pentingnya partisipasi dalam pengelolaannya.</p>	<p>Perbedaannya adalah, pada penelitian penulis akan lebih banyak mendeskripsikan tentang upaya perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi dalam usaha BUMDes serta disesuaikan dengan analisis ekonomi Islam, dengan demikian pengembangan UMKM dan peningkatan</p>

¹¹Yenty Astarie Dewi, *Analisa Penerapan Prinsip Ekonomi Syariah Pada Unit Usaha BUMNag DALAM Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Nagari* (Ekonomika Syariah: Journal of Economic Studies, Vol. 2 , No. 2, Juli-Desember 2018), h. 142.

desa secara utuh dan menyeluruh dapat tercapai. ¹²		perekonomian desa berjalan secara bersama-sama.
4. Noni Zulaeha, Putu Sukma Kurniawan dan I Nyoman Putra Yasa dengan judul <i>Perancangan Pengalokasian Dana Desa Berbasis Prinsip Syari'ah Melalui Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Kasus Di Desa Pegayaman Kecamatan Sukasada Kabupaten Buleleng)</i> , tahun 2019.		
Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Dana desa yang diterima oleh desa Pegayaman juga dialokasikan untuk kegiatan usaha BUMDes, khususnya usaha simpan pinjam dan pengadaan barang atau jasa. Penggunaan Dana Desa diutamakan untuk membiayai pelaksanaan program dan kegiatan yang bersifat lintas bidang. Sementara hasil perancangan konsep bisnis BUMDes syariah yang dapat diterapkan oleh BUMDes adalah dengan cara	Persamaan yang dapat dilihat dari penelitian tersebut dengan penelitian penulis adalah pentingnya perancangan usaha BUMDes yang sejalan dengan akad ekonomi Islam dalam jenis usaha yang dijalankan nantinya.	Perbedaan kedua penelitian tersebut adalah pada penelitian penulis akan lebih banyak mengurai pentingnya strategi dalam mengelola usaha BUMDes, sehingga usaha tersebut nantinya dapat memberikan dampak signifikan bagi kemajuan ekonomi masyarakat desa.

¹²Amelia Sri Kusuma Dewi, *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa* (Journal of Rural and Development Volume V No. 1 Februari 2014), h. 13.

<p>mengaplikasikan akad-akad ekonomi Islam seperti akad al-musarakah dan akad al-wadi'ah.¹³</p>		
<p>5. Muflih Muhammad Mahiry, Rahmani Timorita Yulianti, dan Achmad Nur Alfianto dengan judul <i>Manajemen BUMDes Tridadi Makmur Desa Tridadi Kabupaten Sleman Perspektif Maqasid Syariah</i>, tahun 2020.</p>		
<p>Hasil Penelitian</p>	<p>Persamaan</p>	<p>Perbedaan</p>
<p>BUMDes Tridadi Makmur secara umum telah melaksanakan prinsip-prinsip manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan. Adapun keberadaan BUMDes Tridadi Makmur telah berkontribusi dalam pemberdayaan masyarakat. Melalui unit usahanya, BUMDes telah melibatkan sekitar 135 orang. Setiap tahunnya BUMDes</p>	<p>Persamaan yang dapat dilihat dari kedua penelitian ini adalah urgensi penerapan manajemen dalam tata kelola usaha BUMDes tersebut, hal itu agar usaha yang dijalankan dapat berlangsung secara optimal dan memberikan dampak yang signifikan.</p>	<p>Perbedaan yang dapat dilihat dari penelitian ini dengan penelitian penulis adalah, dalam penelitian penulis akan lebih banyak menggunakan pendekatan manajemen strategi dalam melihat usaha yang dijalankan oleh BUMDes seperti perencanaan usaha, implementasi serta evaluasi usaha tersebut. Setelah itu akan dilihat</p>

¹³Noni Zulaeha, Putu Sukma Kurniawan dan I Nyoman Putra Yasa, *Perancangan Pengalokasian Dana Desa Berbasis Prinsip Syari'ah Melalui Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Kasus Di Desa Pegayaman Kecamatan Sukasada Kabupaten Buleleng)* (JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha, Vol: 10 No: 2 Tahun 2019 e-ISSN: 2614 – 1930), h. 133-134.

<p>juga berkontribusi dengan mengembalikan dana sebesar 51% dari total pendapatan bersih kepada desa sebagai bagian dari Pendapatan Asli Desa (PADes) untuk selanjutnya digunakan dalam pelaksanaan program kerja pemerintah Desa Tridadi.¹⁴</p>		<p>secara seksama apakah usaha yang dijalankan oleh BUMDes dapat berkolaborasi positif dengan UMKM desa atau malah mematikan unit usaha lain yang ada di desa.</p>
---	--	--

B. Landasan Teori

1. Teori Strategi

a. Pengertian Strategi

Strategi dalam kamus besar bahasa Indonesia memiliki beberapa pengertian seperti: *pertama*, strategi diartikan sebagai ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya bangsa untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu dalam perang dan damai. *Kedua*, strategi sebagai ilmu dan seni memimpin bala tentara untuk menghadapi musuh dalam perang, dan dalam kondisi yang menguntungkan. *Ketiga*, strategi diartikan sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus. *Keempat*, strategi diartikan sebagai tempat yang baik menurut siasat perang.¹⁵

Pengertian strategi secara etimologis juga dapat diketahui dengan merujuk pendapat Ismail Solihin dalam Ahmad yang mengartikannya sebagai sesuatu yang

¹⁴Muflih Muhammad Mahiry, Rahmani Timorita Yulianti, dan Achmad Nur Alfianto, *Manajemen BUMDes Tridadi Makmur Desa Tridadi Kabupaten Sleman Perspektif Maqasid Syariah* (Proceedings: 1st Annual Conference On Ihtifaz: Islamic Economics, Finance, and Banking (ACI-IJIEFB), 2020), h. 243-244.

¹⁵Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring* (<https://kbbi.kemdikbud.go.id/>), diakses 04 Mei 2021.

dilakukan berupa pembuatan rencana oleh para jendral untuk memenangkan perang. Definisi ini diperoleh dari akar kata strategis dalam bahasa Yunani yakni *strategos*. Kata *strategos* terbagi menjadi dua yaitu *stratus* dalam artian militer dan *ag* yang berarti memimpin. Adapun Nanang Fatah mengartikan strategi sebagai langkah-langkah sistematis untuk mencapai tujuan dengan menetapkan rencana yang menyeluruh dan berjangka panjang.¹⁶

Strategi secara khusus dapat diartikan sebagai penempatan misi terencana dari perusahaan, penetapan sasaran organisasi jangka panjang dengan memanfaatkan kekuatan-kekuatan yang mendukung seperti kekuatan eksternal dan internal, merumuskan kebijakan dan strategi tertentu guna mencapai sasaran optimal serta memastikan implementasi strategi tersebut berlangsung secara tepat dan akurat, sehingga tujuan dan sasaran utama yang akan dicapai oleh organisasi dapat diperoleh secara maksimal.¹⁷

Strategi dalam makna terminologisnya juga diartikan secara beragam oleh beberapa ahli, hal itu sebagaimana dikemukakan oleh Fridiyanto dengan merujuk beberapa pendapat ahli sebagaimana berikut:¹⁸

- 1) Alfred Chandler mendefinisikan Strategi sebagai penentuan dasar tujuan dan sasaran jangka panjang dari suatu perusahaan, dan penerapan tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut (*strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*).

¹⁶Ahmad, *Manajemen Strategis* (Makassar: CV. Nas Media Pustaka, 2018), h. 1-2.

¹⁷Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek* (Cet. I Jakarta: Gema Insani Press, 2001), h. 153.

¹⁸Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam* (Cet. I Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019), h. 17-18.

- 2) James Brian Quin menyebut strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi pada tujuan utama organisasi, kebijakan, dan tindakan ke dalam satu kesatuan yang kohesif (*strategy is the pattern or plan that integrates on organizations major goals, policies, and action squences into a cohesive whole*). Sementara Henry Mintzberg, mengatakan bahwa strategi adalah pola dalam aliran keputusan atau tindakan (*strategy is a pattern in a stream of decisions or action*).
- 3) Griffin mendefinisikan strategi adalah rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi (*strategy is a comprhensive plan for accomplishing an organization's goals*).
- 4) Gerry Johnson dan Kevan Scholes mendefinisikan strategi sebagai arah dan cakupan jangka panjang organisasi untuk mendapatkan keunggulan melalui konfigurasi sumber daya alam dan lingkungan yang berubah untuk mencapai kebutuhan pasar dan memenuhi harapan pihak yang berkepentingan.
- 5) Igor Ansoff, strategi adalah proses manajemen, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan, terdiri dari perencanaan strategik, perencanaan kapabilitas, dan manajemen perubahan.
- 6) Arnolddo C. Hax, strategi adalah cara menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggungjawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkat hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.
- 7) John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr., strategi adalah seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan.

- 8) Fred R. David, strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.
- 9) WF Glueck dan LR Jauch, strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Berdasarkan pengertian ahli diatas maka dapat diberikan kesimpulan bahwa strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana tentang serangkaian langkah yang bersifat jangka panjang, yang mencakup seluruh elemen yang tampak maupun yang tidak tampak, untuk menjamin dan memastikan keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Jenis Strategi

Jenis-jenis strategi dapat dibagi dalam beberapa kelompok, antara lain sebagai berikut:¹⁹

- 1) *Strategi Integrasi*. Strategi integrasi atau disebut juga sebagai strategi vertikal memungkinkan perusahaan untuk dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan pesaing.
- 2) *Strategi Intensif*. Strategi ini memungkinkan dilakukannya penetrasi pasar dan pengembangan produk atau disebut sebagai strategi intensif, karena semuanya memerlukan usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

¹⁹Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, h. 22-23.

- 3) *Strategi Diversifikasi*. Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi konsentrik, horizontal, dan konglomerat. Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait biasanya disebut diversifikasi konsentrik. Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal. Sedangkan menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait dengan kedua-duanya disebut diversifikasi konglomerat.
- 4) *Strategi Defensif*. Rasionalisasi biaya terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.

Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Strategi ini disebut sebagai strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

2. Konsep Pengelolaan

a. Pengertian Pengelolaan

Pengelolaan dalam kamus besar bahasa Indonesia memiliki beberapa pengertian seperti: *pertama*, pengelolaan sebagai proses, cara, perbuatan mengelola. *Kedua*, pengelolaan sebagai proses melakukan kegiatan tertentu dengan menggerakkan tenaga orang lain. *Ketiga*, pengelolaan sebagai proses yang membantu merumuskan tujuan organisasi. *Keempat*, pengelolaan sebagai proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlibat dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan.²⁰

Definisi pengelolaan juga diartikan secara beragam oleh beberapa ahli, adapun pengertian pengelolaan antara lain sebagai berikut:²¹

- 1) Prajudi Atmosudirdjo mendefinisikan pengelolaan sebagai kegiatan memanfaatkan serta mengendalikan semua sumber daya yang ada dan diperlukan guna mencapai serta menyelesaikan tujuan tertentu yang telah ditetapkan.
- 2) Sondang P. Siagian mengartikan pengelolaan sebagai sebuah soft skill atau keterampilan untuk mencapai suatu hasil tertentu dengan menggunakan tenaga atau bantuan orang lain.
- 3) George R. Terry menyebutnya sebagai pemanfaatan sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya yang dapat diwujudkan dalam kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

²⁰ Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring* (<https://kbbi.kemdikbud.go.id/>), diakses 04 Mei 2021.

²¹ <http://www.pengertianmenurutparaahli.net/pengertian-pengelolaan-menurut-para-ahli/>, diakses 04 Mei 2021.

- 4) Harold Koontz mendefinisikan pengelolaan sebagai usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu dengan menggunakan tenaga orang lain.
- 5) Andrew F. Sikul mendefinisikan pengelolaan sebagai serangkaian aktivitas-aktivitas koordinasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan serta pengambilan keputusan untuk menghasilkan suatu produk dan jasa yang efektif dan efisien.
- 6) Purwanto mengartikan pengelolaan sebagai serangkaian kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu dengan menggunakan orang lain sebagai pelaksanaannya.

Berdasarkan pengertian pengelolaan diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan adalah serangkaian usaha yang memiliki tujuan untuk mencapai sasaran dengan memanfaatkan semua potensi yang dimiliki, baik potensi sumber daya manusia maupun potensi lainnya secara efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat dicapai secara maksimal.

3. Teori Manajemen Strategi

Penentuan sasaran organisasi adalah sesuatu hal yang signifikan. Hal itu disebabkan karena dengan adanya tujuan yang ditetapkan tersebut dapat mendorong setiap elemen dalam organisasi untuk berkontribusi maksimal dan bekerja secara efektif dan efisien demi tercapainya sasaran yang diharapkan. Efektifitas dan efisiensi pencapaian sasaran organisasi ini pun mendapat perhatian, seperti yang dikemukakan Peter dalam Yunus yang menyatakan bahwa efektif berarti *doing the right things*, sementara efisien berarti *doing things right*.²²

Pencapaian sasaran organisasi yang efektif ini akan terwujud apabila setiap elemen dalam organisasi dapat menempatkan diri dan melakukan pekerjaanya

²²Eddy Yunus, *Manajemen Strategis Edisi Pertama* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2016), h. 2.

yang benar. Sehingga tidak terjadinya pelimpahan kewenangan pekerjaan antara satu pihak dengan pihak lainnya dan setiap elemen bertanggungjawab atas pekerjaannya. Sementara efisiensi capaian sasaran organisasi akan tercapai apabila setiap elemen dalam organisasi dapat melakukan pekerjaannya dengan benar. Pada posisi ini, kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara profesional adalah sesuatu yang wajib dimiliki. Berikut ini beberapa penjelasan yang berhubungan dengan teori ini antara lain:

a. Pengertian manajemen strategi

Manajemen dalam makna etimologisnya berasal dari kata *to manage*, yang bermakna mengelola.²³ Tindakan pengelolaan ini dilakukan dengan menetapkan suatu perencanaan hingga pengawasan sebagai upaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam lingkup organisasi. Dalam Islam sendiri, manajemen dimaknai sebagai upaya mengatur sesuatu agar dilakukan dengan baik tepat dan terarah.²⁴

Pengertian manajemen dalam Novianto diuraikan dengan mengemukakan beberapa pendapat, seperti Mary Parker Follet yang memaknai manajemen sebagai seni melakukan pekerjaan dan menyelesaikannya melalui orang lain. Sementara G. R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai proses yang didalamnya terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan hingga pengawasan sebagai upaya memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan.²⁵

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian tersebut meliputi beberapa factor seperti adanya penggunaan sumber daya organisasi baik sumber daya manusia maupun

²³Ahmad, *Manajemen Strategis*, h. 1.

²⁴Didin Hafinuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Cet. I Jakarta: Gema Insani Press, 2003), h. 2.

²⁵Efri Novianto, *Manajemen Strategis* (Cet. I Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2019), h. 6.

factor-faktor lainnya, adanya proses bertahap meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengimplementasian, pengendalian hingga pengawasan, serta adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.²⁶

Ahmad mendefinisikan strategi dengan merujuk pada pendapat beberapa ahli seperti Ismail Solihin yang mengartikannya sebagai sesuatu yang dilakukan berupa pembuatan rencana oleh para jendral untuk memenangkan perang. Definisi ini diperoleh dari akar kata strategis dalam bahasa Yunani yakni *strategos*. Kata *strategos* terbagi menjadi dua yaitu *stratus* dalam artian militer dan *ag* yang berarti memimpin. Adapun Nanang Fatah mengartikan strategi sebagai langkah-langkah sistematis untuk mencapai tujuan dengan menetapkan rencana yang menyeluruh dan berjangka panjang.²⁷

Berdasarkan uraian manajemen dan strategi diatas maka dapat dikemukakan definisi tentang manajemen strategi seperti yang dikemukakan oleh Hunger dan Wheelen yang menyatakan bahwa manajemen strategi adalah kemampuan manajerial dalam menentukan keputusan dan tindakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan bersifat jangka panjang. Senada dengan itu, Sondang P. Siagian berpendapat bahwa manajemen strategi adalah serangkaian upaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui keputusan dan tindakan yang dibuat oleh pemimpin organisasi.²⁸

Pearce dan Robinson mendefinisikannya sebagai upaya menghasilkan formulasi dan aktualisasi rencana yang telah dirancang guna meraih tujuan perusahaan. Sementara David mendefinisikannya sebagai ilmu atau seni untuk

²⁶Ernie Tisnawati Sule dkk, *Pengantar Manajemen Edisi Pertama* (Cet. I Jakarta: Kencana, 2005), h. 6.

²⁷Ahmad, *Manajemen Strategis*, h. 1-2.

²⁸Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, h. 12.

merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang membuat organisasi dapat mencapai sasaran.²⁹

Berdasarkan pengertian diatas dapat diberikan kesimpulan tentang manajemen strategi yaitu, ia adalah sebuah rangkaian kegiatan dan keputusan yang dilakukan oleh pemimpin organisasi yang bersifat mendasar dan menyeluruh berupa formulasi rencana yang ditujukan untuk dilaksanakan oleh seluruh elemen yang ada dalam organisasi yang bertujuan untuk pencapaian sasaran organisasi. Hal itu juga berguna agar organisasi unggul dan kompetitif.

b. Proses manajemen strategi

Manajemen strategi pada dasarnya memuat beberapa langkah-langkah yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan atau organisasi, hal itu juga senada dengan apa yang dikemukakan oleh beberapa ahli tentang manajemen strategi. Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa strategi yang kontinum meliputi struktur yang dipilih, ditentukan dan dijalankan.³⁰ Secara umum manajemen strategi dapat dibagi ke dalam tiga langkah pokok sebagai bagian dari proses manajemen strategi, antara lain:

1) Perencanaan Strategi (*formulating strategy*)

Perencanaan strategi berguna untuk menentukan beberapa hal terkait dengan rancangan awal pencapaian tujuan, di dalamnya juga dikembangkan tentang visi dan misi organisasi serta menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, selain itu dalam hal ini penting juga untuk menentukan alternative strategi yang memungkinkan untuk digunakan pada saat-saat tertentu.³¹ Kemampuan penetapan formulasi strategi ini juga merupakan hasil rasional dan

²⁹Eddy Yunus, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 5.

³⁰Stephen P. Robbins dkk., *Manajemen Edisi X* (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 231.

³¹Eddy Yunus, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 15.

terstruktur yang ditentukan oleh pimpinan organisasi, sehingga tata cara pencapaian tujuan tersebut juga dimuat didalam formulasi ini.³²

Perencanaan strategi ini juga dilakukan melalui proses dan progress yang memadai, hal tersebut disebabkan karena perencanaan ini erat kaitannya dengan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.³³ Olehnya itu, beberapa langkah perencanaan strategik yang dapat dilakukan seperti:³⁴

- a) Merumuskan visi (*vision determination*) yakni sebuah upaya pencitraan organisasi dan peningkatan eksistensinya.
- b) Penilaian lingkungan luar (*environmental external assessment*) yaitu kemampuan organisasi menyediakan mutu pendidikan guna mengakomodir kebutuhan lingkungan.
- c) Penilaian organisasi (*organization assessment*) berupa pengoptimalisasian sumber daya organisasi untuk menunjang tujuan organisasi tersebut.
- d) Merumuskan tujuan khusus (*objective setting*) yakni upaya pengartikulasian terhadap pencapaian misi organisasi.
- e) Menentukan strategi (*strategy setting*) yakni langkah menetapkan strategi paling tepat untuk mencapai sasaran dengan menyediakan berbagai kebutuhan yang menunjang pencapaian sasaran organisasi.

2) Penerapan Strategi (*implementing strategy*)

Komponen selanjutnya dalam manajemen strategi adalah penerapan strategi. Penerapan strategi ini dilakukan setelah pimpinan perusahaan menentukan strategi yang sesuai dengan pencapai tujuan dan peningkatan kinerja perusahaan.³⁵ Peran pemimpin dalam penerapan strategi ini adalah sangat penting,

³² Ibnu Hajar, *Manajemen Strategik: Konsep Keunggulan Bersaing Edisi Pertama* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2019), h. 29.

³³ Stephen P. Robbins dkk., *Manajemen Edisi X*, h. 236.

³⁴ Ahmad, *Manajemen Strategis*, h. 8.

³⁵ Ibnu Hajar, *Manajemen Strategik: Konsep Keunggulan Bersaing Edisi Pertama*, h. 33.

hal itu karena manajemen strategi ini bersifat *top management* dalam artian, pemimpin perusahaan menetapkan strategi dan pelaksanaannya dilakukan oleh seluruh elemen perusahaan sampai tingkatan terendah.³⁶

Penerapan strategi ini merupakan sebuah proses untuk mewujudkan strategi melalui berbagai upaya seperti pengembangan program, anggaran serta prosedur. Penerapan strategi ini juga meliputi perubahan budaya dan sistem manajemen perusahaan secara menyeluruh. Penerapan strategi ini juga harus didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang memiliki tujuan untuk mentransformasikan tujuan strategik perusahaan kedalam aksi nyata pelaksanaan program yang telah ditentukan.³⁷

Langkah-langkah dalam penerapan manajemen strategi dapat dikategorikan kedalam beberapa hal seperti: menganalisa dan merencanakan perubahan, mengkomunikasikan perubahan, mendorong perubahan, mengembangkan inisiasi masa transisi serta mengkonsolidasikan kondisi baru dan tindak lanjut terhadapnya. Pada proses penerapan strategi ini, peran pemimpin sangat dituntut untuk bekerja lebih ekstra agar dapat menggerakkan seluruh komponen yang ada untuk mendukung pencapaian sasaran perusahaan.

3) Evaluasi Strategi (*evaluating strategy*)

Evaluasi strategi merupakan upaya untuk memantau hasil dari perumusan strategi dan penerapan strategi, didalamnya juga termasuk pengukuran kinerja organisasi, serta pengambilan langkah-langkah perbaikan jika diperlukan apabila ditemukan berbagai persoalan dalam penerapan strateginya. Keberhasilan dalam penerapan strategi juga akan diketahui apabila telah dilakukan langkah evaluasi strategi secara menyeluruh.³⁸ Hal itu menjadi sangat penting karena, salah satu

³⁶Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, h. 16.

³⁷Ahmad, *Manajemen Strategis*, h. 10.

³⁸Efri Novianto, *Manajemen Strategis*, h. 15.

indicator kegagalan organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan akibat analisa lingkungan yang keliru serta penerapannya yang tidak konsisten dan tidak adanya evaluasi terhadap proses strategik tersebut.

Evaluasi strategi ini juga merupakan langkah final dalam satu kesatuan manajemen strategi. Ia juga merupakan suatu instrument untuk memperoleh informasi apabila strategi tidak berjalan secara maksimal. Olehnya itu beberapa langkah penting dalam mengevaluasi strategi dapat ditempuh dengan meninjau ulang factor yang menjadi dasar strategi, mengukur kinerja baik yang berjalan efektif ataupun tidak, serta mengambil tindakan korektif terhadap langkah-langkah penerapan strategi yang tidak optimal.³⁹

c. Manfaat manajemen strategi

Penggunaan manajemen strategi sebagai upaya mencapai sasaran organisasi adalah hal baik dan tentunya memberikan efek signifikan terhadap organisasi terutama yang berhubungan dengan persaingan.⁴⁰ Hal itu tentu saja berguna sebagai langkah solutif penyelesaian masalah setiap masalah, baik yang berhubungan dengan lingkungan eksternal dan internal organisasai.

Berikut ini beberapa manfaat manajemen strategi antara lain sebagai berikut:⁴¹ 1). Mempermudah organisasi dalam perumusan rencana jangka panjang yang akan dicapai. 2). Mempermudah organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi, yang akan menghambat kinerja organisasi. 3). Membantu mengidentifikasi keunggulan komparatif serta menjadikan organisasi lebih efektif. 4). Membantu menyelesaikan beberapa persoalan yang kemungkinan muncul dimasa mendatang. 5). Pelibatan semua unsure dalam memformulasi strategi akan

³⁹Eddy Yunus, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 15.

⁴⁰Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik* (Cet. I Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), h. 19.

⁴¹Zuriani Ritonga, *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)* (Cet. I Yogyakarta: CV. Budi Utama, 2020), h. 12.

lebih menambah motivasi semua elemen dalam penerapan strategi tersebut. 6). Membuat organisasi dapat meminimalisir aktivitas yang tumpang tindih dan menghambat kinerja organisasi. 7). Keengganan untuk berubah kearah yang lebih baik oleh karyawan lama dapat diminimalkan.⁴²

Organisasi yang berorientasi profit dan sosial juga dapat menemukan beberapa manfaat lain dalam pemilihan manajemen strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk mencapai tujuan organisasi. Manfaat tersebut diklasifikasikan kedalam dua bagian yakni manfaat financial dan non-finansial. Manfaat financial menunjukkan perbaikan signifikan bagi organisasi dalam hal penjualan, profitabilitas dan produktivitas. Sedangkan manfaat non-finansial berupa meningkatnya kesadaran atas ancaman terhadap organisasi dari lingkungan eksternal, serta memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap strategi pesaing.⁴³

4. Konsep Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Upaya mendorong pertumbuhan ekonomi desa ditempuh melalui beberapa cara, salah satunya adalah dengan pemberdayaan kewirausahaan desa. Kewirausahaan ini menjadi strategi percepatan pertumbuhan kesejahteraan masyarakat. Maka langkah pemerintah dan masyarakat untuk mengatasi hal itu adalah dengan mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).⁴⁴ BUMDes sendiri adalah usaha yang besaran modalnya dimiliki oleh desa, yang berasal dari kekayaan desa dan peruntukannya sebesar-besarnya ditujukan untuk kesejahteraan

⁴²Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, h. 19.

⁴³Eddy Yunus, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 9.

⁴⁴Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni, *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDes Di Gunung Kidul, Yogyakarta* (Modus Vol. 28 (2): 155-167, 2016, ISSN 0852-1875), h. 156.

masyarakat desa.⁴⁵ Dalam pembahasan berikut akan diterangkan beberapa hal tentang lembaga usaha ini, antara lain:

a. Pengertian BUMDes

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagaimana diatur dalam undang-undang nomor 6 tahun 2014 pada pasal 1 (6) adalah badan usaha yang modalnya sebagian besar dimiliki oleh desa yang bersumber dari kekayaan desa guna mengelola aset, pelayanan, serta usaha lainnya yang tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat desa.⁴⁶ Sementara itu, dalam pengertian yang lain menyebutkan bahwa BUMDes adalah organisasi yang memiliki tujuan meningkatkan tarap ekonomi masyarakat desa dan dapat membangun kemandirian desa tersebut.⁴⁷

Peruntukan usaha BUMDes ini dapat diklasifikasikan kedalam dua hal yakni: *Pertama*, kesejahteraan masyarakat, pada posisi ini BUMDes harus mendorong sebuah aktivitas ekonomi yang berkelanjutan dan menyentuh semua lapisan. *Kedua*, kemandirian desa. Dalam hal ini, BUMDes senantiasa berupaya membangun beragam usaha guna peningkatan pendapatan desa yang pada gilirannya dapat membantu percepatan pembangunan dalam beberapa sector.

Pengertian yang lain menyebutkan bahwa BUMDes merupakan pilar perekonomian masyarakat desa yang memiliki beberapa fungsi seperti lembaga sosial (*social institusion*), dimana setiap usahanya senantiasa berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kualitas pelayanan sosial yang memadai. Serta

⁴⁵ Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (<https://www.akah.desa.id/artikel/2019/9/9/undang-undang-no-6-tahun-2014-tentang-desa>), diakses 5 Februari 2021.

⁴⁶ Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 1 Angka 6.

⁴⁷ M. Ihsan, Irma, Burhanuddin Ladjin dan Arif Widyatama, *Peluang Riset Strategi Bumdes Sebagai Dasar Pengembangan Perekonomian Masyarakat: Sebuah Studi Literatur* (Vokasi Jurnal Riset Akutansi, VOL.9, NO.2, Oktober 2020 p-ISSN:2337-537X : e-ISSN:2686-1941), h. 143.

lembaga komersial (*commercial institution*) yang bertujuan mencari keuntungan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.⁴⁸

Pengertian diatas menunjukkan bahwa, badan usaha milik desa ini memiliki tujuan besar yang secara garis besar adalah untuk memanfaatkan potensi material desa secara maksimum, disisi lain juga harus memberikan pemberdayaan kepada masyarakat sehingga adanya keseimbangan antara tujuan financial dan tujuan sosial kemasyarakatan.⁴⁹

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan badan usaha milik desa adalah badan usaha yang modalnya bersumber dari desa yang dikelola secara bersama baik pemerintah desa maupun masyarakat yang berfungsi sebagai lembaga finansial dan sosial serta dapat meningkatkan pendapatan desa menuju kemandiriannya.

b. Tujuan Pendirian BUMDes

Tujuan pendirian badan usaha milik desa dapat dikategorikan kedalam empat point, antara lain sebagai berikut:⁵⁰

- 1) Meningkatkan perekonomian desa. Upaya peningkatan ekonomi desa ini melihat posisi BUMDes yang signifikan sebagai lembaga yang dapat memunculkan basis ekonomi di desa dengan berdasar pada semangat ekonomi kolektif.
- 2) Meningkatkan pendapatan asli desa. Sebagai upaya peningkatan pendapatan asli desa, maka BUMDes dapat kontribusi sebagai lembaga usaha modal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan kebutuhan

⁴⁸ Zulkarnain Ridlwan, *Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Pembangunan Perekonomian Desa* (Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum Volume 8 No. 3, Juli-September 2014), h. 5.

⁴⁹ Benny Rojeston Marnaek Nainggolan dan Tetty Tiurma Uli Sipahutar, *Penerapan dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa* (Cet. I Kota Baru: Insan Cendekia Mandiri, 2020), h. 11.

⁵⁰ Herry Kamaroesid, *Tata Cara Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), h.18.

pokok di desa yang berorientasi pada profit. Hasil dari usaha tersebut nantinya akan diserahkan untuk kelanjutan usaha, pemenuhan upah pengelola serta keuntungan lainnya dikembalikan kepada pemerintah desa untuk dikelola secara maksimal.

- 3) Meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pengelolaan sumber daya potensial desa dapat diupayakan oleh BUMDes dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat terhadapnya, sehingga produk yang dihasilkan dapat berguna bagi masyarakat serta dapat dimanfaatkan untuk kebutuhan pasar dan memperoleh keuntungan darinya.
- 4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan. Tujuan utama BUMDes juga salah satunya adalah menumbuhkan serta menjamin pemerataan ekonomi desa, hal itu dapat terjadi dengan menyerap dan berkolaborasi dengan unit usaha lainnya dalam menciptakan beberapa inovasi dan kreatifitas yang berguna bagi pertumbuhan ekonomi desa.

c. Prinsip Pengelolaan BUMDes

Upaya pengelolaan badan usaha ini harus didasarkan pada beberapa prinsip untuk optimalisasi kinerjanya antara lain:⁵¹

- 1) *Kooperatif* : Prinsip ini mengharuskan setiap elemen yang terlibat harus mampu melakukan usaha kerjasama optimal demi mengembangkan kelangsungan usahanya.
- 2) *Partisipatif* : Kesiadaan dan kesukarelaan adalah hal utama yang harus dimiliki oleh setiap elemen yang terlibat untuk mendukung dan berkontribusi dalam mendorong kemajuan usaha BUMDes tersebut.

⁵¹Sitti Jamilah Amin dan An Ras Try Astuti, *Modul Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa* (Cet. I Parepare: Nusantara Press, 2019), 10.

- 3) *Emansipatif* : Prinsip ini mengharuskan setiap elemen yang terlibat dalam upaya BUMDes untuk memperlakukan setiap elemen secara sama.
- 4) *Transparan* : Keterbukaan adalah hal utama yang dibutuhkan dalam pengelolaan BUMDes agar setiap lapisan masyarakat dapat mengetahui aktivitas yang berpengaruh langsung kepada mereka.
- 5) *Akuntabel* : Setiap aktivitas usaha BUMDes harus mampu di pertanggungjawabkan secara teknis dan administratif.
- 6) *Sustainable* : Setiap kegiatan usaha yang ada dalam BUMDes harus dapat dikembangkan oleh masyarakat agar pengembangan usaha tersebut berkelanjutan.

d. Jenis Usaha BUMDes

Jenis kegiatan usaha yang dilakukan oleh BUMDes sebenarnya telah diatur dalam Permendagri Nomor 39 Tahun 2010 tentang BUMDes yang dapat berupa usaha pada aktivitas jasa, penyaluran sembilan bahan pokok, perdagangan dari hasil pertanian, serta usaha industri kecil dan rumah tangga.⁵² Lebih dari itu, terdapat beberapa klasifikasi skala usaha yang dapat ditempuh oleh BUMDes antara lain sebagai berikut:⁵³

- 1) Pelayanan (*Serving*). Usaha pelayanan dapat dikembangkan oleh BUMDes dengan meningkatkan kemampuan untuk menyediakan berbagai akses seperti penyediaan sarana air minum dan air bersih yang menjadi kebutuhan sehari-hari masyarakat di berbagai desa yang masih kesulitan untuk memperoleh sarana tersebut. Penyediaan air ini dapat dikembangkan melalui BUMDes.

⁵²Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 39 Tahun 2010 Pasal 12 & 13.

⁵³Ratna Azis Prasetyo, *Peranan BUMDes dalam Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro* (Jurnal Dialektika Volume XI No.1 Maret 2016), h. 89.

- 2) Penyewaan (*Renting*). Jasa penyewaan juga bisa dikembangkan dan dijadikan sebagai usaha BUMDes. Seperti penyediaan berbagai kebutuhan masyarakat yang bersifat temporal untuk disewakan. Usaha itu bisa berupa penyewaan kebutuhan pernak-pernik pada saat ada pagelaran pesta atau hajatan masyarakat.
- 3) Perdagangan (*Trading*). Usaha perdagangan adalah hal yang paling potensial dapat dikembangkan oleh BUMDes, kemampuan untuk mengakomodir hasil usaha pertanian masyarakat akan sangat berguna. Aktivitas jual beli hasil pertanian masyarakat akan lebih menguntungkan daripada masyarakat harus menjual hasil kerja pertaniannya kepada tengkulak yang sering memperlmainkan harga dalam mekanisme pasar yang ada.
- 4) Jasa Perantara (*Brokering*). BUMDes juga dapat menyediakan berbagai jenis jasa perantara seperti pembayaran tagihan listrik, pulsa dan lain sebagainya. Hal itu tentu dapat memudahkan masyarakat untuk mengaksesnya. Sehingga masyarakat tidak perlu lagi menghubungi pihak terkait untuk melunasi tagihannya.
- 5) Bisnis Keuangan (*Banking*). BUMDes juga dapat berfungsi sebagai penyedia jasa keuangan mikro seperti yang dilakukan oleh lembaga keuangan perbankan. Jasa keuangan mikro ini dapat berupa pemberian modal bagi unit usaha lain di desa dengan ketentuan kerjasama atau bagi hasil usaha.
- 6) Usaha Bersama (*Holding*). Usaha bersama ini juga dapat dilakukan dengan jalan mengajak kerjasama dengan desa lain untuk menanamkan modal dalam mengembangkan usaha produktif yang berpenghasilan. Hal itu tentu

dapat dituangkan dalam mekanisme kerjasama yang disepakati secara bersama-sama pula.

5. Konsep Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

Usaha Mikro Kecil dan Menengah memiliki posisi sangat penting dalam sistem perekonomian, hal itu karena ia memiliki kontribusi dalam beberapa hal terutama dalam penyerapan tenaga kerja, serta dalam urusan peningkatan Pendapatan Domestik Bruto (PDB). Hal ini tentu saja menempatkan UMKM menjadi harapan dalam perekonomian local dan nasional. Namun, perkembangan UMKM masih kian terbatas pada beberapa aspek terutama modal usaha, sehingga dibutuhkan terobosan untuk mendukung perkembangan UMKM tersebut.⁵⁴ Lebih dari itu, untuk lebih mengenal UMKM, penting kiranya diuraikan beberapa hal terkait dengan pembahasan ini, antara lain sebagai berikut:

a. Pengertian dan Karakteristik Usaha Mikro

Usaha mikro secara definitif diartikan sebagai sebuah usaha yang produktif yang dimiliki oleh orang-perorangan atau individu maupun milik keluarga atau yang terdiri dari beberapa orang namun belum mempunyai izin pelaksanaan usahanya secara lengkap.⁵⁵ Sementara, dalam pengertian yang lain yang merujuk pada definisi dalam Undang-undang No. 20 tahun 2008 menyebutkan bahwa usaha mikro adalah jenis usaha produktif yang dimiliki oleh individu atau badan usaha individu yang memiliki kekayaan bersih paling banyak 50 juta rupiah dan memiliki hasil penjualan sebesar 300 juta rupiah untuk setiap tahunnya.⁵⁶

⁵⁴Muslimin Kara, *Kontribusi Pembiayaan Perbankan Syariah Terhadap Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Makassar* (Asy-Syir'ah Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum, Vol. 47, No. 1, Juni 2013), h. 273.

⁵⁵Nizarul Alim, *Pembiayaan Syari'ah untuk Usaha Mikro dan Kecil: Studi Kasus dan Solusi* (Cet. I Surabaya: PT. Bina Ilmu, 2009), h. 14.

⁵⁶Ahmad Rijanto dan Suesthi Rahayuningsih, *Pelatihan dan Pendampingan Usaha Mikro Kerupuk Samiler* (Cet. I Sidoarjo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), h. 2.

Pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa usaha mikro ini merupakan bentuk usaha mikro yang memiliki kekayaan terbatas dan penjualannya juga dalam skala mikro. Sehingga dapat dipastikan bahwa jenis usahanya meliputi usaha kerajinan tangan, usaha tidak tetap seperti pedagang kaki lima yang memiliki kemampuan dan pendapatan terbatas dan belum memiliki izin usaha lengkap.⁵⁷

Karakteristik usaha mikro meliputi beberapa hal seperti:⁵⁸ 1). Jenis barang usahanya tidak tetap dan sewaktu-waktu dapat berubah. 2). Tempat usahanya tidak tetap atau sewaktu-waktu dapat berpindah. 3). Belum melakukan praktek administrasi keuangan secara lengkap, seringkali keuangan masih bercampur antara uang usaha dan uang keluarga. Serta teknologi yang digunakan masih sederhana.⁵⁹ 4). Sumber daya yang dimiliki belum memadai untuk berwirausaha. 5). Pendidikan pelaku usahanya relative lebih rendah. 6). Belum memiliki akses pada memadai kepada lembaga keuangan baik bank maupun non-bank. 7). Belum memiliki legalitas usaha atau izin serta persyaratan usaha untuk mengelola usahanya.

b. Pengertian dan Karakteristik Usaha Kecil

Usaha kecil jika merujuk dari pengertiannya dalam perundang-undangan yang berlaku dimaknai sebagai jenis usaha produktif dan ekonomis yang berdiri sendiri yang dikelola oleh individu atau badan usaha dan bukan merupakan unit dari usaha lain atau cabang usaha baik langsung atau tidak dari unit usaha menengah maupun besar serta memnuhi criteria usaha kecil dengan kekayaan

⁵⁷Buchari Alma, *Kewirausahaan Edisi Revisi* (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 157.

⁵⁸Ahmad Rijanto dan Suesthi Rahayuningsih, *Pelatihan dan Pendampingan Usaha Mikro Kerupuk Samiler*, h. 4.

⁵⁹Muslimin Kara, *Kontribusi Pembiayaan Perbankan Syariah Terhadap Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Makassar*, h. 277.

lebih dari 50 juta rupiah dan memiliki penjualan sekitar tiga ratus juta sampai dua miliar lima ratus juta rupiah untuk setiap tahunnya.⁶⁰

Usaha kecil dalam rangka memperoleh bantuan pemerintah, maka usaha kecil harus memenuhi beberapa kriteria seperti: kekayaan bersihnya adalah Rp. 200 juta dan belum termasuk tempat usaha dan pembangunan usahanya, memiliki hasil penjualan sekitar Rp 1 miliar untuk setiap tahunnya, dimiliki oleh individu dan berdiri sendiri dan bukan merupakan cabang perusahaan lain, bentuk usahanya adalah perorangan, atau badan usaha berbadan hukum atau tidak berbadan hukum.⁶¹

Karakteristik usaha kecil menurut Rijanto⁶² dan Soeharto⁶³ antara lain sebagai berikut: 1). Jenis usahanya umumnya sudah tetap dan tidak mudah berubah. 2). Lokasi usahanya sudah menetap. 3). Sudah mengaplikasikan administrasi keuangan meskipun masih sederhana. 4). Sudah memiliki izin usaha dan legalitas lainnya. 5). Sumber dayanya sudah memadai dan memiliki pengalaman usaha. 6). Hubungan antara pimpinan dengan pekerjanya cenderung sangat dekat. 7). Sebagian sudah dapat mengakses lembaga keuangan baik bank maupun non-bank. 8). Sebagian belum mampu menerapkan manajemen usaha yang optimal seperti perencanaan bisnis. 9). Biasanya usahanya belum terbuka untuk public dan belum mengarahkan usahanya untuk memaksimalkan profit.

c. Pengertian dan Karakteristik Usaha Menengah

Usaha menengah adalah kegiatan usaha untuk memproduksi barang serta jasa secara komersial dalam lapangan perniagaan yang dilakukan oleh individu

⁶⁰Ahmad Rijanto dan Suesthi Rahayuningsih, *Pelatihan dan Pendampingan Usaha Mikro Kerupuk Samiler*, h. 3.

⁶¹Soeharto Prawirokusumo, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil* (Cet. I Yogyakarta: BPF, 2010), h. 48.

⁶²Ahmad Rijanto dan Suesthi Rahayuningsih, *Pelatihan dan Pendampingan Usaha Mikro Kerupuk Samiler*, h. 6-7.

⁶³Soeharto Prawirokusumo, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, h. 48.

atau rumah tangga maupun badan usaha dan memiliki kekayaan lebih besar dan omset penjualannya melebihi satu miliar rupiah.⁶⁴

Usaha menengah dalam pengertian yang lain disebutkan bahwa ia adalah jenis usaha produktif dan berdiri sendiri bukan anak atau cabang perusahaan lain serta memiliki asset kekayaan bersih lebih dari 500 juta sampai 10 miliar rupiah dan estimasi penjualan tahunannya lebih dari 2-10 miliar.⁶⁵

Karakteristik usaha menengah antara lain: 1). Umumnya memiliki manajemen organisasi yang lebih baik, teratur, modern dan pembagian kerja yang jelas. 2). Menerapkan sistem akuntansi dalam manajemen keuangan perusahaan. 3). Dalam pengelolaan organisasi telah menyediakan layanan asuransi seperti pemeliharaan kesehatan. 4). Telah memenuhi legalitas izin usaha yang jelas dan pengelolaan lingkungan. 5). Sudah mengakses lembaga keuangan lainnya. 6). Sumber dayanya sudah terlatih, terdidik dan memadai.

6. Teori Ekonomi Islam

a. Pengertian ekonomi Islam

Ekonomi Islam diartikan sebagai ilmu yang mengkaji aktivitas manusia dalam menggunakan sumber produksi agar menghasilkan barang dan jasa yang berguna untuk dirinya dan dapat didistribusikan kepada orang yang sesuai dengan aturan syariah dengan harapan memperoleh keridhoan Tuhan.⁶⁶ Sementara itu makna etimologisnya adalah *iqtishad* yang berasal dari kata *qaf*, *shad* dan *dal* lalu kemudian menjadi *qashada* yang berarti pergi menuju ke. Dari akar kata ini

⁶⁴Muslimin Kara, *Konstruksi Pembiayaan Perbankan Syariah Terhadap Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Makassar*, h. 284

⁶⁵Ahmad Rijanto dan Suesthi Rahayuningsih, *Pelatihan dan Pendampingan Usaha Mikro Kerupuk Samiler*, h. 4.

⁶⁶Muhammad Arif, *Diktat Filsafat Ekonomi Islam*, h. 10
<http://repository.uinsu.ac.id/4592/1/Diktat%20Filsafat%20Ekonomi%20Islam.pdf> diakses 05 Februari 2021.

menjadi *iqtishad* yang berarti menghemat, *qashad* yang berarti maksud/ tujuan, *al-qashd* yang berarti lapar, dan *iqtishad* yang berarti *ekonomi*.⁶⁷

Beberapa ahli juga mendefinisikan ekonomi Islam seperti Hazanuzzaman dan Metwally yang mendefinisikannya sebagai ilmu yang diturunkan dari ajaran Al-Qur'an dan sunnah. Sehingga bentuk pemikiran ataupun praktik ekonomi yang tidak bersumberkan dari Al-Qur'an dan sunnah tidak dapat dipandang sebagai ekonomi Islam.⁶⁸ Dalam hal ini, ekonomi Islam dipandang bersifat normative apabila perkembangan ilmu ekonomi Islam belum didukung oleh praktik.

Suhrawardi Kalim Lubis merumuskan ekonomi Islam sebagai ilmu ekonomi yang dilaksanakan dalam praktek sehari-hari oleh individu, keluarga, kelompok masyarakat maupun pemerintah/ penguasa dalam rangka mengorganisasi factor produksi, distribusi dan pemanfaatan barang dan jasa yang dihasilkan yang tunduk dalam peraturan Islam.⁶⁹

Siddiqie dan Naqvi mendefinisikan ekonomi Islam sebagai refresentasi perilaku ekonomi ummat muslim untuk melaksanakan ajaran Islam secara menyeluruh. Dalam hal ini, ekonomi Islam tidak lain merupakan penafsiran dan praktik ekonomi yang dilakukan oleh ummat Islam yang tidak bebas dari kesalahan dan kelemahan. Analisis ekonomi setidaknya dilakukan dalam tiga aspek yaitu: norma dan nilai-nilai dasar Islam, batasan ekonomi dan status hukum, serta aplikasi dan analisis sejarah.⁷⁰

Dawam Rahardjo, memilah istilah ekonomi Islam ke dalam tiga kemungkinan pemaknaan, *pertama* yang dimaksud ekonomi Islam adalah ilmu

⁶⁷ M. Nasri Hamang Najed, *Ekonomi Islam: Zakat Ajaran Kesejahteraan dan Keselamatan Umat* (Parepare, STAIN Parepare, 2013), h. 19.

⁶⁸ Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI), *Ekonomi Islam Edisi Pertama* (Cet. VI Jakarta: Rajawali Pers, 2014), h. 18.

⁶⁹ M. Nasri Hamang Najed, *Ekonomi Islam: Zakat Ajaran Kesejahteraan dan Keselamatan Umat*, h. 20.

⁷⁰ Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI), *Ekonomi Islam Edisi Pertama*, h. 18.

ekonomi yang berdasarkan nilai atau ajaran Islam. *Kedua*, yang dimaksud ekonomi Islam adalah sebagai suatu sistem. Sistem menyangkut pengaturan kegiatan ekonomi dalam suatu masyarakat atau negara berdasarkan suatu cara atau metode tertentu. Sedangkan pemaknaan *ketiga* adalah ekonomi Islam dalam pengertian perekonomian umat Islam. Ketiga wilayah tersebut, yakni teori, sistem, dan kegiatan ekonomi umat Islam merupakan tiga pilar yang harus membentuk sebuah sinergi.⁷¹

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Ekonomi Islam adalah suatu system tata ilmu atau teori yang mempelajari tentang bagaimana manusia berperilaku dalam perekonomian, berdasarkan nilai-nilai dan norma-norma yang Islami untuk mewujudkan kesejahteraan hidup umat manusia didunia dan akhirat serta terhindar dari praktek-praktek yang merugikan umat manusia lainnya.

b. Meneladani Sifat Rasulullah dalam Aktivitas Bisnis Islami

Bisnis dalam ekonomi Islam merupakan suatu aktivitas yang memiliki hubungan dengan kaidah-kaidah pokok yang membangun struktur atau kerangka bisnis atau usaha tersebut. Kaidah pokok dalam ekonomi Islam ini berfungsi sebagai pedoman dasar bagi setiap individu dalam berperilaku ekonomi terutama meneladani sikap Rasulullah dalam pengelolaan dan manajemen usahanya, sehingga tujuan ekonomi Islam yakni falah dapat diperoleh secara maksimal. Berikut ini beberapa hakikat sifat-sifat Rasulullah yang akan menjadi kaidah-kaidah pokok dalam aktivitas manajemen dan pengelolaan usaha, antara lain:⁷²

⁷¹ M. Nur Rianto Al Arif, *Filosofi Dasar Ekonomi Islam*, h. 4
<http://repository.ut.ac.id/4013/1/ESPA4528-M1.pdf> diakses 05 Februari 2021.

⁷²Nurul Huda dkk, *Pemasaran Syariah: Teori dan Aplikasi Edisi Pertama* (Cet. I Depok: Kencana, 2017), h. 75-104.

1) Fathonah

Fathonah dapat diartikan dengan cerdas atau pandai dan memiliki daya ingat yang cukup memadai. Pengertian ini merujuk dari sifat fathonah yang disandang oleh Nabi dan Rasul yang memiliki daya ingat yang cukup tinggi dan mampu menjelaskan sesuatu yang sudah mereka pelajari dari Allah swt., secara terperinci. Olehnya itu, kecerdasan ini dapat mempengaruhi orang-orang yang menjadi sasaran dakwah mereka sehingga dakwah tersebut dapat diterima dan ajaran yang diserukan dapat dilaksanakan oleh mereka.

Sifat kecerdasan Nabi yang mampu memberikan penjelasan yang tepat dan memberikan argumentasi dalam startegi dakwahnya yang matang tersebut tentunya menjadi salah satu indikator keberhasilan dalam menyerukan sebuah ajaran atau risalah tuhan. Orang lain yang menjadi sasaran dakwah mereka dapat mempercayai penyampaian tersebut dengan memperhatikan pribadi Nabi dan Rasul yang cerdas, berwawasan luas dan pandai mengurai permasalahan dengan kecakapan ilmu yang dimilikinya.

Islam sendiri memberikan anjuran kepada ummatnya agar senantiasa menjadi pribadi yang cerdas (fathonah). Hal tersebut sekaligus menjadi perintah agar ummat Islam senantiasa belajar, mencari tahu agar memperoleh ilmu dan kecerdasan. Hal itu ditegaskan dalam firmanNya yang berbunyi:

وَمَا الْحَيَاةُ الدُّنْيَا إِلَّا لَعِبٌ وَلَهْوٌ وَلَلْآخِرَةُ خَيْرٌ لِلَّذِينَ
يَتَّقُونَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴿٣٢﴾

Terjemahnya:

Dan Tiadalah kehidupan dunia ini, selain dari main-main dan senda gurau belaka, dan sungguh kampung akhirat itu lebih baik bagi orang-orang yang bertaqwa. Maka tidakkah kamu memahaminya? (Q.S. Al-An'am/6: 32).⁷³

⁷³ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya* (Surabaya: Halim Publishing & Distributing, 2014), h. 131.

Ayat diatas memberikan penegasan bahwa manusia hendaklah menggunakan akal dengan sebaik-baiknya. Sehingga dengan menggunakan akal tersebut secara memadai dapat mengantarkan pada cara berpikir yang benar dan dapat mematuhi aturan-aturan Islam yang kaffah.

Fathonah sendiri dalam aktivitas ekonomi dapat dimaknai sebagai tata kelola sebuah usaha yang harus dilandasi dengan kecerdasan yang memadai dalam mengerahkan dan memaksimalkan kemampuan akal yang dimiliki untuk mencapai tujuan atau target. Fathonah juga berarti mengerti, memahami secara mendalam segala hal yang terjadi dalam sebuah aktivitas usaha, baik yang bersifat tugas maupun kewajiban.

2) Amanah

Amanah secara etimologis berarti jujur atau dapat dipercaya. Akar kata amanah sendiri adalah *umuna* yang membentuk beberapa pengertian seperti aman, menyelamatkan, perlindungan dan sebagainya. Amanah ini juga menjadi salah satu sifat dari Nabi dan Rasul Allah swt., sehingga dalam penyampaian risalahnya dapat ditempuh dengan sebenar-benarnya. Dengan demikian, orang amanah tidak akan melakukan kecurangan dengan amanat yang harus disampaikannya. Allah swt., dalam FirmanNya memberikan perintah kepada manusia untuk memiliki sifat amanah, sebagaimana ayat berikut:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ
سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya

Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (Q.S. An-Nisa'/4: 58).⁷⁴

Ayat tersebut memberikan perintah agar manusia dalam menjalankan aktivitasnya senantiasa mendahulukan sifat amanah dan adil. Dilain sisi, Allah juga menegaskan bahwa Dia senantiasa mengawasi dan memantau hambaNya dalam menegakkan amanah dan keadilan, sehingga tidak terjadi pelanggaran terhadap amanah dan keadilan yang lepas dari pantauanNya.

Amanah sendiri, dalam aktivitas manajemen dan pengelolaan usaha berarti pertanggungjawaban yang diemban oleh seseorang dalam menjalankan atau melaksanakan tugas dan kewajibannya. Amanah ini dapat ditampilkan dalam bentuk sikap yang terbuka, kejujuran, pelayanan yang optimal dan juga berlaku ihsan (berupa memberikan yang terbaik) dalam segala hal.

Pengelola suatu usaha yang amanah berarti ia dapat dipercaya oleh orang-orang yang ada di sekitarnya, membawa keuntungan bagi organisasinya. Di samping itu, karena upaya mereka dalam menjalankan pekerjaannya secara maksimal, maka organisasi atau perusahaan yang di kelolanya akan memperoleh image yang baik dari kompetitor maupun rekan usahanya.

3) **Shiddiq**

Shiddiq berasal dari kata *shadaqa* yang berarti benar, nyata, berkata benar, menepati janji, benar perkataan maupun perkiraannya. Dari kata tersebut juga muncul beberapa pengertian seperti, shiddiq yang berarti membuktikan ucapan dengan perbuatannya, berbakti dan selalu mempercayai, atau dalam keadaan yang dapat dipercaya. Shiddiq juga berarti mengatakan yang benar dan terang atau memberikan kabar sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya.

Sifat shiddiq ini merupakan salah satu sifat yang dimiliki oleh Nabi dan Rasul, sehingga segala perbuatan dan perkataan mereka terpelihara dari

⁷⁴Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 87.

kebohongan. Melalui sifat ini, tugas utama Nabi dan Rasul dalam menyampaikan wahyu dapat dijalankan, serta wahyu yang disampaikan tidak diragukan oleh umatnya. Sifat shiddiq ini merupakan sifat teladan Rasulullah, sebagaimana dalam firmanNya yang berbunyi:

وَلَمَّا رَأَى الْمُؤْمِنُونَ الْأَحْزَابَ قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ
وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَانًا وَتَسْلِيمًا ﴿٣٣﴾

Terjemahnya:

Dan tatkala orang-orang mukmin melihat golongan-golongan yang bersekutu itu, mereka berkata : "Inilah yang dijanjikan Allah dan Rasul-Nya kepada kita". dan benarlah Allah dan Rasul-Nya. dan yang demikian itu tidaklah menambah kepada mereka kecuali iman dan ketundukan. (Q.S. Al-Ahzab/33 : 22)⁷⁵

Allah swt., juga menjanjikan pahala bagi orang-orang yang jujur dan mengancam orang-orang yang berkata dusta dengan siksaan. Hal itu sebagaimana firmanNya:

لَيَسْأَلَنَّ الصَّادِقِينَ عَنْ صِدْقِهِمْ وَأَعَدَّ لِلْكَافِرِينَ عَذَابًا أَلِيمًا ﴿٨﴾

Terjemahnya:

Agar Dia menanyakan kepada orang-orang yang benar tentang kebenaran mereka dan Dia menyediakan bagi orang-orang kafir siksa yang pedih. (Q.S. Al-Ahzab/33 : 8)⁷⁶

Kejujuran atau shiddiq memegang peranan utama dalam usaha atau bisnis. Kejujuran adalah cara paling murah walau dirasakan sangat sulit dan telah menjadi sesuatu yang sangat langka. Sikap jujur yang di tanamkan oleh pelaku usaha, melalui penyampaian tentang baik dan buruk atau kekurangan dan kelebihan produknya akan memberikan keparcayaan pada orang-orang yang ada di sekitarnya.

⁷⁵Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 420.

⁷⁶Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 418.

Kejujuran juga merupakan nilai inti dari aktivitas ekonomi Islam, kejujuran ini berupa integritas dan transparansi sehingga pelaku usaha selalu menanamkan sifat jujur ini sebagai pedoman dalam usahanya. Hasil dari jujur dan adil tentunya membawa ketenangan batin bagi produsen dan kepuasan bagi konsumen. Sifat usaha yang jujur dan adil juga memberikan pengaruh positif bagi pelaku usaha.

4) Tabligh

Tabligh secara etimologis umumnya diartikan dengan menyampaikan. Tabligh juga mengandung factor lain seperti mutu, teknik dan cara menyampaikan sesuatu secara efektif. Tabligh juga berarti fasih, Nabi dan Rasul tidak sekedar menyampaikan sesuatu yang di perintahkan Allah kepada kaum mereka begitu saja, melainkan mereka menyampaikannya dengan bahasa yang fasih dan sangat penting pengaruhnya.

Tabligh juga ditemukan arti kesungguhan atau bersungguh-sungguh, bekerja keras dan tidak mengenal kata putus asa. Dalam istilah manajemen, tabligh diterjemahkan sebagai super, cerdas, deskripsi tugas, delegasi wewenang, kerja tim, cepat tanggap, koordinasi, kendali dan supervise. Allah juga memerintahkan manusia untuk memiliki sifat tabligh, hal tersebut sebagaimana firmanNya yang berbunyi:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Terjemahnya:

Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung. (Q.S. Ali Imran/3: 104)⁷⁷

⁷⁷Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 63.

Tabligh selain bermakna mengajak, juga berarti memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan ajaran Islam dalam setiap gerak aktivitas ekonomi yang dilakukan sehari-hari. Tabligh juga disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif dan persuasif, sehingga akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang solid dan kuat. Orang yang memiliki sifat tabligh akan menyampaikan sesuatu benar dan tutur kata yang tepat. Al-Qur'an menyebutnya dengan istilah *qaulan sadidan* (pembicaraan yang benar dan berbobot).

C. Kerangka Pikir Penelitian

Setelah menguraikan landasan penelitian yang relevan hingga beberapa landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini, penting pula kiranya untuk mendeskripsikan orientasi dan gambaran umum penelitian ini dalam bagan kerangka pikir penelitian, agar lebih mempermudah untuk memahami penelitian ini, adapun penjelasannya sebagai berikut:

BUMDes dalam menjalankan usahanya mengacu pada jenis usaha yang dapat dijalankannya seperti usaha pelayanan (*servicing*), penyewaan (*renting*), perdagangan (*trading*), jasa perantara (*brokering*), bisnis keuangan (*banking*), dan usaha bersama (*holding*). Pemilihan jenis usaha yang akan dijalankan oleh BUMDes harus dapat berkontribusi positif terhadap pengembangan UMKM sehingga kolaborasi produktif usaha desa dapat maksimal dan signifikan.

Penerapan manajemen strategi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes setelah adanya penetapan yang dilakukan oleh pemerintah desa sebagai pihak yang menerbitkan legalitas usaha desa. Pengelolaan tersebut mengacu pada beberapa proses dalam manajemen strategi meliputi perencanaan, penerapan dan evaluasi strategi sehingga pengelolaan BUMDes tersebut selaras dengan prinsip

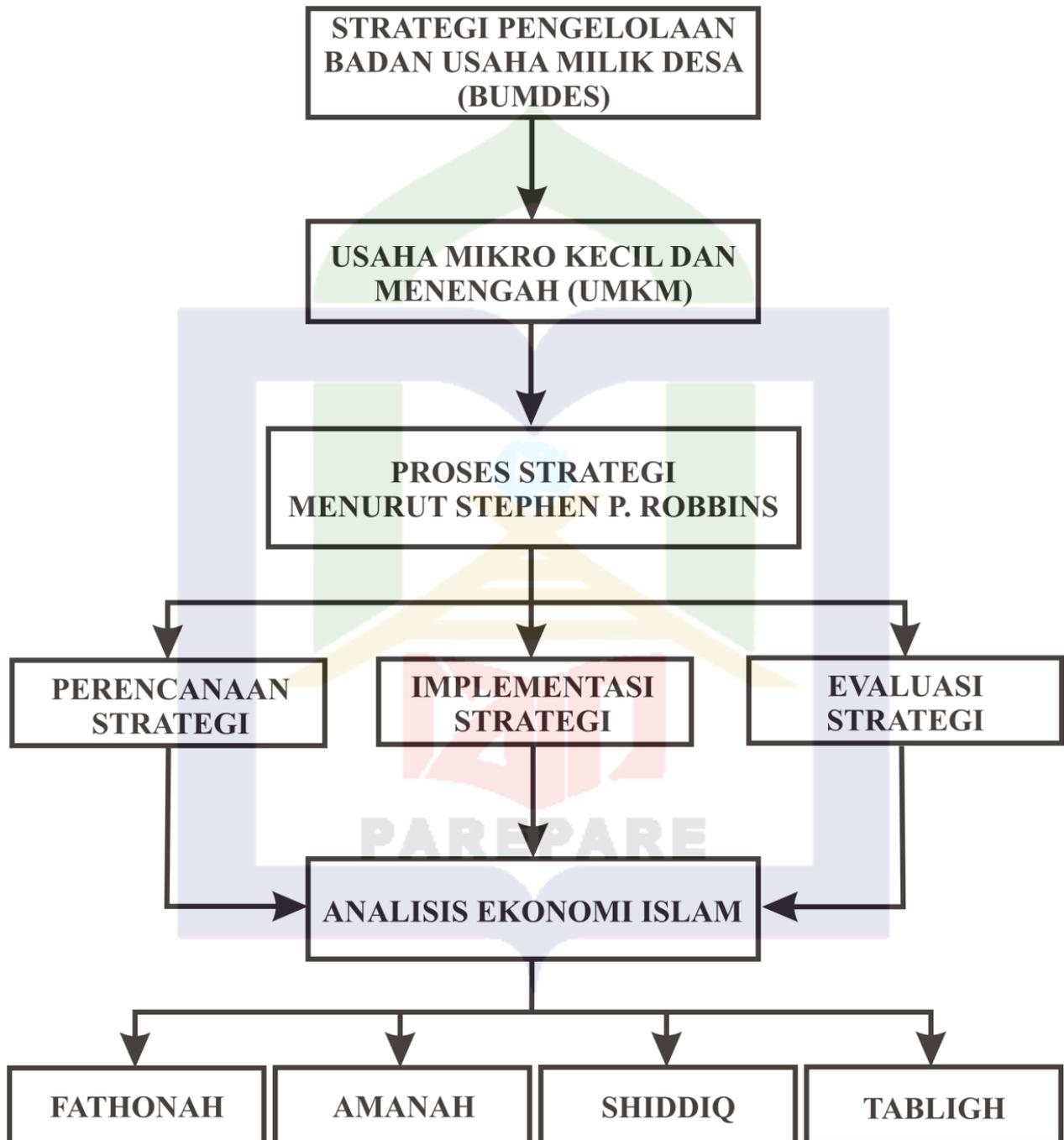
BUMDes yakni *kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparan, akuntabel* dan *sustainable*.

Perencanaan strategi yang memadai harus memuat beberapa indikator seperti perumusan visi, penilaian lingkungan internal dan eksternal organisasi, perumusan tujuan khusus serta menentukan strategi. Sementara implementasi strategi harus memuat kesesuaian antara rencana dan tindakan, kemampuan sumber daya yang dimiliki serta urgensi peran pemimpin dalam mewujudkan penerapan strategi tersebut. Adapun evaluasi memuat beberapa hal seperti pengukuran kinerja organisasi, tindakan korektif yang berkala serta urgensi peranan badan pengawas. Dengan demikian maka sasaran organisasi akan dicapai secara efektif dan efisien.

Setelah melihat jenis usaha yang dijalankan BUMDes dan kontribusinya terhadap UMKM, maka langkah selanjutnya adalah menganalisis praktik pengelolaan tersebut berdasarkan analisis ekonomi Islam yang meliputi sifat fathonah, amanah, shiddiq dan tabligh. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar di bawah ini:

Bagan 2.1

Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian dapat dimaknai sebagai suatu proses mencari jawaban atas sebuah masalah dengan menggunakan metode ilmiah, adapun sekumpulan metode yang digunakan harus secara sistematis untuk menghasilkan pengetahuan. Juga untuk mempelajari fenomena yang ada dalam realitas secara objektif dengan tujuan untuk membangun pemahaman yang valid mengenai fenomena tersebut.⁷⁸ Pemilihan metode penelitian dimaksudkan agar mempermudah dalam melakukan penelitian nantinya. Berikut beberapa point dalam pembahasan ini antara lain:⁷⁹

A. *Jenis dan Pendekatan Penelitian*

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif (*field research*). Penelitian ini digunakan sebagai upaya untuk mendeskripsikan fenomena objektif yang sementara terjadi. Hal itu sebagaimana ditegaskan oleh beberapa ahli dengan menyatakan bahwa penggunaan penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan tafsiran terhadap fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai macam metode yang tersedia.⁸⁰

Pendekatan penelitian kualitatif biasanya lebih menekankan pada makna, interpretasi, definisi situasi dalam konteks tertentu dan berhubungan dengan kehidupan sehari-hari serta lebih mementingkan proses daripada hasil. Beberapa pendekatan dalam penelitian kualitatif ini berupa studi kasus, deskriptif, fenomenologi, etnografi, *grounded theory*, biografi.⁸¹

⁷⁸Nanang Martono, *Metode Penelitian Sosial: Konsep-Konsep Kunci Edisi Pertama* (Cet. II Jakarta: Rajawali Pers, 2016), h. 194.

⁷⁹Tim Penyusun, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah* (Program Pascasarjana STAIN Parepare, 2015), h. 63-76.

⁸⁰Albi Anggito & Johan Setiawan, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. I Sukabumi: Jejak Publisher, 2018), h. 7.

⁸¹Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Cet. I Takalar: Yayasan Ahmar Cendekia, 2019), h. 6.

Melihat beberapa pendekatan dalam penelitian kualitatif serta masalah yang akan dijawab dan dikemukakan pada penelitian ini, maka pendekatan fenomenologi dianggap sesuai untuk mendalami tentang pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) dan berkontribusi dalam pengembangan UMKM. selanjutnya, dalam pengelolaannya akan dianalisis berdasarkan pendekatan ekonomi Islam.

B. Paradigma Penelitian

Paradigma diartikan sebagai sejumlah proposisi yang menjelaskan bagaimana dunia dihayati, mengandung pandangan mengenai dunia, atau suatu cara untuk memecah kompleksitas dunia nyata, menjelaskan tentang apa yang penting, apa yang memiliki legitimasi dan apa yang masuk akal.⁸²

Sebenarnya ada beberapa jenis paradigma dalam penelitian kualitatif dan sosial seperti paradigma positivisme, interpretatif, kritis dan postmodern. Melihat dari jenis penelitian penulis yakni kualitatif dengan pendekatan deskriptif fenomenologis maka paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma interpretatif.

Penggunaan paradigma interpretatif ini didukung dengan paradigma ilmu sosial dengan berupaya menganalisa sistematis mengenai kehidupan sosial yang bermakna melalui observasi secara terperinci dan langsung dalam latar yang alamiah, sehingga dapat memperoleh pemahaman dan interpretasi mengenai dunia sosial tersebut. Serta kebanyakan peneliti interpretatif menggunakan observasi dan penelitian langsung di lapangan.⁸³

⁸² Azfi Manzilati, *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode dan Aplikasi* (Cet. I Malang: UB Press, 2017), h. 1.

⁸³ W. Lawrence Neuman, *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Edisi Ketujuh terj. Edina T. Sofia* (Jakarta: PT. Indeks, 2017), h. 116.

C. Sumber Data

Urgensi sumber data penelitian menjadi utama, hal itu karena apabila terjadi kesalahan dalam memahami sumber data maka data yang diperoleh juga akan meleset dari apa yang diharapkan oleh peneliti. Berikut beberapa sumber data dalam penelitian ini antara lain:⁸⁴

a. Sumber data primer

Sumber data ini adalah sumber pertama dimana sebuah data dihasilkan.

Adapun sumber data primer dalam penelitian ini antara lain:

- 1) Pengelola BUMDes sebanyak 4 orang.
- 2) Pemerintah desa sebanyak 3 orang.
- 3) Pelaku usaha unit UMKM sebanyak 2 orang.

b. Sumber data sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data kedua setelah sumber data primer dan data yang diperoleh dari sumber data ini juga bersifat sekunder. Data sekunder digunakan dalam penelitian ini apabila data sulit didapatkan dari sumber data primer. Adapun beberapa sumber data sekunder berupa buku, jurnal, tesis, artikel dan dokumen-dokumen penting yang memiliki kaitan dengan tujuan penelitian.

D. Waktu dan Lokasi Penelitian

Waktu yang dibutuhkan dalam melakukan penelitian ini adalah kurang lebih dua bulan yang disesuaikan dengan kebutuhan peneliti. Sementara untuk lokasi penelitiannya diarahkan di beberapa desa yang ada di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan terutama Desa Binanga Karaeng, Desa Pangaparang dan Desa Benteng Paremba.

⁸⁴ M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran Edisi Pertama*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2013), h. 129.

E. Instrumen Penelitian

Instrument atau alat penelitian dalam penelitian jenis kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Olehnya itu, peneliti juga harus divalidasi terkait dengan seberapa jauh kesiapan peneliti untuk melakukan penelitian langsung di lapangan, juga divalidasi dari segi pemahaman peneliti tentang penelitian kualitatif penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti dan kesiapan peneliti baik secara akademik maupun kesiapan logistik.⁸⁵

F. Tahapan Pengumpulan Data

Untuk tahap pengumpulan data dalam penelitian ini dibagi kedalam beberapa tahap antara lain sebagai berikut:⁸⁶

1. Tahap Persiapan
 - a. Menggali informasi mengenai studi penelitian terutama tentang manajemen strategi, badan usaha milik desa, usaha mikro kecil dan dianalisis berdasarkan ekonomi Islam.
 - b. Melakukan persiapan untuk mengumpulkan data seperti izin penelitian dan pedoman wawancara.
 - c. Membuat dan menentukan jadwal wawancara.
2. Tahap Pelaksanaan
 - a. Mengkonfirmasi dan melakukan wawancara dengan informan
Peneliti meminta kesediaan responden untuk menandatangani lembar persetujuan menjadi responden dan menyatakan bahwa responden memahami tujuan pelaksanaan wawancara tersebut, serta bersedia menjawab pertanyaan dalam pedoman wawancara. Serta memberikan

⁸⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Cet XXII Bandung: Alfabeta, 2015), h. 305.

⁸⁶E. Kristi Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia* (Jakarta: LPSP3 UI, 2007), h. 168.

informasi kepada responden bahwa hasil wawancara tersebut adalah rahasia dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian.⁸⁷

- b. Memindahkan hasil wawancara dalam bentuk transkrip verbal

Peneliti dalam hal ini melakukan *coding* atau memberikan kode pada materi yang diperoleh. *Coding* ini dimaksudkan untuk mensistematisasikan data secara lengkap dan detail sehingga dapat memunculkan gambaran tentang topik yang dipelajari.⁸⁸

3. Tahap Akhir

- a. Menganalisa data yang diperoleh

Langkah ini, peneliti melakukan analisis terhadap data hasil wawancara dan observasi yang telah diperoleh agar didapatkan data mendukung yang relevan dengan tujuan dilakukannya penelitian tersebut.

- b. Memberikan kesimpulan dan saran

Peneliti menarik kesimpulan dari data yang diperoleh untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan diawal, menguraikan implikasi penelitian, kemudian peneliti mengajukan saran yang merujuk dari hasil penelitian yang ditujukan kepada peneliti selanjutnya.

G. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif sebenarnya terdiri dari beberapa macam seperti, teknik observasi, teknik wawancara, teknik dokumentasi dan teknik triangulasi/ gabungan.⁸⁹ Akan tetapi dalam urain dibawah ini hanya dijelaskan dua jenis teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan

⁸⁷ M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran Edisi Pertama*, h. 172.

⁸⁸ E. Kristi Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*, h. 171.

⁸⁹ M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran Edisi Pertama*, h. 173.

relevansinya terhadap penelitian ini, adapun teknik pengumpulan datanya adalah sebagai berikut:

1. Teknik Observasi

Observasi merupakan dasar dari ilmu pengetahuan hal itu karena semua ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yakni fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Adapun untuk pembagian jenis observasi maka dapat dikelompokkan kedalam dua jenis yaitu observasi terstruktur dan tidak terstruktur serta observasi partisipan dan non-partisipan.⁹⁰

Observasi yang digunakan dalam penelitian ini yakni observasi terstruktur. Observasi terstruktur ini terdiri dari observasi yang telah diatur sebelumnya yang bertujuan untuk menentukan pemahaman terhadap perilaku orang-orang biasanya. Selanjutnya peneliti juga menggunakan observasi non-partisipan. Observasi non-partisipan ini dipilih karena observer bertindak sebagai peneliti total dan tidak terlibat dalam peristiwa yang diteliti. Untuk mendapatkan data yang alami dan mempermudah peneliti selama berlangsungnya penelitian, maka peneliti akan menggunakan jenis observasi non-partisipan.

2. Teknik Wawancara/ Interview

Wawancara adalah aktivitas percakapan atau tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara dalam penelitian kualitatif dilakukan untuk memperoleh pengetahuan tentang makna subjektif yang dipahami individu tentang topik yang diteliti dan dimaksudkan untuk mengeksplorasi isu yang diperoleh tersebut.⁹¹ Wawancara juga dimaknai sebagai pertukaran informasi atau

⁹⁰E. Kristi Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*, h. 136.

⁹¹E. Kristi Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*, h. 147.

ide antara dua pihak melalui metode tanya jawab sehingga dapat dilakukan konstruksi makna dalam topic tertentu.⁹²

Ada beberapa jenis pembagian wawancara yang secara umum dapat dibedakan kedalam tiga pendekatan dasar untuk memperoleh data kualitatif melalui wawancara. Pembagiannya yaitu wawancara informal, wawancara dengan pedoman umum, dan wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka.⁹³

Sebagai penegasan, bahwa dalam penelitian ini jenis wawancara yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara dengan pedoman umum. Dimana pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek yang harus dibahas dalam penelitian dengan responden.

H. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data dalam penelitian kualitatif ditempuh dengan beberapa langkah sebagaimana diuraikan oleh Miles dan Huberman dalam Martono, antara lain:⁹⁴

1. *Data reduction*: Tahap reduksi data ini dimulai dengan proses pemilihan, penyederhanaan, pengabstrakan dan pengubahan data kasar yang muncul dari catatan tertulis yang dihasilkan ketika melakukan penelitian lapangan dan berlangsung secara terus menerus.
2. *Data display*: Penyajian data ini merupakan sebuah aktivitas menyajikan data hasil penelitian sehingga memungkinkan peneliti mengambil kesimpulan sementara dan dapat merencanakan tindakan lanjutan bila masih terdapat data yang tidak lengkap, perlu diadakan klarifikasi atau belum diperoleh sama sekali.

