

**ANALISIS MANAJEMEN PENGELOLAAN BADAN USAHA  
MILIK DESA (BUMDES) UNTUK PEMBANGUNAN DESA  
(Studi Kasus BUMDES Bangun Karya Desa Bangunrejo Kecamatan  
Patebon Kabupaten Kendal)**

**SKRIPSI**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Strata S.1 dalam Ilmu Ekonomi Islam



Oleh :

**Fiki Fatimatul Lutfah**

**NIM 1505026028**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO  
SEMARANG**

**2019**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp : 4 (empat) eks.  
Hal : Naskah Skripsi  
A.n. Sdri. Fiki Fatimatul Lutfah

Kepada Yth.  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Walisongo  
di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr.Wb.*

Setelah kami meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya, bersama ini kami kirim naskah skripsi saudara:

Nama : Fiki Fatimatul Lutfah

NIM : 1505026028

Fakultas/Jurusan: Ekonomi dan Bisnis Islam / Ekonomi Islam

Judul Skripsi : Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Untuk Pembangunan Desa (Studi Kasus BUMDES Bangun Karya Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal)

Dengan ini kami mohon kiranya skripsi saudara tersebut dapat segera dimunaqosahkan. Atas perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb.*

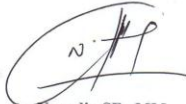
Semarang, 27 Agustus 2019

Pembimbing I

Pembimbing II



**H. Muchamad Fauzi, SE., MM**  
NIP. 19730217 200604 1 001



**Nurudin SE., MM**  
NIP. 19900523 201503 1 004



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
Jl. Prof. Dr. Hamka (Kampus III) Ngaliyan Telp/Fax (024) 7608454 Semarang

**PENGESAHAN**

Nama : Fiki Fatimatul Lutfah  
NIM : 1505026028  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Judul : Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Untuk Pembangunan Desa (Studi Kasus BUMDES Bangun Karya Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal)

Telah dimunaqosahkan oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dan dinyatakan lulus dengan predikat cumlaude / baik / cukup pada tanggal: 30 September 2019

Dan dapat diterima sebagai pelengkap ujian akhir, guna memperoleh gelar sarjana (Strata satu/S1) dalam ilmu Ekonomi Islam.

Semarang, 30 September 2019

Ketua Sidang

Sekretaris Sidang

**Mohammad Nadzir, S.H.I., M.Si.**  
NIP. 19730923 200312 1 002

**H. Muchamad Fauzi, SE., MM.**  
NIP. 19730217 200604 1 001

Penguji Utama I

Penguji Utama II

**Dr. H. Muchlis, M.Si.**  
NIP. 19610117 198803 1 002



**Dr. Ali Murtadho, M.Ag.**  
NIP. 19710830 199803 1 003

Pembimbing I

Pembimbing II

**H. Muchamad Fauzi, SE., MM.**  
NIP. 19730217 200604 1 001

**Nurudin SE., MM.**  
NIP. 19900523 201503 1 004

## MOTTO

الْحَقُّ بِلاَ نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِنِظَامٍ

*“Kebenaran yang tidak terorganisasi dengan rapi, dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisasi dengan baik”.*

(Ali bin Abi Thalib r.a)

*“Jagalah olehmu lima perkara sebelum datang lima perkara yang lainnya, jaga masa mudamu sebelum tuamu, jaga masa sehatmu sebelum datang waktu sakit, jaga masa kayamu sebelum masa jatuh miskin, jaga masa lapangmu sebelum sempit, dan jaga masa hidupmu sebelum datang kematian”*

(H.R Imam Hakim)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan segala kerendahan hati dan rasa syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah serta inayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Penulis dengan sepenuh hati mempersembahkan skripsi ini untuk:

1. Kedua orang tuaku tercinta, Abi Suwanto M. Dhofir dan Ibu Rosidah yang selalu mendoakan penulis sepanjang waktu, mendukung serta mencurahkan kasih sayang yang tiada habisnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Adik-Adikku, Muhammad Ilhami Yahya dan Muhammad Habibi Ibrahim yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
3. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan motivasi dan dukungan kepada penulis hingga saat ini.


## DEKLARASI

Penulis menyatakan dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang pernah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satupun pemikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang, 27 Agustus 2019

Deklarator,



  
Fiki Fatimatul Lutfah

NIM. 1505026028

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi merupakan hal yang penting dalam skripsi karena pada umumnya banyak istilah Arab, nama orang, judul buku, nama lembaga dan lain sebagainya yang aslinya ditulis dengan huruf Arab harus disalin ke dalam huruf Latin. Untuk menjamin konsistensi, perlu ditetapkan satu transliterasi sebagai berikut:

### A. Konsonan

ء = 'a	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = 'e	ي = y
ذ = dz	غ = gh	
ر = r	ف = f	

## B. Vokal

◌َ = a

◌ِ = i

◌ُ = u

## C. Diftong

اي = Ay

او = Aw

## D. Syaddah (-)

Syaddah dilambangkan dengan konsonan ganda, misalnya الطَّبّ *al-thibb*.

## E. Kata Sandang

Kata sandang (...ال) ditulis dengan *al-...* misalnya الصناعة = *al-shina'ah*. *Al-* ditulis dengan huruf kecil kecuali jika terletak pada permukaan kalimat.

## F. Ta' Marbutah (ة)

Setiap *ta' marbutah* ditulis dengan "h" misalnya المعيشة الطبيعية = *al-ma'isyah al-thabi'iyah*.



## **ABSTRACT**

*The government of Bangunrejo village established BUMDES Bangun Karya, which has four business. This BUMDES still has problems, namely limited capital and lack of public awareness to use the business wisely. This makes the commercial and social functions have not been implemented optimally. The problems in this study are 1) How is the BUMDES Bangun Karya management system useful for the development of the Bangunrejo village, Patebon District, Kendal Regency? 2) How is the analysis of the Islamic economy in the management system of BUMDES Bangun Karya for the development of Bangunrejo village, Patebon District, Kendal Regency? The purpose of this study was to determine the management system of business that has been applied and analyzing from the perspective of Islamic economy in managing the business.*

*This type of research is field research with a qualitative approach. Data collection methods include observation, interviews, and documentation. The results showed that 1) The implementation of the management system was running well, this was supported by smooth coordination between the management and the village government. 2) Islamic economic values that have been applied in the management of BUMDES Bangun Karya are fair and responsible so that management is in accordance with the requirements of Islam.*

**Keywords :** *Management, BUMDES, Rural development.*

## ABSTRAK

Pemerintah Desa Bangunrejo mendirikan BUMDES Bangun Karya yang memiliki empat unit usaha. BUMDES tersebut masih mengalami permasalahan yaitu terbatasnya modal serta kurangnya kesadaran masyarakat untuk menggunakan usaha secara bijaksana. Hal ini membuat fungsi komersial dan sosial belum dilaksanakan secara optimal. Permasalahan dalam penelitian ini adalah 1) Bagaimana sistem manajemen pengelolaan BUMDES Bangun Karya bermanfaat untuk pembangunan Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal? 2) Bagaimana analisis ekonomi Islam dalam sistem manajemen pengelolaan BUMDES Bangun Karya untuk pembangunan Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem manajemen pengelolaan usaha yang sudah diterapkan serta menganalisis dari perspektif ekonomi Islam dalam pengelolaan usaha tersebut.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data meliputi observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Pelaksanaan sistem manajemen sudah berjalan dengan baik, hal ini didukung koordinasi yang lancar antara pengurus dan pemerintah desa. 2) Nilai Ekonomi Islam yang sudah diterapkan dalam pengelolaan usaha BUMDES yaitu adil dan bertanggung jawab sehingga manajemen tersebut sesuai dengan yang disyariatkan dalam Islam.

**Kata Kunci** : Manajemen, BUMDES, Pembangunan desa.

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas karunia serta nikmat yang telah diberikan-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Untuk Pembangunan Desa (Studi Kasus BUMDES Bangun Karya Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal)”. Skripsi ini disusun guna memenuhi tugas dan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) dalam jurusan Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bimbingan, petunjuk dan bantuan dari berbagai pihak dari awal hingga akhir. Atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Imam Taufiq, M.Ag., selaku Rektor UIN Walisongo Semarang
2. Bapak Dr. M. Saifullah, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.
3. Bapak H. Ade Yusuf Mujaddid, M.Ag., selaku Ketua Program Studi S1 Ekonomi Islam UIN Walisongo Semarang.
4. Bapak H. Muchamad Fauzi, SE., MM., selaku pembimbing I serta Bapak Nurudin SE., MM., selaku pembimbing II yang telah sabar

dan ikhlas meluangkan waktu, tenaga serta pikiran untuk memberikan arahan dan masukan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.

5. Seluruh dosen pengajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
6. Kedua orang tuaku tercinta serta keluarga yang senantiasa memberikan doa dan dukungan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
7. Bapak Abdul Basith serta pengurus BUMDES Bangun Karya yang telah membantu penulis dari awal sampai akhir penelitian untuk penulisan skripsi ini.
8. Saeful Rohman Muzaki S.Pd yang selalu membantu dan memberikan pengarahan kepada penulis apabila mengalami kesulitan dalam penulisan skripsi ini.
9. Keluarga besar Nafilah 2015, terima kasih telah menjadi keluarga yang memberikan kehangatan, keceriaan, persahabatan dan kasih sayang yang begitu tulus sehingga penulis selalu memperoleh ilmu dan pengalaman yang baru dari kalian.
10. Teman-Teman EIA 2015 yang selalu memberikan semangat dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan serta doa hingga terselesaikannya skripsi ini.

Penulis tidak mampu membalas kebaikan mereka dengan semestinya, namun doa yang dapat penulis panjatkan semoga kebaikan

mereka dibalas oleh Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dengan segala kekurangannya. Untuk itu, penulis mengharapkan adanya kritikan dan saran dari semua pihak untuk menyempurnakan skripsi ini. Apabila ada kesalahan baik dalam penulisan maupun ulasannya, saya selaku penulis mohon maaf. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Semarang, 27 Agustus 2019

Penulis

Fiki Fatimatul Lutfah

NIM. 1505026028

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN DEKLARASI</b> .....	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>HALAMAN <i>ABSTRACT</i></b> .....	<b>ix</b>
<b>HALAMAN ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xviii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xix</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	13
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	13
D. Tinjauan Pustaka .....	14
E. Metode Penelitian .....	19
F. Sistematika Penulisan .....	25
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
A. Manajemen .....	28

1. Pengertian Manajemen .....	28
2. Pengertian Manajemen Dalam Ekonomi Islam .....	31
3. Fungsi Manajemen .....	36
B. Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) .....	67
1. Pengertian BUMDES .....	67
2. Pendirian BUMDES .....	69
3. Pelembagaan BUMDES .....	75
4. Pengelolaan BUMDES .....	76
5. Pengorganisasian BUMDES.....	80
6. Klasifikasi Jenis Usaha BUMDES .....	82
C. Pembangunan Desa .....	84
1. Pengertian Pembangunan Desa .....	84
2. Jenis Strategi Pembangunan Desa .....	86
3. Pembangunan Desa Dalam Islam .....	91

### **BAB III : GAMBARAN UMUM BUMDES BANGUN KARYA**

A. Profil Desa Bangunrejo .....	93
1. Kondisi Geografis .....	93
2. Kondisi Demografis .....	94
3. Kondisi Sosial Ekonomi .....	96
B. Profil BUMDES Bangun Karya .....	98
1. Sejarah Berdirinya BUMDES Bangun Karya .....	98
2. Susunan Kepengurusan BUMDES Bangun Karya .....	99
3. Unit Usaha BUMDES Bangun Karya .....	103
4. Sistem Pembagian Laba Usaha .....	108
C. Pelaksanaan Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES .....	

Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa .....	110
D. Analisis Ekonomi Islam Dalam Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa .....	113
<b>BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Pelaksanaan Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal .....	119
B. Analisis Ekonomi Islam Dalam Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal .....	137
<b>BAB V : PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	154
B. Saran .....	155
C. Penutup .....	156
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



## DAFTAR TABEL

- Tabel 1.1 Indeks Pembangunan Manusia Menurut Kabupaten / Kota di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2015-2018 (ribu)
- Tabel 3.1 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin
- Tabel 3.2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Kelompok Usia
- Tabel 3.3 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Pekerjaan
- Tabel 3.4 Distribusi Laba Tahun Buku 2018 BUMDES Bangun Karya

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 3.1 Struktur Organisasi BUMDES Bangun Karya

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Surat Pengantar Izin Riset
- Lampiran 2 : Surat Keterangan Penelitian dari BUMDES Bangun Karya
- Lampiran 3 : Anggaran Dasar BUMDES Bangun Karya
- Lampiran 4 : Anggaran Rumah Tangga BUMDES Bangun Karya

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sejak berlakunya sistem otonomi daerah di Indonesia pada tahun 2001, pemerintah telah menetapkan UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah serta UU No. 33 tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah sebagai landasan hukum dalam pelaksanaan otonomi daerah. Dengan adanya peraturan tersebut, terjadi perubahan sistem pengelolaan pembangunan daerah berdasarkan pada potensi dan permasalahan pokok yang dialami oleh masing-masing daerah.<sup>1</sup> Jadi, wewenang yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah melalui sistem otonomi daerah diharapkan dapat mendorong proses pembangunan daerah yang selanjutnya dapat mendorong proses pembangunan secara nasional.

Negara Indonesia memiliki wilayah yang luas serta jumlah penduduk yang besar. Hal ini membuat Indonesia menempati peringkat ke-empat sebagai Negara yang memiliki penduduk terbanyak menurut The Spectator Index.<sup>2</sup> Dengan kondisi tersebut,

---

<sup>1</sup> Sjafrizal, *Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Era Otonomi*, Jakarta : Rajawali Pers, 2015, h. 13-14.

<sup>2</sup>Okezone, "Indonesia Penduduk Terbanyak Nomor 4 di Dunia, siapa juaranya?",

tentu pemerintah akan mengalami kesulitan dalam pengelolaan pembangunan jika hanya dilakukan oleh pemerintah pusat saja. Oleh sebab itu, diperlukan pembagian daerah di Indonesia yang telah diatur dalam UU No. 23 tahun 2014. Pada pasal 2 UU No. 23 tahun 2014 tentang pemerintah daerah disebutkan bahwa : “(1) Negara Kesatuan Republik Indonesia dibagi atas Daerah Provinsi dan Daerah Provinsi itu dibagi atas Daerah Kabupaten dan Kota. (2) Daerah Kabupaten/Kota dibagi atas Kecamatan dan Kecamatan dibagi atas Kelurahan dan/atau Desa”.<sup>3</sup> Dengan adanya pembagian wilayah tersebut oleh Undang-Undang, tentu memudahkan pemerintah dalam melaksanakan pembangunan nasional melalui otonomi daerah.

Dalam Islam, pembangunan ekonomi memiliki konsep lebih luas dibandingkan sistem konvensional. Pembangunan dalam ekonomi Islam bukan hanya secara materi, namun juga spiritual dan moral. Aspek tersebut harus berintegrasi dengan pembangunan ekonomi yang dilakukan oleh pemerintah. Hal ini dinamakan dengan *tazkiyah an-nafs*, sebagaimana firman Allah dalam Qs. *asy-syams* (91) ayat 7-10 :

وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا ﴿٧﴾ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا ﴿٨﴾ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا ﴿٩﴾  
وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا ﴿١٠﴾

---

<https://economy.okezone.com/read/2018/07/21/320/1925559> diakses 07 Mei 2019.

<sup>3</sup> UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

*Artinya : “Dan jiwa serta penyempurnaannya (ciptaan-Nya) (7) maka Allah mengilhamkan kepada jiwa itu (jalan) kefasikan dan ketakwaannya (8) Sesungguhnya beruntunglah orang yang menyucikan jiwa itu (9) Dan sesungguhnya merugilah orang yang mengotorinya (10).”(Q.S Asy-Syams: 7-10).<sup>4</sup>*

Dari ayat diatas, dapat diketahui bahwa Allah telah memberikan manusia dengan dua potensi yaitu potensi kebaikan (*at-taqwa*) dan potensi keburukan (*al-fujuur*). Potensi mana yang dominan tergantung pada jalan yang akan dipilih manusia. Jika jalan *tazkiyyah* yang diambil, maka manusia akan mampu mengoptimalkan potensi kebaikan yang dimilikinya. Namun jika jalan *dasiyyah* yang dipilih, maka yang akan dominan adalah potensi keburukan.

Pembangunan merupakan salah satu upaya untuk mengubah kehidupan ke arah yang lebih baik. Hal itu dapat terjadi jika proses pembangunan dilakukan dengan kerangka jalan *tazkiyyah*. Kerangka jalan *tazkiyyah* memiliki tiga prinsip utama yaitu keadilan, keseimbangan, dan ketundukan penuh terhadap aturan Allah SWT. Jika tiga prinsip tersebut dilaksanakan, maka fokus utama pembangunan bisa bersifat komprehensif dimana aspek materiil dan moral spiritual mendapatkan porsi yang proporsional dalam pembangunan ekonomi.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Nurul Huda, et.all, *Ekonomi Pembangunan Islam*, Jakarta : Prenadamedia Group, 2015, h. 20-21.

<sup>5</sup> Irfan Syauqi Beik dan Laily Dwi Arsyianti, *Ekonomi Pembangunan Syariah*, Jakarta : Rajawali Pers, 2016, h. 15-16.

Desa merupakan organisasi pemerintahan yang paling dekat dengan masyarakat. Adapun yang dimaksud paling dekat secara sosial adalah desa itu menyatu dengan kehidupan sosial budaya sehari-hari dari masyarakat. Sedangkan secara administratif dan geografis, letak pemerintah desa mudah dijangkau oleh warga masyarakat.<sup>6</sup> Sebagai politik pemerintahan yang langsung berhadapan dengan masyarakat, membuat desa memiliki posisi strategis sebagai pilar pembangunan nasional.

Desa memiliki banyak potensi baik dari segi jumlah penduduk maupun ketersediaan sumber daya alam yang melimpah. Namun, potensi tersebut tidak berbanding lurus dengan pembangunan yang ada di desa selama ini. Pembangunan di desa seringkali dinilai lebih lambat dibandingkan pembangunan di wilayah perkotaan. Hal ini terlihat dari data berikut:

**Tabel 1.1**

**Indeks Pembangunan Manusia Menurut Kabupaten/Kota  
Di Provinsi Jawa Tengah 2015-2018 (ribu)**

No	Kabupaten/ Kota	2015	2016	2017	2018
1	Cilacap	67,77	68,60	68,90	69,56
2	Banyumas	69,89	70,49	70,75	71,30

---

<sup>6</sup> David Wijaya, *BUM DESA Badan Usaha Milik Desa*, Yogyakarta : Gava Media, 2018, h. 24.

3	Purbalingga	67,03	67,48	67,72	68,41
4	Banjarnegara	64,73	65,52	65,86	66,54
5	Kebumen	66,87	67,41	68,29	68,80
6	Purworejo	70,37	70,66	71,31	71,87
7	Wonosobo	65,70	66,19	66,89	67,81
8	Magelang	67,13	67,85	68,39	69,11
9	Boyolali	71,74	72,18	72,64	73,22
10	Klaten	73,81	73,97	74,25	74,79
11	Sukoharjo	74,53	75,06	75,56	76,07
12	Wonogiri	67,76	68,23	68,66	69,37
13	Karanganyar	74,26	74,90	75,22	75,54
14	Sragen	71,10	71,43	72,40	72,96
15	Grobogan	68,05	68,52	68,87	69,32
16	Blora	66,22	66,61	67,52	67,95
17	Rembang	68,18	68,60	68,95	69,46
18	Pati	68,51	69,03	70,12	70,71
19	Kudus	72,72	72,94	73,84	74,58
20	Jepara	70,02	70,25	70,79	71,38



21	Demak	69,75	70,10	70,41	71,26
22	Semarang	71,89	72,40	73,20	73,61
23	Temanggung	67,07	67,60	68,34	68,83
24	Kendal	69,57	70,11	70,62	71,28
25	Batang	65,46	66,38	67,35	87,86
26	Pekalongan	67,40	67,71	68,4	68,97
27	Pemalang	63,70	64,17	65,04	65,67
28	Tegal	65,04	65,84	66,44	67,33
29	Brebes	63,18	63,98	64,86	65,68
30	Kota Magelang	76,39	77,16	77,84	78,31
31	Kota Surakarta	80,14	80,76	80,85	81,46
32	Kota Salatiga	80,96	81,14	81,68	82,41
33	Kota Semarang	80,23	81,19	82,01	82,72
34	Kota Pekalongan	72,69	73,32	73,77	74,24
35	Kota Tegal	72,96	73,55	73,95	74,44
<b>Jawa Tengah</b>		<b>69,49</b>	<b>69,98</b>	<b>70,52</b>	<b>71,12</b>

*Sumber : BPS Kota Semarang*

Dari tabel 1.1 dapat kita simpulkan bahwa indeks pembangunan manusia di perkotaan lebih tinggi dibandingkan dengan pembangunan di kabupaten, bahkan IPM Kota Semarang; Salatiga; dan Surakarta bisa mencapai angka 80 lebih dimana angka tersebut lebih tinggi daripada rata-rata IPM di Provinsi Jawa Tengah yang mencapai angka 71,12. Hal ini menunjukkan bahwa desa yang sebagian besar berada di wilayah kabupaten, masih mengalami pembangunan yang lebih lambat dibandingkan di perkotaan. Hal ini didukung dengan Indeks Pembangunan Desa (IPD) tahun 2018 yang menunjukkan bahwa sebagian besar desa di Provinsi Jawa Tengah masih tergolong desa berkembang yaitu sebanyak 6.632 desa (84,93%), sedangkan desa mandiri sebanyak 1.133 desa (14,51%) dan desa tertinggal sebanyak 44 desa (0,56%).<sup>7</sup>

Pembangunan desa yang diterapkan di Indonesia selama ini lebih mengutamakan pertumbuhan ekonomi pada sektor pertanian. Struktur ekonomi yang tidak seimbang antara sektor pertanian dan sektor industri membuat posisi desa menjadi lemah terhadap pengaruh dari luar. Penurunan harga komoditas dari pedesaan di pasar nasional maupun internasional akan menimbulkan kelesuan ekonomi desa. Hal tersebut tentu berpengaruh pada masih banyaknya masyarakat desa yang mengalami kemiskinan.<sup>8</sup> Oleh sebab itu,

---

<sup>7</sup> Badan Pusat Statistik, *Indeks Pembangunan Desa 2018*, Jakarta : Badan Pusat Statistik, 2019, h. 38

<sup>8</sup> Rahardjo Adisasmita, *Membangun Desa Partisipatif*, Yogyakarta : Graha Ilmu, 2006, h. 4.

diperlukan cara untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan desa yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Definisi pembangunan desa menurut Rahardja Adisasmita adalah sebagai berikut: “Pembangunan desa merupakan seluruh kegiatan pembangunan yang berlangsung di desa dan meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat, serta dilaksanakan secara terpadu dengan mengembangkan swadaya gotong royong”.<sup>9</sup> Dari definisi tersebut, diketahui bahwa penyelenggaraan pembangunan desa harus dilakukan secara partisipatif dari rakyat, oleh rakyat, dan untuk rakyat sehingga proses pembangunan yang berawal dari perencanaan, pelaksanaan, sampai evaluasi dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Salah satu upaya pembangunan yang bisa dilakukan adalah dengan mendorong gerak ekonomi desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES).

BUMDES merupakan lembaga usaha yang didirikan dan dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa berdasarkan pada kebutuhan dan potensi yang desa miliki. Badan usaha ini memiliki tujuan untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal serta membantu pemerintah desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Selain itu, badan usaha ini juga

---

<sup>9</sup>*Ibid.*

memiliki fungsi sosial yaitu berkontribusi pada penyediaan pelayanan sosial bagi kepentingan masyarakat.<sup>10</sup>

Sebagai lembaga ekonomi yang baru beroperasi di Indonesia, BUMDES memerlukan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang. Dalam pendiriannya, diperlukan upaya penguatan kapasitas dan dukungan oleh daerah untuk memfasilitasi dan melindungi dari ancaman persaingan pemodal besar. Selain itu, jika kelembagaan ekonomi sudah kuat dan ditopang oleh kebijakan yang memadai, maka pertumbuhan ekonomi dan pemerataan distribusi aset dapat menanggulangi masalah ekonomi yang ada di desa selama ini.<sup>11</sup> Untuk mencapai kondisi tersebut, maka diperlukan suatu manajemen yang strategis dan taktis untuk mengelola usaha BUMDES sehingga mampu bersaing dan membantu meningkatkan perekonomian masyarakat desa.

Di beberapa daerah Indonesia telah banyak desa yang sudah mengembangkan BUMDES, salah satunya di Kabupaten Kendal Provinsi Jawa Tengah. Sampai bulan Mei 2019, sudah ada 123 Badan Usaha Milik Desa yang sudah berjalan.<sup>12</sup> Salah satu yang sudah berkembang dengan baik adalah BUMDES Bangun Karya di Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal.

---

<sup>10</sup> Wijaya, *BUM DESA..*, h. 93.

<sup>11</sup> *Ibid.*, h.92.

<sup>12</sup> Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Kendal, "Progress BUMDes di Kab. Kendal s.d Periode Mei 2019", <https://dispermasdes.kendalkab.go.id/>, diakses 06 Juli 2019.

Sejak dibentuk pada tahun 2014, BUMDES Bangun Karya sudah memiliki empat jenis usaha yaitu usaha pengelolaan air bersih, pengelolaan sampah, penyewaan alat pertanian dan unit simpan pinjam. Di tahun yang sama, badan usaha ini meraih juara 1 (satu) dalam Lomba PNPM Mandiri Sikompak Award tingkat provinsi Jawa Tengah dengan kategori “Desa Pemeliharaan”. Selain itu, pada tahun 2017 BUMDES Bangun Karya meraih juara 1 (satu) dalam lomba “Festival BUM Desa Kabupaten Kendal” yang diselenggarakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Kendal.<sup>13</sup> Meskipun sudah menjadi juara tingkat provinsi, masih ada permasalahan yang dihadapi oleh pengurus yaitu masih terbatasnya modal serta kurangnya kesadaran masyarakat untuk menggunakan usaha dari BUMDES secara bijaksana. Hal tersebut membuat fungsi komersial dan sosial belum dilaksanakan secara optimal ke seluruh masyarakat desa.<sup>14</sup>

Penulis tertarik untuk melakukan penelitian di BUMDES Bangun Karya dikarenakan dalam penetapan tarif terdapat perbedaan antara konsumen yang tergolong miskin dengan konsumen yang tergolong mampu. Tarif bagi konsumen rumah tangga miskin dikenakan biaya yang lebih murah. Hal ini diberlakukan bagi konsumen pengelolaan air bersih. Dengan adanya kebijakan tersebut,

---

<sup>13</sup> Wawancara dengan Bapak Ahmad Su’udi Sekretaris Desa Bangunrejo pada 19 November 2018.

<sup>14</sup> Wawancara dengan Bapak Abdul Basith Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya pada 8 April 2019.

tentu memudahkan bagi masyarakat miskin dalam mendapatkan kebutuhan dasar seperti air tanpa terbebani biaya yang mahal. Selain itu, keuntungan yang diperoleh BUMDES sebesar 7,5% diberikan dalam bentuk sumbangan kepada rumah tangga miskin yang ada di Desa Bangunrejo. Dengan adanya kebijakan tersebut, pengurus sudah menerapkan asas keadilan dalam pengelolaan usaha. Dalam Islam, keadilan merupakan hal yang paling utama dalam kegiatan perekonomian. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Hasyr ayat 7 :

مَا أَفَاءَ اللَّهُ عَلَى رَسُولِهِ مِنْ أَهْلِ الْقُرَىٰ فَلِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ  
وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَأَبْنِ السَّبِيلِ كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ  
وَمَا آتَاكُمُ الرَّسُولُ فَخُذُوهُ وَمَا نَهَاكُمْ عَنْهُ فَانْتَهُوا ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ

شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٧﴾

*Artinya : “Apa saja harta rampasan (fa’i) yang diberikan Allah kepada Rasul-Nya (dari harta benda) yang berasal dari penduduk kota Mekah adalah untuk Allah, untuk Rasul, kaum kerabat, anak-anak yatim, orang-orang miskin dan orang-orang yang dalam perjalanan, supaya harta itu jangan beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu. Apa yang diberikan Rasul kepadamu, maka terimalah. Dan apa yang dilarangnya bagimu, maka tinggalkanlah. Dan bertakwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras hukumannya.” (QS. Al-Hasyr: 7)<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Fordebi dan Adesy, *Ekonomi dan Bisnis Islam*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2016, h.283

Dari ayat diatas, dapat diketahui bahwa Islam tidak membenarkan penumpukan harta pada golongan tertentu saja. Harta harus dikelola dan beredar secara adil sehingga dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat. Oleh sebab itu, Islam mendorong penerapan sistem distribusi yang adil dalam perekonomian sehingga kesenjangan ekonomi di masyarakat dapat berkurang. Hal ini sudah diterapkan oleh pengurus BUMDES Bangun Karya melalui penetapan tarif konsumen air bersih serta sumbangan yang diberikan dari keuntungan usaha yang diperoleh sehingga masyarakat Desa Bangunrejo dapat memenuhi kebutuhan dasar tanpa terbebani biaya yang mahal.

Dengan adanya fenomena tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana sistem manajemen pengelolaan BUMDES Bangun Karya di Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal yang sudah diterapkan sehingga berhasil mengembangkan usaha dengan sangat baik. Selain itu, penulis juga tertarik untuk menganalisis bagaimana perspektif ekonomi Islam dalam sistem manajemen pengelolaan BUMDES Bangun Karya yang sudah diterapkan.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis terdorong untuk membuat penelitian yang berjudul **“ANALISIS MANAJEMEN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA UNTUK PEMBANGUNAN DESA (STUDI KASUS BUMDES BANGUN**





Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal untuk pembangunan desa.

## 2. Manfaat

### a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dalam proses perkuliahan di UIN Walisongo Semarang khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam. Selain itu, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat menambah referensi bacaan bagi mahasiswa mengenai manajemen badan usaha milik desa untuk pembangunan desa.

### b. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai model acuan bagi lembaga lain dalam mengaplikasikan konsep manajemen pengelolaan badan usaha khususnya Badan Usaha Milik Desa. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan wawasan tentang manajemen pengelolaan BUMDES dalam perspektif ekonomi Islam.

## **D. Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka pada dasarnya digunakan untuk memperoleh suatu informasi tentang teori-teori yang ada kaitannya dengan judul penelitian dan digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah. Dalam tinjauan pustaka ini peneliti menelaah beberapa

buku dan temuan hasil penelitian yang ada hubungannya dengan judul penelitian penulis. Adapun beberapa penelitian yang dapat penulis pakai sebagai rujukan untuk mendukung dalam penulisan skripsi ini, antara lain :

Penelitian yang dilakukan oleh Faizin dengan judul “*Manajemen Pengelolaan Bisnis di Panti Asuhan Darul Hadlonah Demak*” tahun 2015, Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. Penelitian tersebut merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan proses dan konsep manajemen bisnis yang telah diterapkan di Panti Asuhan Darul Hadlonah Demak mampu mengantarkan bisnisnya berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan sebelum menentukan jenis usaha, pengurus melakukan analisis melalui analisis SWOT. Setelah melakukan analisis, pengurus menggunakan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan untuk menjalankan bisnisnya. Selain itu, adanya faktor pendukung berupa dukungan dari masyarakat sekitar membuat bisnis yang dijalankan Panti Asuhan Darul Hadlonah dapat berjalan dengan baik. Walaupun tidak bisa dipungkiri terdapat beberapa faktor penghambat yang membuat pengelola bisnis harus mengganti jenis usaha yang dijalankan sebelumnya.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Faizin, *Manajemen Pengelolaan Bisnis di Panti Asuhan Darul Hadlonah Demak*, Skripsi, Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang, 2015.

Penelitian yang dilakukan oleh Dziyaul Lami' dengan judul "*Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati*" tahun 2016, Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. Penelitian tersebut merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan) di BUMP Maslakul Huda dan BPRS Artha Mas Abadi sudah diterapkan dengan baik meskipun pada struktur kepengurusan hanya terdapat koordinator atau ketua saja. Dengan langkah-langkah yang diambil oleh pengurus dan BUMP telah mendorong kemandirian ekonomi di pesantren Maslakul Huda.<sup>17</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Edy Yusuf Agunggunanto, Fitriie Arianti, Edi Wibowo Kushartono dan Darwanto dengan judul "*Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)*" tahun 2016, Universitas Islam Nahdlatul Ulama Jepara. Penelitian tersebut merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi BUMDES di Kabupaten Jepara sudah berjalan sesuai dengan tujuan awal pembentukan BUMDES serta mampu meningkatkan perekonomian desa. Namun terdapat permasalahan yang dihadapi BUMDES di Kabupaten Jepara yaitu masih terbatasnya modal yang dimiliki sehingga BUMDES tidak mampu menjalankan jenis usaha yang

---

<sup>17</sup> Dziyaul Lami', *Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati*, Skripsi, Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang, 2016.

beragam. Selain itu, kurangnya pengetahuan pengurus dalam menjalankan usaha BUMDES membuat kinerja BUMDES menjadi kurang optimal. Oleh sebab itu diperlukan bantuan modal dari pihak ketiga serta pelatihan tentang manajemen pengelolaan BUMDES kepada pengurus sehingga usaha yang dijalankan BUMDES makin berkembang.<sup>18</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Rahyunir Rauf dengan judul “*Pengelolaan dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa*” tahun 2016, Universitas Islam Riau. Penelitian tersebut merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDES adalah lembaga desa yang didirikan melalui ketetapan peraturan desa dimana badan usaha tersebut merupakan lembaga keuangan yang berbasis kepada kegiatan sosial. BUMDES dikelola dengan menggunakan prinsip kebersamaan dan prinsip keuangan formal. Adapun pengembangan badan usaha ini menurut UU No. 6 tahun 2014 dapat dilakukan dengan cara memberikan hibah modal, melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar, memprioritaskan BUMDES dalam pengelolaan sumber daya alam, serta melakukan kerjasama dengan desa lain dan pihak lainnya. Selain itu, dalam pengelolaan juga diperlukan pendampingan dan pengawasan dari pihak pemerintah daerah terhadap desa agar

---

<sup>18</sup> Edy Yusuf Agunggunanto, et al. *Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)*, Jurnal, Universitas Islam Nahdlatul Ulama : Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis Vol. 13 No. 1, Maret 2016.

BUMDES dapat dijadikan sebagai salah satu potensi dalam peningkatan ekonomi masyarakat desa.<sup>19</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Andi Samsir dengan judul “*Studi Komperatif Model BUMDes Di Kabupaten Bantaeng*” tahun 2016, Universitas Negeri Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan penelitian yang dilakukan di BUMDES Ganting dan BUMDES Pinang Raya dapat diketahui bahwa sistem pengelolaan yang telah dikembangkan dapat mendorong dan mengembangkan potensi ekonomi desa. Sedangkan unit usaha yang perlu dikembangkan melalui BUMDES di Kabupaten Takalar dan Pangkep adalah unit usaha simpan pinjam, perdagangan, serta agroindustri. Hal ini dikarenakan unit usaha tersebut dianggap mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat khususnya masyarakat pesisir.<sup>20</sup>

Adapun penelitian yang akan penulis teliti yaitu tentang “Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Untuk Pembangunan Desa di BUMDES Bangun Karya Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal”. Meskipun sudah ada beberapa penelitian tentang BUMDES, namun yang membedakan

---

<sup>19</sup> Rahyunir Rauf, *Pengelolaan dan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa*, Jurnal, Universitas Islam Riau : Jurnal Valuta Vol. 2 No. 2, Oktober 2016 ISSN : 2502-1419.

<sup>20</sup> Andi Samsir, *Studi Komperatif Model BUMDes Di Kabupaten Bantaeng*, Jurnal, Universitas Negeri Makassar : Administrare Vol. 3 No.2, 2016.

penelitian ini dari penelitian sebelumnya yaitu objek penelitian dan fokus penelitian pada manajemen pengelolaan usaha yang ada di BUMDES Bangun Karya.

## **E. Metode Penelitian**

### **1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa atau kejadian yang terjadi pada saat sekarang.<sup>21</sup> Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna, penalaran, dan definisi pada suatu situasi tertentu. Pendekatan ini lebih mementingkan proses dibandingkan dengan hasil akhir. Oleh sebab itu, urutan kegiatan dapat berubah bergantung pada kondisi dan gejala yang ditemukan.<sup>22</sup>

Dalam penelitian ini, penulis terjun ke lapangan, mempelajari penemuan yang terjadi secara alami, mencatat, menganalisis, menafsirkan dan melaporkan serta menarik kesimpulan dari proses tersebut. Penelitian ini berfokus pada manajemen pengelolaan di BUMDES Bangun Karya Desa

---

<sup>21</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian : Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*, Jakarta : Kencana, 2012, h.35

<sup>22</sup> Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : CV. Pustaka Setia, 2009, h.94

Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal untuk pembangunan desa.

## 2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

### a. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama biasanya diperoleh langsung melalui observasi dan wawancara.<sup>23</sup> Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya, Sekretaris Desa Bangunrejo dan Masyarakat Desa Bangunrejo. Selain itu penulis melakukan observasi di BUMDES Bangun Karya.

### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data pendukung dan pelengkap data penelitian.<sup>24</sup> Dalam penelitian ini, penulis memperoleh data sekunder dari dokumen yang berkaitan dengan BUMDES Bangun Karya, jurnal penelitian, buku, artikel, *website* dan sumber lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

---

<sup>23</sup> Sumardi Surya Brata, *Metode Penelitian*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1995, h.84.

<sup>24</sup> *Ibid.*, h. 84.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini meliputi:

#### a. Metode Observasi

Observasi merupakan suatu teknik pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala dalam objek penelitian. Menurut Patton sebagaimana dikutip oleh Afifuddin dan Beni, observasi memiliki tujuan untuk mendeskripsikan setting yang dipelajari, aktivitas yang berlangsung, orang yang terlibat aktivitas dan makna dari kejadian yang diamati.<sup>25</sup>

Adapun jenis observasi yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah observasi non partisipasi (*non participation*) yaitu penulis tidak terlibat dalam kegiatan yang menjadi objek penelitian. Observasi ini digunakan untuk memperoleh data mengenai sistem manajemen pengelolaan BUMDES Bangun Karya untuk pembangunan desa.

#### b. Metode Wawancara

Wawancara merupakan metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang yang menjadi informan atau responden.<sup>26</sup> Penulis dapat

---

<sup>25</sup> Afifuddin dan Beni, *Metodologi...*, h.134

<sup>26</sup> *Ibid.*, h. 131



menggunakan metode ini untuk menggali data penelitian. Metode yang digunakan penulis adalah wawancara semi terstruktur yaitu wawancara yang dilakukan dengan memberi kebebasan bagi informan untuk menjawab pertanyaan tetapi dalam batas-batas tertentu sehingga tidak menyimpang dari panduan wawancara yang telah disusun.

Adapun pihak yang menjadi informan dalam wawancara penelitian ini adalah pengurus BUMDES Bangun Karya, Sekretaris Desa Bangunrejo selaku pengawas BUMDES, serta masyarakat Desa Bangunrejo.

c. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dan informasi melalui pencarian dan penemuan bukti-bukti.<sup>27</sup> Teknik ini menggali data penelitian berdasarkan dokumen tertulis yang terdapat pada surat, agenda tertentu, laporan peristiwa tertulis, dokumen administratif, laporan kemajuan organisasi, hasil penelitian terdahulu, data internet dan sebagainya. Dokumen yang dipilih harus memiliki relevansi dengan permasalahan yang diteliti. Dalam studi kasus, data dokumen sangat penting karena memiliki nilai sejarah dari objek yang diteliti.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup>*Ibid.*, h.141

<sup>28</sup>S. Arifianto, *Implementasi Metode Penelitian "Studi Kasus" Dengan Pendekatan Kualitatif*, Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2016, h. 62

Dokumentasi digunakan penulis untuk mengetahui data yang berkaitan dengan Desa Bangunrejo dan BUMDES Bangun Karya. Dalam penelitian ini dokumentasi diperoleh dari *website*, dokumen-dokumen terkait BUMDES Bangun Karya, dan sumber lain yang terkait dengan data untuk menunjang penelitian ini.

#### 4. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Data yang dikumpulkan dapat berupa catatan lapangan dan komentar peneliti, gambar, foto, dokumen, laporan, biografi, artikel dan sebagainya.<sup>29</sup>

Teknik analisis data yang penulis gunakan adalah analisis deskriptif. Adapun tahap analisis data adalah sebagai berikut :

##### a. Pengumpulan Data

Pada awal penelitian, umumnya peneliti melakukan studi *pre-eliminatory* yang berfungsi untuk verifikasi dan pembuktian awal bahwa fenomena yang diteliti benar ada. Pada studi *pre-eliminatory*, peneliti sudah melakukan wawancara, observasi dan lain sebagainya untuk menghasilkan data. Pada saat penulis melakukan

---

<sup>29</sup> Afifuddin dan Beni, *Metodologi...*, h.145

pendekatan dengan subjek penelitian, responden, melakukan observasi, membuat catatan lapangan itu merupakan proses pengumpulan data yang hasilnya akan diolah. Setelah mendapatkan data yang cukup untuk diproses dan dianalisis, tahap selanjutnya adalah mereduksi data.

b. Reduksi Data

Reduksi data adalah proses penggabungan dan penyeragaman segala bentuk data yang diperoleh menjadi satu bentuk tulisan yang akan dianalisis. Hasil dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi diubah menjadi bentuk tulisan sesuai dengan formatnya masing-masing.<sup>30</sup>

c. Penyajian data

Setelah semua data diformat berdasarkan instrumen pengumpul data dan telah berbentuk tulisan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penyajian data. Penyajian data adalah sebuah tahap lanjutan analisis dimana peneliti menyajikan temuan penelitian berupa kategori atau pengelompokan. Miles dan Huberman sebagaimana dikutip Afrizal menganjurkan untuk

---

<sup>30</sup> Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta : Salemba Humanika, 2010, h.164-165

menggunakan matrik dan diagram untuk menyajikan hasil penelitian.<sup>31</sup>

d. Penarikan kesimpulan / verifikasi.

Kesimpulan merupakan suatu tahap lanjutan dimana pada tahap ini peneliti menarik kesimpulan dari temuan data. Ini adalah interpretasi peneliti atas temuan dari suatu wawancara atau dokumen. Setelah kesimpulan diambil, peneliti mengecek kembali kesahihan untuk memastikan tidak ada kesalahan yang telah dilakukan.<sup>32</sup>

## **F. Sistematika Penulisan**

Untuk mendapatkan gambaran dan informasi yang jelas dan menyeluruh mengenai skripsi yang akan ditulis oleh penulis, maka penelitian ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut :

**BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, tinjauan pustaka, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II : LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisi tentang tiga sub bahasan, pertama tentang manajemen terdiri dari pengertian manajemen, pengertian manajemen dalam ekonomi Islam, dan

---

<sup>31</sup> Afrizal, *Metode Penelitian Kualitatif : Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2016, h. 179

<sup>32</sup> *Ibid.*, h. 180

fungsi manajemen. Kedua tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) terdiri dari pengertian, pendirian, pelembagaan, pengelolaan, pengorganisasian dan klasifikasi jenis usaha BUMDES. Ketiga tentang Pembangunan desa terdiri dari pengertian, jenis strategi pembangunan desa, dan pembangunan desa dalam Islam.

### BAB III : GAMBARAN UMUM BUMDES BANGUN KARYA

Pada bab ini berisi tentang empat sub bahasan, pertama tentang profil Desa Bangunrejo terdiri dari kondisi geografis, kondisi demografis, dan kondisi sosial ekonomi. Kedua tentang Profil BUMDES Bangun Karya terdiri dari sejarah berdirinya, susunan kepengurusan, unit usaha dan sistem pembagian laba usaha. Ketiga tentang pelaksanaan sistem manajemen pengelolaan BUMDES Bangun Karya untuk pembangunan desa. Keempat tentang analisis ekonomi Islam dalam manajemen pengelolaan Bumdes Bangun Karya untuk pembangunan desa.

### BAB IV : PEMBAHASAN MASALAH

Bab ini berisi tentang hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis manajemen pengelolaan BUMDES untuk pembangunan desa di BUMDES Bangun Karya

Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten  
Kendal Jawa Tengah.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan, saran-saran, dan penutup dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Manajemen**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Secara etimologi, kata manajemen berasal dari kata Bahasa Inggris “*management*” dengan kata kerja “*to manage*” yang berarti mengurus, mengemudikan, mengelola, menjalankan, membina atau memimpin. Sedangkan kata benda “*management*” dan “*manage*” berarti orang yang melakukan kegiatan manajemen.<sup>33</sup>

Secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh banyak ahli mengenai manajemen. Menurut James A.F. Stoner sebagaimana dikutip Handoko pengertian manajemen adalah sebagai berikut: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.”<sup>34</sup> Dari definisi tersebut terlihat bahwa Stoner mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses

---

<sup>33</sup> Buchari Alma dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Bisnis Syariah*, Bandung : Alfabeta, 2014, h. 114

<sup>34</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Yogyakarta : BPFY-Yogyakarta, 2014, h. 8

untuk melaksanakan berbagai kegiatan tertentu yang saling bersinergi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Adapun proses yang dimaksud dalam pengertian manajemen menurut A.F. Stoner yaitu :

a. Perencanaan

Perencanaan memiliki arti bahwa manajer memikirkan kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Berbagai kegiatan ini didasarkan pada berbagai metode, rencana atau logika.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian berarti bahwa manajer mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki baik sumber daya manusia maupun material untuk mencapai tujuan organisasi. Koordinasi sangat penting bagi perusahaan karena semakin terkoordinasi dan terintegrasi kerja suatu organisasi maka semakin efektif pencapaian tujuan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti bahwa para manajer mengarahkan, memimpin, dan mempengaruhi para bawahan. Manajer tidak melakukan semua kegiatan sendiri namun menyelesaikan tugas melalui orang lain.



d. Pengawasan

Pengawasan berarti para manajer berupaya untuk menjamin bahwa organisasi bergerak sesuai tujuannya.<sup>35</sup>

Menurut Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard sebagaimana dikutip Siswanto pengertian manajemen adalah “suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi”.<sup>36</sup> Sedangkan pengertian manajemen menurut Goerge R. Terry sebagaimana dikutip Nyimas adalah sebagai berikut :

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.<sup>37</sup>

Menurut Aldag dan Strearns sebagaimana dikutip Alma dan Priansa, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian dan pengelolaan staf, kepemimpinan, dan pengawasan dalam organisasi yang dilakukan secara sistematis guna mencapai tujuan tertentu.<sup>38</sup> Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu

---

<sup>35</sup>*Ibid.*, h. 9

<sup>36</sup> Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2009, h. 2

<sup>37</sup>Nyimas Lisa Agustrian, et. al, *Manajemen Program Life Skill Di Rumah Singgah Al-Hafidz Kota Bengkulu*, Jurnal, Universitas Bengkulu : Jurnal Pengembangan Masyarakat Vol.1 No. 1, 2017.

<sup>38</sup> Alma dan Priansa, *Manajemen...*, h. 115

proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

## 2. Pengertian Manajemen Dalam Ekonomi Islam

Manusia merupakan khalifah Allah SWT di muka bumi. Manusia memiliki fungsi yang sangat strategis dalam membangun dunia serta mengeksplorasi berbagai sumber daya yang tersedia demi memenuhi berbagai kebutuhan dan keinginan manusia. Kegiatan manajemen merupakan salah satu upaya manusia untuk mengelola secara strategis berbagai potensi yang diberikan oleh Allah SWT. Manajemen dalam pandangan Islam mengandung pengertian segala sesuatu harus dilakukan secara baik, teratur, tertib, rapi dan benar. Hal ini sesuai dengan yang diajarkan Rasulullah SAW dalam sabdanya :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبراني)

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan secara itqan (baik, teratur, tertib, rapi, benar, jelas dan tuntas)*”.  
(HR. Tabhrani).<sup>39</sup>

Manajemen dalam arti melaksanakan pekerjaan secara *itqan* merupakan hal yang diisyaratkan dalam Islam. Bahkan

---

<sup>39</sup> Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Jakarta : Gema Insani Press, 2003, h. 1.

dalam suatu hadits disebutkan bahwa manajemen merupakan suatu kewajiban. Adapun hadits tersebut adalah sebagai berikut :

أَخْبَرَنَا مُحَمَّدُ بْنُ رَافِعٍ قَالَ حَدَّثَنَا عَبْدُ الرَّزَّاقِ قَالَ أَنْبَأَنَا مَعْمَرٌ عَنْ أَبِي بَرْبٍ عَنْ أَبِي قَلَابَةَ عَنْ أَبِي الْأَشْعَثِ عَنْ شَدَّادِ بْنِ أَوْسٍ قَالَ سَمِعْتُ مِنَ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ائْتَيْنِ فَقَالَ إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ كَتَبَ الْإِحْسَانَ عَلَى كُلِّ شَيْءٍ فَإِذَا قَتَلْتُمْ فَأَحْسِنُوا الْقِتْلَةَ وَإِذَا ذَبَحْتُمْ فَأَحْسِنُوا الذَّبْحَ وَلِإِحْسَانِكُمْ شَفْرَتُهُ ثُمَّ لِيُرِيحَ ذَبْحَتَهُ

Artinya : “Nabi SAW bersabda : ‘sesungguhnya Allah mewajibkan perbuatan yang dilakukan dengan baik dalam segala hal, jika kamu membunuh binatang maka lakukanlah dengan cara yang baik, jika kamu mau menyembelih maka sembelihlah dengan cara yang baik, pertajamlah alat potongnya, kemudian istirahatkanlah binatangnya’”. (Matan lain : Muslim 3615, Turmudzi 1329, Abi Daud 2432, Ibnu Majah 3161, Ahmad 16490, Darimi 1888).<sup>40</sup>

Kata *ihسان* dalam hadits tersebut mengandung arti bahwa dalam melaksanakan sesuatu harus secara maksimal dan optimal, tidak boleh setengah-setengah, apalagi asal dikerjakan saja.<sup>41</sup> Bahkan dalam hadits tersebut dicontohkan dalam menyembelih hewan tidak boleh sembarangan, harus melalui cara yang baik dan berhati-hati. Jika dikaitkan dengan manajemen, maka dapat diketahui hadits tersebut menganjurkan umat manusia untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang baik serta melakukan pekerjaan yang berkualitas.

---

<sup>40</sup> Sri Harmonika, *Hadits-Hadits tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*, Jurnal, STAI Darul Kamal : Jurnal At-Tadair Vol. 1 No.1, 2017, h. 2

<sup>41</sup>Ma’ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta : Aswaja Pressindo, 2014, h. 2

Pentingnya manajemen dalam Islam juga terdapat dalam ayat Al-Qur'an. Adapun ayat Al-Qur'an yang menjadi landasan pentingnya manajemen dalam Islam adalah sebagai berikut :

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾ إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ ﴿٣﴾

*Artinya : “Demi masa (1) Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian (2) Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat-menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat-menasehati supaya menetapi kesabaran (3)”*  
(QS. Al-‘Ashr [103] : 1-3)

Ayat tersebut menunjukkan pentingnya sebuah manajemen bagi manusia khususnya manajemen waktu. Karena dengan adanya manajemen waktu yang baik akan memiliki manfaat bagi manusia antara lain dapat mengurangi stress, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar, dapat memastikan kesejahteraan serta dapat meningkatkan kualitas hidup. Dengan penggunaan waktu yang produktif dan berkualitas bagi manusia, maka akan menjamin keberhasilan dari manusia tersebut.<sup>42</sup>

Ekonomi Islam merupakan suatu cabang ilmu yang mempelajari metode untuk memahami dan memecahkan

---

<sup>42</sup> Nurman, *Strategi Pembangunan Daerah*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2015, h. 6-7

masalah ekonomi yang didasarkan atas ajaran agama Islam. Perilaku manusia yang didasarkan atas ajaran Islam inilah yang disebut perilaku rasional Islam yang menjadi dasar pembentukan perekonomian Islam.<sup>43</sup> Secara umum, prinsip ekonomi Islam dibagi menjadi tiga kelompok besar yang membentuk suatu bangunan ekonomi Islam. Prinsip tersebut antara lain:

- a. Bagian Pertama merupakan lima nilai universal yang menjadi dasar untuk menyusun teori ekonomi Islam antara lain:
  - 1) *Tauhid* (keesaan Tuhan) yaitu segala sesuatu yang kita lakukan di dunia ini akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT termasuk aktivitas ekonomi.
  - 2) *'Adl* (keadilan). Adil dalam ekonomi Islam yaitu manusia tidak boleh berbuat jahat kepada orang lain serta tidak merusak alam untuk keuntungan pribadi.
  - 3) *Nubuwwah* (kenabian). Setiap muslim diharuskan meneladani sifat Nabi Muhammad SAW yang diterapkan dalam bidang ekonomi seperti *siddiq* (jujur), *amanah* (tanggung jawab), *fathanah* (kebijaksanaan), dan *tabligh* (keterbukaan).

---

<sup>43</sup> Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi Islam (P3EI), *Ekonomi Islam*, Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2015, h. 1

- 4) *Khilafah* (pemerintahan). Peran pemerintah dalam bidang ekonomi yaitu memastikan bahwa perekonomian suatu negara berjalan dengan baik sesuai dengan syariah.
  - 5) *Ma'ad* (hasil). Dalam Islam, laba yang diperoleh pelaku ekonomi ada dua yaitu laba di dunia dan di akhirat.
- b. Bagian Kedua yaitu prinsip derivatif yang menjadi tiang ekonomi Islam. Adapun prinsip tersebut antara lain:
- 1) *Multitype ownership* (kepemilikan multijenus). Dalam ekonomi Islam, kepemilikan pribadi tetap diakui, namun cabang produksi yang strategis dikuasai Negara untuk menjamin keadilan.
  - 2) *Freedom to act* (kebebasan bertindak). Prinsip ini membentuk mekanisme pasar dalam perekonomian karena setiap individu bebas bermuamalah. Namun pemerintah bertindak sebagai wasit yang mengawasi para pelaku ekonomi serta memastikan tidak terjadinya pelanggaran syariah.
  - 3) *Social Justice* (keadilan sosial). Dalam ekonomi Islam, pemerintah menjamin pemenuhan kebutuhan dasar rakyatnya serta menciptakan keseimbangan sosial.
- c. Bagian Ketiga adalah akhlak. Kinerja suatu ekonomi dan bisnis tidak hanya bergantung pada teori dan sistem saja,

namun juga dari pelaku ekonomi tersebut. Oleh sebab itu, akhlak menjadi bagian ketiga yang merupakan atap untuk menaungi ekonomi Islam.<sup>44</sup>

### 3. Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan pencapaian tujuan melalui pelaksanaan fungsi-fungsi tertentu, tetapi dalam hal ini belum ada persamaan pendapat dari para ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen. Menurut G.R Terry, terdapat 4 (empat) fungsi dasar manajemen yang perlu diterapkan dalam sebuah organisasi yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Adapun penjelasan fungsi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

1) Perencanaan secara umum

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan pemutusan langkah selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.<sup>45</sup> Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan.<sup>46</sup> Perencanaan yang baik akan merumuskan tujuan dan sasaran apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Jika organisasi tidak ada

---

<sup>44</sup> Choirul Huda, *Ekonomi Islam*, Semarang : CV. Karya Abadi Jaya, 2015, h. 14-17

<sup>45</sup> Handoko, *Manajemen...*, h. 77

<sup>46</sup> Siswanto, *Pengantar...*, h. 42

perencanaan, maka manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisasikan sumber daya yang dimiliki organisasi secara efektif. Selain itu, tanpa adanya rencana maka manajer dan pegawainya hanya mempunyai peluang kecil untuk mencapai sasaran serta tidak mempunyai kesempatan untuk mengetahui penyimpangan secara dini.<sup>47</sup>

Dalam menyusun sebuah perencanaan, manajer dapat melakukan beberapa langkah berikut :

- a) *Menetapkan tujuan.* Perencanaan dimulai dengan menetapkan tujuan atau keinginan organisasi. Jika rumusan tujuan organisasi tidak jelas maka penggunaan sumber daya organisasi menjadi tidak efektif dan efisien.
- b) *Merumuskan keadaan saat ini.* Pada tahap ini, manajer harus memahami keadaan organisasi saat ini berdasarkan sumber daya yang dimiliki dan tujuan yang ingin dicapai. Setelah keadaan organisasi saat ini selesai dianalisis, maka langkah selanjutnya manajer merumuskan rencana kegiatan selanjutnya. Pada tahap ini manajer memerlukan informasi organisasi terutama laporan keuangan

---

<sup>47</sup>Alma dan Priansa, *Manajemen...*, h. 119-120



dan data statistik yang diperoleh melalui komunikasi dalam organisasi.

- c) *Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.* Pada tahap ini perlu diketahui faktor lingkungan organisasi baik faktor eksternal maupun faktor internal yang dapat membantu organisasi mencapai tujuan atau yang mungkin dapat menimbulkan masalah. Identifikasi ini berguna untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.
- d) *Mengembangkan serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.* Pada tahap ini dilakukan pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan. Selanjutnya berbagai alternatif tersebut diberikan penilaian. Setelah penilaian, maka dipilih alternatif terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>48</sup>

Perencanaan yang baik membutuhkan persyaratan atau kelayakan (*visibility*). Menurut Sule OT dan Syaifullah sebagaimana dikutip Abdurrahman lalu dikutip oleh Dزيyaul Lami', perencanaan yang baik mempunyai persyaratan sebagai berikut :

---

<sup>48</sup> Handoko, *Manajemen...*, h. 79

- a) Faktual atau realistis artinya segala hal yang dirumuskan perusahaan sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi perusahaan.
  - b) Logis dan rasional artinya apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal sehingga perencanaan dapat dijalankan.
  - c) Fleksibel artinya tidak kaku, sesuai dengan perubahan yang terjadi.
  - d) Komitmen artinya seluruh anggota organisasi berkomitmen untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi.
  - e) Komprehensif artinya menyeluruh dan mengakomodasikan aspek yang terkait langsung ataupun tidak langsung dengan perusahaan.<sup>49</sup>
- 2) Perencanaan dalam ekonomi Islam

Dalam manajemen bisnis syariah, perencanaan adalah suatu keharusan yang mau tidak mau harus dibuat karena diperlukan sebagai acuan setiap kegiatan yang akan dilakukan setiap berbisnis. Dalam Islam, perencanaan itu merupakan sunatullah. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Hasyr ayat 18:

---

<sup>49</sup> Lami', *Manajemen...*, Skripsi, h. 21-22

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ  
 لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Hasyr :18)<sup>50</sup>

Hal ini sejalan dengan hadits Nabi Muhammad

SAW yaitu :

إِذَا أَرَدْتَ أَنْ تَفْعَلَ أَمْرًا فَتَدَبَّرْ عَاقِبَتَهُ فَإِنْ كَانَ خَيْرًا فَاْمُضِ وَإِنْ كَانَ  
 شَرًّا فَانْتَهِ (رواه ابن المبارك)

“Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah. Dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah.”(HR. Ibnu Mubarak)<sup>51</sup>

Dari ayat dan hadits tersebut dapat kita ketahui bahwa di dalam membuat perencanaan yang baik, manajer harus memperhatikan keadaan pada masa lalu, masa kini yang sedang berjalan serta memperkirakan keadaan yang akan datang berdasarkan gambaran masa

<sup>50</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 119

<sup>51</sup> Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen...*, h. 77.

kini dan masa lalu. Meskipun manajer sudah cermat dalam membuat perencanaan, tidak dipungkiri bahwa akan ada kendala yang dihadapi baik dalam menyusun rencana maupun dalam pelaksanaan. Kendala tersebut dapat dimaknai sebagai *sunatullah* dan sebagai ujian dari Allah.<sup>52</sup>

Dalam Islam, sebuah perencanaan dikatakan baik jika memenuhi beberapa syarat berikut :

- a) Didasarkan pada sebuah keyakinan bahwa apa yang dilakukan adalah baik. Standar baik dalam agama Islam adalah yang sesuai dengan ajaran Islam. Jadi, kita tidak boleh membuat suatu perencanaan untuk melakukan kegiatan usaha yang dilarang dalam Islam. Hal ini dikarenakan keuntungan yang didapat tidak mengandung keberkahan.
- b) Memastikan bahwa sesuatu yang dilakukan memiliki banyak manfaat. Manfaat yang dimaksud bukan hanya untuk pribadi, tetapi juga manfaat untuk orang lain.
- c) Didasarkan pada ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan apa yang akan dilakukan. Untuk merencanakan suatu usaha, maka pebisnis harus

---

<sup>52</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 119-120

banyak mendengar dan membaca agar dapat mempertanggungjawabkan segala hal yang dilakukan.