⁹²Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, h. 317.

⁹³E. Kristi Poerwandari, *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*, h. 148.

⁹⁴Nanang Martono, *Metode Penelitian Sosial: Konsep-Konsep Kunci Edisi Pertama*, h. 11-12.

3. *Conclusion drawing*: Verifikasi data merupakan aktivitas merumuskan kesimpulan berdasarkan pada dua aktivitas sebelumnya yakni reduksi data dan penyajian data, kesimpulan ini bisa berupa kesimpulan sementara maupun kesimpulan final.

Untuk teknik analisis data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan beberapa teknik-teknik seperti teknik analisis domain (*domain analysis*), teknik analisis taksonomik (*taxonomix analysis*), teknik analisis komponensial (*componensial analysis*), teknik analisis tema kultural (*discovering themes analysis*) serta teknik analisis komparatif konstan (*constant comparative analysis*).⁹⁵

Penelitian ini digunakan teknik analisis komparatif konstan, hal itu untuk membandingkan kejadian-kejadian yang terjadi disaat peneliti menganalisa kejadian tersebut dan dilakukan secara terus-menerus sepanjang penelitian ini berlangsung. Teknik ini memiliki beberapa tahap yakni tahap membandingkan kejadian yang dapat diterapkan pada tiap kategori, tahap memadukan kategori, tahap membatasi lingkup teori dan tahap menulis teori.

I. Teknik Pengujian Keabsahan Data

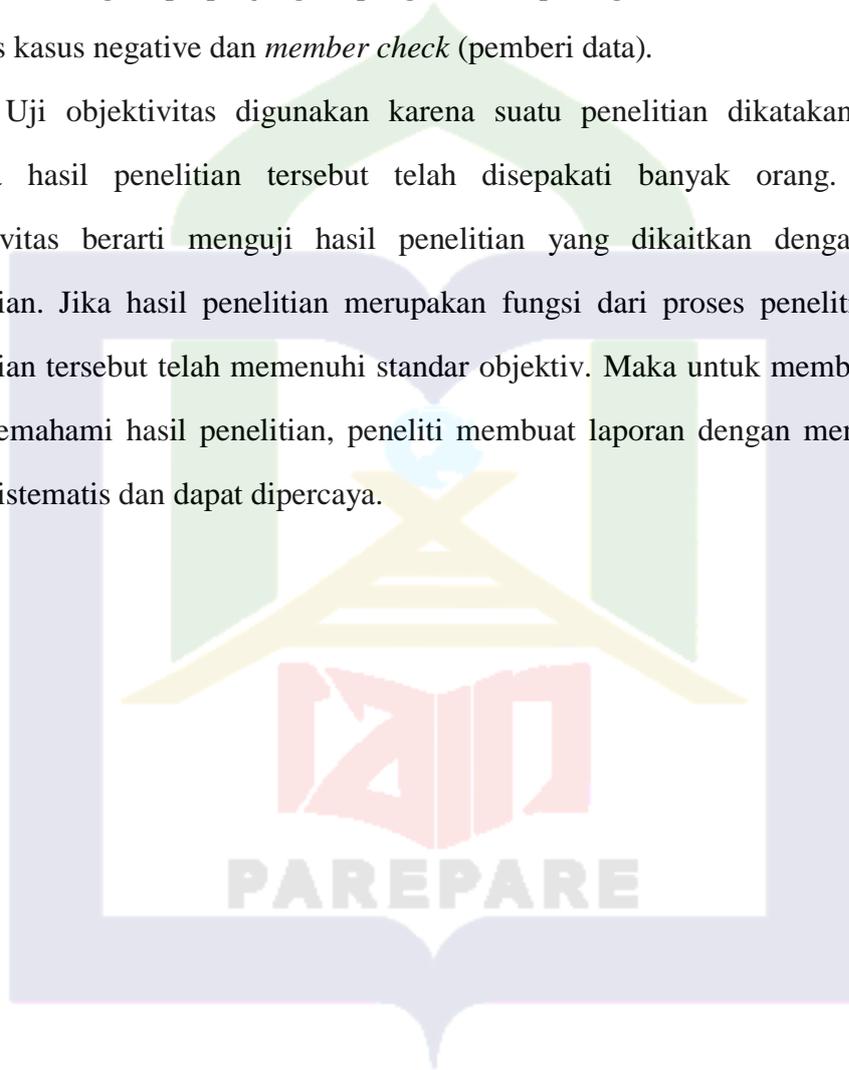
Teknik pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif biasanya digunakan dengan beberapa teknik uji keabsahan datanya, teknik pengujian ini meliputi teknik uji validitas internal (*credibility*), uji validitas eksternal (*transferability*), uji reliabilitas (*dependability*) dan uji objektivitas (*comfirmability*).⁹⁶

⁹⁵ M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran Edisi Pertama*, h. -290-295.

⁹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, h. 368-377.

Teknik pengujian keabsahan data dalam penelitian ini digunakan dengan dua teknik yakni uji kredibilitas dan uji objektivitas. Uji kredibilitas digunakan karena untuk menguji kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif yang dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, diskusi, analisis kasus negative dan *member check* (pemberi data).

Uji objektivitas digunakan karena suatu penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitian tersebut telah disepakati banyak orang. Menguji objektivitas berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses penelitian. Jika hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian maka penelitian tersebut telah memenuhi standar objektivitas. Maka untuk membuat orang lain memahami hasil penelitian, peneliti membuat laporan dengan menguraikan jelas, sistematis dan dapat dipercaya.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. *Perencanaan Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Terhadap Pengembangan UMKM*

Penentuan strategi dalam sebuah organisasi tentu saja memiliki peranan sangat penting, hal itu disebabkan karena melalui strategi yang terarah maka tujuan konfrhensif organisasi dapat dicapai secara maksimal. Dalam merumuskan startegi pula, organisasi tidak hanya sekedar menetapkan visi atau sasaran pencapaian organisasi, melainkan ditempuh melalui mekanisme sistematis dan terarah agar organisasi dapat menyesuaikan setiap kondisi yang dilaluinya, dengan demikian maka efektifitas dan efesiensi tujuan organisasi dapat diwujudkan. Olehnya itu penentuan strategi ini ditempuh melalui proses manajemen strategi yang meliputi perencanaan hingga evaluasi strategi organisasi. Hal itu dilakukan untuk menjamin optimalisasi pencapaian organisasi yang sistematis.

Perencanaan dalam proses manajemen strategi menjadi salah satu kunci utama dalam pencapaian sasaran organisasi. Olehnya itu perencanaan strategi harus dirumuskan secara rasional dan terukur, apalagi jika organisasi tersebut orientasinya adalah pengembangan bisnis. Pentingnya perencanaan strategik ini dalam organisasi berorientasi bisnis disebabkan karena adanya visi jangka panjang yang harus dicapai sehingga citra dan eksistensi organisasi dapat ditingkatkan.

Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah organisasi bisnis dan pengembangan potensi kewirausahaan sumber daya manusia desa juga tidak terlepas dari perencanaan strategis yang memadai dalam menjalankan jenis usahanya, tidak terkecuali bagi pengelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang. Pengelola BUMDes di

beberapa desa yang ada dibawah pemerintahan Kecamatan Lembang pula menerapkan perencanaan ketat sebelum menjalankan usaha mereka, hal itu sebagaimana diperoleh dari keterangan wawancara dengan salah satu pengelola BUMDes, adapun hasil wawancaranya sebagai berikut:

Perencanaan memang sangat penting sebelum menjalankan usaha kami, bahkan perencanaan usaha tersebut didasarkan pada hasil survey dan sosialisasi kepada masyarakat dan juga berdasarkan kebutuhan masyarakat itu sendiri. Untuk perencanaan strategi itu juga turut melibatkan seluruh pihak, bukan hanya sekedar diinisiasi oleh pengelola BUMDes. Dalam perencanaan tersebut kami tempuh melalui langkah musyawarah untuk mufakat guna penetapan usaha yang akan dijalankan BUMDes kedepannya dan diharapkan dapat menunjang tujuan jangka panjang BUMDes. Sementara untuk tujuan jangka panjang BUMDes sejauh ini adalah harapan kesejahteraan masyarakat dengan senantiasa berupaya untuk mengembangkan usaha dan menambah jenis usaha kedepannya yang dianggap sesuai dengan visi organisasi dan berbasis pada kebutuhan masyarakat umum.⁹⁷

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diberikan penjelasan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai organisasi bisnis dan kewirausahaan yang berada di tingkatan desa sangat teliti dalam menetapkan rencana strategis usaha yang dijalankan. Hal itu disebabkan karena dalam pengertiannya, BUMDes dimaknai sebagai organisasi yang memiliki tujuan meningkatkan tarap ekonomi masyarakat desa dan dapat membangun kemandirian desa tersebut.⁹⁸ Urgensi perencanaan BUMDes yang berbasis pada kebutuhan masyarakat menegaskan suatu komitmen yang sistematis dan melibatkan berbagai stakeholder sehingga dalam perencanaannya dapat mengidentifikasi prioritas-prioritas usaha yang akan dijalankan dan memungkinkan BUMDes terhindar dari perselisihan yang tidak konstruktif serta mendukung komunikasi dan koordinasi BUMDes yang lebih baik, sehingga pertanggungjawaban organisasi dapat ditingkatkan.

⁹⁷Anita Kustianti “Sekretaris BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 15 Juni 2021.

⁹⁸M. Ihsan, Irma, Burhanuddin Ladjin dan Arif Widyatama, *Peluang Riset Strategi Bumdes Sebagai Dasar Pengembangan Perekonomian Masyarakat: Sebuah Studi Literatur* (Vokasi Jurnal Riset Akutansi, VOL.9, NO.2, Oktober 2020 p-ISSN:2337-537X : e-ISSN:2686-1941), h. 143.

Perencanaan dalam organisasi memang memegang peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, apalagi jika melalui mekanisme yang terukur dan rasional. Penentuan rencana strategis jangka panjang pula harus disesuaikan dengan kebutuhan sasaran jangka pendek, hal itu dilakukan agar rencana yang ditetapkan dalam durasi waktu terbatas dapat menunjang sasaran jangka panjang, dengan demikian maka keabsahan suatu perencanaan dapat diukur. Perencanaan strategis ini pula merupakan peranan manajemen yang paling kritis, karena memaparkan data dan fakta organisasi secara natural atau apa adanya. Dengan memusatkan perhatian operasional yang sementara berlangsung maka memungkinkan pencapaian dan keberlangsungan pengembangan tujuan jangka panjang dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Kecamatan Lembang pun sangat teliti dalam menetapkan sasaran usaha jangka panjangnya, sehingga pengoperasionalan usaha yang sementara mereka geluti dikelola secara intens agar tujuan jangka panjang yang menjadi bagian dari rencana strategisnya dapat dicapai sesuai dengan durasi waktu yang ditetapkan. Hal tersebut sebagaimana diterangkan dalam hasil wawancara berikut:

Perencanaan usaha yg dijalankan BUMDes Batupapan Desa Benteng Paremba juga didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan melibatkan seluruh komponen dalam perancaan usahanya. Adapun visi jangka panjang kami di BUMDes yakni menjadikan desa Benteng Paremba sebagai desa wisata buah kedepannya. Bisa dikatakan bahwa usaha yang kami jalankan saat sekarang ini semata-mata untuk mempermudah langkah kami kedepannya dalam mencapai tujuan jangka panjang kami tersebut.⁹⁹

Lebih lanjut tentang pentingnya perencanaan jangka panjang BUMDes juga diterangkan dalam hasil wawancara berikut:

Setiap usaha yang kami tetapkan memang melalui perencanaan strategi yang matang, seperti menetapkan uji kelayakan usaha, memeriksa dan mengamati *break event point* usaha tersebut, apabila dianggap layak maka

⁹⁹H. Jabbar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Batupapan Desa Benteng Paremba, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

akan ditetapkan kedalam rencana bisnis anggaran (RBA) BUMDes. Adapun target jangka panjang atau *roadmap* BUMDes untuk 5 tahun yang akan datang yakni: untuk target pencapaian tahun pertama adalah penguatan kelembagaan bisnis, tahun selanjutnya memandirikan semua unit usaha kami dan target utama di kisaran 4 sampai 5 tahun usaha berjalan maka diharapkan BUMDes dapat membuka lapangan pekerjaan di desa, selanjutnya BUMDes juga dapat mengakomodir unit usaha lain yang ada di desa.¹⁰⁰

Hasil wawancara diatas mengindikasikan bahwa pada dasarnya BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang dalam merencanakan usahanya ditempuh dengan pembuatan perencanaan dan keputusan strategik yang meliputi berbagai langkah seperti mengidentifikasi prioritas usaha yang akan dijalankan, penilaian dan pemilihan alternative usaha serta pembuatan keputusan usaha strategik.¹⁰¹ Adapun pemilihan dan penentuan tujuan jangka panjang BUMDes terjabarkan kedalam sasaran jangka pendek (tahunan) dari pengoperasionalan usahanya. Dengan demikian maka pengembangan strategi BUMDes yang memiliki pedoman konsisten dan jelas tersebut akan mempermudah cara kerja organisasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Urgensi perencanaan strategik organisasi tidak hanya sekedar memfokuskan perhatian pada visi dan misinya, lebih dari itu menurut Saiful Sagala, perencanaan strategi organisasi harus pula dikaitkan dengan kepentingan stakeholder serta lingkungan internal dan eksternal organisasi dan diikuti dengan kajian terhadap isu strategis bagi pengembangan organisasi di masa mendatang.¹⁰² BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang juga turut memperhatikan hal demikian dalam perencanaan strategi usahanya, hal itu dapat dilihat dari upaya BUMDes untuk melaksanakan usaha yang dapat dikolaborasikan dengan usaha

¹⁰⁰Abdul Rasyid Sahar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 16 Juni 2021.

¹⁰¹Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam* (Cet. I Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi, 2019), h. 11.

¹⁰²Saiful Sagala, *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu* (Jakarta: Nimas Multima, 2006), h. 21.

lain yang ada di desa terutama usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). hal itu dapat dilihat dari penjelasan berikut:

Rencana usaha yang akan dijalankan oleh BUMDes adalah mendirikan bulog desa yang dapat menampung hasil bumi masyarakat di desa Pangaparang. Usaha selanjutnya juga yang akan dijalankan oleh BUMDes adalah pengadaan pangkalan gas LPG, dengan dasar bahwa selama ini di desa Pangaparang sering mengalami kelangkaan gas ditambah lagi, biasanya harga jual yang ditentukan oleh pengecer cenderung mahal dan susah dijangkau masyarakat. Apabila telah berjalan nantinya maka diharapkan BUMDes dapat mengontrol harga jual gas LPG dan dapat bekerjasama dengan pegiat UMKM di desa. Adapun mekanisme dalam menjalankan usaha tersebut yakni BUMDes mensuplay penyediaan gas LPG kepada UMKM untuk diperjual belikan, sehingga ketersediaan stok tetap terjaga. Dengan demikian masyarakat akan lebih mudah memperoleh bahan tersebut serta pegiat UMKM di desa juga dapat beroperasi maksimal. Akan tetapi apabila penjual dalam hal ini pegiat UMKM menetapkan harga jual gas LPG diatas harga yang telah ditetapkan, maka BUMDes akan memberikan sanksi berupa menghentikan supply gas LPG tersebut kepada mereka.¹⁰³

Upaya optimalisasi perencanaan usaha tersebut juga tidak hanya dijalankan oleh BUMDes di Desa Pangaparang, akan tetapi usaha serupa juga didapati di Desa Binanga Karaeng, sebagaimana dikemukakan dalam hasil wawancara berikut:

Sejauh ini usaha kolaborasi yang dirancang oleh BUMDes untuk merekrut UMKM adalah usaha pangkalan LPG yang diharapkan dapat memfasilitasi ketersediaan LPG ke seluruh UMKM yang ada di Desa Binanga Karaeng dengan tujuan pemasaran dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap tabung gas LPG tersebut. Belum lagi di desa ini juga terdapat SPBU khusus untuk pengisian ulangnya, sehingga akan memudahkan dalam pengoperasian usaha nantinya.¹⁰⁴

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat diberikan penjelasan bahwa upaya BUMDes dalam perencanaan strategi usahanya erat kaitannya dengan perhatian yang diarahkan pada lingkungan eksternal organisasi tersebut. Hal itu dilakukan agar seluruh kepentingan yang ada di desa dapat diakomodir dan

¹⁰³ Fendi Srialam “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Desa Pangaparang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

¹⁰⁴ Abdul Rasyid Sahar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 16 Juni 2021.

berjalan berdampingan. Perhatian BUMDes terhadap pegiat usaha di desa terutama pegiat UMKM ini mengindikasikan bahwa perencanaan usaha kolaboratif sangatlah dibutuhkan untuk menopong stabilitas usaha yang ada di desa. Hal tersebut juga dilakukan untuk menghindari stigma negatif yang berkembang sejak kehadiran badan usaha tersebut di desa, stigma tersebut berupa anggapan sebagian pegiat usaha yang sebelumnya beroperasi di desa tentang BUMDes yang dianggap sebagai kompetitor usaha yang dapat mematikan usaha yang mereka geluti sekarang ini.

Pentingnya perhatian terhadap perencanaan strategi usaha yang banyak melibatkan stakeholder didalam penetapannya sehingga pertimbangan terhadap factor pendukung pencapaian tujuan organisasi dapat dioptimalkan. Dalam penetapan strategi tersebut penting kiranya BUMDes menyadari bahwa perubahan lingkungan yang pesat dan sulit di prediksi bisa berbalik menjadi ancaman bagi kelangsungan usaha BUMDes, sehingga urgensi kajian isu strategis dan mempertimbangan kolaborasi dengan pegiat usaha yang ada di desa menjadi sangat dibutuhkan untuk menjamin kontinuitas usaha yang dijalankan. Hal tersebut juga tentu menjadi perhatian pemerintah desa yang ada di Kecamatan Lembang, penjelasan mengenai pentingnya usaha kolaborasi dengan UMKM tersebut dapat dilihat dalam hasil wawancara berikut:

Kami dari pemerintah desa aktif melakukan diskusi untuk pengembangan pengelolaan BUMDes agar kedepannya dapat berjalan lancar dan untuk mengontrol jalannya usaha BUMDes kami juga mendukung usaha BUMDes dan berupaya untuk meyakinkan masyarakat bahwa BUMDes akan berhasil nantinya. Kami juga tetap memperhatikan UMKM di desa bahkan kami berharap bahwa nantinya BUMDes dapat berjalan beriringan dengan pelaku UMKM yang ada di desa dan kami akan tetap mengupayakan agar kolaborasi usaha kedepannya dapat berjalan antara UMKM dan BUMDes.¹⁰⁵

¹⁰⁵ Ahmad “Kepala Desa Binanga Karaeng” *Wawancara Penelitian*, Pemerintah Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 13 Juni 2021.

Penjelasan ini mengindikasikan bahwa perhatian tentang pentingnya upaya kolaboratif antara seluruh stakeholder dalam sebuah usaha sangat dibutuhkan. Kolaborasi tersebut bisa menjadi kunci kesuksesan dalam dunia usaha, dengan kolaborasi yang baik maka akan membuat organisasi atau usaha organisasi tetap bertahan meskipun tengah menghadapi persaingan ketat dengan pelaku usaha yang lain. Selain itu, kolaborasi tersebut dapat mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Hal itu senada dengan pendapat Freddy Rangkuti yang menganggap pentingnya pengamatan terhadap lingkungan organisasi untuk mencegah ancaman yang mungkin timbul di masa mendatang dan dengan perencanaan strategis yang matang memungkinkan bagi organisasi melakukan pengamatan objektif terhadap lingkungan internal dan eksternal agar dapat mengantisipasi perubahan ekstrem lingkungan eksternal.¹⁰⁶

Perencanaan usaha kolaborasi yang dilakukan oleh BUMDes di Kecamatan Lembang untuk mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal organisasinya memang menjadi rencana strategis yang memadai, hal itu juga akan menambah kemampuan untuk mempertahankan stabilitas peluang usaha yang berkelanjutan, apalagi jika kolaborasi tersebut dapat berdampak positif bagi rekan kerjasamanya. Pencapaian tersebut tentu saja juga menjadi harapan bagi pelaku unit UMKM yang ada di desa, hal itu sebagaimana dikemukakan oleh pelaku UMKM di Kecamatan Lembang sebagaimana dalam pernyataannya berikut ini:

Harapan saya terhadap BUMDes adalah ia dapat berefek signifikan di desa terutama menyerap tenaga kerja produktif dan dapat memberikan pendapatan asli desa yang signifikan. Dan mudah-mudahan keberadaan BUMDes dapat memberikan dampak signifikan terhadap pelaku UMKM terutama dibidang edukasi apalagi pengelola BUMDes didukung dengan tenaga professional dan beroperasi secara professional pula dan semoga

¹⁰⁶Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Cet. XIV Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2006), h. 3.

BUMDes hadir bukan sebagai kompetitor usaha yang ada di desa tetapi malah dapat berkolaborasi dengan pelaku usaha yang ada di desa.¹⁰⁷

Kemampuan BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang dalam merencanakan usaha strategisnya dengan memperhatikan berbagai unsur seperti usaha yang berbasis kebutuhan, melakukan kajian isu strategis, menetapkan skala jangka panjang usaha, mempertimbangkan lingkungan organisasi serta melakukan upaya kolaboratif tentu saja akan berdampak positif bagi keberadaan dan citra BUMDes tersebut, sehingga usaha yang dijalankan dapat berlangsung secara baik. Hal itu juga senada dengan anggapan Bryson dalam Heene yang menjelaskan kegunaan perencanaan strategik yang dilakukan secara empirik meliputi:¹⁰⁸ perencanaan tersebut membantu untuk menegaskan fokus terhadap hal yang benar penting, memberi kemudahan bagi organisasi dalam menentukan skala prioritas, memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi, membuat perencanaan terperinci, lebih khusus dan mudah dipahami.

a. Jenis Usaha BUMDes Berdasarkan Perencanaan

Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Lembang memang belum terlalu massif. Hal itu dapat diketahui dari keberadaan BUMDes yang terbatas pada beberapa desa saja. Berdasarkan hasil observasi penelitian ditemukan bahwa baru beberapa desa yang memiliki BUMDes dan sementara berjalan, padahal jumlah desa yang ada di Kecamatan Lembang berkisar 14 desa dan 2 kelurahan. Hal itu disebabkan karena minimnya pengetahuan masyarakat tentang arti penting keberadaan BUMDes di desa, akan tetapi beberapa tahun terakhir, dengan perkembangan teknologi informasi yang memudahkan untuk mengakses berbagai kebutuhan serta meningkatnya kesadaran masyarakat desa yang didukung dengan sumber daya manusia yang semakin memadai, maka

¹⁰⁷Tamsil L. "Pelaku UMKM Budidaya Tanaman Hidroponik" *Wawancara Penelitian*, Pelaku UMKM di Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 13 Juni 2021.

¹⁰⁸Aimee Heene dan Sebastian Desmidt, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2010), h. 102.

kesadaran untuk mendirikan badan usaha tersebut semakin digalakkan di beberapa desa dibawah pemerintahan Kecamatan Lembang. Untuk lebih lanjut terkait dengan keberadaan BUMDes di Kecamatan Lembang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Keberadaan BUMDes di Kecamatan Lembang

No.	Nama Desa	Kecamatan	Keterangan
1.	Desa Binanga Karaeng	Lembang	Rilis/ Berjalan
2.	Desa Pangaparang	Lembang	Rilis/ Berjalan
3.	Desa Benteng Paremba	Lembang	Rilis/ Berjalan
4.	Desa Sali-Sali	Lembang	Belum Rilis
5.	Desa Lembang Mesakada	Lembang	Belum Rilis
6.	Desa Suppirang	Lembang	Belum Rilis
7.	Desa Ulusaddang	Lembang	Rilis/ Belum Berjalan
8.	Desa Bakaruru	Lembang	Rilis/ Belum Berjalan
9.	Desa Basseang	Lembang	Rilis/ Belum Berjalan
10.	Desa Kariango	Lembang	Belum Rilis
11.	Desa Letta	Lembang	Belum Rilis
12.	Desa Rajang	Lembang	Belum Rilis
13.	Desa Pakeng	Lembang	Belum Rilis
14.	Desa Sabbang Paru	Lembang	Belum Rilis

Sumber: BPS Kabupaten Pinrang 2020 dan Diolah Oleh Penulis

Tabel diatas menunjukkan data keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dari seluruh desa dan kelurahan yang ada di Kecamatan Lembang serta BUMDes yang sudah rilis dan berjalan maupun yang belum berjalan serta BUMDes yang sementara dalam penggodokan dan menunggu waktu untuk rilis.

Sebagai penegasan bahwa penelitian ini diarahkan untuk melihat kondisi keberadaan BUMDes yang telah rilis dan berjalan seperti di Desa Binanga Karaeng, Desa Benteng Paremba dan Desa Pangaparang.

Adapun untuk jenis usaha yang dijalankan oleh BUMDes yang sudah berjalan di beberapa desa ini juga beragam, hal tersebut dapat dilihat dari penjelasan hasil wawancara berikut:

BUMDes Battupapan Desa Benteng Paremba sudah berjalan sejak 2017 yang lalu bahkan menjadi salah satu BUMDes tertua yang ada di Kecamatan Lembang. Untuk jenis usaha yang dikelola seperti penyediaan dan jual beli alat-alat pertanian seperti pupuk, bibit, pestisida dan lain sebagainya. Kedua, sewa genset untuk kebutuhan penerangan pada saat ada hajatan di desa seperti pernikahan, akikah dan sebagainya. Ketiga, sewa *moleng* untuk kebutuhan rabat beton dan sewa traktor untuk kebutuhan persawahan, serta penyediaan jasa BRI Link untuk memudahkan masyarakat dalam bertransaksi elektronik.¹⁰⁹

Lebih lanjut tentang usaha yang dijalankan BUMDes, Fendi Srialam selaku pengelola BUMDes memberikan penjelasan tentang usaha yang dijalanannya, adapun penjelasannya sebagai berikut:

Anggaran yang dikelola oleh BUMDes sejauh ini adalah 192 juta. Rencana usaha yang akan dijalankan oleh BUMDes adalah mendirikan bulog desa yang dapat menampung hasil bumi masyarakat desa Pangaparang. Usaha selanjutnya juga yang akan dijalankan oleh BUMDes adalah pangkalan LPG. Selanjutnya usaha yang dikelola oleh BUMDes juga adalah penyewaan *sound system* atau alat music (*cayya-cayya*) untuk keperluan pada saat ada pagelaran dan hajatan di desa.¹¹⁰

Pengelola BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng juga menambahkan tentang rincian usaha yang dijalankan dan total anggaran yang dikelola melalui penjelasannya berikut:

Jenis usaha yang dijalankan ada tiga yaitu jenis usaha agrobisnis *akkajutunggal* atau usaha budidaya tanaman hidroponik yang sementara berjalan, kedua pangkalan tabung gas LPG dan ketiga adalah usaha pengairan atau irigasi pertanian dengan memanfaatkan tenaga surya.

¹⁰⁹ H. Jabbar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Battupapan Desa Benteng Paremba, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

¹¹⁰ Fendi Srialam “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Desa Pangaparang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

Sementara anggaran untuk tiap program berkisar antara 40-50 juta untuk satu program dengan rincian total anggaran yang diterima dari pemerintah desa adalah Rp. 183 juta untuk program tahun berjalan.¹¹¹

Penjelasan hasil wawancara diatas mengindikasikan bahwa klasifikasi usaha yang dijalankan oleh BUMDes tidak hanya terbatas pada satu jenis usaha saja, melainkan menjalankan beberapa varian usaha sekaligus. Usaha-usaha yang dijalankan oleh BUMDes ini pula disesuaikan dengan kebutuhan dan dalam skala prioritas desa sehingga dalam menjalankan usaha tersebut optimalisasi BUMDes dapat berjalan dengan baik. Dengan beragamnya usaha yang dijalankan oleh BUMDes ini juga diharapkan agar kebutuhan-kebutuhan masyarakat yang ada di desa dapat terpenuhi

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam perencanaan usahanya memang penting menyadari skala usaha yang dijalkannya hal itu karena pada dasarnya BUMDes merupakan pengejawantahan dari amanat Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pada Pasal 87 yang menyatakan bahwa BUMDes dibentuk atas dasar semangat kekeluargaan dan gotong royong untuk mendayagunakan segala potensi ekonomi, kelembagaan perekonomian, serta potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Selain itu dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa terutama pada Bab I Pasal 3 diuraikan bahwa tujuan BUMDes adalah: *Pertama*, melakukan kegiatan ekonomi melalui pengelolaan usaha serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian dan potensi desa. *Kedua*, melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat desa dan mengelola lumbung pangan desa. *Ketiga*, memperoleh keuntungan bagi peningkatan pendapatan asli desa serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat

¹¹¹Anita Kustianti "Sekretaris BUMDes" *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 15 Juni 2021.

atas sumber daya ekonomi desa. *Keempat*, memanfaatkan aset desa guna menciptakan nilai tambah. Serta *kelima*, mengembangkan ekosistem ekonomi digital di desa.¹¹²

Hal diatas cukup memberikan penjelasan, bahwa BUMDes didirikan dengan tujuan yang jelas, pemanfaatan usaha yang jelas pula dan direalisasikan dengan konsep penyediaan pelayanan atas kebutuhan bagi usaha-usaha produktif di desa dengan mengutamakan masyarakat desa. Selain itu juga, tujuan didirikannya BUMDes adalah menciptakan pemerataan dan pemenuhan kebutuhan terhadap lapangan usaha sekaligus meningkatkan pendapatan masyarakat di desa demi kesejahteraan dan kemudahan seluruh masyarakat desa untuk memenuhi kebutuhannya.

Jenis usaha yang dapat dijalankan BUMDes dapat berupa usaha pelayanan (*servicing*), usaha penyewaan (*renting*), usaha perdagangan (*trading*), usaha jasa perantara (*brokering*), bisnis keuangan (*banking*) dan usaha bersama (*holding*). BUMDes di Kecamatan Lembang sebagaimana telah diuraikan sebelumnya juga memiliki beberapa program usaha yang dapat diklasifikasikan kedalam beberapa jenis usaha sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Jenis Usaha BUMDes di Kecamatan Lembang

No.	Nama BUMDes	Program BUMDes	Klasifikasi Jenis Usaha	Total Anggaran
1.	BUMDes Batupapan Desa Benteng	1. Usaha Jual Beli Kebutuhan Pertanian	Perdagangan (<i>Trading</i>)	Anggaran yang digunakan berkisar pada

¹¹²Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa. (peraturan.bpk.go.id), diakses tanggal 1 Juli 2021.

	Paremba	2. Usaha Sewa Genset, Moleng dan Traktor	Penyewaan (<i>Renting</i>)	Rp. 213 Juta untuk membiayai setiap program.
		3. Usaha Jasa BRI Link	Bisnis Keuangan (<i>Banking</i>)	
2.	BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng	1. Usaha Agrobisnis <i>Akkajutunggal</i>	Pelayanan (<i>Serving</i>)	Anggaran yang dikelola berkisar sekitar Rp. 183 Juta untuk membiayai setiap program.
		2. Usaha Pangkalan Gas LPG	Jasa Perantara (<i>Brokering</i>)	
		3. Usaha Irigasi Pertanian Dengan Tenaga Surya	Pelayanan (<i>Serving</i>)	
3.	BUMDes Desa Pangaparang	1. Usaha Bulog Desa	Perdagangan (<i>Trading</i>)	Anggaran yang dikelola Rp. 192 Juta untuk membiayai setiap program.
		2. Usaha Pangkalan Gas LPG	Jasa Perantara (<i>Brokering</i>)	
		3. Usaha Sewa Alat Music <i>Cayya-cayya</i>	Penyewaan (<i>Renting</i>)	

Sumber: Hasil Wawancara Penelitian

b. Tujuan Perencanaan Strategi BUMDes

Perencanaan strategi usaha tentunya tujuannya masing-masing, oleh sebab itu setiap organisasi apalagi yang berorientasi profitabilitas tentu saja memiliki tujuan spesifik dalam perencanaan strategi usahanya, tidak terkecuali Badan Usaha Milik Desa. BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang pun demikian, sebagai organisasi bisnis dan kewirausahaan yang memiliki wewenang dalam mengelola sumber daya ekonomi desa memanfaatkan sumber daya manusia yang memadai juga memiliki tujuan dalam perencanaan strategi usaha mereka, hal itu dapat diketahui dari hasil wawancara berikut:

Pada dasarnya tujuan pendirian Badan Usaha Milik Desa ini adalah sepenuhnya untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pemenuhan kebutuhan mereka. Bahkan dengan optimalisasi usaha dan pengembangan usaha secara berkala memungkinkan kedepannya BUMDes dapat menyediakan lapangan pekerjaan seluas-luasnya di tataran desa. Hal itu berguna agar sumber daya manusia desa tidak lagi menggantungkan harapan dan kebutuhan untuk mendapat pekerjaan diluar desa. Melihat potensi desa yang demikian, bukan tidak mungkin harapan tersebut dapat diwujudkan dimasa yang akan datang. Apalagi pengelolaan usaha BUMDes yang secara terbuka melibatkan sumber daya manusia lokal akan sangat membantu untuk mengembangkan potensi mereka yang selama ini kurang mendapat perhatian. Karena disadari atau tidak, pada dasarnya kemajuan suatu daerah sangat tergantung pada sumber daya manusianya bukan hanya sekedar digantungkan pada sumber daya alam semata.¹¹³

Hasil wawancara diatas dapat diberikan penjelasan, bahwa BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang dalam pengelolaanya memiliki tujuan nyata dalam upaya mencapai kesejahteraan masyarakat desa. Fokus utama dalam perencanaan strateginya pula tidak hanya diperuntukkan pada manfaat jangka pendek dan menengah, tetapi lebih mengarah kepada ketajaman pemahaman pada pengembangan sektor-sektor penting dan prioritas desa. Menyadari akan hal tersebut Badan Usaha Milik Desa yang ada di Kecamatan Lembang senantiasa berupaya untuk terus berbenah, menjaga siklus organisasi yang kondusif,

¹¹³Abdul Rasyid Sahar "Direktur BUMDes" *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 16 Juni 2021.

mengembangkan sector-sektor usaha yang produktif, berkolaborasi dengan unit-unit usaha terkait yang memiliki keberadaan sama di desa. Terobosan dan langkah-langkah tersebut dilakukan karena didorong oleh satu kesadaran kolektif bahwa perekonomian desa harus senantiasa dikembangkan dan ditingkatkan, hal tersebut semata-mata guna mencapai tujuan desa yang mandiri, sumber daya yang mempunyai dan kesejahteraan masyarakat desa secara menyeluruh.

2. *Implementasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Terhadap Pengembangan UMKM*

Kesuksesan sebuah rencana merupakan impian yang sangat diharapkan oleh organisasi apapun dan bagaimanapun bentuknya. Olehnya itu setiap organisasi memiliki dokumen rencana yang memadai untuk mencapai impian tersebut. Akan tetapi berbagai masalah seringkali dihadapi oleh organisasi sehingga target tersebut tidak dapat diwujudkan. Berbagai kendala yang dihadapi pun biasanya beragam, seperti kualitas implementasi yang buruk padahal rencana strategi telah tertata dengan baik, akibatnya organisasi kesulitan dalam mengimplementasikan strategi dan programnya yang telah direncanakan sejak awal. Permasalahan ini biasanya dipicu akibat tidak terdapatnya keseimbangan antara pemahaman keilmuan dalam perencanaan dan implementasi strategi.

Ukuran kesuksesan organisasi pula tidak hanya dilihat dari perencanaannya dan sebagus apa visi dan misinya. Melainkan kesuksesan organisasi tersebut dapat diukur dengan keberhasilannya mengatasi berbagai problem yang menghambat operasionalnya dalam mengaktualisasikan visi dan strategi yang telah dirancang pada level dan fungsi organisasi. Olehnya itu dalam pengimplementasian strategi organisasi, komitmen dan kerjasama lintas fungsi akan sangat membantu untuk mengatasi problem yang dihadapi.