- d) Melakukan studi banding (*benchmark*). *Benchmark* adalah kegiatan melakukan studi terhadap praktik dari perusahaan sejenis yang telah sukses menjalankan bisnis.
- e) Dalam perencanaan tersebut, telah dipikirkan proses yang akan dilakukan dan bagaimana hasil dari proses tersebut.<sup>53</sup>

Perencanaan merupakan bagian penting dalam sebuah kesuksesan suatu organisasi. Oleh sebab itu, manajer harus memperhatikan beberapa aspek dalam membuat suatu rencana yaitu hasil yang ingin dicapai, orang yang akan melakukan, waktu dan skala prioritas, serta dana (modal).<sup>54</sup> Adapun penerapan implementasi syariah dalam fungsi perencanaan adalah sebagai berikut :

- a) Perencanaan Bidang Sumber Daya Manusia (SDM)

Implementasi pada bidang ini berupa penetapan kriteria profesionalisme yang harus

---

<sup>53</sup> Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen...*, h. 90-91

<sup>54</sup> *Ibid.*, h. 77-78

dimiliki oleh seluruh komponen perusahaan. Kriteria profesional menurut syariah yaitu *kafa'ah* (ahli di bidangnya), *amanah* (bertanggung jawab), dan *himmatul 'amal* (memiliki etos kerja yang tinggi).

b) Perencanaan Bidang Keuangan

Implementasi syariah pada bidang keuangan berupa penetapan syarat kehalalan dana, baik dari sumber pendapatan dana maupun alokasi pengeluarannya. Dengan rencana tersebut, maka pengurus tidak akan mencari sumber dana yang mengandung unsur riba untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

c) Perencanaan Bidang Produksi

Implementasi syariah pada bidang ini berupa penetapan bahan masukan produksi dan proses yang akan dilangsungkan. Contohnya dalam industri pangan, maka bahan pangan yang digunakan dipastikan unsur kehalalannya sementara proses yang direncanakan berlangsung dengan aman dan tidak bertentangan dengan syariah.

d) Perencanaan Bidang Pemasaran.

Implementasi syariah pada bidang ini berupa penetapan segmentasi pasar, targeting dan positioning, juga termasuk promosi. Dalam melakukan promosi, produsen tidak boleh melakukan penipuan ataupun menggunakan wanita yang tidak menutup aurat dengan sempurna.<sup>55</sup>

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

1) Pengorganisasian secara umum

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya.<sup>56</sup> Tujuan dari pengorganisasian adalah untuk mengelompokkan kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki agar pelaksanaan dari suatu rencana dapat dicapai secara efektif dan ekonomis.<sup>57</sup>

Dua aspek utama yang diperlukan dalam proses penyusunan struktur organisasi adalah departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokan kegiatan

---

<sup>55</sup> Sunarji Harahap, *Implementasi Manajemen Syariah Dalam Fungsi-Fungsi Manajemen*, Jurnal, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara : At-Tawassuth Vol. 2 No. 1, 2017 : 211-234, h. 227-228

<sup>56</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 167

<sup>57</sup> Alma dan Priansa, *Manajemen...*, h. 120

kerja suatu organisasi agar kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan bisa dikerjakan secara bersama. Sedangkan yang dimaksud pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas. Kedua aspek tersebut merupakan dasar dalam proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Adapun proses terjadinya pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah berikut :

- a) Melakukan perincian seluruh pekerjaan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b) Adanya pembagian beban pekerjaan organisasi menjadi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing karyawan. Pembagian beban pekerjaan itu harus adil dan merata sehingga tidak terlalu berat maupun terlalu ringan.
- c) Membuat suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu. Mekanisme koordinasi ini akan membuat para anggota organisasi konsen terhadap tujuan



organisasi sehingga pekerjaan yang efisien dapat terjadi.<sup>58</sup>

## 2) Pengorganisasian dalam ekonomi Islam

Pengorganisasian memiliki arti yang penting dalam Islam. Hal ini terlihat dari ajaran Islam yang selalu mendorong umatnya untuk melakukan sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ

بَنِينَ مَرْصُوصِينَ

Artinya :*“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”*. (QS. Ash-Shaff: 4)<sup>59</sup>

Ayat tersebut mengajarkan bahwa dalam berperang dibutuhkan suatu organisasi yang matang untuk dapat meraih kemenangan. Begitu pula dengan sebuah badan usaha, untuk mencapai tujuan dibutuhkan organisasi yang solid dalam pengelolaannya. Oleh sebab itu, dapat kita ketahui bahwa organisasi dalam Islam bukan hanya suatu

<sup>58</sup> Handoko, *Manajemen...*, h. 167-169

<sup>59</sup> Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen...*, h. 100

wadah saja. Islam lebih menekankan bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan dengan rapi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Dalam organisasi, semakin tinggi jabatan seseorang maka semakin besar wewenang yang dimilikinya. Dengan adanya wewenang tersebut membuat tugas dan tanggung jawab yang dimiliki seseorang semakin besar. Seorang pemimpin yang baik dan amanah selalu mementingkan rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas dibandingkan mementingkan wewenangnya. Karena pada dasarnya wewenang mengikuti tanggung jawab bukan sebaliknya. Adapun implementasi syariah dalam fungsi pengorganisasian adalah sebagai berikut :

a) Aspek Struktur

Secara syariah, dalam membuat suatu struktur organisasi harus dihindari penempatan sumber daya manusia (SDM) yang tidak sesuai dengan kemampuan dan *aqad* pekerjaannya. Jika penempatan SDM sesuai kemampuan, maka profesionalisme karyawan akan tinggi.

b) Aspek Tugas dan Wewenang

Implementasi syariah dalam hal ini ditekankan pada kejelasan tugas dan wewenang

masing-masing bidang yang diterima oleh para SDM pelaksana berdasarkan kesanggupan dan kemampuan sesuai dengan *aqad* pekerjaan tersebut.

c) Aspek Hubungan

Implementasi syariah dalam hal ini berupa penetapan budaya organisasi bahwa setiap interaksi antar SDM adalah hubungan muamalah yang mengacu pada *amar ma'ruf nahi munkar*.<sup>60</sup>

c. Pengarahan (*Actuating*)

1) Pengarahan secara umum

Pengarahan adalah suatu proses pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengarahan berarti menentukan bagi bawahan tentang apa yang harus mereka kerjakan atau tidak boleh dikerjakan. Pengarahan mencakup berbagai proses operasi standar, pedoman dan buku panduan, bahkan manajemen berdasarkan sasaran.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Harahap, *Implementasi...*, h. 229

<sup>61</sup> Siswanto, *Pengantar...*, h. 111

Adapun tujuan pengarahan yang ingin dicapai dalam sistem organisasi adalah sebagai berikut :

a) Menjamin kontinuitas perencanaan

Perencanaan ditetapkan untuk menjadi pedoman dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan pelaksanaan kerja yang baik. Dengan adanya pengarahan dari manajer, maka akan terjamin terlaksananya perencanaan yang telah ditetapkan di awal. Jadi, pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai bisa terlaksana dengan baik sesuai pedoman yang telah ditentukan.

b) Membudayakan prosedur standar

Dengan adanya pengarahan, diharapkan prosedur kerja yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya sehingga akan menjadi kebiasaan. Apabila sudah terbiasa dilaksanakan, maka dapat menjadi budaya kerja di lingkungan sistem itu sendiri.

c) Menghindari kemangkiran yang tidak berarti

Fungsi pengarahan ini dimaksudkan agar karyawan terhindar dari kemangkiran yang tidak berarti. Adapun maksud dari kemangkiran yang tidak berarti adalah kondisi ketika seseorang tidak

berada di tempat kerjanya di luar penyebab yang jelas dan tanpa pemberitahuan sebelumnya. Oleh sebab itu, pengarahan diterapkan untuk menghindari kemangkiran oleh karyawan.

d) Membina disiplin kerja

Tujuan lain perlunya fungsi pengarahan adalah agar terbina disiplin kerja di lingkungan organisasi. Ketika disiplin kerja terbina, maka akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan yaitu naiknya produktivitas kerja baik yang menyangkut kualitas maupun kuantitas.

e) Membina motivasi yang terarah

Penerapan fungsi pengarahan juga memiliki tujuan untuk membina motivasi kerja para karyawan yang terarah artinya karyawan melaksanakan pekerjaan sambil dibimbing dan diarahkan untuk menghindari kesalahan prosedur yang berdampak terhadap keluarannya.<sup>62</sup>

Fungsi pengarahan melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.<sup>63</sup> Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

---

<sup>62</sup>*Ibid.*, h.112-113

<sup>63</sup> Handoko, *Manajemen...*, h. 25

## a) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja dengan baik untuk mencapai sasaran dan tujuan.<sup>64</sup> Kemampuan dan keterampilan pemimpin untuk mengarahkan bawahan merupakan faktor penting dalam efektivitas manajer. Banyak organisasi bisnis yang tampaknya akan bangkrut, mendapat kekuatan baru setelah pimpinan puncaknya diganti. Oleh sebab itu, jika sekiranya perilaku dan sikap manajer dapat diidentifikasi, tentu sikap dan perilaku tersebut dapat dipelajari dan diajarkan sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Gaya kepemimpinan yang dipilih manajer sangat berhubungan erat dengan tujuan organisasi, jenis aktivitas yang harus dipimpin, karakteristik para bawahan, motif usaha, serta kondisi lain yang akan berdampak pada organisasi. Adapun tipe kepemimpinan menurut G.R Terry sebagaimana dikutip Siswanto adalah sebagai berikut :

---

<sup>64</sup>*Ibid.*, h.292

i. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Manajer tipe ini dalam melaksanakan tindakannya selalu dilakukan dengan cara kontak pribadi. Instruksi disampaikan secara langsung oleh manajer kepada yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan ini sering dianut oleh perusahaan skala kecil karena kegiatan yang dimiliki masih kecil.

ii. Kepemimpinan Nonpribadi (*Nonpersonal Leadership*)

Segala peraturan dan kebijakan yang berlaku pada perusahaan harus melalui bawahannya atau menggunakan media non pribadi. Pada tipe ini, pendelegasian kekuasaan sangatlah berperan dan harus dilaksanakan.

iii. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Manajer yang memiliki tipe otoriter biasanya bekerja dengan sungguh-sungguh, teliti, dan cermat. Manajer bekerja menurut peraturan dan kebijakan yang berlaku

dengan ketat. Pada tipe ini, manajer beranggapan bahwa dialah yang bertindak sebagai pengemudi yang akan bertanggung jawab atas segala kegiatan organisasi.

iv. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Pada tipe ini, manajer beranggapan bahwa dia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan. Oleh sebab itu, agar bawahan merasa turut bertanggung jawab maka mereka harus berpartisipasi dalam setiap aktivitas perencanaan, evaluasi, dan penyeliaan.

v. Kepemimpinan Paternalistik (*Paternalistic Leadership*)

Manajer pada tipe ini dicirikan oleh suatu pengaruh yang bersifat kepatuhan dalam hubungan manajer dengan perusahaan. Tujuannya adalah untuk melindungi dan memberikan arah, tindakan, dan perilaku ibarat peran seorang bapak kepada anaknya.



vi. Kepemimpinan Menurut Bakat (*Indigenous Leadership*)

Tipe kepemimpinan menurut bakat biasanya muncul dari kelompok informal yang didapatkan dari pelatihan meskipun tidak langsung. Dengan adanya sistem persaingan, dapat menimbulkan perbedaan pendapat dari kelompok yang bersangkutan. Biasanya akan muncul pemimpin yang memiliki kelemahan diantara mereka yang ada dalam kelompok tersebut menurut keahliannya dimana ia terlibat didalamnya. Pada situasi ini peran bakat sangat menonjol, sebagai dampak pembawaan sejak lahir dan mungkin disebabkan adanya faktor keturunan.<sup>65</sup>

b) Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, dan lain sebagainya. Komunikasi

---

<sup>65</sup> Siswanto, *Pengantar...*, h. 158-159

mempunyai 3 unsur yaitu suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti, suatu sarana pengaliran informasi, serta suatu sistem bagi terjalannya komunikasi di antara individu-individu.<sup>66</sup>

Dalam penerapan fungsi pengarahan, komunikasi merupakan salah satu proses yang memainkan peran penting sehingga para karyawan dapat merealisasikan tujuan organisasi. Oleh sebab itu, manajer dituntut untuk memainkan komunikasi melalui proses pembimbingan dan penyeliaan para bawahan sehingga diperlukan adanya koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.<sup>67</sup>

c) Motivasi

Motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, dan menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan. Kebutuhan dapat berwujud fisik biologis serta sosial ekonomis. Namun, yang lebih penting

---

<sup>66</sup> Handoko, *Manajemen...*, h. 270-271

<sup>67</sup> Siswanto, *Pengantar...*, h. 115

adalah adanya kebutuhan yang bersifat sosial psikis misalnya penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, jaminan sosial dan sebagainya.<sup>68</sup>

Pada umumnya bentuk motivasi yang sering dianut oleh perusahaan meliputi empat yaitu :

i. Kompensasi bentuk uang

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

ii. Pengarahan dan Pengendalian

Pengarahan dimaksudkan untuk menentukan bagi karyawan mengenai apa yang harus mereka kerjakan dan apa yang tidak harus mereka kerjakan. Sedangkan pengendalian dimaksudkan untuk

---

<sup>68</sup> *Ibid.*, h.119

menentukan bahwa karyawan harus mengerjakan hal-hal yang telah diinstruksikan. Sebenarnya dua hal tersebut telah berkembang dan dianut oleh berbagai perusahaan sejak lama. Bahkan sampai kini masih banyak yang menggunakan hal tersebut untuk memotivasi para karyawan.

iii. Penetapan pola kerja yang efektif

Reaksi kebosanan kerja dapat menimbulkan hambatan yang berarti bagi produktivitas kerja. Oleh sebab itu manajemen perlu menetapkan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan (menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kemampuan seseorang), manajemen partisipatif (menggunakan berbagai cara untuk melibatkan pekerjaan dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka) serta usaha untuk mengalihkan perhatian para pekerja dari pekerjaan yang membosankan kepada instrumentalia seperti istirahat maupun sarana yang lebih fantastis.

#### iv. Kebajikan

Kebajikan merupakan suatu tindakan yang diambil dengan sengaja oleh manajemen untuk mempengaruhi sikap atau perasaan para karyawan. Dengan kata lain, kebajikan adalah usaha untuk membuat karyawan bahagia. Usaha manajemen yang paling banyak dilakukan untuk mengembangkan karyawan adalah pelatihan penyeliaan berupa kursus singkat mengenai tata laku manajemen dan sebagainya.<sup>69</sup>

#### 2) Pengarahan dalam ekonomi Islam

Dalam fungsi pengarahan, pemimpin atau manajer memiliki peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagaimana dinyatakan Rasulullah SAW dalam sebuah hadits :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (متفق عليه عن ابن عمر)  
 Artinya : “Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin harus bertanggung jawab atas kepemimpinannya”. (Mutafaqun ‘Alaih dari Ibnu Umar).<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup>*Ibid.*, h. 124-127

<sup>70</sup> Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen...*, h. 15

Dari hadits tersebut dapat diketahui bahwa seorang manajer tidak boleh mengatur organisasi tanpa ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan. Jika manajer mengatur organisasi dengan komunikasi yang kurang, maka dapat menimbulkan efek negatif bagi organisasi. Oleh sebab itu, manajer harus memiliki sifat amanah dan bertanggung jawab.

Manajer yang amanah adalah manajer yang senantiasa mengembangkan pola kepemimpinan yang bersumber dari proses berpikir yang produktif, konstruktif dan visioner. Manajer yang amanah tidak akan berpikir sempit dan pragmatis, apalagi hingga mengorbankan masa depan organisasi. Justru manajer tersebut mampu mendorong anggota organisasi untuk bersikap lebih proaktif bekerja untuk memajukan organisasi.<sup>71</sup>

Adapun implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dilaksanakan dalam dua fungsi utama dari kepemimpinan yaitu pemberi solusi dan fungsi sosial. Adapun fungsi pemberi solusi mencakup pemberian pendapat, informasi dan solusi dari permasalahan yang selalu disandarkan pada syariah. Sedangkan fungsi sosial berhubungan dengan interaksi antar anggota

---

<sup>71</sup>*Ibid.*, h. 148-149

komunitas dalam menjaga suasana kebersamaan agar tetap sebagai team. Setiap anggota harus dapat bersinergi dalam kesamaan visi, misi dan tujuan organisasi. Oleh sebab itu manajer dapat menggunakan formula 3 in 1 (*three in one*) yaitu kebersamaan seluruh anggota dalam kesatuan bingkai idea atau pemikiran (*thinking-afkar*), perasaan (*feeling-masyair*) dan aturan bermain (*game-nidzam*). Interaksi tersebut tentu saja harus berada dalam koridor *amar ma'ruf* dan *nahi munkar*.<sup>72</sup>

d. Pengawasan (*Controlling*)

1) Pengawasan secara umum

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode serta alat-alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah segala sesuatu yang dilakukan telah berjalan sesuai dengan rencana, instruksi, dan prinsip yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dimaksudkan agar ditemukan kelemahan dan kesalahan sehingga dapat dibetulkan dan dicegah agar tidak dilakukan lagi.<sup>73</sup>

---

<sup>72</sup> Harahap, *Implementasi...*, h. 229-230

<sup>73</sup> Abdul Choliq, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta : Ombak, 2014, h.254-255

Menurut Silalahi sebagaimana dikutip Abdul Choliq, pengawasan dapat dibagi menjadi beberapa tipe yaitu :

a) Pengawasan Internal dan Eksternal

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

b) Pengawasan Perilaku dan Keluaran

Pengawasan perilaku dilakukan secara langsung yaitu pengamatan pribadi atas perilaku pekerja. Penyelia pada lini pertama yang mengamati subordinasi biasanya menggunakan pengawasan perilaku. Sedangkan pengawasan keluaran merupakan pengawasan yang didasarkan pada pengukuran keluaran atau hasil kerja.

c) Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan preventif dimaksudkan untuk mengurangi atau mencegah kesalahan atau



penyimpangan. Standar (hasil perencanaan), regulasi (hasil pengorganisasian), rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan (hasil staffing) yang baik merupakan wujud pengawasan preventif sebab hal tersebut dapat mengarahkan dan membatasi perilaku karyawan dan manajer. Sedangkan pengawasan represif dimaksudkan untuk mengubah perilaku yang salah dan membuat kinerja sesuai dengan aturan dan standar yang ditetapkan.

d) Pengawasan Birokratik dan Organik

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

- e) Pengawasan Masukan, Pengawasan Transformasional, dan Pengawasan Keluaran

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

- f) Pengawasan Ganda

Pengawasan ganda adalah pengawasan yang menggunakan dua atau lebih dari tipe pengawasan untuk memperoleh hasil yang efektif. Penggunaan tipe pengawasan ganda berbeda bagi setiap organisasi. Hal ini sesuai dengan faktor situasional organisasi seperti ukuran organisasi, desain struktur organisasi, kebijakan organisasi dan sebagainya.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup>*Ibid.*, h. 266-269

## 2) Pengawasan dalam ekonomi Islam

Pengawasan dalam pandangan Islam dilakukan untuk mengoreksi sesuatu yang salah dan membenarkan yang hak. Dalam syariah, pengawasan dapat dilihat dari dua sisi yaitu pengawasan dari diri sendiri serta pengawasan dari luar. Adapun pengawasan dari diri sendiri adalah pengawasan yang bersumber dari keimanan seseorang kepada Allah SWT. Seseorang yang beriman pasti memiliki keyakinan bahwa segala perbuatannya diawasi oleh Allah SWT sehingga dia berhati-hati dalam melakukan suatu kegiatan. Pengawasan diri sendiri sejalan dengan peringatan Allah dalam ayat Al-Qur'an berikut ini :

أَلَمْ تَرَ أَنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ ۗ مَا  
يَكُونُ مِنْ نَجْوَى ثَلَاثَةٍ إِلَّا هُوَ رَابِعُهُمْ وَلَا خَمْسَةٍ إِلَّا  
هُوَ سَادِسُهُمْ وَلَا آدْنَىٰ مِنْ ذَلِكَ وَلَا أَكْثَرَ إِلَّا هُوَ مَعَهُمْ  
أَيَّنَ مَا كَانُوا ۗ ثُمَّ يُنَبِّئُهُمْ بِمَا عَمِلُوا يَوْمَ الْقِيَامَةِ ۚ إِنَّ اللَّهَ  
بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٥٧﴾

*Artinya : “Tidakkah kamu perhatikan, bahwa Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang ada di langit dan di bumi? Tiada pembicaraan rahasia antara tiga orang, melainkan Dia-lah keempatnya dan tiada (pembicaraan antara)*

*lima orang, melainkan Dia-lah keenamnya. Dan tiada (pula) pembicaraan antara jumlah yang kurang dari itu atau lebih banyak, melainkan Dia berada bersama mereka dimanapun mereka berada. Kemudian Dia akan memberitahukan kepada mereka pada hari kiamat apa yang telah mereka kerjakan. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu”.*(QS. AL-Mujadillah: 7)

Selain pengawasan dari diri sendiri, terdapat pengawasan dari luar diri sendiri. Adapun pengawasan dari luar adalah pengawasan yang dilakukan untuk efektifitas kegiatan organisasi dalam kehidupan sehari-hari. Pengawasan ini lebih dikenal dengan sebutan pengawasan menurut sistem. Pengawasan dari luar diri sendiri ini sangat diperlukan sebagai pengingat jika yang dilakukan menyimpang dari aturan yang ada.<sup>75</sup>

Pengawasan sangat penting dalam bisnis, hal ini dikarenakan pengawasan dapat membantu manajer untuk meneliti kembali apakah ada hal yang tidak sesuai dengan rencana semula. Pengawasan juga dapat membimbing manajer untuk melakukan langkah korektif dan konstruktif sehingga pelaksanaan rencana dapat diluruskan kembali. Pengawasan dalam kegiatan bisnis telah tercantum dalam ayat Al-Qur'an berikut :

---

<sup>75</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 231-232

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَانٌ مَّقْبُوضَةٌ ۚ  
 فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمْنَتَهُ ۗ وَلْيَتَّقِ  
 اللَّهَ رَبَّهُ ۗ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ ۗ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فإِنَّهُ ءَإِثْمٌ  
 قَلْبُهُ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ۗ ۝۲۸۳ ﴾

Artinya : “Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu’amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). Akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. Dan barangsiapa yang menyembunyikannya, maka sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Baqarah: 283)<sup>76</sup>

Seperti yang diketahui, pengawasan yang terbaik adalah pengawasan yang dibangun dari dalam diri sendiri dan pengawasan dari luar yang baik. Namun pengawasan yang baik tidak dapat dilepaskan dari pemberian hukuman dan imbalan. Selain itu manajer juga harus memberikan contoh yang baik

<sup>76</sup>Ibid., h. 233-235

kepada bawahan dalam mengemban tugas. Dengan begitu, bawahan akan memiliki sikap yang baik pula karena mencontoh dari manajer. Adapun implementasi syariah dalam pengawasan yaitu :

- a) Ketaqwaan individu yaitu seluruh SDM perusahaan dipastikan dan dibina agar menjadi SDM yang bertakwa.
- b) Pengontrolan anggota yaitu dengan suasana organisasi yang mencerminkan formula TEAM (Together Everyone Achieve More), maka proses keberlangsungan organisasi dapat pengawalan dari para SDM-nya agar sesuai dengan arah yang telah ditetapkan.
- c) Penerapan aturan yaitu organisasi menggunakan aturan yang jelas dan transparan yang tentu tidak bertentangan dengan syariah.<sup>77</sup>

## **B. Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)**

### **1. Pengertian BUMDES**

Selama ini, pengembangan basis ekonomi di desa telah dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program. Namun program tersebut masih belum membuahkan hasil yang diinginkan karena berbagai faktor, salah satunya yaitu intervensi pemerintah yang dirasakan terlalu besar bagi masyarakat desa.

---

<sup>77</sup> Harahap, *Implementasi...*, h. 231

Dengan adanya intervensi tersebut mengakibatkan terhambatnya daya kreatifitas dan inovasi masyarakat desa sehingga menyebabkan masyarakat mengalami ketergantungan akan bantuan dari pemerintah.

Pendekatan ekonomi yang diharapkan dapat mendorong dan menggerakkan ekonomi desa ialah pendirian lembaga ekonomi yang dikelola penuh oleh masyarakat desa. Lembaga ekonomi ini didirikan atas keinginan masyarakat berdasarkan potensi yang ada di desa. Selain itu, pendirian lembaga ekonomi ini memiliki tujuan mengurangi peran tengkulak yang menyebabkan biaya transaksi naik antara harga produk dari produsen ke konsumen akhir. Oleh sebab itu, dengan adanya lembaga ekonomi desa diharapkan setiap produsen dapat menikmati selisih harga jual dan biaya produksi yang layak tanpa terbebani oleh tengkulak. Bentuk kelembagaan tersebut dinamakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES).<sup>78</sup>

Adapun pengertian Badan Usaha Milik Desa yang tercantum dalam pasal 1 angka 6 UU No. 6 tahun 2014 tentang desa adalah

Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset jasa pelayanan, dan

---

<sup>78</sup>Wijaya, *BUM DESA...*, h. 91-92

usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.<sup>79</sup>

Dengan adanya pengertian tersebut, dapat kita ketahui bahwa BUMDES merupakan badan usaha yang memiliki modal berupa penyertaan langsung dari kekayaan yang dimiliki oleh desa untuk dikembangkan berbagai usaha yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa.

## **2. Pendirian BUMDES**

Pada prinsipnya pendirian Badan Usaha Milik Desa merupakan salah satu pilihan dalam gerakan usaha ekonomi Desa. Pemerintah Indonesia telah mengatur pendirian BUMDES dalam UU maupun Peraturan Pemerintah. Adapun dasar hukum yang mengatur tentang BUMDES diantaranya UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa, PP Nomor 47 tahun 2015 tentang perubahan atas PP Nomor 43 tahun 2014 tentang peraturan pelaksanaan UU No. 6 tahun 2014, serta Permendesa PDTT No. 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Frasa “dapat mendirikan BUM Desa” dalam peraturan perundang-undangan tersebut menunjukkan pengakuan terhadap prakarsa Desa dalam gerakan usaha ekonomi.

Interpretasi sistem hukum terhadap peraturan perundang-undangan tentang Desa menghasilkan peta jalan dari

---

<sup>79</sup> UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa



pendirian Badan Usaha Milik Desa. Pendirian BUMDES didasarkan prakarsa desa yang mempertimbangkan beberapa aspek yaitu :

- a. Inisiatif pemerintah desa dan/atau masyarakat desa.
- b. Potensi usaha ekonomi desa.
- c. Sumber daya alam di desa.
- d. Sumber daya manusia yang mampu mengelola BUMDES.
- e. Penyertaan modal dari pemerintah desa dalam bentuk pembiayaan dan kekayaan desa yang diserahkan untuk dikelola sebagai bagian dari usaha BUMDES.<sup>80</sup>

Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 pasal 3 disebutkan bahwa tujuan dari pendirian BUMDES antara lain

Pendirian BUM Desa bertujuan: meningkatkan perekonomian Desa; mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa; meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga; menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga; membuka lapangan kerja; meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui

---

<sup>80</sup> Anom Surya Putra, *Badan Usaha Milik Desa : Spirit Usaha Kolektif Desa*, Jakarta : Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia, 2015, h. 26-27

perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.<sup>81</sup>

Seperti yang diketahui, BUMDES didirikan dengan tujuan yang jelas. Tujuan tersebut dapat terlaksana dengan cara memberikan pelayanan kebutuhan produktif bagi masyarakat miskin, mengurangi praktik ijon, menciptakan pemerataan kesempatan berwirausaha serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Hal lain yang perlu diperhatikan dari tujuan badan usaha ini ialah BUMDES harus mampu mendidik masyarakat untuk terbiasa menabung. Karena dengan cara tersebut, akan mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa secara mandiri dan berkelanjutan.

Aktivitas yang harus dilakukan dalam pendirian Badan Usaha Milik Desa antara lain :

a. Mendesain struktur organisasi

Badan Usaha Milik Desa merupakan suatu organisasi. Oleh sebab itu, BUMDES membutuhkan struktur organisasi yang menggambarkan bidang pekerjaan serta bentuk hubungan kerja antar pengelola.

---

<sup>81</sup> Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

b. Menyusun uraian tugas (*job description*)

Penyusunan uraian tugas untuk pengelola BUMDES diperlukan untuk memperjelas tugas setiap orang sehingga tidak terjadi tumpang tindih setiap pekerjaan. Selain itu, adanya uraian tugas dapat menentukan kompetensi apa yang dibutuhkan dari orang-orang yang akan ditempatkan pada jabatan tertentu.

c. Menetapkan sistem koordinasi

Koordinasi merupakan suatu aktivitas yang menyatukan berbagai tujuan ke dalam satu tujuan umum. Dengan penetapan sistem koordinasi yang baik, maka kerjasama antar unit usaha akan berjalan secara efektif.

d. Menyusun bentuk dan aturan kerjasama dengan pihak ketiga

Kerjasama dengan pihak ketiga perlu diatur dalam perjanjian kerjasama yang jelas dan saling menguntungkan. Penyusunan bentuk kerjasama dengan pihak ketiga diatur bersama Dewan Komisaris BUMDES.

e. Menyusun pedoman kerja organisasi BUMDES

Agar seluruh pengurus beserta stakeholder memahami pedoman kerja dari Badan Usaha Milik Desa, maka perlu disusun AD/ART sebagai rujukan mengelola BUMDES yang sesuai dengan prinsip tata kelola.

f. Menyusun desain sistem informasi

Badan Usaha Milik Desa merupakan lembaga ekonomi dengan skema kerjasama yang bersifat terbuka. Oleh sebab itu diperlukan desain sistem informasi kinerja dan aktivitas lain yang berkaitan dengan kepentingan masyarakat umum.

g. Menyusun rencana usaha (*business plan*)

Rencana usaha yang perlu dibuat adalah rencana usaha dalam periode 1 sampai 3 tahun. Hal ini diperlukan agar pengelola BUMDES memiliki pedoman yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan, sehingga kinerja pengelola menjadi terukur.

h. Menyusun sistem administrasi dan akuntansi

Sistem administrasi dan akuntansi yang diterapkan harus dibuat dalam format yang mudah dikerjakan tetapi mampu menggambarkan aktivitas yang dijalankan oleh BUMDES.

i. Melakukan proses rekrutmen

Untuk menetapkan orang-orang yang akan menjadi pengelola dapat dilakukan dalam musyawarah desa berdasarkan kriteria atau persyaratan tertentu yang sudah ditetapkan. Kriteria pengelola mengacu pada peraturan perundang-undangan dan AD/ART yang dibuat oleh

Dewan Komisaris BUMDES. Selanjutnya ketetapan tersebut dibawa pada forum musyawarah antardesa untuk disosialisasikan serta ditawarkan kepada masyarakat. Setelah itu pemerintah desa melakukan seleksi terhadap pelamar dan menetapkan orang yang paling sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.

j. Menetapkan sistem penggajian dan pengupahan

Agar pengelola dapat melakukan tugas dengan baik, diperlukan sistem penggajian yang tepat dan memacu motivasi dalam bekerja. Sistem penggajian dihitung sesuai keuntungan yang bisa dicapai dan diberitahukan sejak awal pada pengelola BUMDES agar tumbuh tanggung jawab dalam menjalankan tugas.

k. Menumbuhkan jiwa kewirausahaan

Dalam mengelola BUMDES, dibutuhkan pengelola yang mampu mewujudkan gagasan inovatif dengan cara yang kreatif agar meningkatkan pendapatan dan meraih sukses. Pengelola juga perlu untuk berani mengembangkan usaha dan menciptakan nilai tambah dengan memadukan sumber daya dan cara baru agar dapat berdaya saing.<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Wijaya, *BUM DESA...*, h. 141-143

### 3. Pelembagaan BUMDES

Pelembagaan merupakan cara melekatkan unsur Badan Usaha Milik Desa di dalam pemahaman dan aktivitas masyarakat sehingga BUMDES dan unit usaha yang dijalankan menjadi bagian dari kegiatan sehari-hari masyarakat. Adapun tujuan dari pelembagaan yaitu agar badan usaha ini memperoleh pengakuan dari masyarakat serta merasa memiliki sehingga dapat menjadi gerakan ekonomi masyarakat desa.

Upaya pelembagaan sangat melekat dengan proses pembentukan Badan Usaha Milik Desa itu sendiri. BUMDES yang diprakarsai oleh desa dan mendapat dukungan penuh dari pemerintah, maka pelembagaan tersebut akan lebih berhasil dibandingkan dengan BUMDES yang dibentuk berdasarkan paksaan dari pemerintah. Adapun tiga tahapan pelembagaan Badan Usaha Milik Desa antara lain :

#### a. Sosialisasi tentang BUMDES

Sosialisasi tentang Badan Usaha Milik Desa dilakukan oleh pemerintah desa, BPD, dan KPMD (Kader Pemberdayaan Masyarakat Desa) secara langsung maupun bekerja sama dengan pendamping desa, pendamping teknis serta pendamping pihak ketiga (LSM, perguruan tinggi, organisasi kemasyarakatan, atau perusahaan). Sosialisasi ini bertujuan supaya masyarakat desa dan kelembagaan desa mampu memahami tentang BUMDES. Keseluruhan

pendamping dan KPMD perlu melakukan upaya inovatif dalam menyakinkan masyarakat bahwa BUMDES akan memberikan manfaat kepada desa.

b. Pelaksanaan musyawarah desa

Musyawarah desa merupakan musyawarah antara BPD, Pemerintah desa serta unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh BPD dengan difasilitasi oleh pemerintah desa. Pelaksanaan tahapan musyawarah desa bisa dielaborasi berkaitan dengan pendirian Badan Usaha Milik Desa secara partisipatif, demokratis, transparan, dan akuntabel berdasarkan hak dan kewajiban masyarakat. Salah satu tahapan musyawarah desa yang penting adalah Rencana Pemetaan Aspirasi / Kebutuhan masyarakat mengenai BUMDES oleh BPD.

c. Penetapan peraturan desa tentang pendirian BUMDES

Lampiran AD/ART adalah bagian tidak terpisahkan dari peraturan desa. Susunan nama pengurus yang dipilih dalam musyawarah desa, dapat dijadikan dasar oleh Kepala Desa dalam penyusunan surat keputusan Kepala Desa tentang susunan kepengurusan BUMDES.<sup>83</sup>

#### 4. Pengelolaan BUMDES

Keberhasilan BUMDES sangat ditentukan oleh strategi yang dilakukan oleh pengelola. Penerapan strategi yang handal

---

<sup>83</sup>*Ibid.*, h.144-147

ditentukan pada kemampuan manajemen di dalam menggabungkan serangkaian perubahan, baik yang berasal dari faktor luar (pasar) maupun faktor dalam (organisasi) yang menempatkan produk dan jasa dalam posisi mempunyai keunggulan dibandingkan dengan pesaing. Oleh sebab itu, diperlukan rencana yang menyeluruh agar tujuan BUMDES dapat tercapai meskipun dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Adapun tiga fokus utama Badan Usaha Milik Desa dalam melakukan perencanaan yang strategis yaitu ekonomi, efektivitas, dan efisiensi. Ekonomi memiliki fokus pada biaya yang paling efektif untuk memperoleh sumber daya (manusia, material, mesin, dan uang). Sedangkan efektivitas menunjukkan tingkat pencapaian dari sasaran dan tujuan dari BUMDES. Adapun efisiensi memiliki fokus pada penggunaan sumber daya terbaik. Jadi, manajemen strategis yang dapat diterapkan yaitu pimpinan BUMDES menetapkan arah dan kinerja organisasi dalam jangka panjang dengan memastikan formulasinya dilakukan secara cermat, pelaksanaan yang efektif, serta melakukan evaluasi secara terus-menerus.<sup>84</sup>

Terdapat enam prinsip dalam mengelola Badan Usaha Milik Desa yaitu :

---

<sup>84</sup>*Ibid.*, h.199-200



- a. Kooperatif artinya semua komponen harus melaksanakan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- b. Partisipatif artinya semua komponen bersedia secara sukarela atau memberi dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDES.
- c. Emansipatif artinya semua komponen harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, maupun agama.
- d. Transparan artinya aktivitas yang dilakukan oleh BUMDES harus dapat diketahui oleh masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- e. Akuntabel artinya seluruh kegiatan harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis dan administratif.
- f. Berkelanjutan artinya seluruh kegiatan harus dapat dikembangkan oleh masyarakat desa dalam wadah BUMDES.<sup>85</sup>

Prinsip tersebut perlu dipahami dan diterapkan oleh berbagai pihak yang berkaitan dengan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa seperti pengelola, pemerintah desa, anggota atau pemilik modal, BPD serta masyarakat. Hal ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam pengelolaan usaha sehingga tujuan dari adanya BUMDES dapat tercapai.

---

<sup>85</sup>*Ibid.*, h.137-138

Seperti yang diketahui, Badan Usaha Milik Desa bertujuan mengelola sumber daya ekonomi yang ada di desa untuk kesejahteraan masyarakat. Dalam Islam, pemilik asal semua sumber daya adalah Allah SWT. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Baqarah ayat 284 :

لِلَّهِ مَا فِي السَّمٰوٰتِ وَمَا فِي الْاَرْضِ ۗ وَاِنْ تُبَدُّوْا مَا فِىْ اَنْفُسِكُمْ اَوْ  
تُخْفُوْهُ يُحٰسِبِكُمْ بِهٖ ۗ اَللّٰهُ ۗ فَيَغْفِرُ لِمَنْ يَّشَآءُ وَيُعَذِّبُ مَنْ يَّشَآءُ ۗ وَاللّٰهُ  
عَلٰى كُلِّ شَيْءٍ قَدِيْرٌ ﴿٢٨٤﴾

*Artinya : “Kepunyaan Allah-lah segala apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi. Dan jika kamu melahirkan apa yang ada di dalam hatimu atau kamu menyembunyikan, niscaya Allah akan membuat perhitungan dengan kamu tentang perbuatanmu itu. Maka Allah mengampuni siapa yang dikehendaki-Nya dan menyiksa siapa yang dikehendaki-Nya. Dan Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.”(QS. Al-Baqarah: 284)<sup>86</sup>*

Dari ayat tersebut, dapat diketahui bahwa harta yang ada di dunia ini pada hakikatnya merupakan kepunyaan Allah SWT karena Dia yang menciptakan. Namun, Allah memberikan kuasa kepada manusia untuk memiliki dan memanfaatkan harta tersebut, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Hadid ayat 7 :

---

<sup>86</sup> Fordebi dan Adesy, *Ekonomi...*, h. 298

ءَامِنُوا بِاللّٰهِ وَرَسُوْلِهِۦ ۚ وَاَنْفِقُوْا مِمَّا جَعَلَكُمْ مُّسْتَخْلَفِيْنَ فِيْهِ ۗ فَالَّذِيْنَ

ءَامِنُوْا مِنْكُمْ وَاَنْفِقُوْا لَهُمْ اَجْرًا كَبِيْرًا ﴿٧﴾

*Artinya : “Berimanlah kamu kepada Allah dan Rasul-Nya dan nafkahkanlah sebagian dari hartamu yang Allah telah menjadikan kamu menguasainya. Maka orang-orang yang beriman di antara kamu dan menafkahkan (sebagian) dari hartanya memperoleh pahala yang besar.” (QS. Al-Hadid: 7)<sup>87</sup>*

Adapun yang dimaksud menguasai dari ayat tersebut adalah penguasaan harta oleh manusia bersifat tidak mutlak, karena pada hakikatnya harta tersebut merupakan hak milik Allah SWT. Oleh sebab itu, manusia dalam memanfaatkan harta harus sesuai dengan syariat Allah SWT sehingga tidak bertentangan dengan kepentingan umum dan ajaran agama Islam.

## 5. Pengorganisasian BUMDES

Salah satu aspek yang juga penting dalam keberhasilan pengelolaan BUMDES adalah SDM yang mengelola. Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 pasal 10 disebutkan bahwa susunan organisasi pengelola BUMDES terdiri dari penasihat, pelaksana operasional dan pengawas. Susunan kepengurusan tersebut dipilih oleh masyarakat desa melalui musyawarah desa

---

<sup>87</sup>*Ibid.*, h. 299

sesuai dengan ketentuan Peraturan Menteri Tentang Pedoman Tata Tertib Dan Mekanisme Pengambilan Keputusan Musyawarah Desa.<sup>88</sup>

Adapun penasihat Badan Usaha Milik Desa secara *ex officio* dijabat oleh Kepala Desa setempat. Penasihat memiliki kewajiban untuk memberikan nasihat, saran, dan pendapat kepada pengurus. Selain itu, penasihat juga wajib untuk mengendalikan kegiatan pengelolaan BUMDES. Selain adanya kewajiban, penasihat juga memiliki wewenang yaitu meminta penjelasan mengenai persoalan pengelolaan usaha kepada pengurus serta melindungi usaha dari hal-hal yang dapat menurunkan kinerja BUMDES.

Berbeda dengan penasihat, pelaksana operasional dijabat oleh warga desa setempat yang tidak bekerja sebagai pemerintah desa. Adapun pelaksana operasional memiliki kewajiban yaitu mengembangkan BUMDES agar menjadi lembaga yang melayani kebutuhan ekonomi dan pelayanan umum, memanfaatkan potensi ekonomi desa untuk meningkatkan PAD, serta melakukan kerjasama dengan lembaga ekonomi desa lainnya. Selain itu, wewenang dari pelaksana operasional adalah membuat laporan keuangan serta laporan perkembangan dari unit usaha BUMDES setiap bulan,

---

<sup>88</sup>Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

dan memberikan laporan kepada masyarakat desa minimal 2 (dua) kali dalam 1 (satu) tahun.

Pengawas BUMDES menurut Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 tahun 2015 pasal 15 memiliki susunan kepengurusan yang terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris serta anggota. Adapun kewajiban pengawas yaitu menyelenggarakan rapat umum untuk membahas kinerja Badan Usaha Milik Desa sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun sekali. Selain itu, pengawas juga berwenang untuk menyelenggarakan rapat umum pengawas yang membahas tentang pemilihan dan pengangkatan pengurus, penetapan kebijakan pengembangan kegiatan usaha, serta pelaksanaan pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja pelaksana operasional.<sup>89</sup> Mengingat pentingnya fungsi pengawasan dalam pengelolaan BUMDES, maka pengawas harus melaksanakan kewajiban serta wewenangnya secara optimal.

## **6. Klasifikasi Jenis Usaha BUMDES**

Adapun beberapa jenis usaha yang dapat dikembangkan oleh Badan Usaha Milik Desa adalah sebagai berikut:

### **a. BUMDES *Serving***

Pada jenis usaha ini, BUMDES menjalankan usaha sosial yang melayani warga yaitu berupa pelayanan publik

---

<sup>89</sup>*Ibid.*

kepada masyarakat. Contoh usaha ini yaitu usaha air minum desa, usaha listrik desa dan lumbung pangan.

b. BUMDES *Banking*

Pada jenis ini, BUMDES menjalankan usaha yang dapat memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat desa dengan bunga yang lebih rendah dibandingkan dari rentenir atau bank konvensional. Contoh usaha ini yaitu bank desa, lembaga perkreditan desa atau lembaga keuangan mikro desa.

c. BUMDES *Renting*

Pada jenis ini, BUMDES menjalankan bisnis penyewaan untuk melayani kebutuhan masyarakat setempat sekaligus memperoleh pendapatan desa. Contoh usaha ini yaitu penyewaan traktor, perkakas pesta, gedung pertemuan, rumah toko, tanah dan sebagainya.

d. BUMDES *Brokering*

Pada jenis ini, BUMDES menjadi lembaga perantara yang menghubungkan komoditas pertanian dengan pasar serta menjual jasa pelayanan kepada warga masyarakat. Contoh usaha ini yaitu jasa pembayaran listrik dan pasar desa.

e. BUMDES *Trading*

Pada jenis ini, BUMDES menjalankan bisnis yang melakukan produksi atau berdagang barang-barang tertentu

untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala yang lebih besar. Contoh usaha ini yaitu pabrik es, pabrik asap cair dan sebagainya.

f. *BUMDES Holding*

Pada jenis ini, Badan Usaha Milik Desa sebagai induk dari unit usaha yang ada di desa dimana masing-masing unit yang berdiri sendiri diatur oleh BUMDES agar tumbuh usaha bersama. Contoh usaha ini yaitu desa wisata yang mengorganisir berbagai jenis usaha dari kelompok masyarakat.<sup>90</sup>

## C. Pembangunan Desa

### 1. Pengertian

Membangun dalam KBBI sebagaimana dikutip Nur Huda berasal dari kata “bangun” yang artinya bangkit berdiri, naik; mendirikan, mengadakan gedung; membina; memperbaiki. Membangun dalam konteks ekonomi adalah pembangunan ekonomi yang dilaksanakan di Indonesia untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.<sup>91</sup> Adapun pengertian pembangunan ekonomi adalah pembangunan kemakmuran ekonomi Negara atau daerah guna kesejahteraan penduduknya.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup>Putra, *Badan...*, h. 32

<sup>91</sup>Gunawan Sumodiningrat dan Ari Wulandari, *Membangun Indonesia dari Desa*, Yogyakarta : Media Pressindo, 2016, h. 2

<sup>92</sup>Huda, et.all, *Ekonomi...*, h. 1

Membangun berarti proses perubahan struktur menuju kebahagiaan. Membangun dimulai dari pribadi-keluarga-desa. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan pembangunan adalah proses perubahan struktur masyarakat berdasarkan kemampuan sendiri, dengan lima kegiatan pembangunan yang tidak terpisahkan dan membentuk *circular flow* yaitu produksi dan penciptaan lapangan kerja untuk meningkatkan pendapatan guna meningkatkan tabungan yang berguna bagi pembentukan modal agar terjadi perubahan teknologi.<sup>93</sup>

Adapun pengertian pembangunan desa adalah suatu proses perubahan yang sengaja dilakukan untuk mencapai kesejahteraan lahir dan batin bagi seluruh masyarakat desa. Proses yang dilakukan tersebut bersifat komprehensif yang meliputi aspek ekonomi, sosial, politik, budaya, agama, pertahanan dan keamanan masyarakat desa.<sup>94</sup> Oleh sebab itu, pembangunan yang dilakukan di desa harus berbeda dengan di kota yang disesuaikan kebutuhan masyarakat desa.

Menurut Eko sebagaimana dikutip David Wijaya, prinsip dari pembangunan desa adalah sebagai berikut :

- a. Mempunyai perencanaan mandiri.
- b. Berdasarkan kearifan lokal dalam pengelolaan tata ruang dan sumber daya lokal.

---

<sup>93</sup> Sumodiningrat dan Wulandari, *Membangun...*, h. 2

<sup>94</sup> Damsar dan Indrayani, *Pengantar Sosiologi Perdesaan*, Jakarta : Kencana, 2016, h. 211-212



- c. Berada di desa dan berskala desa.
- d. Berdasarkan kewenangan desa yaitu kewenangan asal usul dan kewenangan nyata yang tumbuh berkembang bersama dengan dinamika masyarakat lokal.
- e. Menjadi kewenangan pemerintah desa dan masyarakat.
- f. Membutuhkan aktor lokal dan pendamping yang memahami konteks lokal serta bisa membangkitkan kearifan lokal.
- g. Pemerintah tidak perlu campur tangan terlalu dalam pada wilayah desa tetapi memberikan pengakuan, dukungan, penguatan dan supervisi.
- h. Alokasi dana dari pemerintah masuk ke dalam satu pintu Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa untuk membiayai perencanaan desa.<sup>95</sup>

## **2. Jenis Strategi Pembangunan Desa**

Pembangunan desa telah berkembang pesat seiring dengan semakin kompleksnya permasalahan yang terjadi di desa. Adapun beberapa strategi pembangunan desa antara lain:

- a. Pembangunan Pertanian (*Agricultural Development*)

Strategi pembangunan pertanian bertujuan untuk memperbaiki taraf hidup masyarakat melalui peningkatan output dan pendapatan. Dalam strategi ini, peningkatan produksi pertanian dapat dilakukan melalui rekayasa

---

<sup>95</sup> Wijaya, *BUM DESA...*, h. 30-31

teknologi seperti mekanisasi pertanian, pemanfaatan pupuk dan pestisida serta kredit murah untuk para petani.

b. Industrialisasi Perdesaan (*Rural Industrialization*)

Strategi industrialisasi perdesaan bertujuan untuk mengembangkan industri kecil dan kerajinan. Industri yang akan dikembangkan di desa harus memiliki persyaratan keterampilan yang tidak rumit, bahan baku yang mudah diperoleh di desa, investasi yang sederhana serta bisa dikerjakan komplementer dengan bertani. Strategi ini dipandang sebagai jawaban terhadap keterbatasan lahan yang dimiliki petani serta elastisitas tenaga kerja yang ada di desa.

c. Pembangunan Masyarakat Desa Terpadu (*Integrated Rural Development*)

Strategi pembangunan masyarakat desa terpadu bertujuan untuk memadukan berbagai kegiatan pembangunan seperti memajukan pertanian sekaligus industri perdesaan dengan mendorong partisipasi warga serta interkoneksinya dengan dukungan pengembangan wilayah perkotaan untuk pembangunan desa.

d. Strategi Pusat Pertumbuhan

Strategi pusat pertumbuhan bertujuan menciptakan titik simpul pertumbuhan pada suatu lokasi strategis di antara berbagai desa. Pusat pertumbuhan yang

dikembangkan berupa pasar, yang diharapkan mampu menjadi sentra penampungan komoditas desa dan sentra informasi. Dengan adanya pusat pertumbuhan tersebut, diharapkan sosiokultural tetap berdimensi desa namun secara ekonomi berdimensi kota.

e. Satu Desa Satu Produk (*One Village One Product / OVOP*)

Gerakan satu desa satu produk dibangun atas dasar motivasi dan pengembangan potensi desa dengan mengikutsertakan tokoh masyarakat dan masyarakat desa melalui produk unggul khas desa. Peran utama gerakan ini berada pada masyarakat beserta tokoh. Adapun pemerintah memberikan fasilitas dan memasok informasi potensi pasar, melakukan penyuluhan dan membantu teknologi agar produk menarik dan berkualitas, serta memberikan insentif dan penghargaan terhadap pergerakan yang berhasil.<sup>96</sup>

Satu desa satu produk memiliki tujuan untuk mencapai kemandirian masyarakat desa. Menurut Morihiko, OVOP memiliki tiga prinsip utama yaitu :

1. *Local yet global* adalah bagaimana masyarakat dapat berpikir global dengan bertindak secara lokal. Pada awalnya masyarakat mengembangkan produk khas desa dengan kualitas yang baik serta memiliki

---

<sup>96</sup> Damsar dan Indrayani, *Pengantar...*, h. 216-218

manfaat yang tidak dapat digantikan dengan produk lain. Lambat laun, produk tersebut akan memiliki konsumen setia di dalam negeri yang selanjutnya dapat dikembangkan ke pasar ekspor.

2. Mandiri, kreatif dan inovatif yaitu pemerintah memberikan berbagai fasilitas untuk pengembangan produk dengan program kompetitif yang terseleksi secara ketat. Program tersebut harus bersifat mandiri, kreatif dan inovatif sehingga tidak menimbulkan ketergantungan masyarakat akan bantuan dari pemerintah. Dengan adanya fasilitas dari pemerintah melalui program OVOP, diharapkan dapat meningkatkan semangat masyarakat desa untuk berwirausaha khususnya dalam mengembangkan produk khas desa. Oleh sebab itu, pemerintah harus fokus dalam penciptaan iklim yang kondusif untuk membangun kemudahan berwirausaha di masyarakat seperti regulasi, *riset and development*, *capacity building*, dan promosi produk.
3. *Capacity Building* adalah pengembangan kapasitas yang senantiasa dilakukan untuk mengikuti perkembangan jaman.

Program satu desa satu produk sudah berhasil dikembangkan di Negara Jepang. Program ini dinamakan

*Isson Ippin Undo* yang dimulai di Provinsi Oita pada tahun 1979 oleh Morihiko Hiramatsu. Dalam konsep ini, masyarakat Jepang diberikan pemahaman untuk dapat menghasilkan barang-barang terpilih dengan nilai tambah yang tinggi. Adapun produk yang berhasil dikembangkan melalui program satu desa satu produk yang ada di Provinsi Oita adalah jamur shitake, jeruk kabasu dan green house mikan.<sup>97</sup>

Implementasi satu desa satu produk di Negara Indonesia bisa mengikuti konsep program membangun produk unggulan di tingkat desa. Produk yang dipilih tersebut merupakan produk yang dihasilkan dari kreativitas masyarakat. Hal ini bisa diperluas di tingkat kecamatan, kabupaten, kota madya atau provinsi. Hal yang perlu diperhatikan dalam OVOP di Indonesia adalah produk yang dipilih tersebut dapat menghidupi masyarakat dalam jangka panjang dan berkelanjutan.<sup>98</sup>

f. Satu Desa Satu Badan Usaha (*One Village One Corporation*)

Konsep UMKM (usaha mikro, kecil, dan menengah) berawal dari perorangan yang menghasilkan satu produk. Setelah itu, produsen yang menghasilkan

---

<sup>97</sup> Sumodiningrat dan Wulandari, *Membangun...*, h. 204-207

<sup>98</sup> *Ibid.*, h. 208

produk yang sama bergabung dalam unit terkecil pemerintahan yaitu desa. Selanjutnya desa memiliki produk unggulan untuk meningkatkan kesejahteraanarganya. Oleh sebab itu, kelompok produsen ini beserta desa membuat badan usaha yang menaungi usaha masyarakat. Bentuk dari strategi satu desa satu badan usaha di Indonesia adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). Bentuk badan usaha ini dikelola secara profesional yang mengutamakan keuntungan bagi anggotanya. Selain itu, badan usaha ini melakukan pengembangan terhadap UMKM yang ada di desa untuk meningkatkan daya saing di tingkat global.<sup>99</sup>

### **3. Pembangunan desa dalam Islam**

Pembangunan desa memiliki tujuan meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pencapaian kemajuan sosial dan ekonomi secara berkesinambungan, dengan memperhatikan persamaan hak dan menjunjung tinggi prinsip keadilan bagi masyarakat secara keseluruhan.<sup>100</sup> Setiap warga Negara memiliki hak yang sama untuk diperlakukan secara adil oleh Negara dan sesama masyarakat. Prinsip keadilan yang diterapkan dalam pembangunan desa harus meliputi seluruh aspek kehidupan masyarakat. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam dimana Allah secara tegas memberikan perintah untuk berlaku

---

<sup>99</sup>*Ibid.*, h. 212-213

<sup>100</sup> Adisasmita, *Membangun...*, h. 23

adil bagi seluruh umatnya. Sebagaimana firman Allah dalam QS. An-Nahl ayat 90 :

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ  
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

*Artinya : “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS. An-Nahl: 90)<sup>101</sup>*

Mengenai persoalan ekonomi, Negara harus memastikan bahwa setiap warga Negara memiliki kesempatan yang sama untuk mengakses dan memanfaatkan sumber daya ekonomi. Hal tersebut akan berdampak pada terpenuhinya kebutuhan dasar masyarakat desa yang masih memiliki tingkat kesejahteraan yang rendah. Oleh sebab itu, dalam pembangunan desa pemerintah perlu mengatur pemanfaatan sumber daya ekonomi agar dapat terdistribusi secara adil dan merata sehingga kesejahteraan masyarakat dapat tercapai.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Huda, et.all, *Ekonomi...*, h. 40

<sup>102</sup> *Ibid.*

### **BAB III**

## **GAMBARAN UMUM BUMDES BANGUN KARYA**

#### **A. Profil Desa Bangunrejo**

##### **1. Kondisi Geografis**

Desa Bangunrejo merupakan salah satu desa yang terletak di kecamatan Patebon Kabupaten Kendal. Desa ini memiliki luas wilayah 1,09 KM<sup>2</sup> yang terdiri dari tanah sawah seluas 82 Ha dan tanah daratan seluas 27 Ha. Secara astronomis, Desa ini terletak pada 6°54'36,62" LS dan 110°11'2,46" BT. Adapun batas wilayah Desa Bangunrejo secara geografis adalah sebagai berikut :

- a. Sebelah utara berbatasan dengan Desa Wonosari Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal.
- b. Sebelah timur berbatasan dengan Kelurahan Langenharjo Kecamatan Kendal Kabupaten Kendal.
- c. Sebelah selatan berbatasan dengan Desa Sukolilan Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal.
- d. Sebelah barat berbatasan dengan Desa Kumpulrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal.<sup>103</sup>

Desa Bangunrejo merupakan desa yang kecil. Hal ini terlihat dari jumlah dusun yang hanya ada 2 (dua) yaitu Dusun Kencanasari dan Dusun Krajansari. Masing-masing dusun

---

<sup>103</sup> Dokumentasi Profil Desa Bangunrejo



membawahi 1 (satu) RW dan 4 (empat) RT. Jadi, Desa Bangunrejo hanya memiliki 2 (dua) RW dan 8 (delapan) RT. Adapun pusat pemerintahan desa terletak di Dusun Kencanasari. Meskipun memiliki wilayah yang kecil, Desa Bangunrejo memiliki potensi sumber daya alam yang besar dikarenakan sebagian besar wilayahnya terdiri dari lahan produktif seperti perkebunan dan pertanian.<sup>104</sup>

## 2. Kondisi Demografis

Jumlah penduduk Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal tercatat 1.645 jiwa dengan jumlah kepala keluarga 524 KK. Adapun jumlah penduduk berdasarkan jenis kelamin pada tahun 2018 adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

### **Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>No</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Penduduk (orang)</b>
1	Laki-Laki	817
2	Perempuan	828
	<b>Jumlah</b>	<b>1645</b>
	Jumlah KK	524

*Sumber : Data Primer Desa Bangunrejo, 2018.*

Berdasarkan tabel 3.1 dapat diketahui bahwa jumlah penduduk per jenis kelamin di Desa Bangunrejo yaitu laki-laki

---

<sup>104</sup>Wawancara dengan Bapak Ahmad Su'udi Sekretaris Desa Bangunrejo pada 19 Juni 2019

817 jiwa sedangkan perempuan 828 jiwa. Jadi, dapat disimpulkan bahwa jumlah penduduk perempuan lebih banyak dibandingkan jumlah penduduk laki-laki.