Implementasi strategi pada dasarnya merupakan tahap membuat rencana menjadi operasional, dalam artian tahapan dimana organisasi telah memiliki tujuan, kebijakan dan alokasi sumber-sumber strategis yang telah direncanakan dan dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan. Didalamnya juga merupakan pengembangan budaya suportif, penciptaan struktur yang efektif, pengembangan pemanfaatan sumber informasi, serta keterikatan kompensasi antara pekerja dan dengan kinerja organisasi. Karena merupakan tahapan paling sulit maka dalam implementasi strategi ini sangat diperlukan disiplin personal, komitmen dan pengorbanan, hal itu disebabkan karena sukses tidaknya implementasi strategi organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengakomodir bawahan lintas unit.¹¹⁴

BUMDes sebagai organisasi berbadan hukum yang menjalankan usaha dilingkup desa juga sangat memfokuskan perhatian pada implementasi strategi usahanya, tidak terkecuali dengan BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang. Meskipun tata kelola organisasinya tidak semua berbentuk formal, akan tetapi perhatian terhadap implementasi strategi sebagai bagian dari suksesi usaha lintas fungsional organisasi. Olehnya itu, komitmen dan pertanggungjawaban menjadi sangat penting dalam implementasi strategi usaha tersebut, hal itu sebagaimana dikemukakan dalam hasil wawancara berikut:

BUMDes yang kami kelola karena berbentuk organisasi formal maka dibawah pengurus inti terdapat koordinator setiap unit usaha atau komisaris yang memiliki tanggungjawab terhadap unit usaha yang dikelolanya. Karena sejauh ini baru tiga program usaha yang kami jalankan, maka hanya terdapat tiga komisaris pula. Dalam menjalankan usahanya tersebut setiap komisaris memiliki wewenang untuk merekrut anggota untuk membantunya menjalankan usaha tersebut. Dengan pola tersebut memungkinkan setiap komisaris lintas usaha akan lebih bertanggungjawab terhadap usaha yang dijalankannya, apalagi sebelum perencanaan usaha telah dilakukan survey mendalam dan uji kelayakan setiap unit usaha. Adapun pengurus inti BUMDes akan senantiasa

¹¹⁴Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, h. 37.

melakukan komunikasi dan koordinasi secara berkala untuk mengukur tingkat kemajuan maupun kemunduran usaha yang dijalankannya tersebut.¹¹⁵

Uraian hasil wawancara diatas dapat diberikan penjelasan bahwa pada dasarnya BUMDes di Kecamatan Lembang begitu menyadari arti penting dari komitmen, tanggungjawab dan kerjasama dalam menyukseskan pelaksanaan program strategisnya. Keterlibatan banyak pihak dan lintas fungsi dalam organisasi BUMDes tentu saja menjadi salah satu indikator kesuksesan pelaksanaan program yang telah direncanakan secara bersama tersebut dan pertanggungjawaban juga memainkan peranan sangat penting dalam implementasi rencana tersebut. Dengan mekanisme yang diterapkan tersebut maka memungkinkan kesulitan dan hambatan yang dihadapi BUMDes dalam pelaksanaan programnya akan lebih mudah diatasi.

Perkembangan organisasi dan kesuksesan implementasi strategi yang terencana selain membutuhkan pertanggungjawaban dan komitmen, hal lain yang juga tidak kalah pentingnya dalam mencapai sasaran tersebut adalah pembagian kerja lintas unit dalam organisasi tersebut. Tanpa adanya pembagian kerja tersebut kemungkinan organisasi akan menghadapi tumpang tindih dalam pelaksanaan kinerjanya. Dengan demikian pembagian kerja tersebut menjadi satu keharusan untuk dijalankan oleh organisasi dalam mengentaskan tujuan dan sasarannya. Olehnya itu pembagian kerja tersebut harus dideskripsikan berdasarkan kebutuhan menjalankan rencana organisasi, selain itu pembagian kerja ini pula berfungsi untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki sehingga fungsi dan rangkaian kerja dalam organisasi tersebut dapat bergerak secara harmonis dengan tuntunan dan pedoman sasaran organisasi di masa mendatang

¹¹⁵Abdul Rasyid Sahar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 16 Juni 2021.

yang telah ditetapkan. Hal tersebut sebagaimana diuraikan dalam penjelasan wawancara berikut:

Pembagian kerja kami dalam mengelola BUMDes tentu telah kami terapkan, dengan adanya penanggungjawab setiap usaha maka memungkinkan usaha tersebut dapat berjalan sesuai rencana. Setiap dari komisaris bertanggungjawab masing-masing terhadap usaha yang dibawahinya dengan tetap mengacu pada pedoman pencapaian usaha BUMDes kami yang telah rencanakan. Apalagi orang-orang yang kami tunjuk sebagai pengelola unit usaha memiliki kredibilitas dalam menjalankan usaha tersebut.¹¹⁶

Akan tetapi, BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang juga tidak selamanya berbentuk formal dan melibatkan banyak pihak dalam pengelolaanya, di salah satu desa, pengelola BUMDes bahkan begitu terbatas pada beberapa orang saja dalam menjalankan organisasi tersebut, tetapi berkat kerjasama yang apik beberapa program pun telah sukses dilaksanakan dan memberikan dampak yang signifikan, hal itu sebagaimana dikemukakan dalam hasil wawancara berikut:

Untuk sementara waktu pengelola BUMDes masih terbatas, apalagi pengelola BUMDes sama sekali tidak menerima insentif dari usaha yang dijalankan karena memang usaha BUMDes sejauh ini masih murni usaha sosial, tetapi jika usaha BUMDes nantinya dapat berkembang lebih pesat lagi maka kami akan melakukan perekrutan dan pemberian insentif terhadap pengelola BUMDes tersebut. Sejauh ini pengelola BUMDes hanya terbatas pada ketua, sekretaris dan bendahara. Hal itu karena sejauh ini usaha yang kami jalankan masih bisa dikontrol dengan tenaga tersebut. Akan tetapi dalam bekerja kami melakukannya secara kolektif dan bekerja maksimal, hal itu harus kami lakukan karena anggaran yang kami kelola bukan anggaran pribadi melainkan anggaran masyarakat desa. Untung saja selama usaha kami berlangsung, kami senantiasa mendapat support dari pemerintah desa.¹¹⁷

Lebih lanjut, hasil wawancara diatas juga didukung oleh penjelasan yang diberikan oleh pemerintah desa, melalui penjelasan wawancaranya yakni:

¹¹⁶Abdul Rasyid Sahar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 16 Juni 2021.

¹¹⁷H. Jabbar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Batupapan Desa Benteng Paremba, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

Kami dari pemerintah desa senantiasa memperkenalkan BUMDes dan meminta kepada pengelola BUMDes untuk terus mengembangkan usahanya, apalagi salah satu usaha yang dijalankan BUMDes sejauh ini yaitu pengadaan dan jual beli alat pertanian seperti penyediaan pupuk, bibit, pestisida dan sebagainya malah direkomendasikan langsung oleh para kelompok tani yang ada di desa agar BUMDes dapat menjalankan usaha tersebut dan sekaligus memfasilitasi petani untuk melakukan pinjaman dengan ketentuan pembayarannya setelah musim panen berlangsung sehingga petani dapat dimudahkan. Belum lagi, sejauh ini pula BUMDes sudah dapat menyetero hasil usahanya kepada pemerintah desa dan dijadikan sebagai pendapatan asli desa. Olehnya itu kami akan tetap memberikan support dan menyiapkan anggaran untuk mendukung usaha mereka.¹¹⁸

Berdasarkan uraian ini, dapat diberikan penjelasan mengenai konsep fungsional BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang. Uraian tersebut mengindikasikan tentang beberapa hal seperti pentingnya kerjasama kolektif dalam mengimplementasikan strategi usaha yang telah direncanakan, hal itu dimaksudkan agar setiap usaha yang dikelola dapat dikerjakan secara maksimal dan memadai. Factor lain yang juga menjadi catatan adalah pentingnya pertanggungjawaban dalam menjalankan usaha, hal itu juga meningkatkan kredibilitas terhadap organisasi dan usaha yang dikelolanya dan yang tidak kalah lebih penting adalah pentingnya motivasi dan support dari pimpinan, melalui komunikasi dan koordinasi yang memadai dari pimpinan kepada bawahannya dapat menjamin kontinuitas usaha yang konsisten berlangsung secara baik.

Peranan pemimpin dalam pengimplementasian strategi merupakan factor penting untuk membangun organisasi yang efektif. Hal itu juga dapat berdampak signifikan terhadap kemampuan mengatasi perubahan lingkungan organisasi serta mampu meningkatkan kelangsungan hidup organisasi melalui penetapan visi yang jelas serta memelihara stabilitas keuangan organisasi.¹¹⁹ Urgensi kesuksesan pengimplementasian strategi organisasi tersebut memang sangat bergantung pada

¹¹⁸Ahmad "Sekretaris Desa Benteng Paremba" *Wawancara Penelitian*, Pemerintah Desa Benteng Paremba, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

¹¹⁹Mukhlis Catio, Sarwani & Ruknan, *Manajemen Strategi* (Cet. I Tangerang: Indigo Media, 2021), h. 31.

kemampuan pemimpin yang senantiasa dapat memotivasi para bawahan dan kemampuan tersebut lebih banyak menggunakan seni daripada ilmu. Cara kepemimpinan yang berbeda-beda juga dapat memberi dampak terhadap visi dan arah pertumbuhan potensi kesuksesan organisasi, dengan demikian maka pemimpin harus memiliki keahlian dan alat yang baik untuk memformulasi dan mengimplementasikan strategi organisasi.

Kepemimpinan yang kuat juga dibutuhkan selain untuk memastikan pertumbuhan organisasi juga sangat memengaruhi kemana organisasi tersebut akan bergerak, dan hal ini membutuhkan keahlian khusus dalam pribadi pemimpin. Bahkan banyak organisasi yang telah membuat perencanaan yang baik dan brilian yang telah terencana dengan baik tetapi akhirnya mengalami kegagalan hanya karena implementasi lemah pada *strategic leadership*. Olehnya itu untuk mencapai *effect strategic leadership*, penting kiranya untuk memahami dasar-dasar *strategic leadership* sebagaimana berikut:¹²⁰

- a. *Planning*, yaitu proses dasar manajemen untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan memberikan informasi guna mengkoordinasikan pekerjaan secara akurat dan efektif. Sebuah rencana yang baik harus berdasarkan sasaran, bersifat sederhana, memiliki standar, fleksibel, seimbang, dan menggunakan sumber yang tersedia.
- b. *Lending*, yaitu proses memengaruhi orang lain supaya mampu memahami dan menyetujui apa yang harus dilakukan, sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok guna memenuhi tujuan bersama.

¹²⁰Mukhlis Catio, Sarwani & Ruknan, *Manajemen Strategi*, h. 32-33.

- c. *Organizing*, yaitu menetapkan, menggolongkan, dan mengatur berbagai jenis kegiatan, misalnya mengatur bentuk fisik yang tepat bagi suatu ruangan kerja administrasi, penetapan tugas dan wewenang seseorang dalam rangka untuk mencapai tujuan.
- d. *Controlling*, yaitu proses pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan serta menilai apakah kegiatan itu telah dilaksanakan sesuai rencana ataukah tidak. *Controlling* juga berarti mencari informasi tentang penyimpangan-penyimpangan dan melakukan tindakan pencegahan bila diperlukan.

Melihat peran pentingnya pemimpin untuk mengelola dan menjalankan organisasi dan dalam upaya menyukseskan implementasi strategi usaha juga sangat disadari oleh pengelola BUMDes di Kecamatan Lembang termasuk pemerintah desa sebagai pemberi wewenang dalam menjalankan BUMDes tersebut, sehingga dalam penetapan pengelola BUMDes dilakukan secara hati-hati dan disesuaikan dengan kemampuan kerja individual atau kompetensi personal, hal itu sebagaimana diuraikan dalam hasil wawancara berikut:

Kami selaku pemerintah desa sangat selektif dalam menentukan pengelola BUMDes, olehnya itu pengelola BUMDes yang kami sepakati untuk menjalankan BUMDes ini didasarkan pada kompetensi individu calon pengelola. Setelah itu, kami juga menetapkan pelatihan khusus bagi pengelola BUMDes sebelum menjalankan usahanya nantinya. Adapun langkah awal kami untuk memperkenalkan usaha ini adalah melalui jalan sosialisasi kepada masyarakat bahwa ada yang namanya Badan Usaha Milik Desa yang sifatnya akan mempermudah masyarakat untuk memajukan pertanian masyarakat dan usaha masyarakat. Dengan demikian maka diharapkan BUMDes dapat berjalan dengan baik.¹²¹

Selain itu, pernyataan pendukung yang senada juga diungkapkan oleh pemerintah desa lain, hal itu sebagaimana diungkapkan dalam hasil wawancaranya berikut:

¹²¹ Accang “Kepala Desa Pangaparang” *Wawancara Penelitian*, Pemerintah Desa Pangaparang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 15 Juni 2021.

Untuk penetapan pengelola BUMDes dipilih melalui jalan musyawarah dan berdasarkan kompetensi untuk menjalankan usaha BUMDes nantinya. Sementara dalam penetapan usaha BUMDes, kami dari pemerintah desa memberikan wewenang kepada pengelola untuk merancang usahanya, adapun penetapannya dikembalikan kepada pemerintah desa untuk ditetapkan dan dijalankan sebagaimana mestinya.¹²²

Uraian diatas menunjukkan bahwa kompetensi pengelola BUMDes di Kecamatan Lembang memang teruji karena melalui uji seleksi yang memadai. Hal itu dilakukan karena pertanggungjawaban terhadap anggaran yang diberikan oleh pemerintah desa harus dikelola secara memadai, ditambah lagi karena anggaran tersebut bersumber dari anggaran Negara yang harus dilaporkan secara berkala. Dilain sisi, dengan memperhatikan kompetensi pengelola dan menetapkan pelatihan secara berkala juga akan meningkatkan optimalisasi kerja BUMDes dalam merumuskan hingga mengimplementasikan usaha yang telah ditetapkan dan disepakati secara bersama-sama.

Pelaksanaan usaha BUMDes di Kecamatan Lembang pula dirancang dengan sangat hati-hati dan terbuka, hal tersebut disebabkan karena usaha yang dijalankan tersebut merupakan hasil observasi lapangan yang memadai dan disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dalam skala yang prioritas. Sehingga dengan usaha direncanakan tersebut menuntut pelaksanaan yang lebih intens serta didukung dengan kemampuan menetapkan langkah-langkah strategis untuk menunjang pelaksanaan strategi usaha tersebut. Pertanggungjawaban, kerjasama, pembagian kerja, kepemimpinan, komitmen serta pengoptimalisasian sumber daya yang dimiliki organisasi khususnya BUMDes harus dikerahkan secara massif dan maksimal. Olehnya itu langkah strategis dan inovatif sangat diperlukan untuk menunjang pelaksanaan usaha, apalagi karena usaha tersebut bersentuhan dan berdampak langsung terhadap kehidupan sosial masyarakat di desa. Perhatian akan hal tersebut sangat disadari oleh pengelola BUMDes sehingga dalam

¹²²Ahmad "Sekretaris Desa Benteng Paremba" *Wawancara Penelitian*, Pemerintah Desa Benteng Paremba, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

menjalankan usahanya, mereka menetapkan langkah startegis guna mengantisifasi kemungkinan permasalahan tersebut, hal itu sebagaimana diterangkan dalam hasil wawancara berikut:

Kami pengelola BUMDes berinisiatif nantinya jika usaha bulog desa ini telah berjalan, BUMDes dapat mengontrol harga beli hasil bumi masyarakat yang selama ini selalu dipermainkan oleh tengkulak yang semena-mena mempermainkan harga. Langkah-langkah strategis yang akan kami tempuh sebagai pengelola BUMDes nantinya jika usaha bulog desa ini berjalan yakni BUMDes bisa membuat beberapa terobosan apabila terjadi kejatuhan harga di pasar. Terobosan tersebut berupa langkah BUMDes untuk memproduksi hasil bumi masyarakat dan mengecerkannya secara langsung agar masyarakat tidak terkena dampak dari kejatuhan harga hasil bumi di pasar tersebut. Karena biasanya moment ini selalu dimanfaatkan oleh tengkulak dengan menetapkan harga yang tidak masuk akal kepada masyarakat khususnya petani, dan tentunya dapat mengakibatkan kerugian terhadap mereka.¹²³

Penjelasan wawancara diatas mengindikasikan bahwa BUMDes dalam mengimplementasikan usahanya didukung dengan pemahaman memadai tentang pentingnya menentukan langkah-langkah pasti guna mengatasi persoalan-persoalan yang bisa saja dihadapi kedepannya, apalagi yang berhubungan dengan stabilitas ekonomi masyarakat di desa. Kemampuan mengatasi persoalan ini memang sangat urgen dipahami oleh BUMDes dalam menjalankan usaha karena hal itu menjadi salah satu kunci sukses pencapain sasaran BUMDes kedepannya. Dengan menetapkan langkah-langkah pasti tersebut pula dapat meningkatkan citra BUMDes di hadapan masyarakat secara luas, hal itu tentu berdampak positif pada peningkatan dan kemudahan menjalankan usaha di waktu mendatang.

Langkah-langkah strategis pelaksanaan usaha konkret BUMDes sebagaimana terjabarkan diatas juga bisa sangat membantu mengakomodir unit usaha lain yang ada di desa seperti UMKM. Keberadaan unit usaha tersebut juga perlu mendapat perhatian serius, apalagi pelaku UMKM di desa masih mengelola usahanya secara sederhana dan kurang memiliki langkah-langkah alternative

¹²³ Fendi Srialam "Direktur BUMDes" *Wawancara Penelitian*, BUMDes Desa Pangaparang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

mengatasi persoalan yang biasanya dihadapi, seperti kerugian dalam menjalankan usaha tersebut. Sebagaimana diketahui, kerugian dalam aktivitas usaha atau bisnis adalah hal yang tidak bisa dihindari, termasuk juga bagi pegiat UMKM yang ada didesa, hal tersebut seperti dikemukakan oleh pelaku UMKM seperti berikut:

Selama menjalankan usaha ini, saya juga sering mengalami kerugian terutama pada saat musim hujan karena alat yang digunakan rentan terhadap Guntur dan petir. Sejauh ini, meskipun saya dibantu oleh tenaga pekerja sekitar 5 orang untuk menjalankan usaha, tetapi kami belum menemukan solusi terbaik mengatasi hal tersebut. Adapun untuk keuntungan maksimal sejauh ini berkisar antara 2 sampai 3 juta per bulan dan sudah berjalan hampir satu tahun sejak dioperasikan. Untuk modal yang digunakan dalam mempertahankan usaha ini biasanya berkisar 1 juta per bulan, bahkan kadang tidak mendapat keuntungan sama sekali akibat biaya perawatan yang tinggi apabila terjadi kerusakan pada kabel maupun booster yang kami pasang.¹²⁴

Hal senada juga diungkapkan oleh pelaku UMKM terkait dengan kerugian usaha yang dijalankan, hal itu sebagaimana dikemukakan berikut:

Selama menjalankan usaha saya juga pernah mengalami kerugian karena tanaman diserang oleh hama dan pertumbuhan tanaman hidroponik tersebut tidak tumbuh maksimal. Adapun untuk keuntungan yang diperoleh selama saya menjalankan usaha ini biasanya berkisar di angka 2 juta rupiah per bulannya. Sementara modal yang saya butuhkan untuk memodali usaha bulanan diperoleh dari perputaran pendapatan terutama digunakan untuk pembelian bibit dan nutrisi tanaman yang harus senantiasa tersedia.¹²⁵

Uraian tersebut diatas dapat diberikan penjelasan bahwa pengelolaan unit usaha seperti UMKM di desa penting mendapat perhatian khusus terutama berhubungan dengan konsep pengimplementasian usaha yang dijalankannya, hal itu dimaksudkan agar usaha yang dijalankannya tersebut dapat berkembang lebih baik lagi. Urgensi kolaborasi positif lintas unit usaha menjadi sangat berarti, hal itu dapat berdampak baik bagi kelangsungan seluruh sector usaha yang ada di desa. Menyadari akan hal itu, pengelola BUMDes di Kecamatan Lembang pun

¹²⁴Munir, "Pelaku UMKM RK-RT Network" *Wawancara Penelitian*, Pelaku UMKM di Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 15 Juni 2021.

¹²⁵Tamsil L. "Pelaku UMKM Budidaya Tanaman Hidroponik" *Wawancara Penelitian*, Pelaku UMKM di Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 13 Juni 2021.

menempuh berbagai langkah guna mengakomodir unit usaha lain di desa terutama UMKM agar dapat mempertahankan usahanya, hal itu sebagaimana diuraikan dalam penjelasan hasil wawancara berikut:

Kami dari pengelola BUMDes tentu saja menaruh perhatian khusus terhadap pegiat UMKM yang ada di desa, meskipun sejauh ini kami belum mampu mengakomodir seluruh kebutuhan mereka akibat keterbatasan anggaran yang kami kelola, tetapi kami tetap membuka diri seluas-luasnya bagi seluruh pelaku unit usaha di desa terkait dengan pengembangan usaha kedepannya, dan semoga seluruh pelaku usaha baik BUMDes dan UMKM dapat berkontribusi positif bagi pengembangan sektor ekonomi di desa.¹²⁶

Upaya yang dilakukan oleh BUMDes sebagaimana diuraikan diatas menunjukkan bahwa prinsip partisipasi BUMDes guna menunjang keberlangsungan seluruh unit usaha yang ada di desa tercermin secara baik. hal tersebut juga untuk menjamin agar program kolaboratif lintas usaha dapat berjalan maksimal dan berkelanjutan. Pentingnya menjaga stabilitas tersebut menjadi fokus yang harus senantiasa dikembangkan, dengan demikian dalam pelaksanaan atau implementasi strategi usaha dapat berlangsung dalam kondisi yang stabil. Pada sisi yang lain BUMDes sebagai organisasi berbadan hukum yang berada di tingkatan desa tetap konsisten pada asas kekeluargaan dan gotong royong sebagaimana diamanahkan dalam perundang-undangan yang berlaku. Visi profitabilitas dan sosialibilitas BUMDes pula dapat tetap terjaga, hal itu karena memang keberadaan BUMDes sebagai unit usaha selain mengemban amanah untuk meningkatkan taraf perekonomian di desa, ia juga berfungsi sebagai unit usaha sosial yang diharapkan dapat memaksimalkan potensi sumber daya yang tersedia pada tingkatan desa. Hal itu sepenuhnya agar kesejahteraan dan peningkatan ekonomi desa dapat diwujudkan.

¹²⁶Abdul Rasyid Sahar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 16 Juni 2021.

3. Evaluasi Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Terhadap Pengembangan UMKM

Evaluasi merupakan langkah final dalam satu kesatuan manajemen strategi. Ia juga merupakan suatu instrument yang digunakan untuk memperoleh informasi apabila strategi dianggap tidak berjalan secara maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan. Olehnya itu beberapa langkah penting dalam mengevaluasi strategi dapat ditempuh dengan meninjau ulang factor-faktor yang menjadi dasar penentuan strategi, mengukur kinerja baik yang berjalan efektif ataupun tidak berjalan efektif sama sekali, serta mengambil tindakan korektif terhadap langkah-langkah implementasi strategi yang tidak optimal dan mengalami kegagalan.

Setiap organisasi baik yang berorientasi pada usaha atau bisnis maupun organisasi lainnya tentu memiliki langkah-langkah evaluasi sendiri yang telah dirancang untuk mengukur kemampuan operasional organisasinya, baik yang berhubungan dengan kemajuan program ataukah yang berhubungan dengan kemunduran program, baik baik yang mengalami permasalahan di tingkatan perencanaan maupun tingkatan implementasi. Evaluasi ini juga sangat dibutuhkan untuk mengukur kesuksesan rencana atas program-program organisasi, hal itu agar organisasi dapat menentukan langkah-langkah dan pengambilan keputusan strategis lainnya untuk mendukung sasaran organisasi tersebut.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang ada di Kecamatan Lembang sebagai salah satu organisasi bisnis berbadan hukum juga menetapkan pola untuk mengukur kemajuan program usaha yang dijalankan melalui mekanisme evaluasi sebagaimana menjadi bagian penting dalam proses manajemen strategi. Evaluasi tersebut digunakan untuk mengukur pencapaian organisasi baik yang sukses mencapai sasaran maupun yang gagal memenuhi dan mencapai ekspektasi. Tujuan dilakukannya evaluasi ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan-

permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes baik pada tingkatan perencanaan, pengalokasian sumber daya, pemenuhan kebutuhan usaha, implementasi rencana strategis maupun pada tingkat pengawasan pelaksanaan rencana strategis tersebut. Sehingga melalui mekanisme tersistematis ini diharapkan agar BUMDes dapat menentukan langkah perbaikan atau penyusunan langkah-langkah spesifik untuk menunjang keberlangsungan dan kesuksesan usaha yang dijalankan dan tepat sasaran. Adapun langkah evaluasi rencana strategis ini sebagaimana dikemukakan dalam hasil wawancara berikut:

Untuk evaluasi usaha kami di BUMDes ini dilaksanakan secara berkala yakni setiap tiga bulan sejak berjalannya usaha kami tersebut, hal itu untuk mengetahui siklus usaha yang kami jalankan dan untuk mengukur efektifitas usaha tersebut agar dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan rancangan awal usaha kami. Selain itu kami juga secara rutin akan membuat tabel laporan periodik kepada pemerintah desa sebagai bukti pertanggungjawaban kami dalam mengelola BUMDes ini.¹²⁷

Penjelasan ini menunjukkan bahwa proses evaluasi intens dan berkala yang dilakukan oleh pengelola BUMDes menunjukkan suatu upaya menjaga kesinambungan usaha sesuai dengan rancangan awal yang telah disepakati dan ditetapkan, dengan demikian langkah tersebut diharapkan dapat membantu memaksimalkan usaha yang dijalankan agar berlangsung tepat sasaran. Melalui evaluasi berkala ini juga berguna untuk melakukan langkah penguatan terhadap implementasi setiap program dan diharapkan sebagai alat ukur yang tetap untuk mengetahui siklus usaha yang efektif. Evaluasi berkala oleh BUMDes ini juga diharapkan oleh pemerintah desa selaku pengawas usaha BUMDes, hal itu ditunjukkan dari penjelasan wawancara berikut:

Tugas kami selaku pemerintah desa adalah mengawasi usaha BUMDes, apabila terjadi salah langkah dalam mengelola BUMDes maka kami akan menegur dan mengevaluasi kinerja pengelola usaha BUMDes tersebut. Adapun untuk langkah evaluasi nantinya kami tetapkan secara berkala

¹²⁷Abdul Rasyid Sahar "Direktur BUMDes" *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 16 Juni 2021.

agar usaha yang dikelola BUMDes dapat berjalan lancar serta dapat berkembang dan membuka peluang usaha lainnya di desa.¹²⁸

Upaya pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah desa terhadap usaha yang dijalankan oleh BUMDes ini sangat efektif untuk menjamin keberlangsungan usaha BUMDes, dengan keikutsertaan pemerintah desa tersebut maka BUMDes dapat berjalan dan dikelola dengan baik pula. Keikutsertaan pemerintah desa dengan mengawasi pekerjaan BUMDes secara empiris tersebut juga dapat meningkatkan tingkat pertanggungjawaban kolektif pada lintas sektor, baik ditingkat unit usaha, pengelola BUMDes dan pemerintah desa sehingga kerjasama produktif dapat ditingkatkan. Selain itu pula keterlibatan tersebut diharapkan dapat menjadi sebab kedekatan emosional seluruh stakeholder yang terlibat. Dalam pengelolaan BUMDes ini, keterlibatan pemerintah hanya pada sektor tertentu, hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara berikut:

Tugas kami selaku pemerintah desa sebenarnya adalah hanya mengontrol jalannya usaha BUMDes dan bagaimana pengelola BUMDes menjalankan usaha tersebut, sementara perencanaan usaha dan pelaksanaan usaha kami serahkan sepenuhnya kepada pengelola. Kami juga meminta kepada BUMDes untuk wajib memberikan laporan secara berkala tentang kemajuan atau kemunduran usaha yang dijalankan oleh BUMDes serta laporan keuangannya. Hal itu kami lakukan karena komitmen kami tentang pengelolaan anggaran tersebut dan beban kerugian yang diderita oleh BUMDes nanti akan kami tanggung secara bersama, olehnya itu kami dari pemerintah desa akan mengawasi secara ketat dan mengevaluasi usaha yang dijalankan oleh mereka sehingga sesuai dengan perencanaan awal agar terhindar dari kerugian usaha yang tidak diinginkan. Untuk langkah kami pemerintah desa sebagai pengawas akan intens koordinasi agar kami dan pengelola BUMDes dapat mengembangkan usaha BUMDes kedepannya.¹²⁹

Evaluasi sebagaimana penjelasan diatas dilakukan secara berkala dan keikutsertaan pemerintah desa sebagai pengawas usaha BUMDes menunjukkan adanya suatu kesadaran kolektif dalam mengelola badan usaha tersebut. Apalagi

¹²⁸ Ahmad “Kepala Desa Binanga Karaeng” *Wawancara Penelitian*, Pemerintah Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 13 Juni 2021.

¹²⁹ Accang “Kepala Desa Pangaparang” *Wawancara Penelitian*, Pemerintah Desa Pangaparang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 15 Juni 2021.

dalam pengelolaan anggaran sebagai modal utama BUMDes untuk menjalankan usahanya harus dilakukan proses pengawasan secara berkala untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan yang dapat diprediksi dan dapat menghambat progres usaha BUMDes. Belum lagi penentuan pertanggungjawaban terhadap kerugian yang apabila dialami BUMDes selama menjalankan usaha dipertanggungjawabkan secara bersama. Dengan dasar rasional tersebut maka adalah suatu keharusan pengelolaan badan usaha perekonomian desa ini harus merancang langkah-langkah evaluasi secara berkala.

Langkah evaluasi strategi sebagai tahap akhir dari manajemen strategi ini juga biasanya dijadikan sebagai sarana informasi tentang kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Padahal semua strategi sangat diperlukan untuk memodifikasi usaha di masa yang akan datang, hal itu karena adanya perubahan lingkungan secara konstan sehingga aktivitas evaluasi strategi yang fundamental harus senantiasa diperhatikan, seperti pengamatan faktor lingkungan internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk evaluasi strategi saat ini, dalam artian BUMDes harus senantiasa dapat mengukur letak kegagalan usaha yang dijalankannya, apakah usaha tersebut gagal karena ketidakmampuan sumber daya manusia menjalankan rencana ataukah dipengaruhi oleh factor lain. Selain itu dibutuhkan pula tindakan korektif terhadap hal-hal yang dianggap dapat menghambat jalannya usaha BUMDes. Hal itu sebagaimana dikemukakan dalam hasil wawancara berikut:

Adapun langkah evaluasi yang akan kami tempuh yakni melalui jalur koordinasi yang memadai untuk menimbang potensi pengembangan usaha agar dapat berjalan maksimal. Selain itu langkah evaluasi ini juga berguna untuk memastikan bahwa kelangsungan usaha yang kami jalankan terbebas dari factor-factor yang tidak diinginkan seperti kegagalan usaha.¹³⁰

¹³⁰Anita Kustianti "Sekretaris BUMDes" *Wawancara Penelitian*, BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 15 Juni 2021.

Penjelasan ini dapat dideskripsikan bahwa penetapan langkah evaluasi strategi memang sangat penting, sebab kesuksesan yang dialami sekarang tidak akan menjadi jaminan perolehan kesuksesan besok dan dimasa depan. Kesuksesan juga selalu menciptakan masalah baru dan berbeda. Menyadari akan hal itu langkah evaluasi yang ditempuh oleh BUMDes dan dilakukan secara intens dan periodik tersebut bisa sangat membantu mencapai sasaran organisasi.

Urgensi langkah evaluasi memang menjadi hal utama yang juga menjadi bagian dari perencanaan dan pengimplementasian strategi usaha BUMDes, berkat evaluasi usaha yang dilakukan secara berkala tersebut, BUMDes dapat mengukur tingkat kemajuan usahanya, mengokohkan pertanggungjawaban dan komitmen serta menjauhi unsur penyelewengan. Upaya untuk saling mengingatkan satu sama lain menjadi hal yang sangat dibutuhkan sehingga kinerja BUMDes tetap terjaga dengan baik.

Pentingnya evaluasi strategi ini selain sebagai alarm kegagalan ia juga dapat berfungsi untuk memberi dampak positif bagi peningkatan disiplin pengelola BUMDes, memperbaiki aktivitas koordinasi, membangun komunikasi yang lebih intens serta menumbuhkembangkan sikap tanggungjawab bagi pengelola BUMDes, hal itu sebagaimana ditegaskan dalam hasil wawancara berikut:

Jika usaha yang dikelola BUMDes mengalami kerugian maka tentu dilakukan evaluasi, untuk memperbaiki hal-hal yang menjadi pemicu kegagalan tersebut dan tetap konsisten menjalankan usaha agar kerugian tersebut dapat ditutupi. Apabila kerugian tersebut akibat kelalaian dan bersumber dari pengelola maka yang bertanggungjawab terhadap kerugian yang dialami tentunya diserahkan sepenuhnya kepada pengelola untuk diganti.¹³¹

Pentingnya kesadaran akan tanggungjawab usaha tercermin dari pernyataan diatas. Dengan dasar tersebut maka evaluasi ini menjadi bagian

¹³¹H. Jabbar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Batupapan Desa Benteng Paremba, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

terpenting untuk membangun komunikasi dan koordinasi lintas sektor tentang arti penting tanggungjawab, kejujuran, dan kesungguh-sungguhan dalam menjalankan usaha. Bahkan berdasarkan hasil wawancara ditemukan bahwa keuletan pengelola BUMDes di Kecamatan Lembang dalam mengelola usaha mereka ditunjukkan dari perhatian tentang pentingnya evaluasi tersebut, hal tersebut seperti dikemukakan dalam hasil wawancara berikut:

Evaluasi usaha juga tetap dilakukan bahkan pada berbagai kondisi, BUMDes tetap menjadi perhatian seperti pada saat ada musyawarah di desa atau MUSREMBANG, kami turut mengikutsertakan pembahasan tentang BUMDes agar dapat diperhatikan secara bersama. Adapun langkah evaluasi terutama untuk mekanisme laporan keuangan akan dilaporkan kepada pemerintah desa dengan menyeter laporan tahunan. Kami menyadari pentingnya komunikasi juga sangat menentukan agar keberlanjutan usaha BUMDes dapat berjalan maksimal.¹³²

Menyadari akan pentingnya evaluasi strategi usaha ditunjukkan dari sikap dari pengelola BUMDes dalam menjalankan usahanya. Hal itu menunjukkan bahwa langkah evaluasi yang ditempuh oleh pengelola BUMDes tidak hanya dijadikan sebagai langkah pengamatan terhadap keberlanjutan usaha dengan mengamati faktor-faktor yang dapat menghambat usaha, tetapi langkah evaluasi usaha tersebut juga dijadikan sebagai sarana untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes. Dengan demikian maka melalui mekanisme tersebut eksistensi BUMDes dapat dipertahankan sebagai badan usaha yang berintegritas dan transparan.

Langkah evaluasi strategi yang ditempuh oleh pengelola BUMDes di Kecamatan Lembang ini juga selain digunakan sebagai sarana informasi, pertanggungjawaban dan transparansi. Ia juga berguna sebagai sarana untuk menentukan langkah strategis dari hasil yang diperoleh setelah dilakukannya pengamatan, hal itu berhubungan dengan penentuan keberlanjutan usaha yang

¹³² Fendi Srialam "Direktur BUMDes" *Wawancara Penelitian*, BUMDes Desa Pangaparang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

dikelola. Bagi pengelola BUMDes di Kecamatan Lembang, mekanisme penentuan dan penggantian usaha setelah melalui proses evaluasi, tidak menjamin adanya penggantian secara sepihak tanpa melalui mekanisme terencana sesuai dengan sasaran rencana strategis awal, melainkan evaluasi ini dijadikan sebagai penentuan langkah inisiatif guna mensiasati pelaksanaan usaha agar tetap dapat dipertahankan dan dikembangkan, dengan ketentuan bahwa adanya kajian isu strategis yang ditempuh terkait usaha tersebut yang membutuhkan konsistensi dan komitmen bersama agar dapat dipertahankan guna menyokong perencanaan awal. Berkenaan dengan penggantian usaha BUMDes tersebut, hasil wawancara menunjukkan:

Untuk mekanisme penentuan dan penggantian usaha tentu dilakukan secara saksama dan melalui pendalaman terhadap masalah yang dihadapi, apalagi mengganti usaha bukan satu-satunya jalan yang dapat ditempuh. Olehnya itu pengurus BUMDes berinisiatif untuk tetap mempertahankan usaha agar dapat berkembang dan berkelanjutan. Langkah itu adalah langkah konsisten yang kami tempuh yang disesuaikan dengan perencanaan yang telah kami tetapkan diawal.¹³³

Hal ini menunjukkan bahwa konsistensi pengelola BUMDes untuk tetap menyelaraskan setiap usahanya selalu didasarkan pada perencanaan, implementasi dan evaluasi yang berkelanjutan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Dengan demikian, adanya upaya secara terus-menerus tersebut akan lebih mempermudah organisasi dalam mencapai sasarannya di masa mendatang. Adapun perubahan dan perbaikan selalu membutuhkan penyesuaian dan terpola dengan baik, dengan hal tersebut maka penyelesaian masalah dan kendala yang dihadapi organisasi dalam pengelolaan usahanya dapat diselesaikan sehingga organisasi tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

¹³³H. Jabbar “Direktur BUMDes” *Wawancara Penelitian*, BUMDes Batupapan Desa Benteng Paremba, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang, Tanggal 18 Juni 2021.

B. PEMBAHASAN

1. *Perencanaan Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam*

Perencanaan strategi merupakan bagian penting dalam proses manajemen strategi, hal itu disebabkan karena efektivitas jalannya sebuah usaha sangat bergantung pada bagaimana tingkat manajemen itu direncanakan. Kegiatan perencanaan ini pula merupakan agenda yang ditetapkan sebelum melakukan sebuah tindakan, olehnya itu tindakan yang terukur sudah pasti diawali dengan mekanisme yang terencana dan terukur pula. Perencanaan terukur tersebut apabila dilakukan secara sistematis dan terstruktur tentu akan sangat menunjang pencapaian sasaran organisasi.