Adapun jumlah penduduk Desa Bangunrejo berdasarkan struktur usia pada tahun 2018 dapat dikelompokkan sebagai berikut :

**Tabel 3.2**  
**Jumlah Penduduk Berdasarkan Kelompok Usia**

No	Kelompok Usia (tahun)	Jumlah penduduk (orang)
1	0 – 4	103
2	5 – 9	129
3	10 – 14	144
4	15 – 19	117
5	20 – 24	141
6	25 – 29	129
7	30 – 34	128
8	35 – 39	128
9	40 – 44	120
10	45 – 49	126
11	50 – 54	117
12	55 – 60	95
13	60 – 64	76
14	65 – 69	30
15	70 – 74	18
16	75 +	44
	<b>Jumlah</b>	<b>1645</b>

*Sumber : Data Primer Desa Bangunrejo diolah, 2018.*

Berdasarkan tabel 3.2 dapat diketahui bahwa pada tahun 2018 penduduk Desa Bangunrejo sebagian besar adalah

kelompok usia produktif (usia 15-64 tahun) yang mencapai 1.177 jiwa. Sedangkan penduduk yang termasuk kelompok usia non produktif (usia 0 – 14 tahun dan 65 tahun ke atas) mencapai 465 jiwa.

### 3. Kondisi Sosial Ekonomi

Desa Bangunrejo terletak pada dataran rendah. Desa ini memiliki lahan persawahan dengan luas 82 Ha, sedangkan tanah daratan hanya seluas 27 Ha. Hal ini menyebabkan Desa Bangunrejo didominasi oleh lahan persawahan yang dapat dimanfaatkan untuk menjadi potensi ekonomi desa. Meskipun memiliki potensi lahan sawah yang besar, masyarakat lebih banyak bekerja sebagai karyawan swasta dibandingkan menjadi petani. Hal ini terlihat dalam tabel berikut :

**Tabel 3.3**

#### **Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Pekerjaan**

<b>No</b>	<b>Mata Pencaharian</b>	<b>Jumlah Penduduk (orang)</b>
1	Belum / tidak bekerja	192
2	Mengurus Rumah Tangga	306
3	Pelajar / Mahasiswa	406
4	Pensiunan	8
5	Pegawai Negeri Sipil	16
6	Tentara Nasional Indonesia	1
7	Kepolisian RI	1

8	Pedagang	79
9	Petani	43
10	Nelayan	6
11	Karyawan Swasta	288
12	Buruh	204
13	Guru	20
14	Sopir	6
15	Pegawai BUMN	5
16	Wiraswasta	64
	<b>Jumlah</b>	<b>1645</b>

*Sumber : Data Primer Desa Bangunrejo diolah, 2018.*

Berdasarkan tabel 3.3, dapat diketahui bahwa masyarakat Desa Bangunrejo lebih banyak bekerja sebagai karyawan swasta yaitu sebesar 288 jiwa sedangkan penduduk yang bekerja sebagai petani hanya sebesar 43 jiwa. Jika melihat potensi desa yang memiliki tanah sawah yang besar, tentu sangat disayangkan apabila hanya sedikit petani yang mengembangkan potensi desa tersebut. Oleh sebab itu, BUMDES Bangun Karya membuat unit usaha peminjaman alat pertanian supaya memudahkan petani dalam mengembangkan potensi desa. Jika potensi desa sudah berkembang pesat, tentu akan meningkatkan perekonomian desa.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup>*Ibid*

## **B. Profil BUMDES Bangun Karya**

### **1. Sejarah Berdirinya BUMDES Bangun Karya**

Air merupakan kebutuhan yang sangat vital bagi setiap makhluk hidup. Penggunaan air dalam kehidupan manusia bersifat sangat kompleks yakni berhubungan dengan standar kesehatan dan kualitas hidup masyarakat. Sebelum tahun 2008, warga Desa Bangunrejo mengalami kesulitan dalam memperoleh air bersih untuk kebutuhan sehari-hari. Untuk memenuhi kebutuhan airnya, setiap hari masyarakat harus mengambil air bersih dari desa lain yang berjarak sekitar 3,5 KM. Jika sumber air di desa lain mengalami kerusakan instalasi, warga terpaksa mengkonsumsi air yang berasal dari sumur bong. Namun air tersebut tidak layak untuk dikonsumsi disebabkan kualitas air yang tidak memenuhi standar kesehatan. Oleh sebab itu, warga mengharapkan bantuan dari pemerintah untuk mengatasi masalah air bersih yang dialami tersebut.

Pada tahun 2008, Desa Bangunrejo mendapatkan bantuan dari pemerintah pusat melalui Program Pembangunan Infrastruktur Perdesaan (PIIP) sejumlah Rp. 250.000.000,- (dua ratus lima puluh juta rupiah). Melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintah desa, BPD, Rumah Tangga Miskin (RTM), tokoh masyarakat dan perwakilan warga diperoleh kesepakatan bahwa dana tersebut digunakan untuk pembuatan sumber air bersih dan pavingisasi jalan. Setelah pembuatan

sumber air bersih selesai, dibentuklah organisasi oleh masyarakat yang bernama KPPAMD (Kelompok Pengelola dan Pemanfaat Air Minum Desa) “Bangun Karya”. Organisasi tersebut bertugas untuk mengelola usaha air bersih tersebut.

Pada tahun 2014, konsumen pengguna air bersih di Desa Bangunrejo semakin bertambah banyak sehingga kebutuhan akan volume air juga meningkat. Untuk menanggulangi permasalahan tersebut, perlu dibangun sumur baru dengan modal Rp. 2.500.000,- (dua juta lima ratus ribu rupiah). Dikarenakan modal yang dimiliki sedikit, organisasi KPPAMD “Bangun Karya” melakukan kerjasama dengan pemerintah desa untuk pembuatan sumur baru tersebut. Sejak saat itu, atas kesepakatan bersama antara warga dan pemerintah desa maka kepala desa menetapkan perubahan nama organisasi KPPAMD “Bangun Karya” menjadi BUMDES (Badan Usaha Milik Desa) “Bangun Karya” melalui penetapan Surat Keputusan nomor SK.616/03/2014.<sup>106</sup>

## **2. Susunan Kepengurusan BUMDES Bangun Karya**

Dalam suatu badan usaha ekonomi dibutuhkan sistem pengorganisasian yang baik. Dengan pengorganisasian yang baik maka akan jelas siapa yang mengerjakan apa, bertanggung jawab kepada siapa dan apa tujuan dari pekerjaan itu. Adapun

---

<sup>106</sup> Dokumentasi Profil BUMDES Bangun Karya

susunan organisasi yang ada di BUMDES Bangun Karya adalah sebagai berikut :



Komisaris

: H. Djumali

Badan Pengawas

: 1. Ahmad Su'udi  
2. Makhmud Abdul Haris  
3. Nur Faizin

Kepala Direksi

: Abdul Basith

Staf Direksi

: 1. Siti Nur Afiyah  
2. Siti Maemonah

Ketua Unit Pengelolaan Air : H. Subur Falahudin

Bersih	
Ketua Unit Pengelolaan Sampah	: Ahmad Mukholiq
Ketua Unit Simpan Pinjam	: Achmad Sholihul Huda
Ketua Unit Pertanian	: Sukis Murdi
Karyawan Pencatat Meter Air	: 1. Nur Kholis 2. Sutomo Wibowo 3. Teguh Argo Iswoyo 4. Azro'i 5. Jariyati 6. Zamsari 7. Kalib 8. Isti'anah
Teknisi dan Pemeliharaan	: 1. Noer Khasan 2. Nasikin
Karyawan Pemungut Sampah	: 1. Achmad Yusri 2. Achmad Ainur Rouf
Penjaga Tempat Pembuangan Sampah	: Minah
Kasir	: Sutarmi <sup>107</sup>

---

<sup>107</sup> Dokumentasi SK Nomor : 412/02/2019 Tentang Penetapan Kepengurusan Badan Usaha Milik Desa “Bangun Karya” Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal Periode 2019-2024



Dalam Anggaran Rumah Tangga BUMDES Bangun Karya pada pasal 2 bab II disebutkan bahwa setiap pengurus memiliki hak. Adapun hak pengurus antara lain :

- a. Mendapatkan penghasilan yang sah dari pelaksanaan tugasnya yang disesuaikan dengan kemampuan keuangan BUMDES.
- b. Mendapatkan perlindungan secara hukum dari pemerintah desa.
- c. Menggali dan mengembangkan potensi desa terutama potensi yang berasal dari kekayaan milik desa.
- d. Mendapatkan bagian dari hasil usaha BUMDES.
- e. Menambah jenis usaha.
- f. Melaksanakan kerjasama dengan pihak ketiga.
- g. Memberikan masukan kepada pemerintah desa dalam rangka pengembangan BUMDES.
- h. Mendapatkan bimbingan dalam bidang manajemen perusahaan dan bidang teknis pengelolaan usaha dari pemerintah.

Selain memiliki hak, di dalam pasal 3 bab II Anggaran Rumah Tangga BUMDES Bangun Karya juga disebutkan bahwa setiap pengurus memiliki kewajiban. Adapun kewajiban pengurus antara lain :

- a. Menjalankan kegiatan usaha secara profesional.

- b. Mengakomodasi dan mendorong peningkatan kegiatan unit usaha.
- c. Memberikan pendapatan kepada pemerintah desa.
- d. Memberikan keuntungan kepada penyerta modal.
- e. Membuat laporan pengelolaan dan pertanggungjawaban BUMDES kepada pemerintah desa.
- f. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun kepada pemerintah desa.
- g. Menyampaikan laporan kegiatan utama usaha dan perubahan selama tahun buku berjalan.
- h. Menyampaikan laporan rincian neraca rugi laba dan penjelasan atas dokumentasi secara berkala paling sedikit 3 (tiga) bulan sekali.
- i. Mentaati anggaran dasar dan anggaran rumah tangga BUMDES.<sup>108</sup>

### **3. Unit Usaha BUMDES Bangun Karya**

Sejak didirikan pada tahun 2014, BUMDES Bangun Karya sudah memiliki 4 (empat) jenis usaha antara lain :

- a. Unit pengelolaan air bersih

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, dapat diketahui bahwa sebelum adanya usaha pengelolaan air bersih, warga mengalami kesulitan dalam memenuhi

---

<sup>108</sup>Dokumentasi Anggaran Rumah Tangga (ART) BUMDES Bangun Karya

kebutuhan air setiap harinya. Karena keadaan tersebut, warga berinisiatif untuk membuat sumber air bersih yang didanai dari bantuan PPIP (Program Pembangunan Infrastruktur Perdesaan). Setelah pembangunan sumur selesai dan air dinyatakan layak, maka sumur tersebut dikelola oleh Kelompok Pengelola dan Pemanfaat Air Minum Desa (KPPAMD). Namun, sejak tahun 2014 usaha pengelolaan air bersih dialihkan dari KPPAMD menjadi kepengurusan BUMDES.

Unit pengelolaan air bersih dipimpin oleh satu kepala unit yang membawahi 8 (delapan) karyawan pencatat meter air dan 2 (dua) teknisi dan pemeliharaan. Karyawan pencatat meter air bertugas untuk mencatat meteran air pelanggan setiap bulannya lalu melaporkan kepada staf direksi sedangkan teknisi bertugas untuk memperbaiki fasilitas unit pengelolaan air yang rusak seperti pipa atau meteran air.<sup>109</sup>

Unit usaha air bersih yang dimiliki BUMDES Bangun Karya sebenarnya memiliki sistem yang hampir sama dengan PDAM, namun terdapat perbedaan dalam penetapan tarif harga untuk konsumen. Tarif yang diterapkan oleh pengurus BUMDES dibedakan menjadi dua

---

<sup>109</sup> Wawancara Dengan Bapak Abdul Basith Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya Pada 8 April 2019

yaitu tarif untuk Rumah Tangga Miskin (RTM) dan rumah tangga biasa. Tarif untuk konsumen RTM dikenai harga Rp. 1.000,-/m<sup>3</sup> sedangkan rumah tangga biasa dikenai harga Rp. 1.250,-/m<sup>3</sup>. Dalam menentukan konsumen yang termasuk RTM, pengurus berdiskusi dengan pemerintah desa yang didasarkan pada kondisi konsumen seperti kondisi fisik rumah dan pendapatan yang diperoleh setiap bulan.<sup>110</sup>

b. Unit pengelolaan sampah

Awal mula pembentukan usaha ini dikarenakan masih banyaknya masyarakat yang membuang sampah sembarangan. Agar kebersihan desa dan kesehatan masyarakat tidak terganggu karena sampah, akhirnya pengurus BUMDES membentuk unit usaha pengelolaan sampah. Usaha ini dipimpin oleh satu kepala unit yang membawahi 2 (dua) karyawan pemungut sampah dan penjaga TPS. Karyawan pemungut sampah bertugas untuk mengangkut sampah dari rumah warga ke TPS.<sup>111</sup>

Namun, usaha yang dijalankan oleh BUMDES Bangun Karya masih bersifat pengambilan saja. Sampah yang ada di rumah warga dan tempat usaha diangkut oleh petugas pemungut sampah lalu dikumpulkan di Tempat

---

<sup>110</sup>Wawancara dengan Bapak Ahmad Su'udi Sekretaris Desa Bangunrejo pada 19 November 2018

<sup>111</sup>Wawancara Dengan Bapak Ahmad Su'udi Sekretaris Desa Bangunrejo Pada 19 Juni 2019

Pembuangan Sampah (TPS). Setelah itu, petugas dari dinas lingkungan hidup Kabupaten Kendal mengangkut sampah dari TPS untuk dibawa ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA). Jadi, usaha pengelolaan sampah BUMDES Bangun Karya masih bersifat pengumpulan. Sampah yang ada belum dikelola oleh pengurus dikarenakan masih kurangnya SDM dan modal yang dimiliki.

Dalam penentuan tarif pengelolaan sampah, pengurus membagi dua yaitu tarif untuk rumah tangga dan tarif usaha. Tarif untuk konsumen rumah tangga dikenai Rp. 10.000,-/bulan sedangkan untuk konsumen usaha dikenai Rp. 12.000,-/bulan. Penetapan tarif untuk konsumen usaha lebih mahal dikarenakan volume sampah yang dihasilkan lebih banyak dibandingkan konsumen rumah tangga.<sup>112</sup>

c. Unit simpan pinjam

Pada awalnya unit simpan pinjam dibentuk berdasarkan keinginan warga untuk bisa meminjam uang dengan mekanisme yang mudah. Oleh sebab itu, pengurus organisasi KPPAMD menetapkan kebijakan bahwa konsumen membayar simpanan pokok dan simpanan wajib pada saat awal pemasangan air. Dengan pembayaran iuran

---

<sup>112</sup>Wawancara Dengan Bapak Abdul Basith Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya Pada 1 Mei 2019

tersebut, maka konsumen sudah menjadi anggota unit simpan pinjam.

Setelah menjadi BUMDES, pada saat awal pemasangan air konsumen hanya perlu membayar simpanan pokok. Dengan pembayaran tersebut, maka secara otomatis konsumen bisa meminjam uang di unit simpan pinjam.<sup>113</sup> Anggota atau konsumen bisa meminjam uang dengan nominal minimal Rp. 500.000,- (lima ratus ribu rupiah) dan maksimal Rp. 1.000.000,- (satu juta rupiah). Waktu yang diberikan untuk membayar angsuran biasanya 10 bulan atau 12 bulan, hal ini ditentukan atas kesepakatan bersama antara pengurus dan pemerintah desa. Setiap pinjaman dikenakan jasa administrasi sebesar 1% tiap bulan. Pencairan pinjaman oleh pengurus dilakukan pada tanggal 5 setiap bulannya.<sup>114</sup>

d. Unit Pertanian

Seperti yang diketahui, Desa Bangunrejo sebagian besar wilayahnya berupa tanah sawah. Untuk membantu para petani dalam mengelola lahan pertanian, pengurus BUMDES berinisiatif membuat unit usaha penyewaan alat pertanian. Usaha yang dilakukan berupa penyewaan alat traktor dan *spuyer cash* (semprotan elektrik). Alat pertanian ini biasanya hanya disewa pada saat musim tanam saja.

---

<sup>113</sup>*Ibid*

<sup>114</sup> Wawancara Dengan Bapak Abdul Basith Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya Pada 8 April 2019

Oleh sebab itu, pendapatan yang diterima oleh BUMDES masih bersifat musiman saja.<sup>115</sup>

Unit usaha BUMDES Bangun Karya belum bisa berdiri sendiri. Hal ini dikarenakan kemampuan pengurus yang masih bersifat dasar serta manajemen yang diterapkan masih bersifat global. Selain itu, kurangnya kesadaran masyarakat untuk membayar jasa air bersih dan angsuran simpan pinjam dengan tepat waktu membuat pengurus menerapkan rekening sistem satu pintu untuk memudahkan dalam pembayaran jasa oleh masyarakat. Rekening satu pintu digunakan bagi unit usaha air bersih, simpan pinjam dan pengelolaan sampah. Adapun unit pertanian tidak dimasukkan dalam rekening satu pintu dikarenakan sifat pendapatan dana yang masih kontemporer yaitu saat musim tanam saja. Oleh sebab itu sistem keuangan unit pertanian terpisah dibandingkan unit usaha lain.<sup>116</sup>

#### **4. Sistem Pembagian Laba Usaha**

Sebagai lembaga ekonomi, tentu terdapat laba yang didapatkan oleh BUMDES Bangun Karya dalam menjalankan usaha. Dikarenakan pengurus memiliki kewajiban untuk memberikan pendapatan kepada desa, maka sistem pembagian laba usaha yang diperoleh adalah sebagai berikut :

- a. 50% untuk Pendapatan Asli Desa (PAD)

---

<sup>115</sup>*Ibid*

<sup>116</sup>*Ibid*

- b. 30% untuk modal usaha
- c. 12,5% untuk pemerintah desa dan BPD
- d. 7,5% untuk Rumah Tangga Miskin (RTM) di Desa Bangunrejo.<sup>117</sup>

Pembagian laba usaha ini dilakukan melalui proses rembug desa setiap akhir tahun tutup buku. Tahun tutup buku BUMDES berakhir pada tanggal 31 (tiga puluh satu) Desember.<sup>118</sup> Adapun penerapan sistem pembagian laba pada tutup buku BUMDES Bangun Karya tahun 2018 adalah sebagai berikut :

**Tabel 3.4**

**Distribusi Laba Tahun Buku 2018 BUMDES Bangun Karya**

NO	URAIAN	MASUK	KELUAR	PEMBULATAN
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1	LABA TAHUN 2018	22.003.300		
2	50 % KAS DESA		11.001.650	11.000.000
3	30 % MODAL USAHA		6.600.990	6.603.300
4	12,5 % PEMERINTAH DESA DAN BPD		2.750.413	2.750.000
5	7,5 % RTM		1.650.248	1.650.000
<b>JUMLAH</b>		<b>22.003.300</b>	<b>22.003.300</b>	<b>22.003.300</b>

<sup>117</sup> Wawancara dengan Bapak Ahmad Su'udi Sekretaris Desa Bangunrejo pada 19 November 2018

<sup>118</sup> Dokumentasi Anggaran Dasar (AD) BUMDES Bangun Karya



*Sumber : laporan pertanggungjawaban BUMDES Bangun Karya tahun 2018*

Dari tabel 3.4 dapat kita ketahui bahwa laba yang diperoleh BUMDES Bangun Karya pada tahun 2018 sebesar Rp. 22.003.300,-. Berdasarkan Anggaran Dasar (AD) yang diterapkan, maka laba tersebut dibagi 50% untuk kas desa sebesar Rp. 11.000.000,-; 30% untuk modal usaha sebesar Rp. 6.603.300,-; 12,5% untuk pemerintah desa dan BPD sebesar Rp. 2.750.000,- dan 7,5% untuk Rumah Tangga Miskin (RTM) sebesar Rp. 1.650.000,-. Laba untuk RTM biasanya diberikan dalam bentuk santunan yang dibagikan pada saat rembug desa.

### **C. Pelaksanaan Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa**

Sebagai lembaga ekonomi yang baru beroperasi di desa, BUMDES memerlukan landasan yang kuat dalam pengembangannya. Pendirian badan usaha ini harus disertai dengan penguatan upaya kapasitas dan dukungan dari kebijakan daerah agar terlindungi dari ancaman persaingan. Selain itu, sistem manajemen yang baik juga perlu diterapkan dalam pengelolaan usaha dikarenakan manajemen merupakan unsur yang sangat penting dalam pencapaian tujuan dari pendirian BUMDES.

Menyadari pentingnya manajemen dalam suatu lembaga ekonomi, maka pengurus BUMDES Bangun Karya sudah

menerapkan sistem manajemen dalam pengelolaannya. Adapun sistem manajemen yang diterapkan antara lain :

1. Perencanaan

- a. Mengidentifikasi potensi ekonomi yang ada di Desa Bangunrejo seperti potensi lahan pertanian dan perkebunan.
- b. Membuat rencana kerja untuk jangka waktu 4 tahun atau jangka panjang. Pengurus BUMDES Bangun Karya telah membuat rencana kerja dari tahun 2019 s.d 2022. Adapun rencana kerja tersebut antara lain :
  - 1) Tahun 2019 : menambah tong sampah untuk semua konsumen air bersih.
  - 2) Tahun 2020 : mengembangkan sampah untuk dikelola dan dimanfaatkan untuk menjadi pupuk organik dan kerajinan tangan. Selain itu, pengurus juga menargetkan untuk membuat pasar sawah.
  - 3) Tahun 2021 : mengembangkan pengelolaan gedung serbaguna (GSG) yang direncanakan mulai dibangun pada tahun 2019. Gedung ini juga direncanakan akan menjadi gedung olahraga yang bisa digunakan oleh masyarakat desa.
  - 4) Tahun 2022 : mengembangkan pengelolaan GSG untuk penyewaan gedung, contohnya membuat penyediaan jasa *Wedding Organizer* (WO).

- c. Selain membuat rencana kerja untuk jangka waktu 4 tahun, BUMDES juga membuat rencana kerja jangka pendek atau bersifat tahunan.
  - d. Membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja BUMDES.
2. Pengorganisasian
- a. Menyusun ketentuan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab pengurus BUMDES dalam AD-ART.
  - b. Menetapkan seluruh pengurus BUMDES berasal dari warga desa Bangunrejo. Terdapat 3 (tiga) jalur penerimaan pengurus yaitu :
    - 1) Jalur khusus yaitu pemerintah desa mengusulkan nama calon pengurus berdasarkan kemampuan yang dimiliki.
    - 2) Jalur rekomendasi yaitu setiap RT mengusulkan 1 (satu) nama calon pengurus dengan cara ketua RT menerbitkan surat rekomendasi.
    - 3) Jalur umum yaitu masyarakat yang ingin mendaftar sebagai pengurus atas inisiatif sendiri. Di jalur ini, masyarakat harus membuat surat lamaran terlebih dahulu.

Nama yang sudah terkumpul lalu diseleksi oleh tim formatur untuk dijadikan sebagai pengurus BUMDES. Tim formatur ini terdiri atas perangkat desa serta BPD.

3. Pengarahan
  - a. Kepala Direksi mengarahkan tugas ke masing-masing kepala unit lalu dilanjutkan kepada karyawan.
  - b. Komunikasi yang dibangun bersifat kekeluargaan karena jika terdapat permasalahan dalam pengelolaan usaha maka langsung dibicarakan dengan seluruh pengurus.
  - c. Kepala Direksi menanamkan nilai kesabaran kepada pengurus dalam menghadapi masyarakat.
4. Pengawasan
  - a. Melakukan rapat evaluasi triwulan (3 bulan) oleh seluruh pengurus dan pengawas.
  - b. Laporan pertanggung jawaban pengurus atas pelaksanaan tugasnya selama 1 (satu) tahun. Laporan ini disampaikan dalam rembug desa tahunan.
  - c. Badan Pengawas melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada komisaris dan rembug desa yang disampaikan secara tertulis.<sup>119</sup>

#### **D. Analisis Ekonomi Islam Dalam Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa**

Kegiatan bisnis merupakan bagian dari kehidupan masyarakat dikarenakan masyarakat saling memerlukan antara yang satu dengan yang lain untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam Islam,

---

<sup>119</sup> Wawancara Dengan Bapak Abdul Basith Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya Pada 8 April 2019

kegiatan bisnis dipandang sebagai kesempatan yang baik untuk berbuat kebajikan. Sebagaimana dalam hadits Nabi Muhammad SAW yaitu :

التَّاجِرُ الْأَمِينُ الصَّدُوقُ مَعَ النَّبِيِّينَ وَالصَّدِيقِينَ وَالشُّهَدَاءِ وَالصَّالِحِينَ (رواه الترمذی)

*“Pedagang (pebisnis) yang jujur dan amanah akan tinggal bersama para Nabi, shiddiqin dan para syuhada di hari kiamat.”*(H.R Turmudzi dan Ibnu Majah)<sup>120</sup>

Dan pada hadits lain disebutkan bahwa :

*“Allah mengasihi seseorang yang murah dalam menjual, mudah dalam membeli, dan lapang dada dalam menagih utang.”* (H.R Bukhari)<sup>121</sup>

Berdasarkan dua hadits tersebut, dapat kita pahami bahwa bisnis merupakan sesuatu yang penting dalam Islam. Hal ini terlihat dari begitu luasnya kesempatan bagi pebisnis untuk berbuat kebajikan melalui bisnis mereka. Apalagi dengan semakin berkembangnya bisnis yang dimiliki, tentu semakin banyak kebaikan yang bisa diberikan kepada sesama contohnya membuka lowongan pekerjaan bagi orang lain.

BUMDES sebagai lembaga ekonomi desa memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Kehadiran badan usaha ini diharapkan dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PAD). Dengan meningkatnya PAD tersebut, maka diharapkan dapat memperkuat kemampuan pembiayaan pembangunan desa

---

<sup>120</sup> Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen...*, h. 55

<sup>121</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 3

serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat desa secara khusus.<sup>122</sup> Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan sistem manajemen pengelolaan yang baik untuk mengelola usaha dari BUMDES.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, BUMDES Bangun Karya sudah menerapkan sistem manajemen. Sistem tersebut akan penulis analisis ke dalam sistem manajemen syariah. Adapun analisis umumnya adalah sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, perencanaan yang dibuat oleh pengurus BUMDES Bangun Karya sudah bersifat komprehensif sehingga kegiatan yang akan dilakukan pengurus menjadi jelas serta memudahkan dalam mencapai tujuan. Adapun jika ditinjau dari ekonomi Islam, sebagian besar perencanaan oleh pengurus sudah menerapkan nilai Islam seperti perencanaan bidang sumber daya manusia yang menerapkan nilai *kafa'ah*, *amanah* dan *himmatul 'amal*. Perencanaan bidang operasional/produksi yang menerapkan prinsip kemanusiaan (*al-Insaniyyah*), serta perencanaan bidang pemasaran yang menerapkan nilai kejujuran. Namun, dalam perencanaan bidang keuangan pengurus belum menerapkan nilai kehalalan dana karena BUMDES Bangun Karya masih

---

<sup>122</sup> Wijaya, *BUM DESA...*, h. 191

mempunyai pinjaman modal di Bank Konvensional untuk membeli aset operasional.

## 2. Pengorganisasian

Langkah pengorganisasian yang diterapkan oleh tim formatur adalah menyusun ketentuan mengenai tugas, wewenang dan tanggungjawab pengurus dalam AD-ART serta menetapkan seluruh pengurus berasal dari warga desa Bangunrejo. Dalam melaksanakan fungsi tersebut, tim formatur sudah menerapkan nilai Islam. Hal ini terlihat dari sistem rekrutmen yang menerapkan penilaian bagi calon pengurus sehingga tim dapat mengetahui calon pengurus mana saja yang akan *amanah* dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, struktur organisasi yang disusun disesuaikan dengan kebutuhan BUMDES Bangun Karya sehingga semua tugas dapat dilaksanakan dengan adil dan baik.

## 3. Pengarahan

Langkah pengarahan yang diterapkan adalah kepala Direksi mengarahkan tugas kepada masing-masing kepala unit lalu dilanjutkan kepada karyawan. Selain itu, komunikasi yang dibangun bersifat kekeluargaan. Berdasarkan pengamatan penulis, kepala Direksi BUMDES Bangun Karya memiliki kemampuan komunikatif yang sangat baik. Hal ini terlihat dari cara beliau dalam menjelaskan sesuatu serta menjawab pertanyaan. Bila terdapat masalah dalam pengelolaan, para

karyawan berkonsultasi dengan beliau dalam pemecahan masalahnya. Dengan bimbingan dan pengarahan dari direksi tersebut membuat para karyawan bekerja dengan baik sesuai dengan tugasnya masing-masing. Dari hal tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa kepala Direksi sudah menjalankan fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator).

#### 4. Pengawasan

Adapun langkah pengawasan yang dilakukan pengurus BUMDES antara lain: rapat evaluasi triwulan oleh seluruh pengurus dan pengawas, laporan pertanggungjawaban pengurus atas pelaksanaan tugas selama 1 (satu) tahun, serta badan pengawas melaporkan hasil pelaksanaan tugasnya kepada komisisaris dan rembug desa. Dari sistem pengawasan tersebut, terlihat bahwa pengurus melaksanakan nilai ekonomi Islam yaitu bertanggung jawab. Hal ini dikarenakan pengurus menyadari bahwa BUMDES sebagai lembaga ekonomi memiliki tujuan untuk kesejahteraan masyarakat. Oleh sebab itu, pengurus merasa harus transparan dalam melaporkan kegiatannya selama satu tahun. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-An'am ayat 164 :



قُلْ أَغْيِرَ اللَّهُ أْبْعِي رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ ۚ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ  
 إِلَّا عَلَيْهَا ۚ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۚ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم  
 بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٤﴾

Artinya : “Katakanlah : Apakah aku akan mencari Tuhan selain Allah, padahal Dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu dan tidaklah seseorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seseorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. Kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan.” (QS. Al-An’am: 164)<sup>123</sup>.