Stephen P. Robbins menguraikan hal senada dengan mengemukakan pentingnya perencanaan strategis dalam sebuah organisasi apalagi pada organisasi yang berorientasi bisnis. Penjelasan tersebut ia kemukakan dengan memberikan penjelasan bahwa perencanaan yang terarah akan menjamin proses kinerja yang berkelanjutan dengan mempertimbangkan struktur rencana yang dipilih dan ditentukan serta bagaimana rencana itu dijalankan.¹³⁴ Pada akhirnya tujuan yang ingin dicapai dalam perencanaan strategis tersebut adalah bagaimana organisasi tersebut mampu menjalin hubungan yang adaptif dengan memanfaatkan struktur penunjang yang ada agar kesulitan yang dihadapi oleh organisasi dapat diatasi guna mencapai tujuan.¹³⁵

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai salah satu organisasi bisnis yang berada di desa tentu saja menaruh perhatian lebih terhadap perencanaan strategi, apalagi kompleksitas yang ada di desa mengharuskan adanya

¹³⁴Stephen P. Robbins dkk., *Manajemen Edisi X* (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 236.

¹³⁵Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, h.

serangkaian rencana program yang memadai guna mengelola usaha yang dijalankannya. Dengan menentukan rencana yang terarah tersebut maka memungkinkan BUMDes dapat lebih optimal dalam menjalankan serangkaian usahanya. BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang pun menyadari urgensi perencanaan yang terarah tersebut dengan melakukan serangkaian kegiatan yang dapat menunjang usaha yang dijalankannya. Beberapa usaha-usaha yang dijalankan pun ditempuh dengan menentukan perencanaan yang memadai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perencanaan strategi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang ditempuh berdasarkan tahapan-tahapan yang terencana, tahapan-tahapan tersebut dijadikan sebagai landasan yang kuat dalam merumuskan strategi usaha yang dikelola oleh BUMDes, hal tersebut dilakukan guna menjaga kondusifitas pelaksanaan usaha BUMDes nantinya. Beberapa tahapan dalam perencanaan strategi BUMDes dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Perencanaan didasarkan pada hasil identifikasi lapangan

Identifikasi memainkan peranan sangat penting dalam tahapan perencanaan strategik usaha BUMDes di Kecamatan Lembang. Pengelola organisasi sebelum menetapkan rencana usaha terlebih dahulu melakukan serangkaian observasi empiris guna mencari dan memperoleh informasi dasar dan data konkret di lapangan. Identifikasi itu pula sangat berguna bagi pengelola BUMDes dalam menetapkan skala usaha yang akan dijalankan sehingga unsur-unsur yang berhubungan dengan usaha yang akan dijalankan tersebut lebih bersifat substantif, rasional dan objektif.

Urgensi identifikasi sebagai tahapan dalam perencanaan strategi ini pula senada dengan penjelasan Jim Hoy Yam yang menyatakan bahwa observasi atau identifikasi memegang peran penting dalam perencanaan strategi, hal itu

disebabkan karena informasi yang diperoleh dari aktivitas tersebut akan sangat membantu mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Factor internal tersebut meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, unsur kekuatan berupa keahlian sumber daya manusia yang dimiliki serta kelemahan yang berupa tingkat kedisiplinan sumber daya tersebut. Adapun faktor eksternal berupa peluang yang meliputi efisiensi teknologi tepat guna yang dimiliki dan ancaman berupa regulasi yang dapat membatasi aktivitas usaha tertentu.¹³⁶ Melalui serangkaian identifikasi ini maka sasaran usaha dapat dibuatkan perencanaan yang tepat dan memadai.

Hal diatas juga senada dengan penjelasan Rusniati dan Ahsanul Haq yang menyatakan bahwa langkah identifikasi lingkungan internal juga berguna untuk melihat tujuan dan strategi yang dimiliki serta merinci kuantitas dan kualitas sumber daya yang tersedia, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan strategi yang penting bagi perencanaan strategi perusahaan atau organisasi. Sementara analisa lingkungan eksternal bermaksud untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman strategi serta penentuan berbagai kesempatan yang tersedia dan yang harus dihadapi. Pengembangan strategi organisasi ini juga berguna untuk melihat tujuan jangka panjang dan strategi yang dipilih dan terjabarkan dalam sasaran jangka pendek dan strategi operasional.¹³⁷ Dengan demikian maka langkah identifikasi ini merupakan hal urgen dalam penentuan perencanaan usaha dan merupakan tahapan awal yang sangat berguna bagi pengembangan rencana strategik organisasi.

¹³⁶Jim Hoy Yam, *Manajemen Strategi: Konsep dan Implementasi Edisi Kedua* (Cet. I Makassar: CV. Nas Media Pustaka, 2020), h. 30.

¹³⁷Rusniati dan Ahsanul Haq, *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi* (Jurnal Intekna, Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014 : 102 - 209), h. 106.

b. Perencanaan usaha disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat

Perencanaan usaha BUMDes yang menyesuaikan dengan kebutuhan masyarakat desa merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada keakraban dengan pelanggan (*customer intimacy*). Perencanaan ini mengutamakan tahapan manajemen baik guna membangun hubungan yang akrab dengan customer sehingga dapat membentuk suatu citra positif dan relasi yang langgeng dan berkelanjutan. Perencanaan dengan penyesuaian kebutuhan ini juga bisa terorientasi pada strategi *operational excellence* atau strategi keunggulan operasional yang mengutamakan pembangunan proses usaha yang lebih efektif dan efisien.¹³⁸

Usaha yang direncanakan BUMDes dengan menyelaraskan pada kebutuhan masyarakat tersebut akan lebih mempermudah BUMDes dalam memasarkan hasil produksi usahanya, hal tersebut akan mengoptimalkan alokasi anggaran tanpa harus ragu atau takut produk yang ditawarkan dari hasil usahanya tidak laku dan menimbulkan kerugian. Kemampuan penyesuaian dalam tahapan perencanaan ini pula akan meningkatkan peluang usaha BUMDes yang lebih baik guna menjaga pertumbuhan usaha yang kondusif, selain itu perencanaan berbasis penyesuaian ini memiliki dasar yang rasional yakni mempermudah masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya. Dengan demikian perencanaan BUMDes ini dapat memenuhi dua orientasi sekaligus yakni orientasi profit dan sosial BUMdes.

c. Perencanaan usaha didasarkan dalam skala prioritas

Rasionalisasi biaya merupakan langkah strategi defensif, pentingnya rasionalisasi tersebut guna menjaga stabilitas biaya dan asset yang merupakan faktor penting yang dibutuhkan organisasi bisnis. Olehnya itu kemampuan

¹³⁸Eddy Yunus, *Manajemen Strategis Edisi Pertama* (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2016), h. 18.

pemilihan jenis usaha yang minim biaya sangat dibutuhkan.¹³⁹ Penentuan rencana pada jenis usaha dalam skala yang prioritas ini ditempuh oleh BUMDes di Kecamatan Lembang, hal itu dilakukan karena minimnya anggaran yang dikelola oleh BUMDes sekarang ini, sehingga melakukan perluasan usaha dengan menjalankan jenis usaha yang banyak dalam durasi waktu yang bersamaan bisa menjadi ancaman bagi pengelolaan anggaran BUMDes. Oleh sebab itu penentuan rencana usaha dengan skala prioritas ini merupakan langkah paling rasional yang ditempuh oleh BUMDes.

Setiap organisasi bisnis tentunya memiliki keinginan untuk merencanakan perluasan usaha, tetapi hal itu baru akan terwujud apabila didukung dengan anggaran yang memadai. Bagi organisasi bisnis yang minim anggaran tetapi memaksakan melakukan perluasan usaha bisa jadi akan berakhir pada perolehan ancaman usaha akibat biaya yang tidak memadai. Maka langkah yang paling baik untuk dilakukan adalah menentukan rencana usaha yang sesuai dengan biaya yang dimiliki organisasi atau dengan kata lain menentukan segmen-segmen prioritas untuk dijalankan, agar organisasi tetap dapat bersaing dalam skala tertentu sehingga menjamin kelangsungan hidup organisasi tersebut.

d. Perencanaan usaha ditetapkan melalui musyawarah

Perencanaan dalam dimensi jenis dan melibatkan banyak pihak disebut juga sebagai perencanaan gabungan, perencanaan ini dibuat untuk mengakomodir berbagai kepentingan, olehnya itu dalam perumusan dan pembuatannya harus melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak yang memiliki hubungan dengan organisasi atau perusahaan.¹⁴⁰ Perencanaan jenis ini juga merupakan tahapan yang dilakukan oleh BUMDes di Kecamatan Lembang. Hal itu tercermin dari

¹³⁹Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, h. 23.

¹⁴⁰Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, h. 7.

penetapan rencana yang melibatkan berbagai pihak melalui jalan musyawarah, langkah tersebut dilakukan guna membuka sarana informasi mengenai rencana usaha BUMDes agar lebih mudah diakses.

Keterbukaan mengakses informasi, menyampaikan pendapat dan memberikan saran dalam menetapkan rencana strategis bisa jadi merupakan kunci sukses usaha BUMDes dan mempermudah BUMDes dalam menjalankan rencana tersebut di masa mendatang. Citra positif yang diperoleh sejak awal perencanaan strategi akan membuka jalan yang mudah dalam mengimplementasikan usaha strategik BUMDes tersebut. Olehnya itu langkah penetapan perencanaan usaha strategik melalui jalan musyawarah adalah hal yang sangat positif bagi organisasi, hal tersebut juga selaras dengan asas pendirian BUMDes yakni berdasarkan kekeluargaan dan gotong royong.

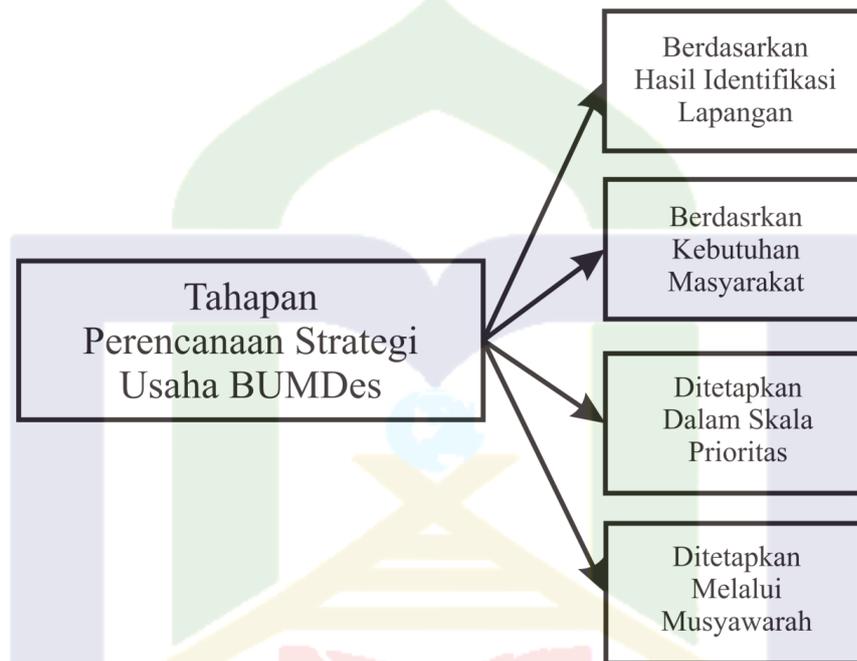
Keterbukaan melalui mekanisme musyawarah ini juga selaras dengan nilai prinsifil pengelolaan BUMDes sebagaimana diatur dalam perundang-undangan yang berlaku sebagai patokan operasional BUMDes. Prinsip tersebut berupa transparansi dan partisipatif. Oleh sebab itu, selain citra positif yang dapat diperoleh BUMDes, kredibilitas pelaksanaan usahanya juga teruji secara dini sehingga akan sangat membantu pengimplementasian usaha BUMDes dimasa mendatang.

Tahapan perencanaan strategis BUMDes di Kecamatan Lembang ini merupakan pemilihan rasional dan diperlukan guna mewujudkan kondisi organisasi yang diharapkan. Dengan menempuh tahapan tersebut pula, BUMDes dapat menciptakan pedoman dan arah yang ingin dicapai organisasi tersebut dimasa yang akan datang, sehingga proses perencanaan tersebut harus dilakukan secara terus-menerus agar penentuan tujuan dan sasaran lebih tepat dan terarah.

Untuk lebih lanjut tentang tahapan perencanaan strategis yang ditempuh oleh BUMDes di Kecamatan Lembang dapat dilihat dalam bagan berikut:

Bagan 4.1

Tahapan Perencanaan strategi usaha BUMDes di Kecamatan Lembang



Sumber: Diolah Oleh Penulis Berdasarkan Hasil Penelitian

BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang selain menetapkan tahapan perencanaan strategi, ia juga memfokuskan perhatian pada hal-hal penting yang harus diperhatikan guna keperluan penyusunan rencana strategisnya. Hal tersebut merupakan salah satu cara yang ditempuh oleh BUMDes untuk memberikan penilaian tentang penting tidaknya rencana strategi itu dijalankan serta membirkan ukuran penilaian tentang baik atau buruknya rencana tersebut. Berdasarkan hasil penelitian beberapa hal yang diperhatikan BUMDes dalam perencanaan strateginya antara lain:

- a. Sasaran jangka panjang. Adanya sasaran jangka panjang merupakan factor kunci dalam penentuan rencana BUMDes. Dengan mengacu pada sasaran

jangka panjang tersebut, BUMDes lebih mudah menentukan langkah-langkah taktis dalam menjalankan usahanya. Adapun sasaran jangka panjang BUMDes di Kecamatan Lembang berdasarkan hasil penelitian berupa tujuan pencapaian kesejahteraan masyarakat desa, membuka seluas-luasnya lapangan kerja, serta menjadikan desa di Kecamatan Lembang sebagai desa wisata. Pencapaian sasaran jangka panjang tersebut ditunjang dengan pencapaian sasaran jangka menengah yang berskala tahunan, seperti pencapaian tahun pertama untuk penguatan kelembagaan, tahun kedua untuk penguatan produk dan tahun-tahun selanjutnya adalah memandirikan setiap unit usaha yang dijalankan oleh BUMDes. Pencapaian sasaran tahunan tersebut apabila dilakukan secara konsisten akan sangat membantu untuk mencapai sasaran jangka panjang BUMDes yakni membuka lapangan kerja seluas-luasnya di desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat sebagaimana diharapkan.

- b. Pedoman kerja operasional BUMDes. Adanya pedoman kerja ini akan membantu BUMDes untuk lebih fokus dalam menjalankan usahanya, sehingga usaha tersebut tetap berjalan sesuai dengan rancangan perencanaan usaha yang telah ditetapkan.
- c. Penilaian lingkungan internal dan eksternal. Adanya penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal BUMDes akan lebih memudahkan dalam merancang rencana strategis karena telah melalui serangkaian pengamatan yang berhubungan dengan kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman.
- d. Potensi sumber daya yang dimiliki. Adanya perhatian yang diarahkan kepada potensi sumber daya yang dimiliki oleh BUMDes baik sumber daya alam yang akan di kelola dan sumber daya manusia sebagai

pengelola akan lebih memudahkan mengalokasikan sumberdaya tersebut dalam penerapan strategi organisasi.

- e. Keikutsertaan stakeholder. Pentingnya mengikutsertakan banyak pihak dalam perencanaan strategi BUMDes akan berdampak pada tingginya nilai fundamental dalam menjalankan rencana tersebut nantinya yakni nilai pertanggungjawaban terhadap organisasi dan usaha yang telah direncanakan.
- f. Kebutuhan pasar. Dalam organisasi bisnis manapun, pengamatan tentang kebutuhan pasar selalu menjadi fokus penting. Hal itu disebabkan karena dengan melihat potensi pasar, akan jauh lebih memudahkan perencanaan untuk menyusun rencana strategis untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tahapan perencanaan strategi serta memperhatikan hal yang berhubungan dengan perencanaan usaha strategis BUMDes merupakan satu kesatuan yang terintegrasi dan menjadi acuan dalam pengambilan keputusan. Hal itu juga mengindikasikan bahwa pengelolaan organisasi badan usaha milik desa tersebut harus melalui perencanaan yang memadai guna mencapai sasaran. Selain itu melalui aktivitas-aktivitas intens tersebut akan sangat membantu untuk meningkatkan usaha yang sementara dikelola agar dapat menyesuaikan perubahan lingkungan dan mampu berkembang di masa yang akan datang.

Urgensi perencanaan dalam pengelolaan organisasi tidak hanya sekedar mengarahkan perhatian terhadap manajemen perencanaan usaha. Perencana akan menghadapi kompleksitas yang tinggi apabila dituntut untuk membangun kerangka antisipasi masa depan sekaligus dapat mempengaruhi masa depan itu sendiri. Oleh sebab itu perhatian manajemen strategi pun penting diarahkan pada beberapa hal seperti produksi, pelayanan, pemasaran hingga perumusan dan

eksekusi strategi yang kompetitif dimasa mendatang. Oleh sebab itu, perencana perlu memikirkan tentang tujuan rencana jangka panjang organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan diawal, BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang juga menetapkan tujuan-tujuan khusus rencana jangka panjangnya. Hal tersebut untuk memastikan agar fungsi manajemen perencanaan strategik yang telah ditetapkan berlangsung secara berkelanjutan. Adapun tujuan-tujuan perencanaan strategi BUMDes di Kecamatan Lembang dapat diuraikan kedalam beberapa bagian, antara lain:

- a. Penguatan kelembagaan BUMDes.
- b. Memandirikan unit usaha BUMDes.
- c. Membuka lapangan pekerjaan di desa.
- d. Mewujudkan kesejahteraan masyarakat desa.
- e. Berkolaborasi lintas usaha di desa.

Penentuan tujuan perencanaan usaha BUMDes di Kecamatan Lembang sebagaimana diuraikan diatas tentu memiliki dasar yang jelas, terutama terurai dalam peraturan pemerintah tentang BUMDes. Dalam pasal 5 aturan tersebut secara jelas dijabarkan tentang pengembangan fungsi BUMDes seperti memproduksi dan mengkonsolidasikan produk masyarakat baik berupa barang maupun jasa, BUMDes juga dapat menampung, membeli, dan memasarkan produk masyarakat, melakukan inkubasi usaha, menjamin dinamisasi usaha masyarakat di desa, melakukan pelayanandasar, umum serta meningkatkan pemanfaatan nilai ekonomis kekayaan bagi masyarakat desa dan meningkatkan nilai tambah aset desa.¹⁴¹

Adanya tujuan tersebut pula menjadi dasar bagi individu-individu untuk menjadi lebih semangat, bergerak aktif dalam mengelola BUMDes agar tujuan

¹⁴¹Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa pada Bab I Pasal 5.

yang menjadi arah gerak tersebut dapat diwujudkan. Kunci dari pencapaian rencana strategis BUMDes tersebut adalah komitmen, kerjasama, inovasi dan tanggungjawab.¹⁴² Selain itu dengan adanya tujuan tersebut kelangsungan hidup organisasi dapat dikelola dengan memadai sebagaimana yang diharapkan.

Tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh BUMDes tersebut pula pada dasarnya merupakan kebutuhan objektif masyarakat di Kecamatan Lembang. Upaya untuk membuka seluas-luasnya lapangan pekerjaan di desa akan meningkatkan tingkat produktivitas ekonomi suatu daerah, dilain sisi sumber daya manusia yang potensial dapat lebih dimaksimalkan. Dengan konsisten menjalankan rencana tersebut maka kesejahteraan masyarakat desa akan lebih mudah dicapai dimasa-masa yang akan datang. Untuk lebih memudahkan memahami tujuan perencanaan usaha BUMDes di Kecamatan Lembang dapat dilihat dengan memberikan ilustrasi dalam bagan berikut:



Sumber: Diolah Penulis Berdasarkan Hasil Penelitian

Fokus utama dalam perencanaan strateginya pula tidak hanya diperuntukkan pada manfaat jangka pendek dan menengah, tetapi lebih mengarah

¹⁴² Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis, Administrasi, Organisasi dan Manajemen: Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi Edisi Pertama* (Cet. I Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2019), h. 11.

kepada ketajaman pemahaman pada pengembangan sektor-sektor penting dan prioritas desa. Hal ini senada dengan penjelasan Ismail Nurdin tentang tujuan perencanaan dalam manajemen strategi organisasi yang dijelaskan kedalam beberapa bagian seperti berikut:

- 1) Dengan perencanaan strategi, organisasi dapat memahami secara jelas penentuan visi strategis organisasi yang bersifat jangka pendek, menengah dan jangka panjang.
- 2) Dengan perencanaan strategi, organisasi akan lebih fokus dan lebih tajam terhadap apa yang ingin dicapai secara strategis dan berdasarkan prioritas.
- 3) Dengan perencanaan strategi, maka organisasi akan mendapat pemahaman lebih baik terhadap usaha yang dijalankannya.¹⁴³

Pengelolaan badan usaha milik desa dalam merencanakan strategi usaha yang dilakukannya dengan menempuh tahapan-tahapan penting perencanaan usaha seperti identifikasi masalah, merencanakan usaha dalam skala prioritas, disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat serta menetapkan tujuan-tujuan perencanaan yang strategis di masa mendatang mengindikasikan bahwa perencanaan tersebut dilandasi dengan kemampuan kecerdasan yang memadai. Dalam kajian ekonomi Islam kemampuan dan kedalaman wawasan tersebut disebut sebagai fathonah yang merupakan salah satu sifat Rasulullah yang harus diteladani. Pentingnya sifat fathonah atau cerdas ini pula terjabarkan dalam firmanNya yang berbunyi:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا
وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿١١٠﴾

¹⁴³ Ismail Nurdin, *Manajemen Strategis Sektor Publik* (Cet. I Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2020), h. 12.

Terjemahnya:

Allah menganugerahkan Al-Hikmah (kepercayaan yang dalam tentang Al Quran dan As Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya, dan barangsiapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak, dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran. (Q.S. Al-Baqarah/2: 269).¹⁴⁴

Urgensi sifat fathonah dalam aktivitas manajemen perencanaan strategi BUMDes ini akan sangat membantu bagi pengelola organisasi untuk memahami, menghayati, mengenal tugas dan tanggungjawab dengan sangat baik.¹⁴⁵ Dengan menerapkan sifat fathonah ini pula, pengelola dapat menumbuhkan inovasi dan kreativitas dengan sangat baik yang tentu sangat bermanfaat bagi perkembangan BUMDes kedepannya.

Cerminan sifat fathonah yang ditunjukkan dalam perencanaan strategi usaha BUMDes ini dapat dilihat dari kemampuan pengelola untuk melihat secara detail factor-faktor yang erat kaitannya dengan perencanaan organisasi seperti kemampuan inovasi dalam menetapkan sasaran jangka panjang BUMDes, memberikan penilaian terukur tentang factor lingkungan internal dan eksternal BUMDes, kemampuan menetapkan pedoman kerja yang tentunya membutuhkan kedalaman wawasan serta kemampuan pengamatan terhadap kebutuhan pasar. Melalui kecerdasan yang ditunjukkan dalam proses perencanaan strategi BUMDes ini, maka bisa menjadi satu jaminan keunggulan organisasi tersebut.

Nilai fathonah ini dalam sebuah organisasi berorientasi bisnis merupakan hal yang sangat penting guna mendukung organisasi atau bisnis dalam melakukan kegiatan-kegiatannya, terutama dalam aspek perencanaan, administrasi hingga pemasaran produk. Seluruh stakeholder dalam organisasi yang memiliki peran sentral untuk pengembangan organisasi tersebut harus benar-benar mengerti

¹⁴⁴ Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya* (Surabaya: Halim Publishing & Distributing, 2014), h. 45.

¹⁴⁵ Nurul Huda dkk, *Pemasaran Syariah: Teori dan Aplikasi Edisi Pertama* (Cet. I Depok: Kencana, 2017), h. 81.

secara mendalam mengenai seluruh aspek yang berkaitan dengan pengembangan organisasi, produk serta rencana-rencana strategis. Jika organisasi memiliki sumber daya manusia yang cerdas pula, tentu akan sangat membantu organisasi meraih tingkat profit yang tinggi dan memaksimalkan peran sosial organisasi dengan tetap berada dalam koridor kerja sebagaimana tuntunan Al-Qur'an dan hadist. Dengan penerapan nilai fathonah ini oleh segenap komponen sumber daya manusia yang dimiliki, maka nilai efektif dan efisiensi yang dibutuhkan organisasi akan terealisasi dengan baik.¹⁴⁶

Fathonah yang berkaitan dengan manajemen dan administrasi dapat diartikan sebagai aktivitas pencatatan dan pembukuan secara rapi, tertib dan transparan. Misalnya dalam aktivitas muamalah, harus senantiasa dicatat dan dituliskan dengan benar. Fathonah dalam aspek yang lain seperti yang berkaitan dengan barang atau jasa yang siap di produksi, harus pula mengutamakan penampilan, pelayanan, serta pemuasan terhadap customer. Penampilan yang memadai bisa menambah kuantitas maupun kualitas produksi barang dan jasa tersebut. sementara pelayanan prima akan menambah kepuasan customer. Sifat fathonah ini terintegrasi dalam aktivitas ekonomi Islam karena pada dasarnya orientasi pencapaian tujuan dalam aktivitas ekonomi yakni pencapaian masalah maksimum.¹⁴⁷

Perencanaan strategi usaha BUMDes di Kecamatan Lembang ini selain identik dengan nilai fathonah. Ia juga memiliki kaitan erat dengan nilai amanah, shiddiq dan tabligh. Indikasi nilai amanah dalam perencanaan usaha BUMDes dapat dilihat dari sikap pengelola BUMDes dengan kehati-hatian dan penuh tanggungjawab dalam mewujudkan cita-cita sosial yang diusung dalam usaha

¹⁴⁶Nurul Huda dkk, *Pemasaran Syariah: Teori dan Aplikasi Edisi Pertama*, h. 81.

¹⁴⁷ Robitotul Haqiqi, *Sifat Fathonah dalam Mengembangkan Entrepreneurship*, <https://www.kompasiana.com/haqiqi/59ed163396bb0837ae346572/>, diakses tanggal 01 Juli 2021.

yang dijalankan yakni menetapkan tujuan-tujuan strategis, yang berguna bagi peningkatan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat desa. Tanggungjawab atau amanah yang diemban oleh pengelola BUMDes tersebut selain mewujudkan penguatan kelembagaan BUMDes dan memandirikan unit usahanya. BUMDes juga diharapkan dapat membuka lapangan pekerjaan yang seluas-luasnya di desa. Dalam mewujudkan amanah tersebut, BUMDes ditunjang dengan kemampuan yang memadai dalam menetapkan usahanya yakni disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat dan didasarkan pada skala prioritas. Urgensi sifat amanah yang dimiliki pengelola BUMDes tersebut mengarah pada upaya mewujudkan yang terbaik bagi pengembangan dan peningkatan taraf hidup masyarakat desa. Pentingnya memiliki sifat amanah ini dalam mengelola usaha terutama usaha-usaha sosial seperti yang dijalankan oleh BUMDes, begitu ditekankan dalam beberapa ayat dalam Al-Qur'an seperti pada ayat berikut:

إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ
تَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا ﴿٧٢﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya Kami telah mengemukakan amanah kepada langit, bumi dan gunung-gunung, Maka semuanya enggan untuk memikul amanah itu dan mereka khawatir akan mengkhianatinya, dan dipikullah amanah itu oleh manusia. Sesungguhnya manusia itu Amat zalim dan Amat bodoh. (Q.S. Al-Ahzab/33: 72)¹⁴⁸

Penjelasan ayat diatas menunjukkan bahwa, manusia sebagai subjek amanah terutama dalam aktivitasnya apalgi yang berhubungan dengan aktivitas bisnis atau usaha harus memiliki tanggungjawab yang memadai. Sehingga dalam menjalankan tugas dan kewajibannya disertai dengan kesungguhan dan kehati-hatian. Dengan menerapkan sifat amanah ini maka konsekuensi logis yang dapat

¹⁴⁸Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 427.

dirasakan oleh BUMDes adalah terbentuknya usaha yang kuat karena dilandasi dengan tanggungjawab yang tinggi dari setiap anggota-anggotanya.

Selain sifat fathonah dan amanah, sifat lain yang didapati dalam perencanaan strategi dalam pengelolaan usaha BUMDes adalah terdapatnya sifat shiddiq. Shiddiq dalam perencanaan strategi usaha BUMDes ini dapat dilihat dari kualitas sumber daya manusia BUMDes yang memiliki kemampuan merencanakan usaha yang memadai, serta BUMDes dalam merencanakan usahanya juga turut melibatkan stakeholder yang ada di desa. Dengan kemampuan kerja memadai pengelola BUMDes tersebut maka usaha-usaha yang direncanakan akan mengarah pada keberhasilan usaha, apalagi jika disertai dengan penerapannya yang konsisten. Selain itu, keterbukaan BUMDes dalam merencanakan usaha dengan melibatkan stakeholder yang ada akan menumbuhkan kepercayaan masyarakat desa, bahwa BUMDes mempunyai kesungguhan untuk menjalankan usaha yang telah direncanakannya. Pentingnya sifat shiddiq ini dalam mengelola usaha atau bisnis juga ditekankan oleh Allah swt., dalam firmanNya seperti berikut:

فَمَنْ أَظْلَمُ مِمَّنْ كَذَبَ عَلَى اللَّهِ وَكَذَّبَ بِالصِّدْقِ إِذْ جَاءَهُ ۗ أَلَيْسَ فِي جَهَنَّمَ مَثْوًى لِّلْكَافِرِينَ ﴿٣٢﴾ وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَّقَ بِهِ ۗ أُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ ﴿٣٣﴾

Terjemahnya:

Maka siapakah yang lebih zalim daripada orang yang membuat-buat Dusta terhadap Allah dan mendustakan kebenaran ketika datang kepadanya? Bukankah di neraka Jahannam tersedia tempat tinggal bagi orang-orang yang kafir? Dan orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan membenarkannya, mereka Itulah orang-orang yang bertakwa. (Q.S. Az-Zumar/ 39: 32-33)¹⁴⁹

Sifat shiddiq dalam mengelola usaha sebagaimana ditunjukkan oleh Rasulullah mengindikasikan bahwa kepercayaan dan kejujuran merupakan kunci

¹⁴⁹Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 462.

sukses menjalankan usaha. Dengan kebenaran tersebut akan menghindarkan usaha yang dijalankan dari prasangka yang dapat melemahkan jalannya usaha. BUMDes di Kecamatan Lembang sangat menyadari akan hal tersebut, sehingga dalam merencanakan usahanya ditunjang dengan melibatkan stakeholder yang ada.

Perencanaan strategi BUMDes ini juga tercermin sifat tabligh. Hal tersebut dapat dilihat dari tahapan perencanaan strategi usahanya yang ditetapkan melalui jalan musyawarah untuk mufakat. Musyawarah ini merupakan sarana bagi pengelola BUMDes untuk memberikan informasi yang memadai kepada pihak-pihak terkait terutama masyarakat secara umum tentang rencana-rencana usahanya. Musyawarah ini juga dijadikan sebagai sarana bagi masyarakat untuk mengemukakan pendapat tentang rencana usaha yang akan dijalankan BUMDes serta memberikan saran-saran yang konstruktif bagi pengelola BUMDes. Melalui musyawarah ini, pengelola BUMDes juga dituntut untuk menyampaikan gagasan-gagasannya yang komunikatif dan terbuka, sehingga masyarakat lebih mudah memahami tentang rencana usaha yang akan dijalanannya. Sifat tabligh begitu tercermin dari tahapan ini. Apalagi kredibilitas usaha BUMDes yang selaras dengan prinsip transparansi sangat ditekankan. Pentingnya sifat tabligh dalam sebuah aktivitas atau usaha ditekankan dalam Al-Qur'an, sebagaimana dijelaskan pada ayat berikut:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَّسُولٍ إِلَّا بِلِسَانِ قَوْمِهِ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ وَهُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٤﴾

Terjemahnya:

Kami tidak mengutus seorang Rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya, supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki, dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana. (Q.S. Ibrahim/14: 4)¹⁵⁰

¹⁵⁰Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 255.

Badan Usaha Milik Desa yang ada di Kecamatan Lembang meskipun tidak dikelola berdasarkan prinsip Islami, tetapi dalam aktivitas usaha yang dilakukan terutama dalam hal perencanaan strategi usahanya senantiasa memiliki kedekatan dengan nilai ekonomi Islam. Hal itu tercermin dari kecakapan pengelola usaha BUMDes dalam merancang, menyusun strategi usaha serta menetapkan tujuan perencanaan tersebut. Dengan senantiasa mengelola organisasi dalam koridor kerja demikian maka akan mengokohkan pencapaian BUMDes sebagai badan usaha yang berguna bagi pencapaian kesejahteraan sosial dan ekonomi masyarakat pedesaan. Selain itu, BUMDes sebagai lembaga usaha yang berorientasi sosial dan profit dapat terwujud secara harmonis.

2. *Implementasi Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam*

Tahapan implementasi strategi pada dasarnya merupakan tahapan menjadikan rencana kedalam bentuk operasional atau suatu tahap dimana organisasi telah memiliki tujuan, perencanaan kebijakan, motivasi pengelola, alokasi sumber daya yang strategis yang telah terformulasi dan dilaksanakan dalam bentuk tindakan atau *action*. Tahapan ini juga sering disebut sebagai tahapan pelaksanaan dari serangkaian manajemen strategi. Sukses atau tidaknya pelaksanaan tersebut sangat bergantung pada kemampuan kolektif dari pihak-pihak pengelola organisasi dalam mengerahkan kemampuannya mencapai sasaran organisasi yang telah terencana.¹⁵¹

Badan Usaha Milik Desa yang ada di Kecamatan Lembang, sebagaimana diketahui memiliki serangkaian program-program yang menjadi bagian penting dalam mengelola BUMDes tersebut. Rangkaian program tersebut terurai dalam usaha yang terencana. Tetapi demikian, sebagai upaya menjadi rencana usaha

¹⁵¹Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, h. 37.

tersebut kedalam bentuk tindakan yang konkret tentu membutuhkan berbagai tindakan strategis pula. Olehnya itu dalam menjalankan usaha BUMDes tersebut ditetapkanlah standar-standar memadai guna menunjang pelaksanaan usaha pencapaian tujuan. Eksistensi BUMDes yang ada di desa tentu sangat dipengaruhi oleh usaha yang dikelolanya, setelah menempuh serangkaian aktivitas dalam perencanaan usahanya sebagaimana telah dijelaskan diawal, tentu membutuhkan intensitas pelaksanaan yang memadai untuk menjadikan rencana strategis tersebut kedalam tindakan-tindakan yang nyata, terstruktur, massif, objektif dan rasional. Oleh sebab itu, standar pelaksanaan usaha sangat dibutuhkan.

Berdasarkan hasil penelitian, dalam implementasi strategi pengelolaan usaha BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang menetapkan standar yang memadai sehingga usaha yang dikelola dapat bertahan dalam durasi waktu yang lama dan dapat mencapai sasaran sebagaimana tertuang dalam rencana strategis BUMDes. Standarisasi pelaksanaan usaha BUMDes tersebut dapat dibagi kedalam beberapa bagian, antara lain sebagai berikut:

- a. Usaha yang dikelola BUMDes berdasarkan kebutuhan masyarakat

Nawawi dalam Retina Sri Sedjati memberikan keterangan tentang kondisi ideal yang ingin dicapai organisasi dimasa yang akan datang, hal itu disebut sebagai visi strategis organisasi.¹⁵² Sehubungan dengan itu, penentuan kondisi ideal yang diharapkan di masa mendatang tentu harus disertai dengan kemampuan mengambil tindakan dimasa sekarang, hal tersebut disebabkan karena tindakan-tindakan nyata dimasa sekarang akan sangat mempengaruhi kualitas masa depan. Dalam setiap usaha kondisi tersebut juga berlaku sama, penentuan usaha yang dijalankan harus terukur sedini mungkin agar manfaat usaha tersebut dimasa mendatang dapat dirasakan. BUMDes sebagai organisasi bisnis menjalankan

¹⁵² Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis Edisi Pertama* (Cet. I Yogyakarta: Deepublish, 2015), h. 6.

fungsi ganda sebagai organisasi bisnis dan sosial tentu harus mendasarkan pandangan pada kondisi yang demikian, olehnya itu dalam penetapan rencana senantiasa disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan masyarakat sebagai sasaran usaha tersebut. Melalui mekanisme ini maka implementasi strategi usaha tersebut dapat dijalankan dengan mudah, efektif dan efisien.

Kemampuan menjalankan usaha yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat ini menjadi tantangan tersendiri bagi pengelola BUMDes, oleh sebab itu konsistensi dalam menjalankan usaha sangat dibutuhkan. Dengan cara kerja demikian maka tujuan-tujuan organisasi yang telah direncanakan dapat diwujudkan dimasa-masa yang akan datang. Pengelolaan usaha BUMDes yang berbasis pada kebutuhan masyarakat ini pula dapat diterjemahkan sebagai upaya menjalankan fungsi sosial BUMDes yang menjadi prinsip turunan dalam amanat pendirian BUMDes di desa.

b. Usaha yang dikelola bersifat terbuka dan mudah diakses

Bisnis dalam pandangan yang Islami memberikan aturan-aturan rinci dan khas agar dapat menghindari munculnya permasalahan akibat praktek persaingan yang tidak sehat, dalam kaitan dengan bisnis ini pihak yang bersaing, cara bersaing serta produk barang atau jasa yang dipersaingkan harus mendapat perhatian untuk dicermati agar bisnis yang sehat dapat diwujudkan.¹⁵³ Dalam kaitan ini, maka pentingnya usaha yang dikelola bersifat terbuka dan mudah diakses hal itu guna menciptakan iklim kondusif dalam pelaksanaan usaha tersebut.