---

<sup>123</sup>Ibid., h. 219

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Pelaksanaan Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal**

Di Indonesia, desa memiliki posisi yang sangat strategis dalam pembangunan nasional. Hal ini dikarenakan luas wilayah yang tidak terlalu luas dapat memudahkan pemerintah desa untuk melaksanakan program pembangunan. Selain itu, potensi sumber daya alam yang melimpah tentu bisa dimanfaatkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, faktanya potensi tersebut tidak berbanding lurus dengan pembangunan desa. Pembangunan di desa dianggap lebih lambat dibandingkan di wilayah perkotaan. Hal ini terlihat dari kualitas pendidikan desa yang masih kurang serta banyak infrastruktur umum yang masih belum dapat ditemukan di desa. Oleh sebab itu, diperlukan strategi baru untuk meningkatkan pembangunan di desa.

Pada tahun 2014, pemerintah mengesahkan UU No. 6 tahun 2014 tentang desa. Melalui UU tersebut, pemerintah membuat kebijakan baru untuk mendorong pembangunan desa yang memiliki ketahanan sosial, ekonomi dan lingkungan. Salah satu strategi yang diterapkan adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES). Badan usaha ini dibentuk berdasarkan potensi yang ada

di wilayah desa. Namun tidak semua BUMDES berkembang dengan baik, hal ini dikarenakan masih kurangnya pengetahuan masyarakat untuk mengelola usaha yang dimiliki oleh BUMDES.

Potensi ekonomi yang dimiliki oleh desa seharusnya dapat dimanfaatkan dengan maksimal. Dengan aspek manajemen pengelolaan yang baik maka akan terwujud pembangunan desa yang diharapkan. Manajemen BUMDES menjadi penting agar pengelolaan unit usaha bisa berkembang sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut James A.F stoner sebagaimana dikutip Handoko “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.”<sup>124</sup> Dengan proses yang dilakukan tersebut, maka diharapkan tujuan dari adanya BUMDES dapat tercapai.

BUMDES Bangun Karya sebagai lembaga ekonomi desa memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat. Selain itu, badan usaha ini juga bertujuan untuk meningkatkan pendapatan desa. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka pengurus telah menerapkan sistem manajemen dalam pengelolaannya. Adapun sistem manajemen pengelolaan yang diterapkan oleh pengurus BUMDES Bangun Karya antara lain:

---

<sup>124</sup> Handoko, *Manajemen...*, h.8

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan langkah selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa.<sup>125</sup> Merencanakan berarti mengupayakan penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber lainnya untuk mencapai tujuan.<sup>126</sup> Tanpa adanya sebuah perencanaan maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam menggunakan sumber dayanya untuk mencapai tujuan. Adapun langkah perencanaan yang dilakukan oleh BUMDES Bangun Karya antara lain:

- a. Mengidentifikasi potensi ekonomi yang ada di Desa Bangunrejo.

Langkah awal yang direncanakan oleh pengurus adalah dengan mengidentifikasi potensi ekonomi yang ada di Desa Bangunrejo. Sebelum BUMDES terbentuk, masyarakat Desa Bangunrejo mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan airnya. Dengan bantuan dari pemerintah pusat pada tahun 2008, masyarakat berinisiatif untuk membuat sumber air bersih. Inisiatif tersebut merupakan gambaran bahwa masyarakat memiliki kesadaran mengenai adanya sumber daya yang dapat dimanfaatkan untuk pembangunan desa. Lalu sumber air

---

<sup>125</sup> Handoko, *Manajemen...*, h. 77

<sup>126</sup> Siswanto, *Pengantar...*, h. 42

bersih tersebut dikelola oleh organisasi KPPAMD (Kelompok Pengelola dan Pemanfaat Air Minum Desa) Bangun Karya. Organisasi tersebut merupakan cikal bakal terbentuknya BUMDES di Desa Bangunrejo.

Selain kebutuhan air bersih, pengurus menyadari kebutuhan masyarakat akan lembaga simpan pinjam yang dapat memberikan pinjaman uang dengan mekanisme yang mudah. Oleh sebab itu pengurus membentuk unit usaha simpan pinjam yang dapat memberikan layanan simpan pinjam bagi masyarakat Desa Bangunrejo. Sejak saat itu, organisasi KPPAMD telah memiliki dua unit usaha yaitu usaha air bersih dan unit simpan pinjam.

Sejak tahun 2014, pemerintah desa dengan persetujuan masyarakat mengubah nama organisasi KPPAMD Bangun Karya menjadi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bangun Karya melalui Surat Keputusan nomor SK.616/03/2014.<sup>127</sup> Badan usaha ini melanjutkan pengelolaan usaha yang sudah dikelola oleh organisasi KPPAMD sebelumnya. Setelah pergantian nama tersebut, pengurus membentuk unit usaha pengelolaan sampah dan unit usaha alat pertanian.

Terbentuknya unit usaha pengelolaan sampah berawal dari masih banyaknya masyarakat yang

---

<sup>127</sup> Dokumentasi Profil BUMDES Bangun Karya

membuang sampah secara sembarangan. Pola perilaku tersebut membuat desa memiliki lingkungan yang kotor serta masyarakat menjadi mudah terserang penyakit. Menyadari hal tersebut, pengurus berinisiatif membentuk unit pengelolaan sampah yang bertujuan untuk mengubah pola perilaku masyarakat dan memanfaatkan sampah untuk dijadikan potensi ekonomi desa. Namun, dalam kenyataannya unit usaha ini masih bersifat pengumpulan sampah yang dikumpulkan di TPS (Tempat Pembuangan Sampah) lalu diangkut ke TPA (Tempat Pembuangan Akhir). Hal ini disebabkan di daerah Kabupaten Kendal belum ada tempat pengelolaan sampah yang terorganisir. Oleh sebab itu, pengurus merencanakan untuk mengembangkan pengelolaan sampah pada tahun 2020.

Adapun awal mula terbentuknya unit usaha alat pertanian berasal dari kesadaran pengurus bahwa Desa Bangunrejo memiliki potensi alam yang melimpah. Hal ini terlihat dari kondisi geografis desa yang memiliki tanah sawah seluas 82 Ha, luas ini lebih besar dibandingkan tanah daratan yang hanya memiliki luas 27 Ha.<sup>128</sup> Dengan potensi tersebut, maka pengurus membentuk unit usaha yang menyediakan jasa penyewaan alat pertanian. Alat yang disewakan berupa traktor dan

---

<sup>128</sup> Dokumentasi Profil Desa Bangunrejo

*spuyer cash* (semprotan elektrik). Dengan adanya penyewaan alat ini, maka diharapkan dapat memudahkan petani dalam mengolah sawahnya karena tidak mengalami kesulitan untuk memperoleh alat operasional.

- b. Membuat rencana kerja untuk jangka waktu 4 tahun atau jangka panjang.

Setelah pengurus menemukan potensi ekonomi yang ada di Desa, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah membuat rencana kerja untuk jangka waktu 4 tahun. Adapun rencana kerja yang sudah ditentukan oleh pengurus dari tahun 2019 s.d 2022 adalah :

- 1) Tahun 2019: menambah tong sampah untuk semua konsumen air bersih

Pada saat pengurus membentuk unit usaha pengelolaan sampah, masih ada masyarakat yang menolak untuk menggunakan usaha ini. Hal ini dikarenakan, masyarakat menganggap mereka bisa mengurus sampah sendiri dengan cara dibakar atau ditimbun dalam tanah. Oleh sebab itu, masih ada masyarakat yang hanya menggunakan jasa air bersih tanpa menggunakan jasa pengelolaan sampah. Melihat kondisi tersebut, pada tahun 2019 pengurus berencana untuk menambah fasilitas tong sampah untuk semua konsumen air bersih sehingga semua

masyarakat dapat terbantu dalam pengelolaan sampahnya tanpa terkecuali.

- 2) Tahun 2020: mengembangkan sampah untuk dikelola dan dimanfaatkan untuk menjadi pupuk organik dan kerajinan tangan. Selain itu, pengurus juga menargetkan untuk membuat pasar sawah.

Setelah seluruh konsumen air bersih sudah menggunakan jasa pengelolaan sampah, pengurus berencana untuk mengembangkan sampah tersebut untuk dikelola dan dimanfaatkan. Sampah yang dikelola akan dijadikan sebagai pupuk organik dan kerajinan tangan. Jika rencana ini berhasil dilaksanakan maka pupuk organik dan kerajinan tangan tersebut dapat menjadi potensi ekonomi desa yang baru.

Selain pengelolaan sampah, pengurus melihat Desa Bangunrejo memiliki potensi pertanian dan perkebunan. Oleh sebab itu pengurus berencana pada tahun 2020 untuk membentuk pasar sawah. Pasar ini bertujuan untuk menampung hasil pertanian yang ada di desa. Dengan adanya pasar sawah ini, diharapkan akan memudahkan petani dalam memasarkan hasil pertaniannya sehingga taraf ekonomi petani bisa meningkat.



- 3) Tahun 2021: mengembangkan pengelolaan gedung serbaguna (GSG) yang direncanakan mulai dibangun pada tahun 2019.

Pada tahun 2019, pengurus berencana untuk membangun gedung serbaguna (GSG) yang direncanakan selesai dibangun pada tahun 2021. Mengingat banyak masyarakat yang suka berolahraga voli setiap sore, maka pengurus berencana menjadikan GSG sebagai gedung olahraga yang bisa digunakan oleh masyarakat. Dengan adanya fasilitas ini, diharapkan masyarakat dapat berolahraga dengan semangat setiap harinya.

- 4) Tahun 2022: mengembangkan pengelolaan GSG untuk penyewaan gedung.

Selain berfungsi sebagai gedung olahraga, GSG juga akan dikembangkan oleh pengurus untuk disewakan. Pengurus berencana untuk membuat jasa *wedding organizer* (WO) yang menangani penyewaan gedung ini. Dengan adanya jasa WO ini, maka BUMDES berencana membentuk unit usaha baru yaitu unit usaha penyewaan (*renting*).

- c. Membuat rencana kerja untuk jangka pendek atau bersifat tahunan.

Setelah rencana kerja jangka panjang ditetapkan, maka pengurus membuat rencana kerja tahunan. Rencana kerja ini disusun pada rapat kerja yang diadakan setiap awal tahun. Rapat ini dihadiri oleh pengurus, pengawas dan komisar. Pada rapat tersebut dilakukan proses penjaringan ide untuk program selama 1 tahun kerja berdasarkan program jangka panjang. Biasanya ide yang disampaikan berasal dari aspirasi warga yang menjadi konsumen BUMDES.

- d. Membuat Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) BUMDES.

Dalam membuat rencana anggaran pendapatan dan belanja (RAPB), pengurus membuat bersamaan dengan rencana kerja. RAPB BUMDES Bangun Karya dibagi menjadi 3 jangka waktu antara lain jangka pendek yaitu 1 (satu) tahun, jangka menengah yaitu 3-5 tahun, dan jangka panjang yaitu 5 tahun ke atas. RAPB ini berfungsi sebagai pengajuan dana program dari pengurus kepada pemerintah desa.

Dari beberapa langkah tersebut, dapat kita ketahui bahwa perencanaan yang dilakukan oleh pengurus BUMDES Bangun Karya telah memenuhi aspek perencanaan yaitu

penggunaan sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber lain untuk mencapai tujuan.<sup>129</sup> Selain itu, dilihat dari syarat kelayakan, dapat disimpulkan bahwa perencanaan oleh pengurus BUMDES Bangun Karya sudah memenuhi syarat yaitu realistis, logis dan rasional, fleksibel, berkomitmen, dan bersifat komprehensif.

Untuk merealisasikan rencana yang sudah disusun, maka pengurus harus mendapatkan persetujuan dari pihak komisaris, pengawas, dan masyarakat. Dengan adanya kerjasama oleh seluruh pihak, maka rencana yang sudah disepakati bisa diwujudkan dengan cara bekerja bersama. Contohnya pada tahun 2018, pengurus menargetkan untuk meluncurkan unit usaha pengelolaan sampah. Target ini sudah tercapai pada bulan Februari 2018.<sup>130</sup> Hal ini menunjukkan bahwa target yang telah direncanakan telah terealisasi dengan baik.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya yang dimiliki, dan lingkungan yang melingkupinya.<sup>131</sup> Tujuan dari pengorganisasian adalah untuk

---

<sup>129</sup>Siswanto, *Pengantar...*, h. 42

<sup>130</sup> Dokumentasi Laporan Pertanggungjawaban BUMDES Bangun Karya Tahun 2018

<sup>131</sup>Abdullah, *Manajemen...*, h. 167

mengelompokkan kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki agar pelaksanaan dari suatu rencana dapat dicapai secara efektif dan ekonomis.<sup>132</sup>

Dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian, BUMDES Bangun Karya sudah memiliki struktur organisasi. Jika dilihat dari bentuk yang digunakan, struktur yang digunakan adalah bentuk struktur organisasi fungsional. Bentuk ini biasanya digunakan oleh perusahaan kecil yang menawarkan produk yang terbatas sehingga memungkinkan sumber daya khusus yang dimiliki dapat digunakan secara efisien.<sup>133</sup> Jadi, struktur pengurus BUMDES Bangun Karya disusun berdasarkan fungsi jabatan yang dibutuhkan.

Sebelum struktur organisasi terbentuk, pengurus dan pemerintah desa menyusun ketentuan mengenai tugas, wewenang, dan tanggung jawab pengurus yang ditetapkan dalam AD-ART. Penyusunan tugas ini berdasarkan pembagian kerja masing-masing jabatan. Namun, dalam AD-ART tersebut tidak dijelaskan *job description* yang jelas untuk masing-masing jabatan. Dalam AD-ART hanya dijelaskan tugas dan kewajiban seluruh pengurus. Walaupun tidak dijelaskan secara rinci, menurut penulis masing-masing pengurus sudah

---

<sup>132</sup>Alma dan Priansa, *Manajemen...*, h. 120

<sup>133</sup>Siswanto, *Pengantar...*, h. 92

melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, koordinasi yang dilakukan antar pengurus juga terjalin dengan baik.

Adapun perekrutan calon pengurus dilakukan oleh tim formatur. Tim ini terdiri dari pemerintah desa serta BPD. Tim formatur membuka 3 (tiga) jalur penerimaan calon pengurus yaitu :

a. Jalur Khusus

Pada jalur ini pemerintah desa mengusulkan nama calon pengurus berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Calon pengurus yang diusulkan tidak perlu membuat surat lamaran untuk menjadi pengurus. Selain itu, pemerintah desa juga mengusulkan warga yang memiliki kekurangan fisik untuk diberdayakan sebagai pengurus BUMDES.

b. Jalur Rekomendasi

Pada jalur ini setiap RT mengusulkan 1 (satu) nama calon pengurus dengan cara menerbitkan surat rekomendasi. Nama yang direkomendasikan tersebut sudah disepakati oleh masyarakat setempat. Calon pengurus yang direkomendasikan oleh ketua RT tidak perlu membuat surat lamaran.

c. Jalur Umum

Berbeda dengan jalur sebelumnya, pada jalur ini tim formatur membuka kesempatan bagi masyarakat yang ingin menjadi pengurus BUMDES atas inisiatif sendiri.

Masyarakat yang ingin mendaftar harus membuat surat lamaran terlebih dahulu kepada tim formatur.

Setelah jalur pendaftaran ditutup, nama yang terkumpul lalu diseleksi oleh tim formatur berdasarkan kemampuan yang dimiliki calon pengurus. Sebelum ditentukan pengurus tetap, tim formatur bertanya terlebih dahulu kepada calon pengurus atas kesediaannya untuk menjadi pengurus BUMDES. Setelah mendapatkan jawaban, maka tim formatur membentuk dan menetapkan tim kepengurusan yang baru. Untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, maka tim formatur menetapkan seluruh pengurus BUMDES Bangun Karya merupakan warga Desa Bangunrejo. Selain itu, perangkat desa tidak diperbolehkan untuk menjabat sebagai pengurus, hal ini sesuai dengan PP Nomor 43 Tahun 2014 pasal 132 ayat 7 yang berbunyi “pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dilarang merangkap jabatan yang melaksanakan fungsi pelaksana lembaga pemerintahan desa dan lembaga kemasyarakatan desa”.<sup>134</sup>

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah suatu proses pembimbingan, pemberian petunjuk, dan instruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

---

<sup>134</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 43 tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Pengarahan berarti menentukan bagi bawahan tentang apa yang harus mereka kerjakan atau tidak boleh dikerjakan. Pengarahan mencakup berbagai operasi standar, pedoman dan buku panduan, bahkan manajemen berdasarkan sasaran.<sup>135</sup>

Pengarahan memiliki fungsi yang penting untuk dilaksanakan karena dapat menentukan tercapai tidaknya tujuan organisasi. Sistem pengarahan yang digunakan oleh BUMDES Bangun Karya adalah Kepala Direksi mengarahkan tugas ke masing-masing kepala unit lalu dilanjutkan kepada karyawan. Namun, jika beliau terdapat keperluan dengan salah satu pengurus maka beliau menghubungi secara pribadi.

Jika melihat karakter dari Kepala Direksi, menurut penulis beliau memiliki tipe kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan Demokratis menurut G.R Terry sebagaimana dikutip oleh Siswanto adalah “seorang pemimpin yang beranggapan bahwa dia merupakan bagian integral yang sama sebagai elemen perusahaan dan secara bersamaan seluruh elemen tersebut bertanggung jawab terhadap perusahaan”.<sup>136</sup> Alasan penulis memilih tipe tersebut dikarenakan terlihat dari cara Kepala Direksi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan program BUMDES meskipun beliau memiliki pekerjaan lain sebagai kepala sekolah. Selain itu, beliau juga

---

<sup>135</sup> Siswanto, *Pengantar...*, h. 111

<sup>136</sup> *Ibid.*, h. 158-159

memberikan kebebasan kepada pengurus dan masyarakat untuk memberikan usulan program untuk perkembangan BUMDES serta evaluasi kegiatan yang telah dilakukan selama ini.

Adapun sistem komunikasi yang digunakan adalah komunikasi yang intensif antar pengurus, komisariss dan pengawas. Dengan wilayah Desa Bangunrejo yang tidak terlalu luas memudahkan pengurus untuk menjalin silaturahmi secara kekeluargaan. Selain itu, pengurus juga mempunyai grup sosial media yaitu *WhatsApp* (WA) untuk membangun komunikasi yang cepat setiap ada permasalahan maupun kebijakan yang baru ditetapkan. Hal ini dikarenakan, hampir seluruh pengurus memiliki pekerjaan utama lain selain menjadi pengurus BUMDES, sehingga dengan adanya grup ini permasalahan yang terjadi bisa segera diberitahukan dan diselesaikan. Namun jika salah satu pengurus ada yang tidak mempunyai WA, maka kepala Direksi akan menghubungi secara langsung pengurus tersebut. Dari hal tersebut, dapat kita ketahui bahwa komunikasi yang dibangun antara pengurus, komisariss dan pengawas masih tergolong baik.

Sistem motivasi yang diberikan bagi pengurus adalah dengan pemberian gaji sebagai kompensasi pengurus dalam mengelola usaha BUMDES. Sistem penggajian yang diterapkan yaitu dengan pemberian gaji selama 3 bulan sekali. Nominal gaji yang diberikan ditentukan oleh pemerintah desa



dengan kisaran Rp. 100.000,- sampai Rp. 160.000,- per 1 bulan berdasarkan jabatan yang diemban. Selain itu, menyadari masyarakat Desa Bangunrejo memiliki karakter yang beragam, maka Kepala Direksi selalu menanamkan nilai-nilai kesabaran kepada pengurus dalam menghadapi masyarakat. Selain itu, pada akhir kepengurusan periode 2014-2018 pengurus diberikan reward berupa kain batik beserta uang jahitannya oleh pemerintah desa. Reward tersebut sebagai tanda terima kasih karena pengurus sudah mau dan mampu menjalankan program BUMDES Bangun Karya yang bertujuan untuk pembangunan desa.

#### 4. Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang mengukur tingkat efektifitas kerja personal dan tingkat efisiensi penggunaan metode serta alat-alat tertentu dalam usaha mencapai tujuan. Pengawasan meliputi pemeriksaan apakah segala sesuatu yang dilakukan telah berjalan sesuai dengan rencana, instruksi, dan prinsip yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini dimaksudkan agar ditemukan kelemahan dan kesalahan sehingga dapat dibetulkan dan dicegah agar tidak dilakukan lagi.<sup>137</sup>

Dalam struktur organisasi BUMDES Bangun Karya, terdapat tim badan pengawas yang terdiri dari perangkat desa.

---

<sup>137</sup>Choliq, *Pengantar...*, h.254-255

Tim ini bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan unit usaha. Untuk melaksanakan fungsi pengawasan, tim mengadakan rapat evaluasi triwulan (3 bulan) bersama dengan pengurus. Dalam rapat ini pengurus dan pengawas saling memberikan masukan terhadap pengelolaan usaha yang sudah berjalan selama 3 (tiga) bulan. Selain itu, dalam rapat ini juga dibahas mengenai kegiatan usaha yang akan dilaksanakan. Namun jika pengawas menemukan pelanggaran maupun laporan dari warga, maka pengawas langsung menegur kepada pengurus tanpa harus menunggu rapat evaluasi triwulan.

Sebagai lembaga ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, sudah sepatutnya pengurus mempertanggungjawabkan pelaksanaan program kepada masyarakat. Oleh sebab itu, dalam rembug desa tahunan pengurus menyampaikan laporan pertanggung jawaban yang disampaikan kepada seluruh masyarakat dan perangkat desa. Dalam laporan tersebut disebutkan berbagai program yang sudah dijelaskan, bantuan yang sudah diperoleh BUMDES, modal serta laba yang diperoleh selama 1 (satu) tahun kerja. Selain pengurus, badan pengawas juga melaporkan hasil pengawasannya selama 1 (satu) tahun kerja dalam acara rembug desa tersebut. Laporan tersebut disampaikan secara tertulis.

Dengan beberapa langkah pengawasan tersebut, dapat diketahui bahwa BUMDES Bangun Karya menerapkan pengawasan ganda. Pengawasan ganda adalah pengawasan yang menggunakan dua atau lebih tipe pengawasan untuk memperoleh hasil yang efektif.<sup>138</sup> Pengawasan ganda tersebut terdiri dari pengawasan perilaku yaitu pengamatan yang dilakukan oleh badan pengawas, pemerintah desa serta masyarakat Desa Bangunrejo terhadap kepribadian yang dimiliki oleh pengurus. Dari sistem pengawasan tersebut dapat dihasilkan pengurus yang memiliki sikap yang profesional dan etos kerja yang baik. Selain itu, sistem pengawasan lain yang diterapkan yaitu pengawasan keluaran. Pengawasan ini berupa sistem pengawasan yang didasarkan pada hasil kerja yang sudah dilakukan selama 1 (satu) tahun kerja. Hasil pengawasan tersebut disampaikan dalam rembug desa.

Dengan manajemen pengelolaan tersebut, masyarakat Desa Bangunrejo merasakan manfaat yang banyak dari adanya usaha BUMDES Bangun Karya. Dengan fasilitas yang semakin mudah didapatkan seperti air bersih dan pengelolaan sampahnya, maka masyarakat menjadi lebih mudah dalam melakukan kegiatan sehari-harinya. Contohnya waktu yang dulu digunakan masyarakat untuk menimba air bersih di desa sebelah, sekarang bisa digunakan untuk kegiatan lain seperti bekerja dan beribadah dengan nyaman.

---

<sup>138</sup>*Ibid*, h. 269

## **B. Analisis Ekonomi Islam Dalam Sistem Manajemen Pengelolaan BUMDES Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal**

Saat ini sistem ekonomi Islam telah berkembang dan tumbuh dalam kehidupan masyarakat. Apalagi dengan berlakunya sistem dualitas keuangan di Indonesia membuat sistem ekonomi Islam dapat tumbuh dan diterima oleh masyarakat. Adapun ekonomi Islam adalah suatu sistem ekonomi yang didasarkan pada ajaran dan nilai Islam. Sumber dari keseluruhan nilai tersebut berasal dari Al-Qur'an, As-sunnah, *ijma* dan *qiyas*. Nilai-nilai sistem ekonomi Islam merupakan bagian integral dari keseluruhan ajaran Islam yang komprehensif dan dinyatakan Allah sebagai ajaran yang sempurna.<sup>139</sup>

Menurut Harahap, pada dasarnya ekonomi Islam berupaya mengintegrasikan antara Islam dengan Ekonomi melalui Islamisasi ilmu pengetahuan. Islam sebagai suatu sistem kehidupan yang sempurna memiliki konsep pemikiran tentang manajemen. Adapun manajemen syariah menurut Harahap adalah suatu pengelolaan untuk mendapatkan hasil optimal yang didasarkan pada keridhaan Allah SWT. Langkah yang diambil dalam manajemen harus berdasarkan pada nilai-nilai yang tertuang di dalam Al-Qur'an dan hadits.<sup>140</sup> Sistem manajemen yang diterapkan oleh sebuah organisasi

---

<sup>139</sup> Mustafa Edwin Nasution, et.all, *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006, h. 11

<sup>140</sup> Harahap, *Implementasi...*, h. 213-214

akan menentukan tercapai tidaknya tujuan yang diinginkan. Begitu pula dengan BUMDES, sebagai lembaga ekonomi desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat maka diperlukan sistem manajemen pengelolaan yang baik.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, BUMDES Bangun Karya sudah menerapkan sistem manajemen. Sistem tersebut akan penulis analisis ke dalam sistem manajemen syariah. Adapun analisisnya adalah sebagai berikut :

#### 1. Perencanaan

Dalam manajemen bisnis syariah, perencanaan adalah suatu keharusan yang mau tidak mau harus dibuat karena diperlukan sebagai acuan setiap kegiatan yang akan dilakukan setiap berbisnis. Dalam Islam, perencanaan itu merupakan sunatullah sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Hasyr ayat 18:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Hasyar :18)<sup>141</sup>

---

<sup>141</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 119

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, diketahui langkah perencanaan yang dilakukan oleh pengurus BUMDES Bangun Karya antara lain mengidentifikasi potensi ekonomi yang ada di Desa Bangunrejo, membuat rencana kerja jangka pendek dan panjang, serta membuat rencana anggaran pendapatan dan belanja BUMDES. Menurut Harahap, perencanaan manajemen syariah dapat mencakup beberapa hal berikut :

a. Perencanaan bidang sumber daya manusia (SDM)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintah Desa Bangunrejo pada saat membentuk BUMDES Bangun Karya sudah menetapkan bahwa pengurus berasal dari masyarakat desa sendiri. Adapun penilaian calon pengurus yang ditentukan oleh tim formatur antara lain melihat kemampuannya, kemanfaatannya bagi pembangunan desa, serta sikap dari calon pengurus tersebut.<sup>142</sup> Dari penilaian tersebut, dapat kita lihat bahwa tim formatur dalam menentukan calon pengurus mempertimbangkan dari sikap dan kemampuan yang dimiliki oleh calon pengurus. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Qs. Al-Israa' ayat 84:

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا

---

<sup>142</sup> Wawancara dengan Bapak Ahmad Su'udi Sekretaris Desa Bangunrejo pada 19 Juni 2019

*Artinya : “Katakanlah : ‘tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing, maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.’” (QS. Al-Israa’: 84)<sup>143</sup>*

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa setiap orang yang melakukan pekerjaan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki. Dengan kemampuan tersebut, maka hasil yang diperoleh akan optimal. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM yang dibuat oleh pemerintah desa sudah memenuhi kriteria profesional menurut syariah yaitu *kafa’ah* (ahli dalam bidangnya), *amanah* (bertanggung jawab) dan *himmatul ‘amal* (memiliki etos kerja yang tinggi).

b. Perencanaan bidang keuangan

Dalam pengelolaan usaha BUMDES, pengurus mendapatkan modal dari berbagai sumber baik dari PAD (pendapatan asli desa) maupun bantuan dari pemerintah. Namun, karena masih terbatasnya modal maka pengurus meminjam modal di Bank Konvensional untuk membeli aset yang digunakan untuk operasional usaha seperti mobil yang digunakan untuk mengangkut sampah dari rumah warga ke TPS. Hal ini tidak sesuai dengan firman Allah dalam QS. Al-Baqarah ayat 275:

---

<sup>143</sup> Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen...*, h. 63

الَّذِينَ يَأْكُلُونَ الرِّبَا لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ الَّذِي  
 يَتَخَبَّطُهُ الشَّيْطَانُ مِنَ الْمَسِّ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَالُوا إِنَّمَا الْبَيْعُ  
 مِثْلُ الرِّبَا ۗ وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ۚ فَمَنْ جَاءَهُ  
 مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَىٰ فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ وَمَنْ  
 عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۗ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ ﴿٢٧٥﴾

*Artinya : “Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. Orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya.” (QS. Al-Baqarah: 275)<sup>144</sup>*

Dari ayat tersebut dapat diketahui bahwa Allah melarang kegiatan yang mengandung unsur riba, salah satunya pinjaman bank yang mengandung bunga. Menurut fatwa DSN-MUI nomor 1 tahun 2004 ditetapkan bahwa bunga bank telah memenuhi kriteria riba yaitu riba

<sup>144</sup> Fordebi dan Adesy, *Ekonomi...*, h. 6



nasi'ah. Oleh sebab itu, maka praktek bunga bank haram hukumnya.<sup>145</sup>

Jika menganalisis perencanaan keuangan yang diterapkan dengan dalil tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan bidang keuangan BUMDES Bangun Karya belum memenuhi syarat kehalalan dana dari sisi pemasukan karena masih adanya pinjaman modal di Bank Konvensional.

c. Perencanaan bidang operasional / produksi

Sebelum melakukan kegiatan pengelolaan usaha, pengurus berdiskusi dengan masyarakat dan pemerintah desa mengenai kebutuhan pembangunan yang diperlukan. Setelah itu, pengurus merencanakan langkah yang akan dilakukan dalam pengelolaan usaha. Langkah tersebut sudah dipikirkan terlebih dahulu manfaat dan dampak negatifnya, apabila lebih banyak manfaat maka langkah tersebut ditetapkan oleh pengurus. Namun, jika lebih banyak dampaknya maka pengurus mencari langkah lain. Selain itu, pengurus juga bekerja sama dengan Gapoktan dalam mengembangkan unit pertanian. Dari hal tersebut, dapat kita ketahui bahwa pengurus sudah menerapkan prinsip kemanusiaan (*al-Insaniyyah*) dalam merencanakan

---

<sup>145</sup> Fatwa DSN-MUI Nomor 1 tahun 2004 tentang Bunga (Interest / Fa'idah)

langkah produksi. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Hud ayat 61:

﴿ وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا ۚ قَالَ يَا قَوْمِ أَعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنِّ إِلَهِ غَيْرُهُ ۗ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوهُ ثُمَّ تَوَبُوا إِلَيْهِ ۚ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّحِيبٌ ﴿٦١﴾

Artinya : “Dan kepada Tsamud (kami utus) saudara mereka shaleh. Shaleh berkata: ‘Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan Selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya, karena itu mohonlah ampunan-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya, sesungguhnya Tuhanku amat dekat (rahmat-Nya) lagi memperkenankan (doa hamba-Nya)’”. (QS. Hud: 61)<sup>146</sup>

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa manusia diciptakan sebagai pemakmur bumi. Menurut Samsul Basri sebagaimana dikutip Fordeby dan Adesy, prinsip kemanusiaan dalam kegiatan produksi diimplementasikan secara luas dimana seluruh manusia mempunyai hak untuk mengaktualisasikan kemampuan produktifnya yang bertujuan meningkatkan kesejahteraannya. Dengan implementasi tersebut, maka kegiatan produksi dalam Islam bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan

<sup>146</sup> Fordebi dan Adesy, *Ekonomi...*, h. 258

seluruh manusia bukan hanya untuk golongan tertentu saja.<sup>147</sup>

Jika menganalisis proses perencanaan produksi yang dilakukan dengan dalil tersebut, maka dapat penulis simpulkan bahwa perencanaan produksi yang dilakukan oleh BUMDES Bangun Karya sudah menerapkan prinsip kemanusiaan (*al-Insaniyyah*). Hal ini dikarenakan pengurus dalam membuat rencana produksi memperhatikan kebutuhan masyarakat serta membantu pengembangan usaha pertanian yang dimiliki masyarakat sehingga tujuan kesejahteraan masyarakat Desa Bangunrejo bisa tercapai.

d. Perencanaan bidang pemasaran

Sasaran unit usaha BUMDES Bangun Karya masih ditujukan untuk masyarakat Desa Bangunrejo. Adapun bentuk promosi yang dilakukan pengurus adalah dengan mengadakan sosialisasi yang bekerjasama dengan pemerintah desa mengenai unit usaha baru yang akan dirintis. Dalam sosialisasi tersebut pengurus menjelaskan secara jujur berapa tarif yang ditentukan dan fasilitas yang akan diperoleh masyarakat dalam menggunakan jasa tersebut.