Pentingnya keterbukaan dalam mengelola usaha BUMDes ini juga merupakan salah satu implementasi prinsip pengelolaan BUMDes yakni transparansi, hal tersebut dibutuhkan dalam pengelolaan BUMDes agar setiap

¹⁵³ Muhammad, *Etika Bisnis Islami* (Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2004), h. 251.

lapisan masyarakat dapat mengetahui aktivitas yang berpengaruh langsung kepada mereka.¹⁵⁴ Dengan bersandar pada prinsip keterbukaan ini pula, BUMDes akan jauh lebih mudah menjalankan usaha-usahanya agar menunjang keberlangsungan usaha dan berkelanjutan. Selain penerapan prinsip transparan tersebut, BUMDes juga mengelola usaha yang mudah diakses, hal itu dilakukan agar seluruh komponen masyarakat lebih mudah memperoleh informasi tentang ketersediaan barang yang diproduksi serta jasa yang ditawarkan dalam menjalankan usaha.

c. Pentingnya kepercayaan dalam mengelola usaha

Kepercayaan merupakan hal paling krusial dalam mengelola bisnis organisasi. Dengan kepercayaan maka memungkinkan organisasi untuk menjalankan banyak hal menjadi lebih baik dan mudah. Namun sebaliknya, jika kepercayaan tidak dimiliki maka kesulitan dan problem-problem akan didapatkan dalam usaha tersebut. Eksistensi sebuah usaha juga sangat bergantung pada kepercayaan tersebut. Oleh sebab itu, setiap pelaku usaha senantiasa melakukan kiat-kiat untuk menumbuhkan kepercayaan agar usaha yang dikelola dapat berjalan secara maksimal.¹⁵⁵

BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang juga menjadikan kepercayaan sebagai prinsip dasar dalam menjalankan usahanya, hal itu terlihat dari kemampuan komunikasi yang diarahkan untuk memperoleh kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini memiliki peran penting bagi pengelolaan BUMDes, dengan kepercayaan masyarakat terhadap usaha yang dijalankan maka BUMDes akan jauh lebih mudah menjalankan usaha tersebut sekaligus membangun kerjasama produktif dan berkelanjutan. Dengan demikian maka urgensi

¹⁵⁴Sitti Jamilah Amin dan An Ras Try Astuti, *Modul Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa* (Cet. I Parepare: Nusantara Press, 2019), 10.

¹⁵⁵ Dessita Chairani, *Kepercayaan Kunci Penting Kesuksesan Sebuah Usaha*, <https://www.tribunnews.com/bisnis/2019/04/10>, diakses 01 Juli 2021.

kepercayaan sebagai prinsip pengimplementasian usaha strategis BUMDes sangat dibutuhkan.

d. Memperoleh dukungan dari seluruh lapisan

Pengimplementasian strategi usaha sebagai satu sistem manajemen harus mengikutsertakan dan memiliki keterikatan dengan beberapa hal termasuk keterikatan dengan hal-hal diluar lingkungan internal organisasi.¹⁵⁶ BUMDes sebagai organisasi yang berorientasi sosial dan profit tentunya membutuhkan berbagai hal dalam menjalankan usahanya. Salah satu hal penting yang harus dimiliki adalah dukungan dari stakeholder yang ada dan berkepentingan. Dukungan tersebut bisa berbentuk support atau dukungan-dukungan lainnya yang berguna bagi pengembangan dan peningkatan usaha. Olehnya itu, dalam mengimplementasikan usaha harus disertai dengan komitmen dan tanggungjawab yang memadai guna memperoleh dukungan sebagai basis penguatan lingkungan internal BUMDes. Dengan penguatan tersebut maka BUMDes dapat lebih mudah menjalankan rencana usaha, mengembangkan produk yang berkualitas, memadai dan teruji.

e. Memiliki kemampuan tenaga kerja yang memadai

Pengimplementasian strategi sebagai salah satu aktivitas manajemen sangat erat kaitannya dengan kemampuan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Sumber daya yang ada tersebut bisa terdiri dari sumber daya materil, sumber daya financial dan sumber daya manusia sebagai subjek pelaksana usaha.¹⁵⁷ Sumber daya manusai menjadi hal yang paling harus diperhatikan karena memiliki peran sentral dalam menjalankan strategi yang telah direncanakan dalam rencana usaha strategis organisasi, oleh sebab itu maka kemampuan

¹⁵⁶Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 8.

¹⁵⁷Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 7.

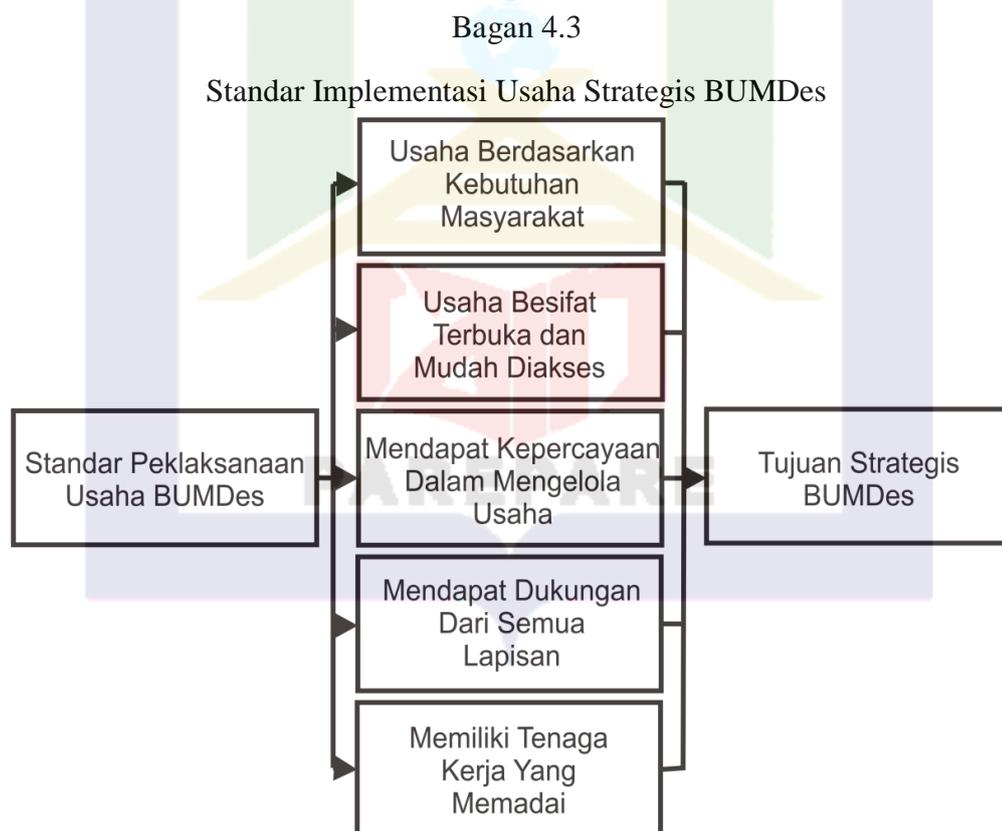
mengakomodir sumber daya tersebut sangat diperlukan sebagai upaya pencapaian sasaran organisasi.

Pendayagunaan sumber daya yang mempuni juga menjadi perhatian utama bagi keberlangsungan usaha BUMDes. Perhatian terhadap kemampuan sumber daya ini untuk menunjang jalannya usaha tentu menjadi point utama untuk diperhatikan. Hal itu karena salah satu factor kegagalan organisasi menjalankan usaha atau mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan adalah disebabkan ketidakmampuan sumber daya menjadikan rencana kedalam bentuk tindakan sehingga bisa berdampak fatal bagi keberlangsungan organisasi.

Sumber daya yang memadai tentu akan berbanding lurus dengan pencapaian implemmentasi strategi usaha dan begitu pula sebaliknya. Dalam rangka mempertahankan kemampuan sumber daya manusia tersebut biasanya dilakukan pelatihan-pelatihan berkala untuk menciptakan inovasi dan terobosan-terobosan yang berguna bagi kelangsungan hidup organisasi dan usaha yang sementara dijalankannya. Selain itu, pendayagunaan sumber daya ini berguna sebagai bahan evaluasi lingkungan internal organisasi yang dilakukan secara berkala agar sinergitas rencana dengan implementasi berjalan sesuai harapan.

Pentingnya penetapan standarisasi pelaksanaan atau implementasi strategi yang dilakukan oleh BUMDes di Kecamatan Lembang akan sangat membantu untuk mengatasi berbagai factor yang dapat menghambat efektifitas implementasi strategi. Factor penghambat tersebut sebagaimana diuraian oleh Kaplan dan Norton, dalam Ridwan dan Yuli, yang menyatakan bahwa beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas implementasi strategi seperti visi dan strategi yang tidak memiliki koneksi dalam bentuk tindakan, strategi yang tidak terhubung kealokasi sumber daya, serta strategi yang tidak terhubung dengan seluruh elemen yang ada dalam organisasi. Selain itu juga, beberapa faktor lain yang turut

mempengaruhi efektifitas implementasi strategi seperti, budaya yang ada organisasi, kesiapan sumber daya manusia yang dimiliki, struktur organisasi, serta pendayagunaan sistem informasi dan teknologi yang dapat menunjang kelangsungan usaha strategik organisasi.¹⁵⁸ Dengan demikian maka dapat dipastikan bahwa penetapan standar pengimplementasian yang dilakukan oleh BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang merupakan langkah paling efektif untuk mengantisipasi jalannya pelaksanaan rencana yang tidak tidak teraktual dan memenuhi harapan. Untuk lebih lanjut tentang standar pengimplementasian usaha strategis BUMDes di Kecamatan Lembang dapat diilustrasikan pada bagan berikut:



Sumber: Diolah Oleh Penulis Berdasarkan Hasil Penelitian

¹⁵⁸Ridwan dan Yuli, *Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Strategi Dalam Penyusunan Business Plan Pada PT. Bosowa Propertindo* (Jurnal Bisnis & Kewirausahaan: Vol 7 No 3 (2018)), h. 246.

Standar pelaksanaan usaha atau implementasi strategi usaha BUMDes tersebut tidak berdiri sendiri guna mencapai sasaran organisasi, tetapi ia juga membutuhkan prinsip pendukung yang harus diintegrasikan secara sistematis. Hal tersebut guna menunjang jalannya strategi usaha dan operasional organisasi yang stabil dan memadai. Oleh sebab itu dalam menjalankan organisasi dan usaha organisasi dibutuhkan asas-asas manajemen yang terorganisir.

Berdasarkan keterangan sebagaimana telah diuraikan sebelumnya dalam hasil penelitian, BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang penting kiranya memperhatikan beberapa hal yang dapat menunjang usahanya untuk menjalankan organisasi dan mengimplementasikan strategi yang telah direncanakan dengan menerapkan asas-asas manajemen. Asas tersebut merupakan pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan BUMDes dalam mengelola usahanya. Manajemen yang efektif harus memiliki asas sebagai dasar menjalankan organisasi ditambah lagi asas tersebut digunakan oleh semua sumber daya dalam mengelola organisasi. Henry Fayol dalam Arif dan Eka mengemukakan beberapa asas yang harus diperhatikan dalam mengelola organisasi, antara lain:¹⁵⁹

- a. Pembagian kerja, asas ini berkaitan dengan keterbatasan manusia dalam mengerjakan suatu pekerjaan, yaitu keterbatasan waktu, pengetahuan dan perhatian. Olehnya itu keterbatasan tersebut harus ditutupi dengan dilakukannya pembagian kerja dengan tujuan memperoleh efisiensi organisasi berdasarkan spesialisasi. Pembagian kerja ini pula akan sangat membantu BUMDes dalam menyelaraskan pekerjaan, dengan pembagian

¹⁵⁹ Arif Yusuf Hamali dan Eka Sari Budihastuti, *Pemahaman Praktis, Administrasi, Organisasi dan Manajemen: Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi Edisi Pertama*, h. 41-42.

kerja berdasarkan spesialisasi maka pekerjaan-pekerjaan yang ada dalam organisasi dapat diselesaikan dengan memadai.

- b. Wewenang dan tanggung jawab, asas ini harus ada sebagai bagian efisiensi dan efektifitas organisasi. Wewenang menimbulkan hak dan tanggungjawab, hak dan tanggung jawab tersebut menimbulkan kewajiban dan menyebabkan adanya interaksi atau komunikasi antara atasan dan bawahan. BUMDes sebagaimana diketahui juga sangat menjunjung tinggi nilai tanggungjawab tersebut. Dalam pelaksanaan kerja, tanggungjawab tersebut diemban dengan penuh amanah, apalagi modal yang dikelola oleh BUMDes merupakan anggaran yang bersumber dari pemerintah yang diperuntukkan sebesar-besarnya untuk kemakmuran dan kemaslahatan masyarakat desa.
- c. Disiplin, asas ini berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan perusahaan atau organisasi terhadap perjanjian dan peraturan yang telah disepakati. Dengan sifat disiplin ini pula akan sangat membantu BUMDes dalam mengelola organisasinya, kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki akan jauh lebih mudah diarahkan untuk kemajuan organisasi kearah yang lebih baik, produktif dan berkelanjutan.
- d. Kesatuan perintah, bawahan hanya menerima perintah dan bertanggung jawab kepada seorang atasan, tetapi seorang atasan dapat memberi perintah kepada beberapa bawahan guna suksesi fungsi organisasi. Kesatuan perintah in merupakan satu kesatuan garis yang terhubung dalam organisasi. Sebagai organisai sosial dan bisnis, BUMDes harus lebih memahami hubungan garis vertical dan horizontal dalam mengelola organisasi, garis vertical yang bersifat instruksi serta garis horizontal yang bersifat koordinasi harus dipahami dengan sangat baik. hal itu agar

organisasi dapat berkembang dengan baik dibawah satu komando dan satu tujuan kolektif.

- e. Kesatuan arah, setiap bawahan hanya memunyai satu rencana, satu tujuan, satu perintah, dan satu atasan, upaya tersebut guna mewujudkan kesatuan arah, kesatuan gerak dan kesatuan tindakan menuju tatanan yang sama. Asas ini berkaitan erat dengan seluruh komponen perusahaan. Prinsip ini merupakan hal urgen dalam tata kelola organisasi BUMDes, selain karena dengan adanya penerapan asas ini yang berguna menyelaraskan tujuan kolektif organisasi, ia juga merupak prinsip turunan dalam pendirian BUMDes sebagaimana diamanhkan dalam aturan yang berlaku yakni BUMDes dikelola dengan berdasar pada asas gotong royong dan kekeluargaan.
- f. Kepentingan umum di atas kepentingan pribadi, setiap orang dalam organisasi tersebut harus mengutarakan kepentingan bersama atau kepentingan kelompok diatas kepentingan pribadi. Salah satu factor penghambat dalam peningkatan organisasi adalah dominasi ego personal dalam pengelolaan organisasi, hal tersebut akan menghambat jalannya organisasi yang optimal. Oleh sebab itu, BUMDes sangat menyadari pentingnya kesamaan kepentingan dalam mengelola organisasi hal itu tercermin dari pengambilan keputusan yang mengutamakan mekanisme musyawarah untuk memperoleh mufakat yang senantiasa menjiwai pengelolaan BUMDes tersebut.
- g. Pembagian insentif yang wajar, insentif atau gaji dan jaminan sosial harus adil, wajar, dan seimbang dengan kebutuhan sehingga memberikan kepuasan yang maksimal bagi bawahan dan atasan. Meskipun BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang belum memberikan insentif yang wajar

karena disebabkan minimnya anggaran yang dikelola dan lebih mengutamakan pengelolaan yang bersifat sosial, akan tetapi pada pengelola BUMDes yang lain juga telah menerapkan pemberian insentif kepada pengelola organisasi tersebut. Hal itu tercermin dari penyisihan sebagian anggaran yang berguna untuk pemberian insentif kepada pengelola dan juga sebagai biaya cadangan yang digunakan sewaktu-waktu apabila ada kebutuhan untuk suksesi rencana organisasi.

- h. Pemusatan wewenang, setiap perusahaan atau organisasi harus mempunyai pusat wewenang tanpa mengabaikan situasi yang dapat memberikan hasil keseluruhan yang memuaskan. Pemusatan wewenang BUMDes sebagaimana terjabarkan dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam tata kelola organisasi BUMDes, pemusatan wewenang tersebut bertumpu pada pimpinan tertinggi BUMDes, pemerintah desa sebagai dewan pengawas serta masyarakat secara umum sebagai sasaran pemenuhan kesejahteraan.
- i. Hirarki atau rantai berkala, alur perintah atau wewenang dari atasan kepada bawahan harus berjenjang dari jabatan tertinggi ke jabatan terendah dengan cara yang berurutan. Kemampuan komunikasi, koordinasi dalam pemberian perintah merupakan hal yang sangat penting dimiliki oleh organisasi. BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang pun sangat menyadari urgensi hirarki tersebut, olehnya itu keterbukaan dan kemampuan komunikasi senantiasa menjadi perhatian agar pengendalian terhadap perubahan situasi yang berhubungan dengan ketidakselarasan perintah dapat diatasi.
- j. Keteraturan, asas ini dibagi atas *material order* dan *social order*. *Material order* adalah barang atau alat-alat organisasi yang harus ditempatkan pada

tempat yang sebenarnya. Sementara *social order* berarti penempatan karyawan harus sesuai dengan keahlian atau bidang spesialisasinya. BUMDes kian menyadari keteraturan tersebut, olehnya itu dalam penentuan program kerja organisasi senantiasa menyesuaikan dengan skala prioritas usaha. Selain itu, pengelola setiap unit usaha BUMDes juga mengutamakan kemampuan kerja yang memadai, memiliki kemampuan wirausaha, disiplin dan bertanggungjawab merupakan hal mendasar yang harus dimiliki oleh pengelola BUMDes tersebut.

- k. Keadilan, pemimpin harus berlaku adil terhadap semua karyawan dalam pemberian insentif, jaminan sosial, pekerjaan, penghargaan, dan hukum. Perlakuan yang adil akan mendorong bawahan untuk lebih mematuhi perintah dan memotivasi kerja bawahan.
- l. Inisiatif, pimpinan harus memberikan dorongan dan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif secara aktif untuk menyelesaikan sendiri tugas-tugasnya. Melalui pengamatan dan kajian terhadap isu-isu strategis merupakan kunci utama tindakan inisiatif tersebut. Kemampuan mengamati lingkungan, merespon perubahan, mengambil tindakan-tindakan alternative adalah hal yang sangat ditekankan dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Lembang.
- m. Kesatuan, asas ini membantu kelompok kerja organisasi melalui sistem komunikasi yang baik sehingga tujuan dan perintah serta pekerjaan dan tanggungjawab berjalan secara maksimal dan tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Urgensi musyawarah dan kesatuan visi pengelola BUMDes merupakan kunci utama dalam mengokohkan kesatuan tersebut.

Selain menetapkan standar implementasi rencana usaha dan menerapkan asas-asas manajemen dalam mengelola usaha BUMDes, dibutuhkan juga tugas

sentral dari pemimpin organisasi. Tugas pemimpin organisasi tersebut akan sangat membantu dalam pencapaian sasaran organisasi. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa tugas pemimpin dalam mengelola BUMDes harus ditunjang dengan kemampuan yang memadai hal itu karena tanggungjawab utama organisasi berada pada kemampuan strategis pemimpinnya dan kemampuan strategis pemimpin pula akan berdampak positif bagi pengembangan organisasi.

Sinergitas antara rencana strategis dan implementasi rencana strategis sangat ditentukan oleh pemimpin dalam mendayagunakan kemampuannya serta mengalokasikan sumber daya pada porsi yang proporsional. Kebanyakan organisasi baik yang berorientasi profit maupun non profit mengalami kegagalan dalam menjalankan atau mengimplementasikan rencananya akibat ketidakmampuan pemimpin menjaga stabilitas organisasi, membangun lingkungan disiplin, kerjasama, pertanggungjawaban, komunikasi dan koordinasi dalam organisasi tersebut, oleh sebab itu tugas pemimpin harus terealisasi dengan baik agar pencapaian harapan organisasi dapat terwujud. Berikut ini beberapa tugas pemimpin dalam pengimplementasian rencana strategis organisasi, antara lain:¹⁶⁰

- a. Pemimpin bertugas untuk membuat perencanaan (*planning*). Salah satu fungsi pemimpin terutama BUMDes adalah untuk menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan agar tujuan dapat tercapai. Perencanaan yang baik tersebut harus berdasarkan sasaran, bersifat sederhana, memiliki standar, fleksibel, seimbang, dan menggunakan sumber daya baik, materil, financial maupun manusia yang tersedia.
- b. Pemimpin bertugas untuk mempengaruhi (*lending*). Tugas pemimpin ini adalah untuk memengaruhi orang lain agar dapat memahami dan

¹⁶⁰Mukhlis Catio, Sarwani & Ruknan, *Manajemen Strategi*, h. 32-33.

menyetujui apa yang harus dilakukan, sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok guna memenuhi tujuan bersama. Jika kemampuan mempengaruhi ini berjalan dengan baik maka seluruh komponen organisasi dapat mengimplementasikan strateginya dengan baik.

- c. Pemimpin bertugas untuk menetapkan, menggolongkan, dan mengatur berbagai jenis kegiatan (*organizing*). Kemampuan mengatur hal-hal yang berhubungan dengan organisasi ini akan menunjang pelaksanaan rencana dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Pemimpin bertugas untuk melakukan pengamatan (*controlling*). Tugas pemimpin dalam hal ini adalah melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan serta menilai apakah kegiatan itu telah dilaksanakan sesuai rencana atau tidak. Dalam proses pengamatan ini akan sangat berguna untuk menunjang pelaksanaan strategi usaha yang sesuai harapan.

Apabila tugas pemimpin tersebut dapat berjalan maksimal maka tentu akan sangat berpengaruh positif bagi keberlangsungan pengimplementasian rencana organisasi dan akan menunjang pencapaian organisasi. BUMDEs yang ada di Kecamatan Lembang tentu juga berupaya untuk menerapkan tugas-tugas kepemimpinan sebagaimana telah dijabarkan diatas. Hal itu disadari sebagai salah satu langkah menjalankan fungsi-fungsi manajemen kepemimpinan dalam pengimplementasian strategi organisasi yang berkelanjutan.

Pemimpin dalam menjalankan tugas-tugas tersebut juga harus didukung dengan keterampilan-keterampilan khusus, begitu pula dalam menjalankan dan mengelola organisasi bisnis seperti BUMDes tersebut. Karena pada dasarnya pemimpin bertanggungjawab penuh terhadap keputusan-keputusan manajemen yang dijalankan organisasi secara menyeluruh. Keterampilan ini akan sangat

menunjang pelaksanaan tugas pemimpin guna mengakomodir bawahan dalam mengimplementasikan rencana strategis usaha, adapun beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagaimana diuraikan oleh Robert L. Katz dalam Retina Sri Sedjati antara lain sebagai berikut:¹⁶¹

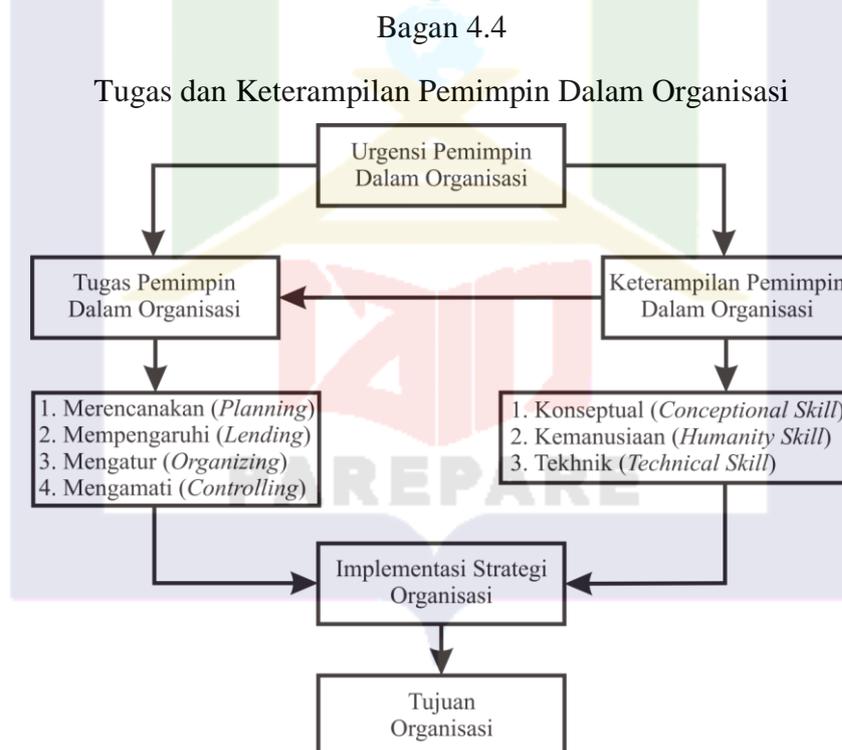
- a. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*). Keterampilan ini harus dimiliki oleh pemimpin guna membuat ide, gagasan, konsep dan inovasi demi kemajuan organisasi. Gagasan, ide, konsep dan inovasi tersebut harus dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan guna mewujudkan rencana tersebut dalam bentuk tindakan atau implementasi. Keterampilan konseptual ini juga disebut sebagai kemampuan membuat rencana kerja.
- b. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*). Keterampilan jenis ini disebut juga sebagai keterampilan kemanusiaan. Keterampilan ini membuat pemimpin mampu membangun komunikasi yang persuasive sehingga membuat bawahan merasa dihargai dan mereka akan bersifat terbuka dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya.
- c. Keterampilan teknis (*technical skill*). Keterampilan jenis ini pada umumnya menjadi bekal bagi pemimpin untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, seperti keterampilan mengoperasikan alat-alat yang dapat menunjang jalannya rencana organisasi.

Selain tugas dan keterampilan pemimpin sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, organisasi juga sangat membutuhkan tipe kepemimpinan yang partisipatif. Tipe ini berhubungan dengan kemampuan penggunaan berbagai hal termasuk prosedur keputusan yang terbuka dan memperbolehkan pengaruh orang lain untuk mempengaruhi keputusan pemimpin, dalam artian aspek kepemimpinan

¹⁶¹Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 15-16.

partisipatif ini memuat mekanisme konsultasi, pembuatan keputusan secara bersama, pembagian kekuasaan dalam lingkup organisasi, desentralisasi, serta manajemen demokratis dalam menjalankan organisasi yang dipimpinnya.¹⁶²

Tugas dan keterampilan pemimpin ini tentu akan sangat berguna bagi pengembangan operasional organisasi apalagi yang berhubungan dengan pelaksanaan atau implementasi rencana strategis organisasi. Salah satu dampak positif lain yang juga dapat dirasakan oleh organisasi dengan adanya keterampilan dan pelaksanaan tugas pemimpin tersebut adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk lebih lanjut mengenai urgensi pemimpin dalam organisasi terutama BUMDes dapat dijabarkan melalui ilustrasi berikut:



Sumber: Retina Sri Sedjati dan Diolah Oleh Penulis

¹⁶² Andriani Lestari, *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Stratejik Pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat* (Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No.1 April 2016), h. 116.

Ilustrasi dalam bagan diatas menunjukkan bahwa keterampilan seorang pemimpin akan sangat menunjang pelaksanaan tugasnya. Apabila keterampilan dan tugas tersebut digunakan untuk mengimplementasikan strategi maka orientasi pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai. Olehnya itu, kredibilitas pemimpin dalam organisasi adalah hal yang sangat signifikan.

Setelah mencermati secara menyeluruh implementasi strategi yang diterapkan oleh BUMDes di Kecamatan Lembang baik dari segi standar pengelolaan usaha strategisnya hingga peran pemimpin dalam mengimplementasikan strategi tersebut dapat diketahui bahwa secara mendasar proses implementasi strategi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes tersebut erat kaitannya dengan nilai-nilai prinsipil dalam ekonomi Islam yang meliputi nilai shiddiq, tabligh, amanah dan fathonah sebagai nilai yang diterapkan dalam manajemen pengelolaan BUMDes.

Shiddiq sendiri merupakan sifat yang diperintahkan dalam Islam. Orang-orang yang berimaan harus memiliki nilai shiddiq tersebut demi melaksanakan perintah atau anjuran agama bukan semata-mata suatu keuntungan materil untuk kepuasan dirinya. Integrasi nilai shiddiq ini lebih berorientasi pada pencapaian kemuliaan baik kehidupan didunia maupun kehidupan di akhirat kelak.¹⁶³

Shiddiq ini juga merupakan salah satu sifat dari Rasulullah yang harus dipedomani dalam setiap aktivitas sehari-hari, bukan hanya dalam aktivitas perekonomian semata. Olehnya itu sifat ini menjadi bagian penting yang menjadi prinsip dalam ekonomi Islam. Bagi individu yang memiliki dan mengintegrasikan sifat shiddiq ini, maka perbuatannya akan terpelihara dari kebodohan, sehingga setiap perkatan maupun perbuatannya senantiasa mendapat tanggapan positif dan dapat di percaya. Dengan kata lain, penerapan sifat shiddiq dalam aktivitas bisnis

¹⁶³Nurul Huda dkk, *Pemasaran Syariah: Teori dan Aplikasi Edisi Pertama*, h. 90.

akan berdampak pada perolehan kepercayaan dari rekan bisnis, customer atau yang memiliki hubungan dengan aktivitas bisnis yang dikelola tersebut.

BUMDes dalam pengelolaannya atau pengimplementasian strategi usahanya juga mengedepankan nilai shiddiq ini, hal itu dapat dilihat dari penetapan standar pengimplementasian usaha strategisnya tersebut seperti menjadikan kepercayaan sebagai standar pendukung dalam menjalankan usahanya serta usaha yang dijalankannya tersebut bersifat terbuka dan mudah diakses. Selain itu, tanggungjawab menjadi point kunci yang dijadikan pedoman dalam menjalankan setiap usaha yang dikelola, begitu dikedepankan. Implikasi serius yang dapat dirasakan dari sifat shiddiq dalam pengelolaan BUMDes adalah perolehan dukungan dari komponen yang ada di desa, terutama masyarakat dan pemerintah. Selain itu, hal positif yang dapat dirasakan adalah kemudahan dalam menjalankan usaha yang terorientasi pada pencapaian tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan.

Shiddiq merupakan faktor utama dalam mencapai kesuksesan sebuah usaha. Dalam aktivitas bisnis, penerapan sifat shiddiq sangat penting untuk menumbuhkan kepercayaan pelanggan, sehingga tertarik terhadap produk yang ditawarkan baik barang maupun jasa. Dengan demikian maka bisnis yang dikelola tetap terjaga dan bertahan lama dan begitu pula sebaliknya. Apabila dalam aktivitas bisnis tersebut dilakukan dengan jalan yang curang maka kredibilitas usaha kita akan berkurang, dengan demikian maka berkurang pulalah penghasilan dari bisnis tersebut dan tentu akan menghambat produktifitas usaha yang dikelola. Pentingnya sifat shiddiq ini dalam segala aktivitas dapat dilihat dari firman Allah swt., sebagai berikut:

لِيَجْزِيَ اللَّهُ الصَّادِقِينَ بِصِدْقِهِمْ وَيُعَذِّبَ الْمُنَافِقِينَ إِنْ شَاءَ أَوْ
يَتُوبَ عَلَيْهِمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ غَفُورًا رَحِيمًا ﴿٢٤﴾

Terjemahnya:

Supaya Allah memberikan Balasan kepada orang-orang yang benar itu karena kebenarannya, dan menyiksa orang munafik jika dikehendaki-Nya, atau menerima taubat mereka. Sesungguhnya Allah adalah Maha Pengampun lagi Maha Penyayang. (Q.S. Al-Ahzab/33: 24).¹⁶⁴

Selain ayat diatas terdapat pula anjuran tentang sifat amanah tersebut dalam salah satu ayat yang berbunyi:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴿١١٩﴾

Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar. (Q.S. At-Taubah/9: 119)¹⁶⁵

Selain sifat shiddiq, penerapan strategi pengelolaan usaha BUMDes juga memiliki kaitan dengan sifat tabligh atau kemampuan menyampaikan sesuatu dengan sangat memadai atau komunikatif. Tabligh dalam aktivitas perekonomian atau bisnis tidak hanya sekedar dimaknai dengan komunikatif, ia juga bermakna mengajak, juga berarti memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan ajaran Islam dalam setiap gerak aktivitas ekonomi yang dilakukan sehari-hari. Tabligh juga disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif dan persuasif, sehingga akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang solid dan kuat. Orang yang memiliki sifat tabligh akan menyampaikan sesuatu benar dan tutur kata yang tepat.¹⁶⁶

Sifat tabligh dalam aktivitas bisnis yang dijalankan oleh BUMDes ini berkaitan erat dengan tugas kepemimpinan dalam menerapkan strategi usaha

¹⁶⁴Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 421.

¹⁶⁵Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 206.

¹⁶⁶Nurul Huda dkk, *Pemasaran Syariah: Teori dan Aplikasi Edisi Pertama*, h. 98.

tersebut. Kemampuan tersebut tercermin dalam menjalankan tugas sebagai pimpinan yakni dapat mempengaruhi, menetapkan serta mengatur hal-hal yang berkaitan dengan jalannya usaha BUMDes. Selain itu juga kemampuan menerapkan sifat tabligh dalam menjalankan usaha akan berdampak pada kesatuan perintah, kesatuan arah dan kesatuan gerak dalam arti yang konstruktif.

Integrasi sifat tabligh dalam menjalankan dan menerapkan strategi dalam aktivitas manajemen bisnis tentu memiliki peran signifikan apalagi bagi seorang pemimpin, hal itu karena dengan kemampuan mengkomunikasikan dan menyampaikan gagasan-gagasan konseptual akan memudahkan bawahan dalam menerapkannya. Disisi lain, kemampuan menyampaikan keunggulan bisnis tersebut seperti keunggulan produk atau keunggulan lain kepada khalayak dengan tetap mengedepankan kejujuran dan kebenaran maka akan meningkatkan nilai ekonomis usaha dan menarik simpati khalayak tersebut. Olehnya itu pentingnya sifat ini dimiliki sebagaimana terdapat dalam firmanNya yang berbunyi:

وَلْيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَفًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴿١٦٧﴾

Terjemahnya:

Dan hendaklah takut kepada Allah orang-orang yang seandainya meninggalkan dibelakang mereka anak-anak yang lemah, yang mereka khawatir terhadap (kesejahteraan) mereka. oleh sebab itu hendaklah mereka bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka mengucapkan Perkataan yang benar. (Q.S. An-Nisaa/4: 9)¹⁶⁷

Ayat tersebut diatas tentang sifat tabligh tersebut juga dikuatkan dengan ayat lain, yang berbunyi:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَقُولُوْا قَوْلًا سَدِيْدًا ﴿٧٠﴾

¹⁶⁷Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 78.

Terjemahnya:

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan Katakanlah Perkataan yang benar. (Q.S. Al-Ahzab/33: 70).¹⁶⁸

Lebih dari itu, sifat tabligh ini akan memudahkan organisasi bisnis untuk berkembang pesat dimasa-masa sekarang maupun dimasa yang akan datang karena tumbuh kembangnya kepercayaan pada aktivitas yang dijalankan. Penyampaian berdasarkan fakta atau tidak melebih-lebihkan keunggulan akan mendapat simpati lebih yang sangat berguna bagi pertumbuhan usaha dan tentu akan memudahkan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal sebaliknya juga bisa berlaku seperti, apabila dalam mengelola bisnis tersebut disampaikan secara berlebihan dan fiktif maka akan mengurangi tingkat kepercayaan dan akan berakibat fatal bagi pertumbuhan usaha organisasi tersebut.

Implementasi strategi usaha ini juga tercermin sifat amanah. Hal itu dapat dilihat dari standarisasi pelaksanaan usahanya yang menekankan pada perolehan dukungan dari seluruh lapisan masyarakat, baik pemerintah desa, masyarakat umum, maupun pelaku usaha yang ada di desa. Dengan dukungan tersebut maka amanah BUMDes sebagai usaha yang dijalankan berdasarkan prinsip kekeluargaan dan gotongroyong lebih mudah terwujud. Cerminan sifat amanah yang ditunjukkan oleh pengelola BUMDes dalam menjalankan usaha strategisnya juga dapat dilihat pada usaha yang dikelolanya bersifat terbuka dan mudah diakses. Dengan demikian maka BUMDes akan lebih mudah menjalankan usaha-usahanya.

Pentingnya sifat amanah dalam menjalankan aktivitas usaha atau bisnis menjadi kunci utama yang ditonjolkan dalam Islam. Sifat amanah tersebut menjadi suatu keharusan untuk diterapkan bahkan bukan hanya berlaku dalam aktivitas bisnis tetapi dalam segenap aktivitas yang berhubungan dengan

¹⁶⁸Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 427.

tanggungjawab sebagai manusia. Hal itu sebagaimana diterangkan dalam ayat berikut ini:

قَالَ يٰقَوْمِ لَيْسَ بِي سَفَاهَةٌ وَلَكِنِّي رَسُولٌ مِّن رَّبِّ الْعٰلَمِينَ ﴿٦٧﴾
 اُبَلِّغُكُمْ رِسٰلَتِ رَبِّيْ وَاَنَا لَكُم مِّن نَّٰصِحٍ ﴿٦٨﴾

Terjemahnya:

Hud berkata "Hai kaumku, tidak ada padaku kekurangan akal sedikitpun, tetapi aku ini adalah utusan dari Tuhan semesta alam. Aku menyampaikan amanat-amanat Tuhanku kepadamu dan aku hanyalah pemberi nasehat yang terpercaya bagimu".(Q.S. Al-A'raf/7: 67-68)¹⁶⁹

Penjelasan ayat diatas menunjukkan bahwa amanah merupakan tugas-tugas kemanusiaan sebagaimana yang diharapkan oleh Allah swt., untuk diterapkan didunia dan menjadi tanggungjawab segenap manusia. Implementasi sifat amanah tersebut juga merupakan bagian dari perwujudan tanggungjawab kemanusiaan. Sehingga dalam aktivitas apapun, apalagi dalam hubungannya dengan perekonomian harus menerapkan sifat tersebut. Implikasi dari sifat amanah dalam implementasi strategi usaha BUMDes tentu akan mengarah pada kemudahan untuk mencapai sasaran yang diharapkan oleh pengelola, pemerintah maupun masyarakat desa secara umum.