---

<sup>147</sup>*Ibid.*

Dalam melakukan suatu usaha, Allah memerintahkan agar manusia melakukan dengan jujur dan adil. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-Syu'ara ayat 181-183:

﴿ أَوْفُوا الْكَيْلَ وَلَا تَكُونُوا مِنَ الْمُخْسِرِينَ ﴿١٨١﴾ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخُسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾ ﴾

*Artinya : “Sempurnakanlah takaran dan janganlah kamu termasuk orang-orang yang merugikan (181). Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus (182). Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan” (183). (QS. Al-Syu'ara: 181-183)<sup>148</sup>*

Dalam ayat tersebut, Allah memerintahkan manusia yang melakukan kegiatan berdagang harus jujur dalam menakar barang timbangannya. Hal ini menunjukkan bahwa kejujuran bukan hanya diperintahkan dalam Islam, namun sudah menjadi suatu keharusan yang

---

<sup>148</sup> Muhammad Nizar, *Prinsip Kejujuran Dalam Perdagangan Versi Islam*, Jurnal, Universitas Yudharta Pasuruan: Jurnal Istiqro (Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis) Vol. 4/No. 1: 94-102, Januari 2018 ISSN : 2559-3348 (online) ISSN : 2460-0083 (cetak).

mutlak dilaksanakan oleh seluruh manusia. Berdasarkan perencanaan bidang pemasaran yang dilakukan oleh pengurus BUMDES Bangun Karya, dapat penulis simpulkan bahwa rencana pemasaran tersebut sudah menerapkan nilai kejujuran.

Dari beberapa perencanaan tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa pengurus BUMDES Bangun Karya dalam membuat perencanaan sebagian besar sudah menerapkan nilai Islam. Namun, dalam bidang keuangan pengurus belum menerapkan nilai kehalalan dana karena mempunyai pinjaman modal di Bank Konvensional untuk membeli aset operasional.

## 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian memiliki arti yang penting dalam Islam. Hal ini terlihat dari ajaran Islam yang selalu mendorong umatnya untuk melakukan sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Ash-Shaff ayat 4:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بَنِينَ

مَرَّضُونَ

*Artinya : “Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”. (QS. Ash-Shaff: 4)<sup>149</sup>*

---

<sup>149</sup> Hafidhuddin dan Tanjung, *Manajemen...*, h. 100

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, diketahui langkah pengorganisasian yang dilakukan oleh pengurus BUMDES Bangun Karya antara lain menyusun ketentuan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab pengurus dalam AD-ART. Selain itu, pemerintah desa menetapkan seluruh pengurus berasal dari Desa Bangunrejo dengan 3 (tiga) jalur rekrutmen yaitu jalur khusus, jalur rekomendasi dan jalur umum.

Dalam sebuah organisasi, merekrut karyawan merupakan pekerjaan yang harus dilakukan dengan sungguh-sungguh. Hal ini dikarenakan rekrutmen yang benar akan menjadi awal keberhasilan suatu organisasi. Bahkan Islam sangat memperhatikan masalah rekrutmen tersebut, sebagaimana dinyatakan Rasulullah SAW dalam sebuah hadits :

إِذَا ضَيَّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ , قَالَ : كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ ؟ قَالَ :  
إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرَ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخارى)

Artinya : “Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah saat kehancurannya.’, para sahabat bertanya, ‘Bagaimana menyia-nyiakan amanahnya itu ya Rasulullah?’ Beliau menjawab, ‘apabila suatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya.’” (HR. Bukhari)<sup>150</sup>

Dari hadits tersebut dapat kita ketahui bahwa Islam menyarankan manajer untuk merekrut karyawan dengan

---

<sup>150</sup>Ibid., h. 105

melihat pengalaman, pengetahuan dan kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan begitu, karyawan tersebut dapat mengemban amanah dengan rasa tanggung jawab terhadap Allah dan atasannya.

Berdasarkan sistem rekrutmen yang diterapkan oleh tim formatur, terdapat 3 (tiga) jalur penerimaan pengurus yaitu jalur khusus, rekomendasi dan umum. Meskipun jalur khusus dan rekomendasi berasal dari usulan pemerintah desa dan Kepala RT, tim formatur tetap memperhatikan penilaian calon pengurus yang akan diterima. Adapun penilaian yang ditetapkan yaitu dengan melihat kemampuan, kemanfaatannya bagi pembangunan desa serta sikap dari calon pengurus. Jadi, tidak semua rekomendasi diterima langsung oleh tim formatur, hanya calon pengurus yang memenuhi semua aspek penilaian yang ditetapkan menjadi pengurus BUMDES Bangun Karya.

Jika melihat dari bentuk struktur organisasi, tim formatur menyusun struktur tersebut berdasarkan fungsi dan kebutuhan organisasi. Contohnya pada unit pertanian, hanya ada satu jabatan yang dibentuk yaitu ketua unit. Tim formatur merasa belum perlu untuk penambahan anggota dalam unit pertanian, hal ini dikarenakan kinerja unit yang masih bersifat kontemporer yaitu pada saat musim tanam saja. Adapun dalam pembagian tugas dan wewenang, pengurus sudah mengetahui dengan jelas apa saja yang menjadi kewajiban dan haknya.

Meskipun tugas dan wewenang masing-masing jabatan tidak dijelaskan dalam AD-ART, pengurus tetap menjalankan tugasnya dengan baik. Selain itu, koordinasi yang dilakukan juga berjalan dengan lancar.

Dari beberapa langkah tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa dalam melakukan fungsi pengorganisasian tim formatur sudah menerapkan nilai Islam. Hal ini terlihat dari sistem rekrutmen yang menerapkan penilaian bagi calon pengurus. Dengan adanya penilaian tersebut, maka tim dapat mengetahui calon pengurus yang *amanah* dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, struktur organisasi yang disusun disesuaikan dengan kebutuhan BUMDES Bangun Karya sehingga seluruh pengurus dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

### 3. Pengarahan

Dalam fungsi pengarahan, pemimpin atau manajer memiliki peran yang sangat penting. Hal ini dikarenakan pemimpin memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan. Sebagaimana dinyatakan Rasulullah SAW dalam sebuah hadits :

كُلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ (متفق عليه عن ابن عمر)  
 Artinya : “Setiap kalian adalah pemimpin dan setiap pemimpin harus bertanggung jawab atas



*kepemimpinannya*”. (Mutafaqun ‘Alaih dari Ibnu Umar).<sup>151</sup>

Dari hadits tersebut dapat diketahui bahwa seorang manajer tidak boleh mengatur organisasi tanpa ada hubungan dan komunikasi yang baik dengan bawahan. Jika manajer mengatur organisasi dengan komunikasi yang kurang, maka dapat menimbulkan efek negatif bagi organisasi. Menurut Harahap, implementasi syariah dalam fungsi pengarahan dilaksanakan dari kepemimpinan yaitu fungsi pemecahan masalah (pemberi solusi) dan fungsi sosial (fasilitator).<sup>152</sup>

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, dapat diketahui bahwa Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya sudah menerapkan dua fungsi yaitu fungsi pemecahan masalah dan fungsi sosial. Apabila dalam pengelolaan usaha terdapat masalah, seluruh pengurus berdiskusi mengenai solusi dari permasalahan tersebut. Selain itu, jika salah satu pengurus mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Direksi membantu dengan memberi solusi atau mengarahkan. Namun menurut penulis, Kepala Direksi belum menerapkan nilai syariah dalam penyelesaian masalah keuangan dikarenakan BUMDES Bangun Karya memilih menggunakan pinjaman modal di Bank Konvensional daripada pembiayaan di

---

<sup>151</sup> *Ibid.*, h. 15

<sup>152</sup> Harahap, *Implementasi...*, h. 229

Bank Syariah. Adapun dalam pelaksanaan fungsi sosial, Kepala Direksi selalu memberikan motivasi kepada seluruh pengurus untuk selalu bersabar dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat desa. Selain itu, komunikasi yang dibangun antar pengurus bersifat kekeluargaan sehingga memudahkan dalam koordinasi.

#### 4. Pengawasan

Dalam Islam, pengawasan dilakukan untuk mengoreksi sesuatu yang salah dan membenarkan yang hak. Pengawasan dapat dilihat dari dua sisi yaitu dari diri sendiri dan pengawasan dari luar.<sup>153</sup> Pengawasan sangat penting dalam bisnis, hal ini dikarenakan pengawasan dapat membantu manajer untuk meneliti kembali apakah ada hal yang tidak sesuai dengan rencana semula. Selain itu, pengawasan dapat membimbing manajer untuk melakukan langkah korektif dan konstruktif sehingga pelaksanaan rencana dapat diluruskan kembali.<sup>154</sup>

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, diketahui bahwa BUMDES Bangun Karya menerapkan sistem pengawasan ganda. Pengawasan tersebut dilakukan bukan hanya dari badan pengawas saja, namun juga melibatkan komisariss dan masyarakat Desa Bangunrejo. Berdasarkan

---

<sup>153</sup> Abdullah, *Manajemen...*, h. 231

<sup>154</sup> *Ibid.*, h. 233-235

penjelasan salah satu warga, setiap tahun seluruh masyarakat diundang oleh pihak pengurus dan pemerintah desa untuk mendengarkan laporan pengelolaan selama satu tahun. Dalam rembug desa tersebut dijelaskan apa saja program yang telah dilaksanakan serta laporan keuangannya.<sup>155</sup> Hal tersebut menunjukkan bahwa pengurus sudah melaksanakan karakteristik Ekonomi Islam yaitu bertanggung jawab. Sebagaimana firman Allah dalam QS. Al-An'am ayat 164:

قُلْ أَغَيْرَ اللَّهِ أَبْغَىٰ رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ ۚ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ  
 إِلَّا عَلَيْهَا ۚ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۚ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُم مَّرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم  
 بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿١٦٤﴾

*Artinya : “Katakanlah : Apakah aku akan mencari Tuhan selain Allah, padahal Dia adalah Tuhan bagi segala sesuatu dan tidaklah seseorang membuat dosa melainkan kemudharatannya kembali kepada dirinya sendiri; dan seseorang yang berdosa tidak akan memikul dosa orang lain. Kemudian kepada Tuhanmulah kamu kembali, dan akan diberitakan-Nya kepadamu apa yang kamu perselisihkan.” (QS. Al-An'am: 164)<sup>156</sup>.*

---

<sup>155</sup> Wawancara dengan Ibu Sumiyati Warga Desa Bangunrejo pada tanggal 24 Juli 2019

<sup>156</sup> Harahap, *Implementasi...*, h. 219

Dari ayat tersebut dapat kita kaitkan bahwa pengurus menyadari BUMDES Bangun Karya sebagai lembaga ekonomi didirikan dari desa, oleh desa dan untuk desa. Oleh sebab itu, pengurus merasa bertanggung jawab kepada masyarakat untuk mengetahui program apa saja yang sudah dilaksanakan serta sirkulasi dana selama satu tahun kerja. Biasanya laporan tersebut disampaikan dalam acara rembug desa. Selain menyampaikan laporan, warga juga bisa menyampaikan aspirasinya mengenai kinerja pengurus maupun mengusulkan program kerja yang baru. Dari hal tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa BUMDES Bangun Karya sudah menerapkan nilai ekonomi Islam dalam sistem pengawasannya.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan mengenai Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bangun Karya Untuk Pembangunan Desa maka dapat dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara keseluruhan, fungsi manajemen yang diterapkan oleh BUMDES Bangun Karya yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sudah berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan sudah tercapainya tujuan dari usaha BUMDES Bangun Karya yaitu kemudahan dari segi fasilitas bagi masyarakat serta pembangunan Desa Bangunrejo. Meskipun para pengurus memiliki pekerjaan utama lain, namun pengurus tetap bersikap profesional dalam mengelola usaha BUMDES tersebut. Selain itu, koordinasi yang lancar antara pengurus dan pemerintah desa turut berkontribusi dalam keberhasilan manajemen pengelolaan BUMDES untuk pembangunan Desa Bangunrejo.
2. Nilai Ekonomi Islam dalam sistem manajemen pengelolaan BUMDES Bangun Karya terletak pada nilai-nilai Islam yang sudah diterapkan dalam pengelolaan usaha seperti adil dalam menentukan tarif untuk konsumen air bersih serta pengurus

yang menjalankan tugasnya dengan amanah dan bertanggung jawab sehingga pelaksanaan manajemen tersebut sudah terlaksana dengan baik sesuai dengan yang disyariatkan dalam Islam. Namun, dari sisi keuangan belum sesuai dengan yang disyariatkan dalam Islam dikarenakan BUMDES Bangun Karya masih memiliki pinjaman modal di Bank Konvensional untuk membeli aset operasional.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis mempunyai saran sebagai berikut :

1. BUMDES Bangun Karya perlu mengembangkan unit usaha pertanian lebih baik lagi. Mengingat potensi sumber daya alam yang dimiliki Desa Bangunrejo begitu melimpah, maka diperlukan inovasi untuk mengembangkan usaha tersebut.
2. Pemerintah Desa Bangunrejo bisa mengadakan pelatihan bagi pengurus guna meningkatkan kualitas yang dimiliki. Hal ini berguna untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik bagi BUMDES Bangun Karya.
3. Dalam membeli aset, BUMDES Bangun Karya bisa menggunakan pembiayaan di Bank Syariah daripada meminjam modal di bank konvensional. Dengan menggunakan pembiayaan di bank syariah, maka keuangan yang digunakan bisa sesuai dengan syariat Islam.

### **C. Penutup**

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya kepada penulis sehingga penyusunan skripsi ini bisa diselesaikan dengan baik. Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan arahan dan motivasi serta membantu dalam proses penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini terjadi karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Oleh sebab itu, penulis memohon kritik dan saran agar dapat dijadikan evaluasi sehingga pada kesempatan yang lain penulis dapat berkarya dengan lebih baik lagi. Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca yang budiman.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. *Manajemen Bisnis Syariah*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo. 2014.
- Adisasmita, Rahardjo. *Membangun Desa Partisipatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006.
- Afifuddin dan Beni Ahmad Saebani. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Pustaka Setia. 2009.
- Afrizal. *Metode Penelitian Kualitatif : Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif Dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 2016.
- Agunggunanto, Edy Yusuf, et all. *Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)*. Jurnal. Universitas Islam Nahdlatul Ulama : Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis Vol. 13 No. 1. 2016.
- Agustrian, Nyimas Lisa, et. All. *Manajemen Program Life Skill di Rumah Singgah Al-Hafidz Kota Bengkulu*. Jurnal. Universitas Bengkulu : Jurnal Pengembangan Masyarakat Vol. 1 No. 1. 2017.
- Alma, Buchari dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Bisnis Syariah*. Bandung : Alfabeta. 2014.
- Arifianto, S. *Implementasi Metode Penelitian "Studi Kasus" Dengan Pendekatan Kualitatif*. Yogyakarta : Aswaja Pressindo. 2016.
- Beik, Irfan Syauqi dan Laily Dwi Arsyianti. *Ekonomi Pembangunan Syariah*. Jakarta : Rajawali Pers. 2016.
- Brata, Sumardi Surya. *Metode Penelitian*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 1995.



- Cholih, Abdul. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Ombak. 2014.
- Damsar dan Indrayani. *Pengantar Sosiologi Perdesaan*. Jakarta : Kencana. 2016.
- Faizin. *Manajemen Pengelolaan Bisnis di Panti Asuhan Darul Hadlonah Demak*. Skripsi. Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. 2015.
- Fatwa DSN-MUI Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Bunga (Interest / Fa'idah).
- Fordebi dan Adesy. *Ekonomi dan Bisnis Islam*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 2016.
- Ghony, M. Djunaidi dan Fauzan Almanshur. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Ar-ruzz Media. 2016.
- Hafidhuddin, Didin dan Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta : Gema Insani Press. 2003.
- Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE-Yogyakarta. 2014.
- Hasan, M. Iqbal. *Pokok-Pokok Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor : Ghalia Indonesia. 2002.
- Harahap, Sunarji. *Implementasi Manajemen Syariah Dalam Fungsi-Fungsi Manajemen*. Jurnal. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara : At-Tawassuth Vol. 2 No. 1. 2017 : 211-234.
- Harmonika, Sri. *Hadits-Hadits Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)*. Jurnal. STAI Darul Kamal : Jurnal At-Tadair Vol. 1 No.1. 2017.
- Herdiansyah, Haris. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : Salemba Humanika. 2010.
- Huda, Choirul. *Ekonomi Islam*. Semarang : CV. Karya Abadi Jaya. 2015.

- Huda, Nurul, et all. *Ekonomi Pembangunan Islam*. Jakarta : Prenadamedia Group. 2015.
- Islam, Pusat Pengkajian dan Pengembangan Ekonomi. *Ekonomi Islam*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada. 2015.
- Kendal, Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten. *Progress BUMDES di Kabupaten Kendal s.d Periode Mei 2019* dalam <https://dispermasdes.kendalkab.go.id/> diakses 06 Juli 2019.
- Lami', Dziyaul. *Manajemen Badan Usaha Milik Pesantren Maslakul Huda Kajen Pati*. Skripsi. Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang. 2016.
- Nasution, Mustafa Edwin, et all. *Pengenalan Eksklusif Ekonomi Islam*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group. 2006.
- Nizar, Muhammad. *Prinsip Kejujuran Dalam Perdagangan Versi Islam*. Jurnal. Universitas Yudharta Pasuruan : Jurnal Istiqro (Jurnal Hukum Islam, Ekonomi dan Bisnis) Vol. 4 / No. 1: 94-102 ISSN : 2559-3348 (online) ISSN : 2460-0083 cetak. 2018.
- Noor, Juliansyah. *Metodologi Penelitian : Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana. 2012.
- Nurman. *Strategi Pembangunan Daerah*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 2015.
- Okezone. *Indonesia Penduduk Terbanyak Nomor 4 di Dunia, Siapa Juaranya?* dalam <https://economy.okezone.com/read/2018/07/21/320/1925559> diakses pada 7 Mei 2019.
- Putra, Anom Surya. *Badan Usaha Milik Desa : Spirit Usaha Kolektif Desa*. Jakarta : Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia. 2015.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang

Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran  
Badan Usaha Milik Desa.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 43 Tahun 2014 Tentang  
Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014  
Tentang Desa.

Rauf, Rahyunir. *Pengelolaan dan Pengembangan Badan Usaha Milik  
Desa*. Jurnal. Universitas Islam Riau : Jurnal Valuta Vol. 2 No.  
2 ISSN : 2502-1419. 2016.

Samsir, Andi. *Studi Komperatif Model BUMDes Di Kabupaten  
Bantaeng*. Jurnal. Universitas Negeri Makassar : Ad'ministrare  
Vol. 3 No. 2. 2016.

Siswanto. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : PT. Bumi Aksara. 2009.

Sjafrizal. *Perencanaan Pembangunan Daerah Dalam Era Otonomi*.  
Jakarta : Rajawali Pers. 2015.

Statistik, Badan Pustaka. *Indeks Pembangunan Desa 2018*. Jakarta :  
Badan Pusat Statistik. 2019.

Sumodiningrat, Gunawan dan Ari Wulandari. *Membangun Indonesia  
dari Desa*. Yogyakarta : Media Pressindo. 2016.

UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintah Daerah.

UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa.

Wijaya, David. *BUM DESA Badan Usaha Milik Desa*. Yogyakarta : Gava  
Media. 2018.

# LAMPIRAN

# Lampiran 1



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO SEMARANG  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus III Ngalyan telp. (024) 7608454 Semarang 50185  
website : febi.walisongo.ac.id - Email : febiwalisongo@gmail.com

Nomor : B-2093/10.5/D1/TL.00/07/2019 23 Juli 2019  
Lampiran : -  
Hal : Surat Pengantar Izin Riset

Yth.  
Kepala BUMDES Bangun Karya Kab. Kendal  
Jl. Tumenggung Mertowijoyo Bangunrejo Patebon Kab. Kendal

Di Tempat.

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan hormat, kami sampaikan bahwa dalam rangka penyusunan Skripsi untuk mencapai gelar Kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Walisongo Semarang, dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan izin Riset kepada :

Nama : Fiki Fatimatul Lutfah  
NIM/Program/Smt : 1505026028 / S.1 / VIII  
Jurusan : Ekonomi Islam  
Alamat : Jl. Ketapang Rt.15 Rw.05 Kec. Kendal Kab. Kendal  
Tujuan Penelitian : Mencari data untuk penyusunan Skripsi dalam Ilmu Ekonomi Islam Program S.1  
Judul Skripsi : Analisis Manajemen Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) untuk Pembangunan Desa (Studi Kasus BUMDES Bangun Karya Desa Bangurejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal)  
Waktu Research : 23 Juli 2019 sampai selesai  
Lokasi Penelitian : BUMDES Bangun Karya Kab. Kendal

Bersama ini kami lampirkan Proposal Penelitian dan Instrumen Pengumpulan Data yang bersangkutan

Demikian atas perhatian dan terkabulnya permohonan ini kami ucapkan banyak terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

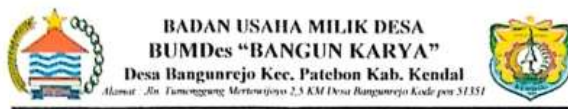


Dekan,  
Wakil Dekan Bidang Akademik  
dan Kelembagaan

ALI MURTADHO

Tembusan :  
Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang  
(sebagai laporan)

## Lampiran 2



**SURAT KETERANGAN**  
Nomor: 010/BUMDes-BK/bgr/VIII/2019

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ABDUL BASITH  
Jabatan : Direksi BUMDes Bangun Karya Desa Bangunrejo  
Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal  
Alamat Kantor : Jln Tumenggung Mertowijoyo 2,5 KM, Desa Bangunrejo  
Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal, Kode Pos 51351

Dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : FIKI FATIMATUL LUTFAH  
Tempat/tanggal lahir : Kendal, 20 Mei 1997  
NIM : 1505026028  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Islam  
Universitas : UIN Walisongo Semarang

Adalah benar-benar telah melakukan penelitian dalam rangka penelitian skripsinya yang berjudul ANALISIS MANAJEMEN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA UNTUK PEMBANGUNAN DESA (Studi Kasus BUMDes Bangun Karya Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal) sejak tanggal 4 Maret 2019 sampai dengan tanggal 10 Agustus 2019 dan telah pula membahas materi hasil penelitiannya dengan kami.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bangunrejo, 19 Agustus 2019  
Direksi,

**ABDUL BASITH**

## Lampiran 3

### **ANGGARAN DASAR BADAN USAHA MILIK DESA**

#### **DASAR :**

Dasar Pendirian BUMDES yaitu :

1. UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Desa
2. PP No.72 Tahun 2005 tentang Pemerintahan Desa
3. PerBup Kendal No.77 Tahun 2007 tanggal 30 Juli 2007 tentang Juklak Perda Kabupaten Kendal No.9 Tahun 2007 tentang Sumber Pendapatan Desa.
4. Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 14 Tahun 2007 tentang Urusan Pemerintahan Wajib dan Urusan Pemerintahan Pilihan yang menjadi kewenangan Pemerintahan Daerah Kabupaten Kendal (Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2007 Nomor 14 Seri E No.8, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Nomor 12 );
5. Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 3 Tahun 2010 tentang Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Tahun 2010 Nomor 3 Seri E No.2, Tambahan Lembaran Daerah Kabupaten Kendal Nomor 54 ).

#### BAB I

#### **NAMA DAN TEMPAT KEDUDUKAN**

##### Pasal 1

- 1) Badan Usaha Milik Desa Ini bernama "Bangun Karya" disingkat Bumdes BK dan untuk selanjutnya dalam Anggaran Dasar ini disebut Bumdes Bangun Karya
- 2) Bumdes ini berkedudukan di Desa Bangunrejo Kec. Patebon Kab . Kendal

#### BAB II

#### **LANDASAN BUMDES**

##### Pasal 2

- 1) Bumdes melakukan kegiatannya berlandaskan yaitu :
  - a. Pengelolaan dilakukan secara professional layaknya Badan Usaha lain yang di dalam Bumdes.
  - b. Pembagian sisa hasil usaha (SHU) dilakukan secara adil sebanding dengan besarnya jumlah modal.
  - c. Kemandirian.
  - d. Melaksanakan pendidikan Bumdes.
  - e. Kerjasama dengan pihak ketiga.
- 2) Bumdes sebagai badan usaha dalam melaksanakan kegiatannya yang mengorganisir pemanfaatan dan pendayagunaan sumber daya ekonomi Desa atas dasar landasan tersebut pada ayat (1) diatas dan kaldah-kaldah usaha ekonomi.

#### BAB III

#### **TUJUAN DAN KEGIATAN USAHA**

##### Pasal 3

Tujuan didirikan Bumdes adalah untuk :

- a. Meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidup masyarakat Desa pada khususnya dan masyarakat pada umumnya;

- b. Menjadi gerakan ekonomi rakyat serta ikut membangun tatanan perekonomian nasional.
- c. Meningkatkan lapangan pekerjaan & media pemberdayaan ekonomi kerakyatan.
- d. Meningkatkan pendapatan Desa.
- e. Meningkatkan jiwa kewirausahaan.

#### Pasal 4

- 1) Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud pasal 3, maka Bumdes menyelenggarakan kegiatan usaha yang berkaitan dengan kegiatan usaha sebagai berikut :
  - a. Pengelolaan Air Bersih Desa
  - b. Simpan Pinjam
  - c. Pertanian
  - d. Pengelolaan sampah
  - e. Dan lain-lain usaha sesuai dengan potensi Desa yang ada.
- 2) Bumdes dapat membuka cabang atau perwakilan ditempat lain, baik didalam maupun diluar wilayah Republik Indonesia, pembukaan cabang atau perwakilan harus mendapat persetujuan Rembug Desa dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Dalam melaksanakan kegiatan usaha sebagaimana dimaksud ayat (1) Bumdes dapat melakukan kerjasama dengan Badan usaha lainnya, baik didalam maupun diluar wilayah Republik Indonesia.
- 4) Bumdes harus menyusun rencana kerja jangka panjang dan rencana kerja jangka pendek(tahunan) serta Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Bumdes dan disyahkan oleh Rembug Desa.

#### BAB IV

#### REMBUG DESA

#### Pasal 5

- 1) Rembug Desa merupakan pemegang kekuasaan tertinggi dalam Bumdes.
- 2) Rembug Desa terdiri dari anggota pengurus Bumdes dan Anggota Lembaga Masyarakat Desa.
- 3) Rembug Desa dilaksanakan untuk menetapkan :
  - a. Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga dan perubahan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga.
  - b. Kebijakan Umum dibidang organisasi, menegemen dan usaha Bumdes
  - c. Pemilihan pengangkatan dan pemberhentian pengurus dan pengelola
  - d. Rencana kerja, rencana anggaran pendapatan dan belanja Bumdes serta pengesahan laporan keuangan
  - e. Pengesahan pertanggungjawaban pengurus dalam pelaksanaan tugasnya dan pelaksanaan tugas pengawas bila Bumdes mengangkat pegawai tetap.
  - f. Pembagian laba usaha
  - g. Penggabungan, peleburan, pembagian dan pembubaran Bumdes.
- 4) Rembug Desa dilakukan sekurang-kurangnya sekali dalam 1 (satu) tahun.