Selain sifat shiddiq, tabligh dan amanah, dalam implementasi strategi usaha BUMDes juga memiliki relevansi dengan sifat fathonah. Sifat fathonah ini tercermin dari penekanan pada pentingnya keterampilan pemimpin dalam mengelola BUMDes. Keterampilan itu meliputi keterampilan konseptual, keterampilan membangun hubungan satu sama lain, dan keterampilan teknis yang harus dimiliki oleh pemimpin untuk menjalankan tugas dan tanggungjawabnya.¹⁷⁰ Dengan adanya keharusan untuk mewujudkan sifat tersebut, maka pemimpin yang ditunjuk untuk menjalankan BUMDes harus teruji kemampuan intelektualitasnya.

¹⁶⁹Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 158-159.

¹⁷⁰Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 15-16.

Dengan dasar tersebut maka wajar apabila dalam menetapkan pengelola BUMDes, pemerintah desa melakukan seleksi yang memadai.

Pentingnya sifat fathonah dalam implementasi strategi usaha BUMDes akan mengarah pada terwujudnya kesatuan perintah dalam mengelola usaha. Kesatuan perintah ini menempati posisi sentral dalam usaha karena akan mengarah pada kesatuan arah pencapaian lembaga usaha. Oleh sebab itu, sifat fathonah menjadi point penting bagi pengelola BUMDes dan mendapat perhatian lebih dari pemerintah desa.

3. Evaluasi Strategi Pengelolaan BUMDes Terhadap Pengembangan UMKM Perspektif Ekonomi Islam

Evaluasi strategi atau pengawasan strategi adalah tahap akhir dalam proses manajemen. Pada tahap ini dilakukan usaha untuk mengamati dan memastikan bahwa strategi yang pilih telah terlaksana dengan tepat atau tidak dan mencapai tujuan perusahaan. Istilah evaluasi ini merupakan kegiatan yang dilakukan secara terencana guna untuk mengetahui keadaan sesuatu obyek dengan menggunakan instrumen yang memadai dan hasilnya dibandingkan dengan tolak ukur jelas dalam rangka memperoleh kesimpulan. Dengan demikian maka setiap aktivitas usaha harus selalu disertai dengan proses evaluasi yang berkala.

Evaluasi strategi dalam aktivitas manajemen pada dasarnya mencakup beberapa hal seperti upaya untuk mereview factor lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal yang menjadi dasar bagi strategi yang sedang berlangsung, selain itu ia juga mencakup ukuran kinerja yang telah dilakukan serta mencakup pengambilan berbagai tindakan perbaikan terhadap kendala yang dihadapi organisasi.¹⁷¹ Evaluasi ini juga merupakan tindakan yang berkelanjutan dari konsep perencanaan, pengimplementasian yang dilakukan secara terus-

¹⁷¹Retina Sri Sedjati, *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, h. 29.

menerus agar kesimpulan dapat diperoleh dari tindakan-tindakan yang telah dilakukan.¹⁷²

Pentingnya evaluasi selain untuk mengukur tindakan yang telah dilakukan baik yang berhasil mencapai sasaran maupun yang mengalami hambatan tentu akan sangat membantu organisasi dalam bentuk apapun apalagi bagi organisasi bisnis. Menyadari akan hal tersebut, BUMDes yang ada di Kecamatan Lembang juga memberikan keterangan tentang langkah-langkah evaluasi strategic terhadap usaha-usaha yang dikelolanya agar dapat menyesuaikan dalam setiap keadaan. Langkah evaluasi yang ditempuh oleh BUMDes tersebut tentu memiliki maksud dan tujuan-tujuan tertentu. Berdasarkan keterangan dalam hasil penelitian, dapat diberikan penjelasan tentang tujuan BUMDes dalam melakukan evaluasi strategi usahanya, antara lain sebagai berikut:

a. Untuk mengetahui siklus usaha

Salah satu tujuan evaluasi strategi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes adalah untuk mengetahui siklus usaha yang dijalankannya, apakah usaha tersebut terselenggara dalam koridor usaha yang sesuai antara pelaksanaan usaha dengan rencana usaha yang telah ditetapkan. Dengan mengevaluasi siklus usaha tersebut maka akan sangat membantu dalam upaya konsisten guna mencapai target yang terencana.

b. Untuk mengukur efektivitas usaha

Efektivitas usaha merupakan hal yang paling diharapkan oleh segenap pelaku usaha. Jalannya usaha yang sesuai dengan harapan dan senantiasa mengalami peningkatan yang signifikan tentu selalu menjadi perhatian yang serius. Tetapi jika tidak diteleki secara terus-menerus dalam skala-skala yang terencana, bisa jadi hasil yang diperoleh malah berujung pada kemunduran usaha

¹⁷²Fridiyanto, *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, h. 38.

tersebut. Oleh sebab itu langkah-langkah evaluasi secara berkala harus dilakukan oleh pelaku usaha agar dapat menjaga kondusifitas usaha dan tetap kondisi yang prima dalam berbagai segmen strategis. Demikian pulalah apa yang diharapkan oleh pelaku usaha BUMDes sehingga dalam aktivitas usahanya senantiasa dilakukan evaluasi-evaluasi secara berkala dengan durasi waktu yang ditetapkan.

c. Untuk mengetahui keadaan keuangan

Keadaan keuangan memegang peran penting dalam manajemen akuntansi usaha organisasi atau perusahaan. Organisasi yang sehat secara financial tentu akan lebih mudah menetapkan perluasan usaha daripada organisasi yang tidak sehat secara financial. Oleh karena pentingnya kesehatan financial maka penting pula dilakukan evaluasi terhadap kondisi keuangan perusahaan untuk mengetahui apakah usaha yang dikelola tersebut mengalami keuntungan atau malah ditimpa kerugian. Selain itu, hasil evaluasi yang diperoleh bisa dijadikan sebagai pedoman alokasi anggaran kearah strategis apabila dibutuhkan perluasan usaha dengan ditopang keuntungan maksimal ataukah melakukan putusan-putusan strategis guna menyelesaikan persoalan yang berhubungan dengan kerugian usaha.

d. Untuk mengantisipasi perubahan lingkungan

Perubahan lingkungan yang berlangsung secara konstan adalah hal yang tidak bisa dihindarkan dalam setiap aktivitas usaha dan kemampuan mengatasi perubahan lingkungan yang berlangsung secara simultan tersebut tentu membutuhkan kemampuan perencanaan yang berbasis pada isu-isu strategis terhadap perubahan tersebut. Salah satu upaya untuk merespon perubahan tersebut adalah dengan jalan evaluasi rencana dan implementasi usaha. Dengan evaluasi yang berkala dalam durasi waktu tertentu maka akan sangat membantu merespon perubahan tersebut dan menetapkan rencana-rencana khusus untuk mengatasi perubahan tersebut.

e. Untuk memaksimalkan kinerja organisasi

Salah satu kunci sukses organisasi dalam mengelola bisnisnya adalah kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Jika sumber daya yang dimiliki tersebut dapat diakomodir secara baik tentu akan berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Oleh sebab itu, salah satu urgensi dilakukannya evaluasi adalah meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Jika organisasi yang meningkat kinerjanya secara kontiniu maka akan memudahkan pencapaian sasaran organisasi. Melihat kondisi tersebut, maka BUMDes menjadikan evaluasi sebagai hal prinsipil guna meningkatkan performa kinerja organisasi baik yang berhubungan dengan performa keuangan, performa sumber daya manusia maupun performa unit usaha yang dimiliki.

Hal penting yang menjadi catatan pula dalam proses evaluasi dan jalannya usaha BUMDes adalah peran pemerintah desa sebagai pengawas usaha BUMDes. Peran penting tersebut harus senantiasa ditingkat agar jalannya usaha BUMDes bisa berlangsung secara kondusif. Dengan keikutsertaan pemerintah, bukan hanya dalam mengalokasikan anggaran, menetapkan program BUMDes serta menerima atau menolak laporan pertanggungjawaban BUMDes. Tetapi juga membantu pengelola BUMDes untuk meningkatkan usaha-usaha yang dijalankannya. Dengan kolaborasi demikian maka potensi pengembangan usaha berkelanjutan serta kemandirian desa dapat dicapai. Hal itu tentu akan berdampak positif bagi kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat pedesaan.

Langkah evaluasi strategi yang ditempuh oleh BUMDes ini, memiliki relevansi erat dengan kaidah menjalankan usaha dalam ekonomi Islam sebagaimana tercermin dari sifat Rasulullah. Adapun kaidah ekonomi Islam yang terkandung dalam proses evaluasi strategi yang ditempuh oleh BUMDes tersebut adalah kesadaran akan pentingnya sifat amanah dalam mengelola usaha. Jadi bisa

dikatakan bahwa upaya evaluasi strategi secara berkala yang dilakukan oleh BUMDes tersebut ini adalah didasari pada kesadaran bahwa organisasi yang dikelolanya tersebut harus di pertanggungjawabkan secara sungguh-sungguh sebagai sebuah amanah. Dengan demikian maka organisasi dapat berkembang kearah kemajuan.

Menerapkan sifat amanah dalam aktivitas bisnis merupakan hal yang krusial dalam pandangan ekonomi Islam. Hal itu karena amanah tersebut merupakan salah satu sifat Rasulullah yang harus dipedomani. Orang yang mengedepankan sifat amanah ini pula akan mendapat perlindungan dan jaminan dari Allah swt., karena ia mampu bersifat jujur dan cinta akan kebenaran dalam setiap aktivitas yang dilakukannya apalagi yang berhubungan dengan aktivitas kesejahteraan ummat dalam artian usaha atau bisnis. Anjuran Allah swt., tentang sifat amanah ini pula dapat dilihat dalam firmanNya yang berbunyi:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Terjemahnya:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat. (Q.S. An-Nisaa/4: 58)¹⁷³

Sifat amanah sebagai bagian dalam penerapan konsep tanggungjawab dalam aktivitas bisnis tentu akan mengarah pada perilaku etis dan tidak menyalahkan tindakannya pada persoalan yang dihadapi atau tekanan-tekanan dalam bisnis dan ia memikul tanggungjawab sendiri atas tindakan yang dilakukannya. Amanah ini pula merupakan sebuah keselarasan antara perkataan

¹⁷³Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, h. 87.

dengan perbutan dan setiap pelaku bisnis harus memegang teguh hal demikian guna mendorong perubahan dan kemajuan kearah yang diharapkan.¹⁷⁴

Cerminan sifat amanah dalam aktivitas usaha BUMDes terutama dalam aktivitas evaluasi manajemen strategisnya ini keterbukaan organisasi tersebut dalam merencanakan dan mengimplementasikan rencananya, membuka akses bagi seluruh stakeholder untuk memperoleh informasi tentang usaha yang dikelolanya serta membuat laporan pertanggungjawaban secara berkala tentang keadaan usaha baik yang berhubungan dengan kinerja organisasi hingga kondisi keuangan organisasi. Hal tersebut dilakukan sebagai bagian dari pertanggungjawaban terhadap anggaran yang dikelolanya yang sebesar-besarnya ditujukan untuk pemenuhan kebutuhan dan kesejahteraan masyarakat.

Implikasi positif dari penerapan sifat amanah dalam mengelola organisasi bisnis akan menjadikan pelaku bisnis lebih bertanggungjawab dan akan memberikan kesadaran bagi individu tentang pentingnya menerapkan sifat tersebut karena tujuan dari aktivitas bisnis bukan hanya perolehan keuntungan maksimal secara perseorangan maupun institusional namun kemaslahatan bersama dalam konteks yang seluas-luasnya. Dengan begitu maka keuntungan yang didapat tersebut berguna bagi kemaslahatan dunia dan akhirat atau dalam ekonomi Islam disebut dengan *falah* (kesejahteraan didunia dan akhirat). Demi kepercayaan dan tanggungjawab yang besar ini maka seorang pelaku bisnis akan lebih ulet mengelola usahanya, selain karena kebutuhan keuntungan juga didasari perolehan ridho dan berkah dari Allah swt.

Selain kesadaran akan pentingnya sifat amanah, evaluasi strategi BUMDes juga menekankan pada pentingnya menerapkan sifat tabligh, fathonah dan shiddiq. Sifat tabligh tercermin dalam upaya pengelola BUMDes dalam

¹⁷⁴Muhammad, *Etika Bisnis Islami*, h. 67.

melakukan komunikasi dan koordinasi intens dengan koordinator-koordinator yang menjalankan setiap unit usaha. Hal-hal tersebut dilakukan agar pengembangan setiap unit usaha dapat berjalan maksimal dan menjamin kelangsungan usaha tersebut dan menghindarkan dari resiko kegagalan usaha. Melalui proses yang komunikatif tersebut akan menunjang efektifitas jalannya usaha.

Adapun sifat shiddiq dalam evaluasi strategi yang dilakukan oleh pengelola BUMDes tercermin dari langkah pengelola untuk membuat laporan periodik secara berkala, yang berhubungan dengan keuangan BUMDes maupun siklus usaha yang dijalankannya. Pembuatan laporan periodic tersebut mengindikasikan bahwa tahapan evaluasi BUMDes didasari oleh rasa kepercayaan dan tanggungjawab terhadap apa yang dijalankannya. Implikasi dari penerapan sifat shiddiq dalam evaluasi ini akan menambah kepercayaan masyarakat terhadap usaha-usaha BUMDes, apalagi laporan tersebut terdokumentasikan dalam bentuk fisik bukan sekedar disampaikan secara lisan. Sementara sifat fathonah dalam evaluasi strategi usaha BUMDes tercermin dari upaya yang dilakukan pengelola yakni pengamatan terhadap perubahan-perubahan lingkungan sebagai bagian dari tahapan evaluasi. Proses pengamatan tersebut tentunya membutuhkan kualitas keilmuan yang memadai karena berhubungan dengan kemampuan analisis mendalam guna merespon perubahan tersebut serta membuat langkah-langkah yang dapat mengantisipasi perubahan tersebut yang berlangsung secara konstan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat dijelaskan dengan menguraikan beberapa kesimpulan. Adapun kesimpulan dalam penelitian ini antara lain:

1. Perencanaan strategi pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang dilakukan dengan menyusun serangkaian kegiatan yang berguna untuk menunjang usaha yang dijalankan. Kegiatan yang dilakukan BUMDes tersebut berupa melakukan tahapan perencanaan dan menetapkan tujuan khusus dalam perencanaan tersebut.. Dalam perencanaan strategi pengelolaan BUMDes tersebut juga selaras dengan prinsip ekonomi Islam yakni terkandung nilai fathonah, shiddiq, amanah dan tabligh dalam perencanaannya. Nilai ini tercermin dalam tahapan perencanaan usaha BUMDes yang ditunjang dengan kemampuan kecerdasan yang memadai, kemampuan pengelola BUMDes melakukan inovasi penetapan sasaran jangka panjang, memberikan penilaian terukur terhadap lingkungan internal dan eksternal BUMDes serta kemampuan menetapkan pedoman kerja usaha.
2. Implementasi strategi pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang ditempuh dengan menetapkan standar pelaksanaan usaha strategis BUMDes untuk memudahkan pencapaian tujuan BUMdes. Selain itu dalam pengimplementasian strategi BUMDes ini pula peranan pemimpin sangat dibutuhkan terutama untuk menjalankan tugasnya yang didukung dengan kemampuan yang memadai. Secara mendasar, dalam implementasi strategi BUMDes ini memiliki kaitan erat

dengan nilai ekonomi Islam yakni tercermin dari sifat shiddiq, tabligh, amanah dan fathonah yang merupakan perwujudan sifat Rasulullah dalam menjalankan manajemen dan usahanya. Sifat-sifat tersebut tercermin dalam penetapan standarisasi pelaksanaan usaha BUMDes dan urgensi tugas kepemimpinan dalam mengelola BUMDes dan penerapan sifat tersebut berimplikasi positif bagi BUMDes dalam menjalankan usahanya.

3. Evaluasi strategi pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang ditempuh dengan menerapkan langkah-langkah startegik terhadap usaha yang dikelolanya agar dapat menyesuaikan setiap keadaan. Hal penting dalam evaluasi yang dijalankan oleh BUMDes pula adalah peran pemerintah desa sebagai pengawas usaha BUMDes agar usaha yang dijalankannya bisa berlangsung secara kondusif. Langkah evaluasi strategi BUMDes ini pula memiliki keterikatan erat dengan kaidah ekonomi Islam yakni pentingnya penerapan sifat amanah, shiddiq, fathonah dan tabligh dalam aktivitas bisnis. Cerminan sifat-sifat ini dapat dilihat dari keterbukaan dalam merencanakan dan mengimplementasikan rencana strategisnya, akses memperoleh informasi yang terbuka, serta pembuatan laporan pertanggungjawaban secara berkala untuk mengukur kinerja dan kondisi keuangan organisasi BUMDes tersebut.

B. *Saran*

Berdasarkan hasil penelitian dan kajian yang mendalam mengenai topik pembahasan, maka dapat dirumuskan beberapa saran penelitian antara lain:

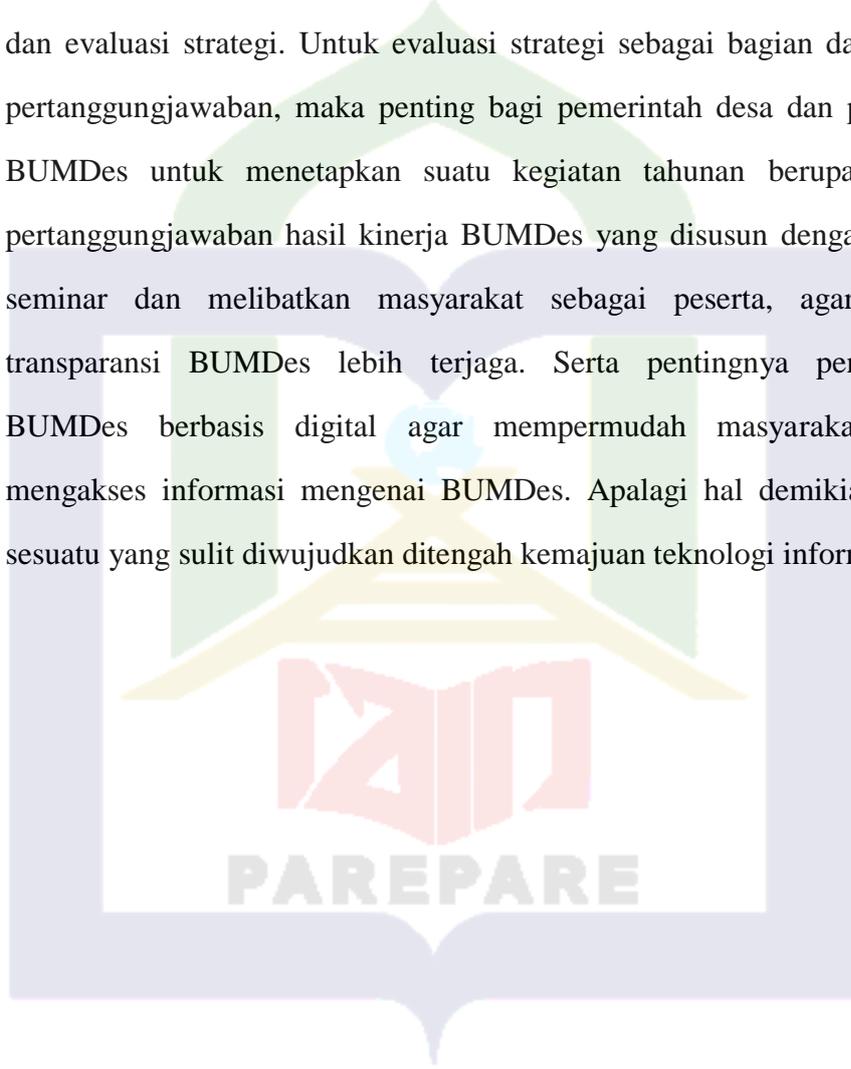
1. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memiliki peran signifikan dalam menunjang perekonomian masyarakat di desa, olehnya itu massifikasi keberadaan BUMDes di seluruh pelosok desa harus senantiasa digalakkan

sehingga dapat menunjang kemandirian ekonomi dan inovasi produktif di desa.

2. Pengelolaan usaha-usaha BUMDes harus dituangkan dalam rencana strategi yang terdokumentasi sehingga akan lebih memudahkan pengelola BUMDes dalam menjalankan usaha, selain itu rencana strategis tersebut menjadi pedoman kerja yang mampu menyelaraskan visi berupa kesatuan arah, kesatuan gerak dan kesatuan tujuan pengelolaan usaha BUMDes. Oleh sebab itu, tata kelola organisasi harus dijalankan secara professional layaknya bisnis pada umumnya tetapi tetap mengedepankan kearifan local dan sifat gotong royong sebagai budaya khas masyarakat desa.
3. Pentingnya kolaborasi harus senantiasa dikembangkan dalam usaha yang dikelola di desa, kerjasama produktif antara BUMDes dan unit usaha lain yang ada di desa seperti Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah kunci utama untuk mendorong kesejahteraan kolektif tatanan perekonomian masyarakat desa. Dengan demikian maka prinsip mutual dalam kegiatan usaha dapat dicapai, sehingga semua unit usaha yang ada di desa dapat berkontribusi positif bagi pengembangan perekonomian masyarakat desa.
4. BUMDes sebagai lembaga wirausaha atau bisnis di desa tentu membutuhkan support yang memadai dari lapisan masyarakat terkait. Dukungan masyarakat adalah spirit untuk menumbuhkan semangat, selain itu dukungan pemerintah terkait terutama pemerintah desa, pemerintah kecamatan dan pemerintah daerah sangat pula dibutuhkan baik dalam bentuk moral maupun moril. Dengan dukungan massif tersebut akan menjadikan BUMDes akan lebih eksis dan dapat berkontribusi positif bagi

perekonomian masyarakat desa, terutama pencapaian kesejahteraan dan pembukaan lapangan kerja yang memadai di desa.

5. BUMDes dalam menjalankan usahanya harus lebih menekankan pada proses strategi yang meliputi perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Untuk evaluasi strategi sebagai bagian dari proses pertanggungjawaban, maka penting bagi pemerintah desa dan pengelola BUMDes untuk menetapkan suatu kegiatan tahunan berupa laporan pertanggungjawaban hasil kinerja BUMDes yang disusun dengan format seminar dan melibatkan masyarakat sebagai peserta, agar prinsip transparansi BUMDes lebih terjaga. Serta pentingnya pengelolaan BUMDes berbasis digital agar mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi mengenai BUMDes. Apalagi hal demikian bukan sesuatu yang sulit diwujudkan ditengah kemajuan teknologi informasi.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an Al-Karim

- Ahmad. 2018. *Manajemen Strategis*, Makassar: CV. Nas Media Pustaka.
- Alim, Nizarul. 2009. *Pembiayaan Syari'ah untuk Usaha Mikro dan Kecil: Studi Kasus dan Solusi*, Cet. I Surabaya: PT. Bina Ilmu.
- Alma, Buchari. 2010. *Kewirausahaan Edisi Revisi*, Bandung: Alfabeta.
- Amin, Sitti Jamilah dan Astuti, An Ras Try. 2019. *Modul Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Cet. I Parepare: Nusantara Press.
- Anggito, Albi & Setiawan, Johan. 2018. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. I Sukabumi: Jejak Publisher.
- Antonio, Syafi'i. 2001. *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, Cet. I Jakarta: Gema Insani Press.
- Bungin, M. Burhan. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif Untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran Edisi Pertama*, Jakarta: Prenadamedia Group.
- Catio, Mukhlis. Sarwani & Ruknan. 2021. *Manajemen Strategi*, Cet. I Tangerang: Indigo Media.
- Fridiyanto. 2019. *Manajemen Strategik: Konsep Bisnis Bagi Lembaga Pendidikan Islam*, Cet. I Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Hafinuddin, Didin dan Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Cet. I Jakarta: Gema Insani Press.
- Hajar, Ibnu. 2019. *Manajemen Strategik: Konsep Keunggulan Bersaing Edisi Pertama*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Hamali, Arif Yusuf dan Budihastuti, Eka Sari. 2019. *Pemahaman Praktis, Administrasi, Organisasi dan Manajemen: Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi Edisi Pertama*, Cet. I Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Heene, Aimee dan Desmidt, Sebastian. 2010. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Huda, Nurul dkk. 2017. *Pemasaran Syariah: Teori dan Aplikasi Edisi Pertama* (Cet. I Depok: Kencana.
- Kamaroesid, Herry. 2016. *Tata Cara Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kementrian Agama Republik Indonesia. 2014. *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, Surabaya: Halim Publishing & Distributing.
- Manzilati, Azfi. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma, Metode dan Aplikasi*, Cet. I Malang: UB Press.
- Martono, Nanang. 2016. *Metode Penelitian Sosial: Konsep-Konsep Kunci Edisi Pertama*, Cet. II Jakarta: Rajawali Pers.
- Maryunani dan Setyanti, Axellina Muara. 2020. *Ekonomi Perdesaan*, Cet. I Malang: UBPress.

- Muhammad. 2004. *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Nainggolan, Benny Rojeston Marnaek dan Sipahutar, Tetty Tiurma Uli. 2020. *Penerapan dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa*, Cet. I Kota Baru: Insan Cendekia Mandiri.
- Najed, M. Nasri Hamang. 2013. *Ekonomi Islam: Zakat Ajaran Kesejahteraan dan Keselamatan Umat*, Parepare, STAIN Parepare.
- Neuman, W. Lawrence. 2017. *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif Edisi Ketujuh terj. Edina T. Sofia*, Jakarta: PT. Indeks.
- Novianto, Efri. 2019. *Manajemen Strategis*, Cet. I Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Nurdin, Ismail. 2020. *Manajemen Strategis Sektor Publik*, Cet. I Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Poerwandari, E. Kristi. 2007. *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*, Jakarta: LPSP3 UI.
- Prawirokusumo, Soeharto. 2010. *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, Cet. I Yogyakarta: BPFE.
- Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI). 2014. *Ekonomi Islam Edisi Pertama*, Cet. VI Jakarta: Rajawali Pers.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cet. XIV Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rijanto, Ahmad dan Rahayuningsih, Suesthi. 2019. *Pelatihan dan Pendampingan Usaha Mikro Kerupuk Samiler*, Cet. I Sidoarjo: Uways Inspirasi Indonesia.
- Ritonga, Zuriani. 2020. *Buku Ajar Manajemen Strategi (Teori dan Aplikasi)*, Cet. I Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Robbins, Stephen P. dkk. 2010. *Manajemen Edisi X*, Jakarta: Erlangga.
- Rukin. 2019. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Cet. I Takalar: Yayasan Ahmar Cendekia.
- Sagala, Saiful. 2006. *Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat Strategi Memenangkan Persaingan Mutu*, Jakarta: Nimas Multima.
- Sedjati, Retina Sri. 2015. *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, Cet. I Yogyakarta: Deepublish.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Cet XXII Bandung: Alfabeta.
- Suhendi, Hendi. 2005. *Fiqh Muamalah Edisi Pertama*, Cet. II Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sule, Ernie Tisnawati dkk. 2005. *Pengantar Manajemen Edisi Pertama*, Cet. I Jakarta: Kencana.
- Tim Penyusun. 2015. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, Program Pascasarjana STAIN Parepare.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*, Cet. I Jakarta: Binarupa Aksara.

Yam, Jim Hoy. 2020. *Manajemen Strategi: Konsep dan Implementasi Edisi Kedua*, Cet. I Makassar: CV. Nas Media Pustaka.

Yunus, Eddy. *Manajemen Strategis Edisi Pertama*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Jurnal

Anggraeni, Maria Rosa Ratna Sri. 2016. *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada BUMDes Di Gunung Kidul*, Yogyakarta, Modus Vol. 28 (2): 155-167, ISSN 0852-1875.

Dewi, Amelia Sri Kusuma. 2014. *Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa*, Journal of Rural and Development Volume V No. 1 Februari.

Dewi, Yenty Astarie. 2018. *Analisa Penerapan Prinsip Ekonomi Syariah Pada Unit Usaha BUMNag DALAM Meningkatkan Ekonomi Masyarakat Nagari*, Ekonomika Syariah: Journal of Economic Studies, Vol. 2 , No. 2, Juli-Desember.

Furqan, Ahmad Maslahatul. Salahuddin dan Fahmi, Rizqi Anfanni. 2018. *Peluang Pengembangan Ekonomi Islam Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*, Working Paper Keuangan Publik Islam No. 6 Seri 1.

Ihsan, M. Irma. Ladjin, Burhanuddin dan Widyatama, Arif. 2020. *Peluang Riset Strategi Bumdes Sebagai Dasar Pengembangan Perekonomian Masyarakat: Sebuah Studi Literatur*, Vokasi Jurnal Riset Akutansi, VOL.9, NO.2, Oktober p-ISSN:2337-537X : e-ISSN:2686-1941.

Kara, Muslimin. 2013. *Kontribusi Pembiayaan Perbankan Syariah Terhadap Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Kota Makassar*, Asy-Syir'ah Jurnal Ilmu Syari'ah dan Hukum, Vol. 47, No. 1, Juni.

Lestari, Andriani. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Dan Komitmen Organisasi Terhadap Efektifitas Implementasi Rencana Strategik Pada Madrasah Aliyah di Kabupaten Sukabumi Jawa Barat*, Jurnal Administrasi Pendidikan Vol.XXIII No.1 April.

Mahiry, Muflih Muhammad. Yulianti, Rahmani Timorita dan Alfianto, Achmad Nur. 2020. *Manajemen BUMDes Tridadi Makmur Desa Tridadi Kabupaten Sleman Perspektif Maqasid Syariah*, Proceedings: 1st Annual Conference On Ihtifaz: Islamic Economics, Finance, and Banking (ACI-IJIEFB).

Prasetyo, Ratna Azis. 2016. *Peranan BUMDes dalam Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Pejambon Kecamatan Sumberrejo Kabupaten Bojonegoro*, Jurnal Dialektika Volume XI No.1 Maret.

Ridlwan, Zulkarnain. 2014. *Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Pembangunan Perekonomian Desa*, Fiat Justisia Jurnal Ilmu Hukum Volume 8 No. 3, Juli-September.

Ridwan dan Yuli. 2018. *Formulasi, Implementasi dan Evaluasi Strategi Dalam Penyusunan Business Plan Pada PT. Bosowa Propertindo*, Jurnal Bisnis & Kewirausahaan: Vol 7 No 3.

Rusniati dan Haq, Ahsanul. 2014. *Perencanaan Strategis Dalam Perspektif Organisasi*, Jurnal Intekna, Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014 : 102 - 209.

Zulaeha, Noni. Kurniawan, Putu Sukma dan Yasa, I Nyoman Putra. 2019. *Perancangan Pengalokasian Dana Desa Berbasis Prinsip Syari'ah Melalui Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Studi Kasus Di Desa Pegayaman Kecamatan Sukasada Kabupaten Buleleng)*, JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi) Universitas Pendidikan Ganesha, Vol: 10 No: 2 e-ISSN: 2614 – 1930.

Zulkarnaen, Reza M. 2016. *Pengembangan Potensi Ekonomi Desa Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta*, Dharmakarya: Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat, Vol. 5, No. 1, Mei: 1 – 4 ISSN 1410 – 5675.

Peraturan Prundang-undangan

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa. (peraturan.bpk.go.id), diakses tanggal 1 Juli 2021.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (<https://www.akah.desa.id/artikel/2019/9/9/undang-undang-no-6-tahun-2014-tentang-desa>), diakses 5 Februari 2021.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa (<https://www.akah.desa.id/artikel/2019/9/9/undang-undang-no-6-tahun-2014-tentang-desa>), diakses 5 Februari 2021.

Sumber Lain

Arif, M. Nur Rianto Al. *Filosofi Dasar Ekonomi Islam*, h. 4 <http://repository.ut.ac.id/4013/1/ESPA4528-M1.pdf> diakses 05 Februari 2021.

Arif, Muhammad. *Diktat Filsafat Ekonomi Islam*, h. 10 <http://repository.uinsu.ac.id/4592/1/Diktat%20Filsafat%20Ekonomi%20Islam.pdf> diakses 05 Februari 2021.

Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring* (<https://kbbi.kemdikbud.go.id/>), diakses 5 Februari 2021.

Chairani, Dessita. *Kepercayaan Kunci Penting Kesuksesan Sebuah Usaha*, <https://www.tribunnews.com/bisnis/2019/04/10>, diakses 01 Juli 2021.

Haqiqi, Robitotul. *Sifat Fathonah dalam Mengembangkan Entrepreneurship*, <https://www.kompasiana.com/haqiqi/59ed163396bb0837ae346572/>, diakses tanggal 01 Juli 2021.

<http://www.pengertianmenurutparaahli.net/pengertian-pengelolaan-menurut-paraahli/>, diakses 04 Mei 2021.

<https://pinrangkab.bps.go.id/publication/2019/09/26/d0c464f059e80e787a5af43b/kecamatan-lembang-dalam-angka-2019.html>. Dikutip 04 Mei 2021.

Saputra, Muhammad Genantan. *BUMDes Punya Peran Penting Majukan UMKM* (<https://www.liputan6.com/bisnis/read/4286632/BUMDES-punya-peran-penting-majukan-umkm>), diakses 05 Februari 2021.

Lampiran-Lampiran



SURAT IZIN PENELITIAN

**PEMERINTAH KABUPATEN PINRANG**
DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
UNIT PELAYANAN TERPADU SATU PINTU
Jl. Jend. Sukawati Nomor 40. Telp/Fax : (0421)921695 Pinrang 91212

**KEPUTUSAN KEPALA DINAS PENANAMAN MODAL
DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN PINRANG**
Nomor : 503/0227/PENELITIAN/DPMPTSP/06/2021

Tentang
REKOMENDASI PENELITIAN

Menimbang : bahwa berdasarkan penelitian terhadap permohonan yang diterima tanggal 03-06-2021 atas nama SUDARMAN, dianggap telah memenuhi syarat-syarat yang diperlukan sehingga dapat diberikan Rekomendasi Penelitian.

Mengingat : 1. Undang - Undang Nomor 29 Tahun 1959;
2. Undang - Undang Nomor 18 Tahun 2002;
3. Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2007;
4. Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009;
5. Undang - Undang Nomor 23 Tahun 2014;
6. Peraturan Presiden RI Nomor 97 Tahun 2014;
7. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 64 Tahun 2011 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 2014;
8. Peraturan Bupati Pinrang Nomor 48 Tahun 2016; dan
9. Peraturan Bupati Pinrang Nomor 38 Tahun 2019.

Memperhatikan : 1. Rekomendasi Tim Teknis PTSP : 0425/RT.Teknis/DPMPTSP/06/2021, Tanggal : 03-06-2021
2. Berita Acara Pemeriksaan (BAP) Nomor : 0227/BAP/PENELITIAN/DPMPTSP/06/2021, Tanggal : 03-06-2021

MEMUTUSKAN

Menetapkan : Memberikan Rekomendasi Penelitian kepada :

KESATU : Memberikan Rekomendasi Penelitian kepada :

1. Nama Lembaga	: INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PAREPARE
2. Alamat Lembaga	: JL. AMAL BAKTI NO. 8 SOREANG
3. Nama Peneliti	: SUDARMAN
4. Judul Penelitian	: STRATEGI PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) TERHADAP PENGEMBANGAN UMKM DI KECAMATAN LEMBANG KABUPATEN PINRANG (ANALISIS EKONOMI ISLAM)
5. Jangka waktu Penelitian	: 1 Bulan
6. Sasaran/target Penelitian	: PENGELOLA BUMDES DI BEBERAPA DESA DI KEC. LEMBANG SERTA PELAKU USAHA UMKM
7. Lokasi Penelitian	: Kecamatan Lembang

KEDUA : Rekomendasi Penelitian ini berlaku selama 6 (enam) bulan atau paling lambat tanggal 03-12-2021.

KETIGA : Peneliti wajib menaati dan melakukan ketentuan dalam Rekomendasi Penelitian ini serta wajib memberikan laporan hasil penelitian kepada Pemerintah Kabupaten Pinrang melalui Unit PTSP selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah penelitian dilaksanakan.

KEEMPAT : Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan, apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan, dan akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya.

Diterbitkan di Pinrang Pada Tanggal 03 Juni 2021

	Ditandatangani Secara Elektronik Oleh : ANDI MIRANI, AP.,M.Si NIP. 197406031993112001 Kepala Dinas Penanaman Modal dan PTSP Selaku Kepala Unit PTSP Kabupaten Pinrang
---	---

Biaya : Rp 0,-



 Balai Sertifikasi Elektronik

 CERTIFIED MANAGER

 ZONA HIJAU

 OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSSb

DPMPTSP



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PAREPARE
PROGRAM PASCASARJANA

Jalan Amal Bakti No. 8 Soreang, Kota Parepare 91132 Telepon (0421) 21307, Fax. (0421) 24404
PO Box 909 Parepare 91100 website: www.iainpare.ac.id, email: mail@iainpare.ac.id

Nomor : B- 709 /In.39.12/PP.00.9/05/2021
Lampiran : -
Perihal : Izin Melaksanakan Penelitian

Parepare, 41 Mei 2021

Yth. Bapak Bupati Pinrang
Cq. Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan
Terpadu Satu Pintu

Di

Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Sehubungan dengan rencana penelitian untuk Tesis mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Parepare tersebut di bawah ini :

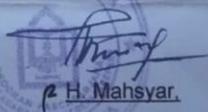
Nama : SUDARMAN
NIM : 19.0224.007
Program Studi : Ekonomi Syari'ah
Judul Tesis : Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)
Terhadap Pengembangan UMKM Di Kecamatan Lembang
Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)

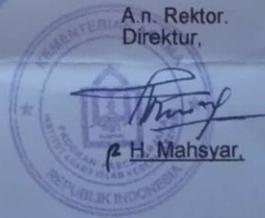
Untuk keperluan Pengurusan segala sesuatunya yang berkaitan dengan penelitian tersebut akan diselesaikan oleh mahasiswa yang bersangkutan. Pelaksanaan penelitian ini direncanakan pada bulan Mei Tahun 2021 Sampai Selesai.

Sehubungan Dengan Hal Tersebut Diharapkan kepada bapak/ibu kiranya yang bersangkutan dapat diberi izin dan dukungan seperlunya.

Assalamu Alaikum Wr. Wb.

A.n. Rektor,
Direktur,

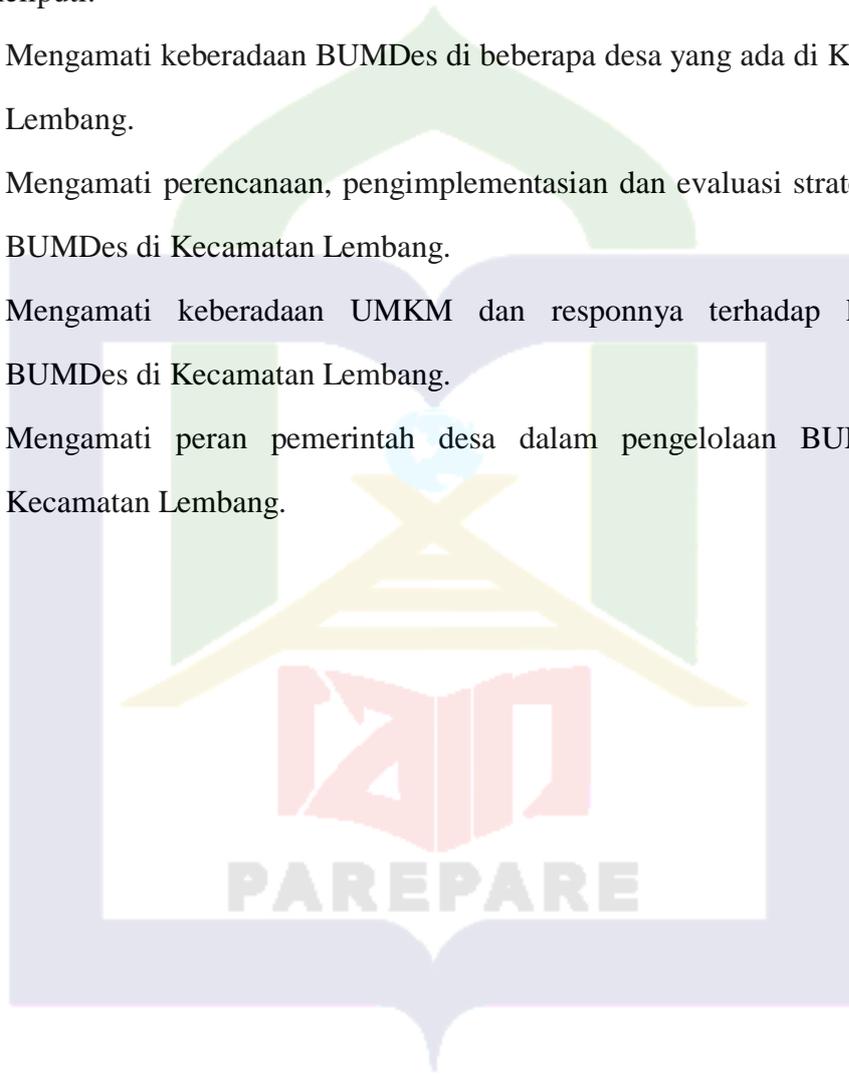

H. Mahsyar.



PANDUAN OBSERVASI

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengamatan tentang deskripsi umum strategi pengelolaan BUMDes terhadap pengembangan UMKM yang meliputi:

1. Mengamati keberadaan BUMDes di beberapa desa yang ada di Kecamatan Lembang.
2. Mengamati perencanaan, pengimplementasian dan evaluasi strategi usaha BUMDes di Kecamatan Lembang.
3. Mengamati keberadaan UMKM dan responnya terhadap kehadiran BUMDes di Kecamatan Lembang.
4. Mengamati peran pemerintah desa dalam pengelolaan BUMDes di Kecamatan Lembang.



PEDOMAN WAWANCARA

PENGELOLA BUMDES

1. Apa saja jenis usaha yang dijalankan oleh pengelola BUMDes?
2. Berapa anggaran yang dibutuhkan oleh pengelola BUMDes dalam menjalankan unit usaha yang dikelola?
3. Bagaimana cara pengelola BUMDes dalam merencanakan usaha yang akan dijalankan?
4. Strategi apa saja yang diterapkan oleh pengelola BUMDes dalam menjalankan usaha?
5. Dalam perencanaan strategi, apakah murni inisiatif sendiri pengelola BUMDes ataukah juga melibatkan komponen yang lain?
6. Dalam perencanaan strategi, apakah pengelola BUMDes mempertimbangkan lingkungan luar organisasi sebelum menetapkan rencana strategi usaha?
7. Apa visi usaha jangka panjang yang diharapkan oleh pengelola dalam mengelola usaha BUMDes?
8. Apakah dalam perencanaan strategi usaha BUMDes ada yang spesifik mengarah pada pengembangan UMKM?
9. Bagaimana pola penerapan strategi usaha yang dijalankan oleh BUMDes?
10. Bagaimana peranan pengelola BUMDes dalam penerapan strategi usaha BUMDes?
11. Jika dalam pelaksanaan usaha BUMDes berlangsung tidak efektif atau kurang lancar, langkah apa yang ditempuh oleh pengelola BUMDes?
12. Jika terjadi kerugian dalam usaha yang dijalankan oleh BUMDes, siapa yang bertanggungjawab penuh terhadap kerugian tersebut?
13. Untuk evaluasi program usaha yang dijalankan oleh BUMDes, apakah ditentukan secara berkala atau tidak ada proses evaluasi usaha?
14. Apa langkah-langkah yang ditempuh oleh pengelola BUMDes setelah melakukan proses evaluasi strategi usaha berlangsung?
15. Dalam evaluasi strategi usaha ditemukan kekurangan dan kelemahan usaha yang dijalankan, apakah pengelola BUMDes masih melanjutkan usaha tersebut atau menetapkan usaha khusus lainnya sebagai pengganti?

PEDOMAN WAWANCARA

PEMERINTAH DESA

1. Berapa anggaran yang disiapkan oleh pemerintah desa untuk mendukung dan menjalankan usaha BUMDes?
2. Apakah penetapan pengelola BUMDes ditunjuk langsung oleh pemerintah desa ataukah berdasarkan hasil penilaian terhadap kompetensi pengelola?
3. Dalam penetapan usaha yang akan dijalankan oleh BUMDes, apakah pemerintah desa juga mengambil peran ataukah memberikan wewenang khusus pengelola BUMDes untuk menjalankan usahanya sendiri?
4. Apa langkah yang ditempuh oleh pemerintah desa untuk memperkenalkan BUMDes kepada masyarakat secara umum?
5. Apakah ada kegiatan-kegiatan khusus yang ditentukan oleh pemerintah desa guna menunjang kompetensi pengelola BUMDes sebelum menjalankan usahanya?
6. Apa peranan yang ditempuh pemerintah desa setelah usaha yang dikelola BUMDes telah berjalan?
7. Apakah sebelum mendirikan BUMDes, pemerintah desa juga memperhatikan secara seksama unit usaha lain yang ada di desa seperti UMKM?
8. Apakah ada inisiatif yang ditempuh pemerintah desa untuk mengkolaborasikan BUMDes dengan unit UMKM desa?
9. Jika usaha yang dijalankan oleh BUMDes berjalan tidak lancar atau mengalami kerugian, apakah beban kerugian tersebut dibebankan sepenuhnya kepada pengelola BUMDes ataukah ditanggung bersama oleh pemerintah desa?
10. Apa langkah pemerintah desa untuk mengevaluasi usaha yang dijalankan oleh pengelola BUMDes, baik yang berjalan lancar maupun yang tidak berjalan lancar?

PEDOMAN WAWANCARA

UNIT UMKM

1. Berapa anggaran yang dibutuhkan oleh bapak/ibu dalam menjalankan usaha yang digeluti?
2. Darimana perolehan anggaran yang bapak/ibu gunakan dalam menjalankan usaha, apakah anggaran sendiri atau hasil pinjaman dari pihak lain?
3. Apakah usaha yang dijalankan oleh bapak/ibu ini adalah usaha sendiri atau hasil kerjasama dengan pihak lain?
4. Apakah dalam menjalankan usaha, bapak/ibu bekerja sendiri atau memiliki tenaga pekerja lainnya?
5. Selain menjalankan usaha, apa kegiatan yang bapak/ibu jalankan sehari-hari?
6. Berapa keuntungan maksimal yang dapat bapak/ibu peroleh dalam menjalankan usaha ini?
7. Berapa modal yang bapak/ibu keluarkan untuk mempertahankan dan mengembangkan usaha ini?
8. Apakah dalam menjalankan usaha ini, bapak/ibu pernah mengalami kerugian dan apa penyebabnya?
9. Bagaimana tanggapan bapak/ibu terhadap keberadaan BUMDes di desa?
10. Apa harapan bapak/ibu terhadap usaha yang dijalankan oleh BUMDes?

TRANSKRIP WAWANCARA

1. Ahmad (Kepala Desa Binanga Karaeng)

Anggaran yang pemerintah desa siapkan sejauh ini masih sekitar 183 juta untuk mendukung usaha BUMDes dan apabila usaha BUMDes dapat berkembang dan menjanjikan maka kami akan suntikkan anggaran tambahan. Sebenarnya anggaran yang kami siapkan diawal adalah sekitar 300 juta akan tetapi karena adanya pemotongan anggaran akibat covid-19 maka kami juga memotong anggaran untuk peruntukkan BUMDes. Untuk penetapan pengelola BUMDes, kami pemerintah desa juga menetapkan pengelola secara profesional apalagi anggaran yang dikelola adalah anggaran Negara dan tidak boleh sembarangan orang yang direkrut sebagai pengelola BUMDes, malahan kami mengadakan sayembara di media sosial untuk menentukan siapa yang layak menjadi pengelola BUMDes dan melalui mekanisme penilaian yang terukur. Untuk penetapan usaha BUMDes kami serahkan sepenuhnya kepada pengelola dan pemerintah desa hanya bertugas sebagai pengawas saja. Untuk langkah-langkah yang pemerintah desa tempuh untuk memperkenalkan BUMDes kepada masyarakat umum adalah dengan jalan sosialisasi serta meminta kepada seluruh masyarakat untuk mendukung pengembangan usaha BUMDes. Kami juga dari pemerintah aktif melakukan diskusi untuk pengembangan pengelolaan BUMDes agar kedepannya dapat berjalan lancar dan untuk mengontrol jalannya usaha BUMDes kami juga mendukung usaha BUMDes dan berupaya untuk meyakinkan masyarakat bahwa BUMDes akan berhasil nantinya. Kami juga tetap memperhatikan UMKM di desa bahkan kami berharap bahwa nantinya BUMDes dapat berjalan beriringan dengan pegiat UMKM yang ada di desa. Dan kami akan tetap mengupayakan agar kolaborasi usaha kedepannya dapat berjalan antara UMKM dan BUMDes. Untuk persoalan untung rugi usaha BUMDes kami pemerintah desa tidak mencampuri urusan tersebut karena memang tugas kami adalah mengawasi usaha BUMDes, apabila terjadi salah langkah maka kami akan menegur dan mengevaluasi kinerja pengelola usaha BUMDes tersebut. Untuk langkah evaluasi nantinya kami tetapkan secara intens agar usaha yang dikelola BUMDes dapat berjalan lancar serta dapat berkembang dan membuka peluang usaha lainnya.

2. Accang, S.Ip. (Kepala Desa Pangaparang)

Anggaran yang kami siapkan pada awalnya adalah sekitar 200 juta dan untuk penetapan pengelola berdasarkan orang kami percayai dan memiliki kompetensi untuk menjalankan BUMDes kedepannya. Untuk penetapan usaha kami pemerintah desa memberikan wewenang kepada pengelola BUMDes untuk menentukan jenis usaha yang akan dijalankan dan akan dipaparkan nantinya didalam musyawarah penetapan usaha BUMDes. Langkah awal kami untuk

memperkenalkan usaha ini adalah melalui jalan sosialisasi kepada masyarakat bahwa ada yang namanya badan usaha milik desa yang sifatnya akan mempermudah masyarakat untuk memajukan pertanian masyarakat dan usaha masyarakat. Kami juga menetapkan pelatihan khusus bagi pengelola BUMDes sebelum menjalankan usahanya nantinya. Kami juga tetap akan mengontrol pelaku usaha BUMDes dan pengelola BUMDes wajib memberikan laporan secara berkala tentang kemajuan atau kemunduran usaha yang dijalankan oleh BUMDes. Kami juga sangat memperhatikan UMKM yang ada di desa jangan sampai mereka beranggapan bahwa hadirnya BUMDes adalah pesaing usaha mereka yang padahal sebenarnya malah berfungsi untuk mempermudah usaha mereka nantinya dengan jalan kerjasama produktif. Adapun beban kerugian yang diderita oleh BUMDes nanti akan kami tanggung bersama, olehnya itu kami dari pemerintah desa akan mengawasi secara ketat dan mengevaluasi usaha mereka agar terhindar dari kerugian usaha nantinya. Untuk langkah kami pemerintah desa akan intens koordinasi agar kami dan pengelola BUMDes dapat merancang pengembangan usaha kedepannya.

3. Ahmad (Sekretaris Desa Benteng Paremba)

Kalau untuk anggaran tahun ini kami tetap menyiapkan anggaran kepada pengelola BUMDes untuk menjalankan usahanya sementara untuk penetapan pengelola BUMDes dipilih melalui jalan musyawarah dan berdasarkan kompetensi untuk menjalankan usaha BUMDes nantinya. Dalam penetapan usaha BUMDes kami juga pemerintah desa memberikan wewenang kepada pengelola untuk merancang usahanya, adapun penetapannya dikembalikan kepada pemerintah desa untuk ditetapkan dan dievaluasi. Untuk memperkenalkan BUMDes kepada masyarakat umum kami dari pemerintah desa senantiasa memperkenalkan BUMDes dan meminta kepada pengelola BUMDes untuk terus mengembangkan usahanya, apalagi salah satu usaha yang dijalankan BUMDes sejauh ini yaitu pengadaan dan jual beli alat pertanian seperti penyediaan pupuk, bibit, pestisida dan sebagainya malah direkomendasikan langsung oleh para kelompok tanai agar BUMDes dapat menjalankan usaha tersebut dan sekaligus memfasilitasi petani untuk melakukan pinjaman dengan ketentuan pembayarannya setelah musim panen berlangsung sehingga petani dapat dimudahkan.

4. Anita Kustianti (Sekretaris BUMDes Ampere Desa Binanga Karaeng)

Jenis usaha yang dijalankan ada tiga yaitu jenis usaha agrobisnis *akkajutunggal* atau usaha budidaya tanaman hidroponik yang sementara berjalan, kedua pangkalan tabung gas LPG dan ketiga adalah usaha pengairan atau irigasi pertanian. Sementara anggaran untuk tiap program berkisar antara 35 juta untuk satu program dengan rincian total anggaran yang diterima dari pemerintah desa

adalah Rp. 183 juta untuk program tahun berjalan. Untuk pencairan pertama adalah Rp. 60 juta khusus untuk membiaya program berjalan yakni budidaya tanaman hidroponik, sementara lebihnya ditujukan untuk 2 program yang sudah dirancang. Perencanaan usaha yang dijalankan juga berdasarkan hasil survey dan sosialisasi kepada masyarakat dan berdasarkan kebutuhan masyarakat. Adapun langkah-langkah pengembangan usaha diserahkan sepenuhnya kepada penanggungjawab usaha masing-masing. Untuk perencanaan strategi juga turut melibatkan seluruh pihak bukan hanya sekedar diinisiasi oleh pengelola BUMDes melalui langkah musyawarah untuk mufakat dalam penetapan usaha BUMDes. Untuk tujuan jangka panjang BUMDes sejauh ini adalah harapan kesejahteraan masyarakat dengan senantiasa berupaya untuk mengembangkan usaha dan menambah jenis usaha kedepannya yang dianggap sesuai dengan visi organisasi dan berbasis pada kebutuhan masyarakat umum. Sejauh ini usaha kolaborasi yang dirancang untuk merekrut UMKM adalah usaha pangkalan LPG yang diharapkan dapat memfasilitasi ketersediaan LPG ke seluruh UMKM dengan maksud dapat dipasarkan dan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap tabung gas LPG tersebut. Mekanisme kerja organisasi juga berdasarkan pada pembagian kerja dan masing-masing bertanggungjawab terhadap usaha yang dijalankan. Adapun langkah evaluasi akan ditempuh melalui jalur koordinasi yang memadai untuk menimbang potensi pengembangan usaha agar dapat berjalan maksimal. Untuk proses evaluasi usaha ditetapkan dengan durasi waktu 3 bulan sejak berjalannya usaha.

5. Abdul Rasyid Sahar (Direktur BUMDes Ampera Desa Binanga Karaeng)

Untuk penentuan jenis usaha yang akan dijalankan oleh BUMDes nantinya memang diuji kelayakan usaha sehingga penetapan usaha bisnis baru bisa disetujui jika telah melewati fase uji kelayakan usaha. Hal itu dilakukan agar pengelola dapat mengukur tingkat kemajuan dan progress usaha BUMDes. Setelah diperiksa oleh direktorat yang bertanggungjawab terhadap usaha maka akan diajukan kembali kerana auditing untuk ditetapkan. Setiap usaha yang ditetapkan memnag melalui perencanaan stategi yang matang seperti memeriksa kelayakan usaha, mengamati break event point bisnis, apabila dianggap layak maka akan ditetapkan kedalam rencana bisnis anggaran (RBA). Target jangka panjang atau *roadmap* BUMDes untuk 5 tahun yang akan datang: untuk tahun pertama adalah penguatan kelembagaan bisnis, kedua memandirikan unit usaha dan target utama diangka 4 sampai 5 tahun usaha berjalan maka diharapkan dapat membuka lapangan pekerjaan di desa, selanjutnya BUMDes juga dapat mengakomodir UMKM yang ada di desa. Untuk evaluasi usaha dilaksanakan secara berkala yakni 3 bulan sejak berjalannya usaha untuk mengetahui siklus

usaha dan mengukur efektifitas usaha agar dapat dikembangkan dan disesuaikan dengan rancangan awal usaha. Dari total anggaran yang digunakan disisihkan 20 persen sebagai cadangan dan juga untuk kebutuhan pengelola usaha.

6. H. Jabbar (Direktur BUMDes Batupapan Desa Benteng Paremba)

BUMDes Battupapan Desa Benteng Paremba sudah berjalan sejak 2017 yang lalu bahkan menjadi salah satu BUMDes tertua yang ada di kecamatan Lembang. Untuk jenis usaha yang dikelola seperti penyediaan dan jual beli alat-alat pertanian seperti pupuk, bibit, pestisida dan lain sebagainya, kedua sewa genset untuk kebutuhan penerangan pada saat ada hajatan di desa seperti pernikahan, akikah dan sebagainya, ketiga, sewa moleng untuk kebutuhan rabat beton, sewa traktor untuk kebutuhan persawahan. Sampai saat ini anggaran yang dikelola BUMDes sekitar Rp. 200 juta, dengan kalkulasi 30 juta untuk tahap awal, 50 dan 60 juta untuk tahap lanjutan bahkan sudah mendapat suntikan anggaran langsung dari kementerian desa dengan nominal 50 juta. Perencanaan usaha yg dijalankan BUMDes desa Benteng Paremba juga didasarkan pada kebutuhan masyarakat dan melibatkan seluruh komponen dalam perancaan usahanya. Penetapan usaha juga melalui mekanisme teruji dengan memperhatikan lingkungan luar organisasi. Adapun visi jangka panjang BUMDes yakni menjadikan desa Benteng Paremba sebagai desa wisata buah. Untuk sementara, semua jenis usaha yang dikelola BUMDes belum ada yang spesifik menyentuh UMKM tetapi untuk persiapan kedepan telah dirancang beragam jenis usaha yang dapat di kerjasamakan dengan UMKM agar usaha yang ada di desa lebih besar lagi. Untuk sementara waktu pengelola BUMDes masih terbatas apalagi pengelola BUMDes sama sekali tidak menerima insentif dari usaha yang dijalankan karena memang usaha BUMDes sejauh ini masih murni usaha sosial, nanti jika usaha BUMDes dapat berkembang maka akan dilakukan perekrutan dan pemberian insentif terhadap pengelola BUMDes. Sejalan ini juga pengelola BUMDes bekerja secara kolektif untuk menjalankan usaha. Jika usaha yang dikelola BUMDes mengalami kerugian maka tentu dilakukan evaluasi dan tetap konsisten menjalankan usaha agar kerugian tersebut dapat ditutupi. Untuk yang bertanggungjawab terhadap kerugian yang dialami tentunya diserahkan sepenuhnya kepada pengelola. Adapun langkah evaluasi usaha juga tetap dilakukan bahkan pada berbagai kondisi, BUMDes tetap menjadi perhatian seperti pada saat ada musyawarah di desa atau MUSREMBANG. Untuk mekanisme laporan keuangan akan dilaporkan kepada pemerintah desa dengan menyeter laporan tahunan kepada pemerintah desa. Pentingnya komunikasi juga sangat menentukan agar keberlanjutan usaha BUMDes dapat berjalan maksimal. Untuk mekanisme penentuan dan penggantian usaha tentu dilakukan secara saksama apalagi mengganti usaha bukan satu-satunya jalan yang dapat ditempuh. Olehnya itu pengurus BUMDes berinisiatif

untuk tetap mempertahankan usaha agar dapat berkembang dan berkelanjutan. Keuntungan usaha yang diperoleh BUMDes sejauh ini juga bervariasi diangka 10 sampai 20 juta selama kurun waktu satu tahun. Tetapi selama musim corona bahkan penghasilan BUMDes mengalami penurunan. Untuk penentuan penjualan kebutuhan pertanian harga yang ditetapkan oleh BUMDes juga tidak serta-merta tetapi melalui jalan musyawarah sehingga harga jual tidak memberatkan masyarakat dan tentu saja dapat dijangkau oleh masyarakat.

7. Fendi Srialam (Direktur BUMDes Desa Pangaparang)

Anggaran yang dikelola oleh BUMDes sejauh ini adalah 192 juta. Rencana usaha yang akan dijalankan oleh BUMDes adalah mendirikan bulog desa yang dapat menampung hasil bumi masyarakat desa Pangaparang. Untuk legalitasnya masih sementara dalam pengajuan di kemendes. Usaha selanjutnya juga yang akan dijalankan oleh BUMDes adalah pangkalan LPG, dengan dasar bahwa selama ini di desa Pangaparang sering mengalami kelangkaan gas ditambah lagi, biasanya harga jual yang ditentukan oleh pengecer cenderung mahal dan susah dijangkau masyarakat. Apabila telah berjalan nantinya maka diharapkan BUMDes dapat mengontrol harga jual gas LPG kepada UMKM untuk diperjual belikan, apabila penjual menjual gas LPG diatas harga yang telah ditetapkan maka BUMDes akan menghentikan supply gas tersebut. Selanjutnya usaha yang dikelola oleh BUMDes juga adalah penyewaan sound system atau alat music (*cayya-cayya*) untuk keperluan pada saat ada pagelaran dan hajatan di desa. BUMDes juga berinisiatif nantinya jika berjalan usaha bulog desa tersebut, mereka dapat mengontrol harga beli hasil bumi masyarakat yang selama ini selalu dipermainkan oleh tengkulak yang semena-mena mempermainkan harga. Langkah-langkah strategis yang akan ditempuh oleh pengelola BUMDes nantinya jika usaha bulog desa ini berjalan maka BUMDes bisa membuat beberapa terobosan apabila terjadi kejatuhan harga di pasar maka BUMDes akan memproduksi hasil bumi masyarakat dan mengecerkannya agar masyarakat tidak terkena dampak langsung dari kejatuhan harga di pasar tersebut. Langkah awal BUMDes dalam menetapkan usahanya juga melalui observasi mendalam terhadap kebutuhan masyarakat terutama di bidang pertanian apalagi mayoritas masyarakat desa Pangaparang adalah petani. Untuk tujuan utamanya adalah membantu perekonomian masyarakat di desa. Bahkan hasil penetapan usaha disosialisaikan kepada seluruh masyarakat desa.

8. Munir (Pelaku UMKM RK-RT Network)

Anggaran yang dibutuhkan untuk pengelolaan usaha adalah sekitar 70 juta, modal tersebut termasuk untuk pengadaan kebutuhan pemasangan jaringan seperti pengadaan kabel, boster dan sebagainya termasuk jasa pemasangannya. Untuk modal tersebut bersumber dari usaha sendiri. Dan dikelola secara sendiri. Sejauh

ini saya juga memiliki tenaga pekerja sekitar 5 orang untuk membantu menjalankan usaha ini. Untuk keuntungan maksimal sejauh ini berkisar antara 2 sampai 3 juta per bulan dan sudah berjalan hampir satu tahun sejak dioperasikan. Untuk modal yang digunakan untuk mempertahankan usaha biasanya berkisar 1 juta per bulan. Selama mengalami usaha ini juga pernah mengalami kerugian terutama pada saat musim hujan karena alat yang digunakan rentan terhadap petir.

9. Tamsil L. (Pelaku UMKM Budidaya Tanaman Hidroponik)

Modal awal yang dibutuhkan untuk berkisar sekitar lebih 10 juta karena untuk satu instalasi atau media tanam membutuhkan modal sekitar 4 juta, dan total instalasi yang dimiliki sejauh ini adalah 3 instalasi. Untuk modal usaha sejauh ini masih berasal dari modal sendiri dan dikelola secara pribadi. Sejauh ini juga belum merekrut tenaga pekerja karena usaha yang dijalankan juga masih bisa dikontrol secara sendiri. Selain menjalankan usaha ini saya juga beroperasi sebagai tenaga kontrak pada usaha advertising. Untuk keuntungan yang diperoleh selama sebulan biasanya berkisar di angka 2 juta rupiah. Sementara modal yang saya butuhkan untuk memodali usaha bulanan diperoleh dari perputaran pendapatan terutama digunakan untuk pembelian bibit dan nutrisi tanaman. Selama menjalankan usaha juga pernah mengalami kerugian karena diserang oleh hama dan pertumbuhan tanaman hidroponik tidak tumbuh maksimal. Harapan saya terhadap BUMDes adalah ia dapat berefek signifikan di desa terutama menyerap tenaga kerja produktif dan dapat memberikan pendapatan asli desa yang signifikan. Dan mudah-mudahan keberadaan BUMDes dapat memberikan dampak signifikan terhadap pelaku UMKM terutama dibidang edukasi apalagi pengelola BUMDes didukung dengan tenaga professional dan beroperasi secara professional pula dan semoga BUMDes hadir bukan sebagai competitor usaha yang ada di desa tetapi malah dapat berkolaborasi dengan pelaku usaha yang ada didesa.

BUKTI HASIL WAWANCARA

BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : AHMAD
Umur : 33th
Pekerjaan : KHRUS

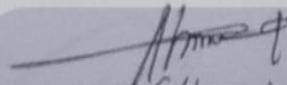
Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : Ahad
Tanggal : 13 JUNI 2021
Tempat : Dusun Tancung RT.001 RW 001 Desa Binanga Karaseng

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 13 Juni 2021

Mengetahui,-


(Ahmad)

BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ACCANE S.P.
Umur : 60 Tahun
Pekerjaan : KADEK PANGAPRANE

Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : SELASA
Tanggal : 16 JUNI 2021
Tempat : Dusun Tanah Lela RT 001/ RW 001 Desa Pangaparang

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pangareng (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pangareng, 16 JUNI 2021

Mengetahui,-

ACCANE S.P.

BUKTI HASIL WAWANCARA

Demikian, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : AHMAD
Umur : 30-08-1968
Pekerjaan : SUK-DES

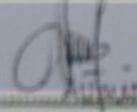
Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pemasaran Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : JUMMUT
Tanggal : 18 - JUNI 2021
Tempat : Dusun Londa RT 002/RW 002, Desa Berdeung Paremba

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 18 Juni 2021

Mengetahui,



BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : TAMSIL U

Umur : 28 Tahun

Pekerjaan : WIRASWASTA / PENGUSAHA BUDIDAYA HIDROPONIK

Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : AHAD

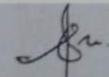
Tanggal : 13 Juni 2021

Tempat : Osygn - Tuncung RT 001/RW 001 Desa Binanga Karaeng

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 13 Juni 2021

PAREPARE
Mengetahui,-



TAMSIL U

BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MUNIR
Umur : 30 TAHUN
Pekerjaan : WIRASWASTA / PENCUSAHA RE-RT NET

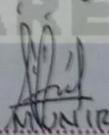
Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : SELASA
Tanggal : 14 JUNI 2021
Tempat : Pajang Batta, RT 003/RW 003, Desa: Bencong Parembas

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 15 JUNI 2021

Mengetahui,-


MUNIR

BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ABDUL RASYID SAHAP

Umur : 30 TAHUN

Pekerjaan : Pangrehlun Bumdes Ampara Binanga Karaeng

Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : LAGU

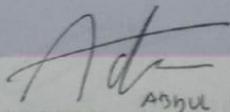
Tanggal : 16 JUNI 2021

Tempat : Dusun Tunjung RT 001/RW 001 Desa Binanga Karaeng

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 16 Juni2021

Mengetahui,-



ABDUL RASYID-S

BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fendi SRIALAM
Umur : 30 Tahun
Pekerjaan : Wiraswasta

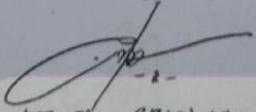
Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : JUMAT
Tanggal : 18 JUNI 2021
Tempat : Dusun Tanah Kita RT 001/RW 001 Desa Pangaparang

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 18 JUNI 2021

Mengetahui,-


FENDI SRIALAM

BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ANITA KUSTIANTI

Umur : 30th

Pekerjaan : Sekretaris BUMDes AMPERA BIKAR

Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : SELASA

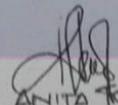
Tanggal : 15 JUNI 2021

Tempat : Dusun TUNCUNG RT 001/RW 001 Desa Binanga Karaeng

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 15 JUNI 2021

Mengetahui,-


ANITA KUSTIANTI

BUKTI HASIL WAWANCARA

Benar, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : HIJABBAR
Umur : 35
Pekerjaan : WIRASWASTA

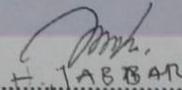
Telah memberikan keterangan wawancara kepada SUDARMAN dengan NIM : 19.0224.007, salah satu Mahasiswa Pascasarjana Program Study Ekonomi Syariah IAIN Parepare, wawancara tersebut digelar pada:

Hari : JUMAT
Tanggal : 18 JUNI 2021
Tempat : Dusun: Lomba - RT 002 / RW. 002 Desa Benteng Paremba

Hasil keterangan tersebut digunakan sebagai penunjang dalam tugas akhir berupa tesis yang berjudul "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam)", hal itu guna untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare.

Pinrang, 18 JUNI 2021

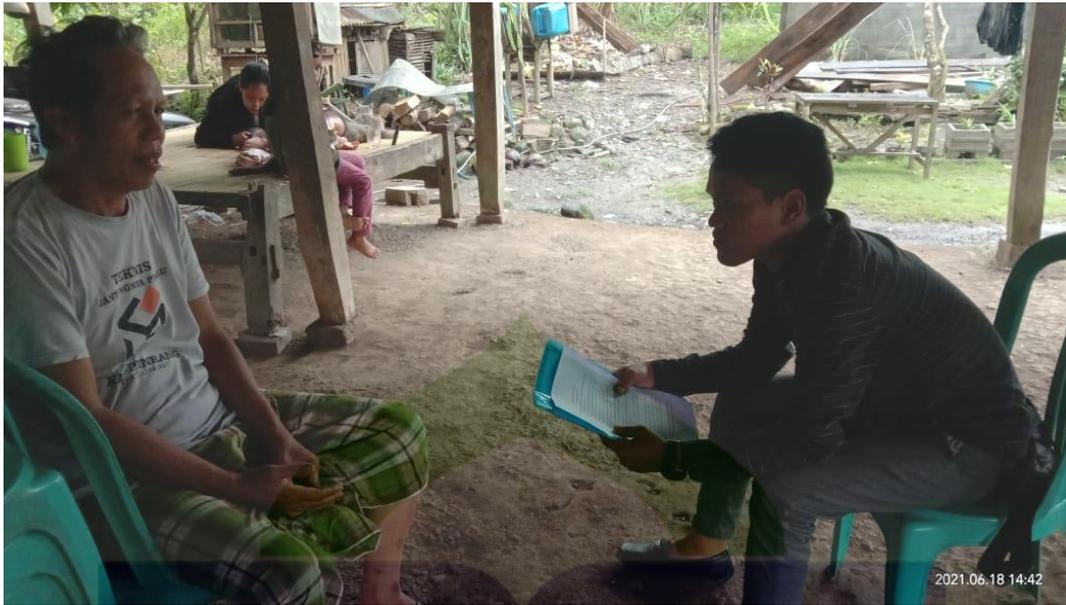
Mengetahui,-


H. JABBAR

DOKUMENTASI PENELITIAN

1. Wawancara Dengan Pemerintah Desa





2. Wawancara Dengan Pegiat Usaha UMKM





3. Wawancara Dengan Pengelola BUMDes





2021.06.15 18:51



2021.06.18 19:56

BIOGRAFI PENULIS



Sudarman merupakan putra dari pasangan Syarifuddin dan Tuwo. Penulis lahir pada tanggal 30 Desember 1993 di Desa Bakaru, Kecamatan Lembang, Kabupaten Pinrang. Mengenyam pendidikan dasar di SDN 155 Bakaru dan lulus pada tahun 2006, selanjutnya menempuh pendidikan menengah pertama di SMPN 1 Lembang dan lulus pada tahun 2009 dan melanjutkan pendidikan menengah atas di SMUS Muhammadiyah 983 Pinrang dan lulus pada tahun 2013. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan ke salah satu perguruan tinggi yang ada di Kota Parepare yakni di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare dan mengambil program study Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah) Fakultas Syariah dan Ilmu Hukum Islam. Pada tahun 2018, penulis berhasil memperoleh gelar Sarjana Hukum (S.H) dengan menyelesaikan tulisan skripsi yang berjudul Analisis Hukum Ekonomi Islam Terhadap Sistem Pengelolaan Lahan Pertanian Jagung di Desa Bakaru Pinrang. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan magister di program Pascasarjana IAIN Parepare pada tahun 2019 dan mengambil konsentrasi Ekonomi Syariah. Penulis juga tengah berusaha menyelesaikan pendidikan magisternya dengan menyusun tulisan ilmiah berupa tesis yang berjudul Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Terhadap Pengembangan UMKM di Kecamatan Lembang Kabupaten Pinrang (Analisis Ekonomi Islam). Tesis tersebut merupakan syarat utama guna memperoleh gelar Magister Ekonomi (M.E) di Program Pascasarjana IAIN Parepare. Selama menjadi mahasiswa, penulis banyak bergabung dengan lembaga kemahasiswaan mulai dari intra dan ekstra kampus maupun organisasi kedaerahan. Di organisasi

intra kampus, penulis bergabung di Lintasan Imajinasi Mahasiswa (LIBAM) pada tahun 2013. Penulis juga bergabung di Mahasiswa Islam Pecinta Alam (MISPALA) COSMOSENTRIS pada tahun 2014, dan menjabat sebagai koordinator hubungan masyarakat tahun 2015 dan sekretaris umum pada tahun 2016. Penulis juga pernah menjabat sebagai sekretaris jendral Senat Mahasiswa (SEMA) IAIN Parepare pada tahun 2017. Adapun organisasi ekstra kampus yang penulis geluti adalah Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) dan sempat menjabat sebagai ketua bidang PTKP HMI Komisariat STAIN tahun 2015, perintis dan MPK-PK HMI Komisariat Bumi Harapan tahun 2017 dan menjabat sebagai ketua bidang PA HMI Cabang Parepare tahun 2018. Adapun organisasi kedaerahan yang turut penulis geluti adalah Kesatuan Pelajar Mahasiswa Pinrang (KPMP) dan pernah menjabat sebagai anggota bidang PPO di Pengurus Pusat Kesatuan Pelajar Mahasiswa Pinrang (PP-KPMP) tahun 2017-2019. Dan pada tahun 2020 hingga sekarang penulis menjabat sebagai dewan pertimbangan organisasi Forum Mahasiswa Bakaru (FOMBAR).