- 5) Rembug Desa dapat dilakukan secara langsung atau melalui perwakilan yang pengaturannya ditentukan dalam Anggaran Rumah Tangga.
- 6) Rembug Desa Bumdes terdiri dari :
  - a. Rapat Anggota Tahunan
  - b. Rapat Anggota Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja.
  - c. Rapat Anggota Khusus
  - d. Rapat Anggota Luar Biasa.

#### Pasal 6

- 1) Rembug Desa dinyatakan sah jika dihadiri oleh lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah anggota Bumdes dan disetujui oleh lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) bagian dari jumlah anggota yang hadir, kecuali apabila ditentukan lain dalam Anggaran Dasar Ini;
- 2) Apabila kuorum sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatas tidak tercapai, maka Rembug Desa tersebut ditunda untuk waktu paling lama 7 (tujuh) hari ;
- 3) Apabila dalam rapat kedua sebagaimana yang dimaksud ayat (2) diatas kuorum tetap belum tercapai, maka Rembug Desa tersebut dapat dilangsungkan dan keputusannya sah serta mengikat bagi semua anggota, apabila dihadiri sekurang-kurangnya  $\frac{1}{3}$  (satu per tiga) dari jumlah anggota dan keputusannya disetujui oleh  $\frac{1}{2}$  lebih satu dari jumlah anggota yang hadir;
- 4) Pengaturan selanjutnya diatur dalam Anggaran Rumah Tangga.

#### Pasal 7

- 1) Pengambilan keputusan Rembug Desa berdasarkan musyawarah untuk mencapai mufakat.
- 2) Dalam hal tidak tercapai mufakat, maka pengambilan keputusan oleh Rembug Desa berdasarkan suara terbanyak dari jumlah anggota yang hadir.
- 3) Dalam hal dilakukan pemungutan suara, setiap anggota mempunyai hak satu suara.
- 4) Anggota yang tidak hadir tidak dapat mewakilkan suaranya kepada anggota lain yang hadir dalam Rembug Desa tersebut
- 5) Pemungutan suara dapat dilakukan secara terbuka dan/atau secara tertutup, kecuali mengenal diri orang dilakukan secara tertutup.
- 6) Keputusan rapat anggota dicatat dalam Berita Acara Rapat atau pernyataan keputusan rapat yang ditanda tanganl Komlsaris & Ketua BPD.
- 7) Bumdes dapat juga mengambil keputusan terhadap sesuatu hal tanpa mengadakan rapat anggota dengan ketentuan BPD memberikan persetujuan mengenal hal (usul keputusan) tersebut secara tertulis serta menandatangani persetujuan tersebut, tanpa ada tekanan dari Pengurus dan atau pihak-pihak tertentu.
- 8) Pengaturan selanjutnya diatur dalam Anggaran Rumah Tangga.

#### Pasal 8

Tempat, acara, tata tertib dan bahan materi Rembug Desa harus sudah disampaikan terlebih dahulu kepada anggota sekurang-kurangnya 3 (tiga) hari sebelum pelaksanaan Rembug Desa.

#### Pasal 9

- 1) Rembug Desa diselenggarakan oleh Pengurus/Pengelola atau oleh Pimpinan Sidang dan Sekretaris Sidang yang dipilih dalam Rembug Desa tersebut.

- 2) Rembug Desa dapat dipimpin langsung oleh Pengurus/Pengelola atau oleh Pimpinan Sidang dan Sekretaris Sidang yang dipilih dalam Rembug Desa tersebut.
- 3) Pemilihan Pimpinan Sidang dan Sekretaris Sidang dipimpin oleh Pengurus Bumdes.
- 4) Setiap Rembug Desa harus dibuat Berita Acara Rapat yang ditanda tangani Pengurus/Pengelola Bumdes dan mengetahui Komisaris dan Ketua BPD.
- 5) Berita Acara keputusan Rapat Anggota yang telah ditanda tangani Komisaris dan Ketua BPD menjadi bukti yang sah terhadap semua keputusan yang diambil.

#### Pasal 10

- 1) Rembug Desa Tahunan diadakan dalam waktu paling lambat 3 (tiga) bulan sesudah tutup tahun buku, kecuali ada pengaturan lain dalam Anggaran Dasar.
- 2) Rapat Anggota Tahunan membahas dan mengesahkan :
  - a. Laporan pertanggung jawaban Pengurus atas pelaksanaan tugasnya;
  - b. Neraca perhitungan laba-rugi tahun buku yang berakhir 31 (tiga puluh satu) Desember;
  - c. Penggunaan dan pembagian Laba Usaha;
  - d. Pertanggung jawaban pelaksanaan tugas pengawas dalam satu tahun buku.
- 3) Rembug Desa rencana kerja dan rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja membahas dan mengesahkan rencana kerja dan rencana Anggaran Belanja pendapatan dan belanja Bumdes juga dilaksanakan tiap tahun buku, paling lambat 1 (satu) bulan sebelum tahun buku/anggaran yang bersangkutan dilaksanakan, yang diajukan oleh Pengurus dan Pengawas.
- 4) Apabila Rembug Desa rencana Kerja dan rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja seperti tersebut pada ayat (3) diatas belum mampu dilaksanakan oleh Bumdes karena alasan yang obyektif dan rasional seperti efisiensi maka :
  - a) Rembug Desa rencana Kerja dan rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja dapat dilaksanakan bersama dengan Rembug Desa Tahunan dengan acara rapat tersendiri, dengan ketentuan harus dilaksanakan paling lambat 3 (tiga) bulan setelah tutup tahun buku;
  - b) Selama Rembug Desa rencana Kerja dan rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja belum disahkan oleh Rembug Desa dalam pelaksanaan tugasnya pengurus berpedoman pada Rembug Desa rencana Kerja dan rencana Pendapatan dan Belanja tahun sebelumnya yang telah mendapat persetujuan;
  - c) Pengaturan selanjutnya diatur dalam Anggaran Rumah Tangga atau Peraturan Khusus.

#### Pasal 11

- 1) Rembug Desa Khusus diadakan untuk :
  - a. Mengubah Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Bumdes dengan ketentuan :
    - 1) Harus dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{3}{4}$  (tiga per empat) dari jumlah anggota.
    - 2) Keputusan sah apabila disetujui oleh sekurang-kurangnya  $\frac{2}{3}$  (dua per tiga) dari jumlah anggota yang hadir.
  - b. Pembubaran, penggabungan, peleburan dan pemecahan Bumdes dengan ketentuan:
    - 1) Harus dihadiri sekurang-kurangnya  $\frac{3}{4}$  (tiga per empat) dari jumlah anggota
    - 2) Keputusannya disetujui oleh  $\frac{3}{4}$  (tiga per empat) dari jumlah anggota yang hadir.

- c. Pemberhentian, pemilihan dan pengangkatan pengurus dan pengawas dengan ketentuan :
  - 1) Harus dihadiri oleh lebih dari  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah Pengurus
  - 2) Keputusannya disetujui oleh Komisaris dan BPD
- 2) Ketentuan dan pengaturan lebih lanjut diatur dalam Anggaran Rumah Tangga dan atau Ketentuan Khusus.

#### Pasal 12

- 1) Rembug Desa Luar Biasa dapat diselenggarakan apabila dipandang sangat diperlukan adanya keputusan yang kewenangannya ada pada Rembug Desa dan tidak dapat menunggu dilaksanakannya Rembug Desa Anggota Biasa seperti diatur dalam pasal 11 diatas;
- 2) Rembug Desa Luar Biasa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatas diadakan apabila :
  - a. Ada permintaan paling sedikit lebih dari 30% (tiga puluh persen) dari jumlah anggota;
  - b. Atas keputusan rapat Pengurus atau keputusan rapat Pengurus dan Pengawas dan atau;
  - c. Dalam hal keadaan yang sangat mendesak untuk segera memperoleh keputusan rapat anggota;
  - d. Negara dalam keadaan bahaya atau perang, tidak memungkinkan diadakan Rapat Anggota Biasa dan Rapat Anggota Khusus seperti tersebut pada Pasal 19 diatas;
- 3) Rembug Desa Luar Biasa sah dan keputusan mengikat seluruh anggota, apabila :
  - a. Dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{1}{2}$  (satu per dua) dari jumlah anggota dan keputusannya disetujui oleh  $\frac{2}{3}$  (dua per tiga) dari jumlah yang hadir;
  - b. Untuk maksud pada ayat (2) diatas harus dihadiri oleh sekurang-kurangnya  $\frac{1}{5}$  (satu per lima) dari jumlah anggota dan keputusannya disetujui oleh  $\frac{2}{3}$  (dua per tiga) dari jumlah anggota yang hadir.
- 4) Ketentuan dan pengaturan selanjutnya diatur didalam Anggaran Rumah Tangga

#### BAB V

#### PENGURUS

#### Pasal 13

- 1) Pengurus Bumdes dipilih dari dan oleh Anggota masyarakat dalam Rembug Desa kecuali Kepala Desa sebagai Komisaris.
- 2) Persyaratan untuk dapat dipilih menjadi pengurus sebagai berikut :
  - a. Mempunyai kemampuan pengetahuan tentang Bumdes, kejujuran, loyal dan berdedikasi terhadap Bumdes;
  - b. Mempunyai ketrampilan kerja dan wawasan usaha serta semangat kewirausahaan;
- 3) Pengurus dipilih untuk masa jabatan 5 (lima) tahun ;
- 4) Anggota Pengurus yang telah diangkat, ditetapkan dalam Keputusan Desa

- 5) Anggota Pengurus yang masa jabatannya telah berakhir dapat dipilih kembali untuk masa jabatan berikutnya, apabila yang bersangkutan berprestasi bagus dalam mengelola Bumdes;
- 6) Sebelum melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai Pengurus harus terlebih dahulu mengucapkan sumpah atau janji di depan Rembug Desa;
- 7) Tata cara pemilihan pengangkatan, pemberhentian dan sumpah pengurus diatur dan ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga.

Pasal 14

- 1) Jumlah Pengurus sekurang-kurangnya
- 2) Pengurus terdiri dari sekurang-kurangnya :
  - a. Seorang Komisaris/Pembina
  - b. Seorang Direksi dibantu 2 orang anggota
  - c. Seorang Manager Unit Usaha beserta pengurus sesuai kebutuhan (setiap unit)
- 3) Susunan Pengurus diatur lebih lanjut dalam Anggaran Rumah Tangga sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kegiatan usaha Bumdes;
- 4) Apabila belum mampu mengangkat manager, maka Direksi dapat bertindak sebagai pengelola dan pengurus yang bersangkutan tidak harus melepaskan sementara jabatannya sebagai Direksi;
- 5) Pengaturan lebih lanjut tentang susunan, tugas pokok, wewenang dan tanggung jawab dan tata cara pengangkatan Pengurus dan Pengawas diatur lebih lanjut dalam Anggaran Rumah Tangga;

Pasal 15

Tugas dan kewajiban Pengurus adalah :

- a. Menyelenggarakan dan mengendalikan usaha Bumdes;
- b. Melakukan seluruh perbuatan hukum atas nama Bumdes;
- c. Mewakil Bumdes dalam dan diluar pengadilan;
- d. Mengajukan rencana kerja, anggaran pendapatan dan belanja Bumdes;
- e. Menyelenggarakan Rembug Desa serta mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas kepengurusannya;
- f. Membantu pelaksanaan tugas pengawasan dengan memberikan keterangan dan memperlihatkan bukti-bukti yang diperlukan;
- g. Memberikan keterangan dan penjelasan kepada anggota dalam Rembug Desa mengenai jalannya organisasi dan usaha Bumdes;
- h. Memelihara kerukunan diantara pengurus dan karyawan dan mencegah segala hal yang menyebabkan perselisihan;
- i. Menanggung kerugian Bumdes sebagai akibat karena kelalaiannya dengan ketentuan :
  - 1) Jika kerugian yang timbul sebagai akibat kelalaian seorang atau beberapa anggota pengurus maka kerugian di tanggung oleh anggota pengurus yang bersangkutan;
  - 2) Jika kerugian yang timbul sebagai akibat kebijaksanaannya yang telah diputuskan dalam Rapat Pengurus maka semua anggota pengurus tanpa kecuali menanggung kerugian yang diderita Bumdes.
- j. Menyusun ketentuan mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab anggota pengurus, serta ketentuan mengenai pelayanan terhadap masyarakat desa.

- k. Bila perlu meminta audit kepada jasa audit dan atau Akuntan Publik yang biayanya ditanggung oleh Bumdes dan biaya audit tersebut dimasukkan dalam Anggaran Biaya Bumdes;
- l. Pengurus dan salah seorang yang ditunjuknya berdasarkan ketentuan yang berlaku dapat melakukan tindakan hukum yang bersifat pengurusan dan pemilikan dalam batas-batas tertentu berdasarkan persetujuan tertulis dari Keputusan Rapat Pengurus dan Pengawas Bumdes dalam hal-hal sebagai berikut :
  - 1) Meminjam atau meminjamkan uang atas nama Bumdes dengan jumlah tertentu yang ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga dan Peraturan Khusus Bumdes.
  - 2) Membeli, menjual atau dengan cara lain memperoleh atau melepaskan hak atas barang bergerak milik Bumdes dengan jumlah tertentu, yang ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga dan Peraturan Khusus Bumdes.

#### Pasal 16

Pengurus mempunyai hak :

- a. Menerima imbalan balas jasa sesuai keputusan rapat anggota
- b. Mengangkat dan memberhentikan karyawan Bumdes
- c. Membuka cabang/perwakilan usaha baik didalam maupun diluar wilayah Republik Indonesia sesuai keputusan Rambung Desa.
- d. Melakukan upaya-upaya dalam rangka mengembangkan usaha Bumdes
- e. Meminta laporan berjenjang secara berkala dan sewaktu-waktu bila diperlukan.

#### Pasal 17

- 1) Pengurus dapat diberhentikan oleh Rambung Desa sebelum masa jabatannya berakhir apabila terbukti :
  - a. Melakukan kecurangan atau penyelewengan yang merugikan usaha dan keuangan dan nama baik Bumdes
  - b. Tidak mentaati ketentuan undang-undang Bumdes beserta peraturan dan ketentuan pelaksanaannya, Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga dan Keputusan Rapat Anggota
  - c. Sikap maupun tindakannya menimbulkan akibat yang merugikan bagi Bumdes
  - d. Melakukan dan terlibat dalam tindak pidana terutama dibidang ekonomi dan keuangan dan tindak pidana lain yang telah diputus oleh pengadilan
  - e. Bumdes mengalami kerugian berturut-turut selama 3 tahun
- 2) Dalam hal salah seorang anggota pengurus berhenti sebelum masa jabatan berakhir, rapat pengurus dengan dihadiri wakil pengawas dapat mengangkat penggantinya dengan cara :
  - a. Menunjuk salah seorang pengurus untuk merangkap jabatan tersebut
  - b. Mengangkat dari kalangan anggota untuk menduduki jabatan pengurus tersebut
- 3) Pengangkatan pengganti pengurus yang berhenti sebagaimana diatur dalam ayat (2) harus dipertanggungjawabkan oleh pengurus dan disahkan dalam Rambung Desa berikutnya.

#### BAB VI PENGAWAS



Pasal 18

- 1) Pengawas dipilih dari dan oleh anggota dalam Rembug Desa
- 2) Yang dapat dipilih menjadi pengawas adalah anggota yang memenuhi syarat sebagai berikut :
  - a. Mempunyai pengetahuan tentang Bumdes dan akuntansi, jujur, dan berdedikasi terhadap Bumdes
  - b. Memiliki kemampuan ketrampilan kerja dan wawasan dibidang pengawasan
- 3) Pengawas dipilih untuk masa jabatan 5 (lima) tahun
- 4) Pengawas terdiri dari 5 (lima) orang dan diketuai perangkat Desa.
- 5) Sebelum melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai pengawas harus terlebih dahulu mengucap sumpah atau janji di depan Rembug Desa
- 6) Tata cara pemilihan, pengangkatan dan pemberhentian pengawas diatur dan sumpah pengawas ditetapkan dalam Anggaran Rumah Tangga

Pasal 19

- 1) Dalam Hal Bumdes telah mampu mengangkat manager yang profesional, maka pengawasan dapat diadakan secara tetap atau diadakan sewaktu-waktu sesuai dengan kebutuhan dan ditentukan dengan keputusan Rembug Desa
- 2) Dalam hal Bumdes tidak mengangkat pengawas, maka :
  - a. Pengangkatan Manager tersebut harus langsung ditetapkan oleh Rembug Desa.
  - b. Fungsi dan tugas pengawas menjadi tugas dan tanggungjawab pengurus dan pengurus tidak turut campur tangan dalam pengelolaan kegiatan usaha, keuangan yang dijalankan oleh Bumdes.
- 3) Audit keuangan harus dilakukan oleh Akuntan public dan audit keuangan oleh tenaga ahli dibidangnya atas permintaan pengawas
- 4) Pengaturan selanjutnya diatur didalam Anggaran Rumah Tangga

Pasal 20

Hak dan kewajiban Pengawas :

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan kebijakan dan pengelolaan Bumdes
- b. Meneliti catatan dan pembukuan yang ada pada Bumdes
- c. Mendapatkan segala keterangan yang diperlukan
- d. Memberikan koreksi, saran, teguran dan peringatan kepada pengurus
- e. Merahaslakan hasil pengawasannya terhadap pihak ketiga
- f. Membuat laporan tertulis tentang hasil pelaksanaan tugas pengawasan kepada Komisaris dan rembug Desa

Pasal 21

Pengawas berhak menerima imbalan jasa sesuai keputusan rembug Desa

Pasal 22

- 1) Pengawas dapat diberhentikan oleh rembug Desa sebelum masa jabatan berakhir apabila terbukti :
  - a. Melakukan tindakan, perbuatan yang merugikan keuangan dan nama baik Bumdes
  - b. Tidak mentaati ketentuan undang-undang Bumdes beserta pengaturan, ketentuan pelaksanaannya, Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga dengan keputusan rembug Desa
- 2) Dalam hal salah seorang anggota pengawas berhenti sebelum masa jabatan berakhir, rapat pengawas dengan dihadiri oleh wakil pengurus dapat mengangkat pengganti dengan cara :
  - a. Jabatan dan tugas tersebut dirangkap oleh anggota pengawas yang lain
  - b. Mengangkat dari kalangan anggota untuk menduduki jabatan pengawas tersebut
- 3) Pengangkatan pengganti pengawas sebagaimana tersebut dalam ayat (2) diatas, dilaporkan oleh pengawas kepada Rembug Desa yang terdekat setelah penggantian yang bersangkutan untuk diminta pengesahan atau memilih mengangkat pengawas yang lain.

**BAB VII**  
**PENGLOLAAN USAHA**  
Pasal 23

- 1) Pengelolaan usaha Bumdes dapat dilakukan oleh manager dengan dibantu beberapa orang karyawan yang diangkat oleh pengurus melalui perjanjian atau kontrak kerja yang dibuat secara tertulis
- 2) Pengurus dapat secara langsung melakukan pengelolaan kegiatan usaha Bumdes
- 3) Pengangkatan seperti tersebut dalam ayat (1) harus mendapat persetujuan rembug Desa
- 4) Persyaratan untuk diangkat jadi manager adalah :
  - a. Mempunyai keahlian dibidang usaha atau pernah mengikuti pelatihan dibidang usaha yang akan dikelola atau magang dalam usaha Bumdes yang akan dikelola
  - b. Mempunyai pengetahuan dan wawasan dibidang usaha
  - c. Tidak pernah melakukan tindakan tercela dibidang keuangan dan atau dihukum karena terbukti melakukan tindak pidana dibidang keuangan
  - d. Memiliki akhlak dan moral yang baik
  - e. Belum pernah terbukti melakukan tindak pidana apapun
- 5) Dalam melaksanakan tugasnya manager bertanggungjawab kepada Direksi

Pasal 24

Tugas dan kewajiban manager adalah :

- a. Melaksanakan kebijaksanaan pengurus dalam mengelola Bumdes
- b. Mengendalikan dan mengkoordinir semua kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh para karyawan
- c. Melakukan pembagian tugas secara jelas dan tegas mengenai bidang dan pelaksanaannya
- d. Mentaati segala ketentuan yang telah diatur dalam anggaran dasar, anggaran rumah tangga, keputusan rapat anggota, kontrak kerja dan

- ketentuan lainnya yang berlaku pada Bumdes yang berkaitan dengan pekerjaannya
- e. Menanggung kerugian usaha Bumdes sebagai akibat dari kelalaian dan atau tindakan yang disengaja atas pelaksanaan tugas yang dilimpahkan
  - f. Menetapkan pedoman pelaksanaan, pengelolaan usaha atau standar operasional prosedur yang disahkan oleh Rapat Anggota

#### Pasal 25

- 1) Hak dan wewenang Manager :
  - a. Menerima penghasilan sesuai perjanjian kerja yang telah disepakati dan ditanda tangani bersama oleh pengurus dan Manager.
  - b. Mengembangkan usaha dan kemampuan diri untuk melaksanakan tugas yang dibebankan.
  - c. Membela diri atas segala tuntutan yang ditujukan kepada dirinya.
  - d. Bertindak untuk dan atas nama pengurus dalam rangka menjalankan usaha.
- 2) Ketentuan lebih lanjut mengenai susunan tugas, kewajiban, hak dan wewenang Manager dan karyawan diatur lebih lanjut dalam Anggaran Rumah Tangga, ketentuan khusus khusus dan kontrak kerja.

#### BAB VIII PEMBUKUAN BUMDES

##### Pasal 26

- 1) Tahun buku Bumdes adalah tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 31 (tiga puluh satu ) Desember, dan pada akhir bulan Desember tiap-tiap akhir tahun pembukuan Bumdes ditutup.
- 2) Bumdes wajib menyelenggarakan pencatatan dan pembukuan sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku di Indonesia dan standar akuntansi Bumdes pada khususnya serta standar akuntansi Indonesia pada umumnya.
- 3) Dalam waktu paling lambat 3 (tiga) bulansetelah pembukuan Bumdes ditutup, maka pengurus wajib menyusun dan menyampaikan Laporan tahunan yang telah diaudit oleh pengawas sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan ditanda tangani oleh semua anggota pengurus untuk disampaikan kepada Rembug Desa yang disertai hasil audit pengawas.
- 4) Apabila diperlukan, laporan tahunan pengawas dapat diaudit oleh akuntan public atas permintaan Rembug Desa, atau Bumdes tidak mengangkat Pengawas tetap, maka laporan tahunan pengurus harus diaudit oleh akuntan public sebelum diajukan ke Rembug Desa dan hasil audit tersebut menjadi perbandingan laporan Pertanggung jawaban Pengurus.
- 5) Ketentuan pengaturan lebih lanjut mengenai isi, bentuk, susunan laporan pertanggung jawaban pengurus dan pelaksanaan audit diatur dalam Anggaran Rumah Tangga dan Peraturan Tertulis.

#### BAB IX MODAL BUMDES

##### Pasal 27

Modal Bumdes diperoleh dari :



- 1) Kekayaan desa yang dipisahkan atau kekayaan desa yang dipisahkan oleh APBDES;
- 2) Dana bergulir yang berasal dari kegiatan program/proyek yang sudah diserahkan kepada masyarakat;
- 3) Bantuan Pemerintah;
- 4) Modal penyertaan dari pihak ketiga;
- 5) Atau sumber lain yang sah
- 6) Pinjaman Bank atasnama pemerintah desa yang diatur oleh Peraturan Desa

BAB X  
**LABA USAHA**  
Pasal 28

- 1) Laba Usaha yaitu pendapatan Bumdes yang diperoleh dalam satu tahun buku dipotong dengan penyusutan nilai barang dan segala biaya yang dikeluarkan dalam tahun buku, termasuk pajak ditambah pendapatan lain dari non operasional.
- 2) Laba Usaha yang diperoleh dari usaha, dibagi sebagai berikut:
  - a. 50 % untuk Pendapatan asli Desa
  - b. 30 % cadangan biaya perawatan & Pembangunan
  - c. 12,5 % untuk Subsidi RTM
  - d. 7,5 % untuk Pengawas dan Pemerintah Desa
- 3) Penggunaan dana-dana pendidikan dan dana sosial dapat diatur dalam Anggaran Rumah Tangga atau diputuskan dalam Rembug Desa Tahunan.

Pasal 29

Jang cadangan adalah kekayaan Bumdes yang disediakan untuk pengembangan usaha sehingga tidak boleh dibagikan kepada Pemerintahan Desa.

BAB XI  
**TANGGUGAN PENGURUS**  
Pasal 30

- 1) Bilamana Bumdes dibubarkan pada saat penyelesaian pembubaran ternyata bahwa kekayaan Bumdes tidak mencukupi untuk melunasi segala perjanjian dan kewajiban, maka Pemerintahan Desa diwajibkan menanggung kerugian itu, masing-masing sebatas sebanyak modal yang ditanam dalam Bumdes.
- 2) Segala persoalan mengenai penentuan tindakan atau kejadian yang menyebabkan timbulnya kerugian diselesaikan menurut ketentuan yang berlaku.
- 3) Segala persoalan mengenai penentuan tindakan atas kejadian yang menyebabkan kerugian, diselesaikan menurut hukum yang berlaku.

Pasal 31

- 1) Kerugian yang diderita oleh Bumdes pada akhir tahun buku, ditutup dengan uang cadangan.
- 2) Jika kerugian yang diderita oleh Bumdes pada akhir suatu tahun buku tidak dapat ditutup dengan uang cadangan sebagaimana dimaksud ayat (1), maka rapat anggota dapat memutuskan untuk membebaskan bagian kerugian tersebut (jumlah kerugian dikurangi dengan uang cadangan yang tersedia) kepada Pemerintah Desa.

dapat memutuskan untuk membebaskan bagian kerugian tersebut (jumlah kerugian dikurangi dengan uang cadangan yang tersedia) kepada Pemerintah Desa.

**BAB XII**  
**PEMBUBARAN**  
Pasal 32

- ) Pembubaran Bumdes dapat dilaksanakan berdasarkan :
  - a. Keputusan Rembug Desa
  - b. Keputusan Pemerintah Desa apabila :
    - Terdapat bukti bahwa Bumdes yang bersangkutan tidak memenuhi ketentuan undang-undang.
    - Kegiatannya bertentangan dengan ketertiban umum dan atau kesucilaan
    - Kelangsungan hidupnya tidak dapat lagi diharapkan
- ) Pembubaran oleh Rembug Desa didasarkan pada :
  - a. Atas permintaan sekurang-kurangnya  $\frac{1}{4}$ (tiga per empat) dari jumlah pengurus ditambah anggota BPD
  - b. Bumdes tidak lagi melakukan kegiatan usaha

Pasal 33

- ) Dalam Bumdes hendak dibubarkan maka Rembug Desa membentuk tim penyelesai yang terdiri dari unsure Pemerintah Desa, Pemerintahan Kabupaten Kendal, pengurus dan pihak lain yang dianggap perlu dan diberi kuasa untuk menyelesaikan pembubaran Bumdes
- ) Penyelesai mempunyai hak dan kewajiban :
  - a. Melakukan perbuatan hukum untuk dan atas nama Bumdes dalam penyelesaian.
  - b. Mengumpulkan keterangan yang diperlukan.
  - c. Memanggil pengurus tertentu yang diperlukan baik sendiri-sendiri maupaun bersama-sama.
  - d. Memperoleh menggunakan dan memeriksa segala catatan dan arsip Bumdes.
  - e. Menggunakan sisa kekayaan Bumdes untuk menyelesaikan kewajiban Bumdes kepada pihak ketiga
  - f. Membuat berita acara penyelesaian yang ditanda tangani oleh Komisaris dan Ketua BPD menyampaikakan kepada pemerintah Desa dan Pemerintah Kabupaten.
- ) Pengurus Bumdes menyampaikan keputusan pembubaran Bumdes oleh Rapat Anggota tersebut kepada pejabat Daerah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- ) Pembayaran biaya penyelesaian didahulukan dari pada pembayaran kewajiban lainnya.

Pasal 34

- ) Pemdes wajib menanggung kerugian yang timbul pada saat pembubaran pengurus Bumdes.
- ) Tanggungan pengurus terbatas pada jumlah modal yang ditanamkan.

**BAB XIII**

**SANKSI**

Pasal 35

- 1) Apabila anggota pengurus melanggar ketentuan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga dan peraturan lainnya yang berlaku di Bumdes dikenakan sanksi oleh Rembug Desa berupa:
  - a. Peringatan lisan
  - b. Peringatan tertulis
  - c. Dipecat dari keanggotaan atau jabatannya.
  - d. Diberhentikan bukan atas permintaan sendiri.
  - e. Diajukan ke pengadilan.
- 2) Ketentuan mengenai sanksi diatur lebih lanjut dalam Anggaran Rumah Tangga.

**BAB XIV**

**ANGGARAN RUMAH TANGGA DAN PERATURAN KHUSUS**

Pasal 36

Rapat Anggota menetapkan Anggaran Rumah Tangga dan peraturan khusus, yang memuat peraturan pelaksanaan berdasarkan ketentuan Anggaran Dasar dan tidak bertentangan dengan Anggaran Dasar ini.

Pasal 37

Anggaran Dasar ini disahkan oleh Rembug Desa pembentukan Bumdes yang dilaksanakan pada hari Minggu tanggal Dua puluh dua Februari tahun dua ribu lima belas di Balai Desa Bangunrejo.

**BAB XV**

**PENUTUP**

Pasal 38

- 1) Terhitung mulai tanggal dua puluh dua Februari tahun dua ribu lima belas untuk pertamakalinya diangkat sebagai :

Pengurus: BUMDes Desa Bangunrejo

1. Komisaris : BUMDes Bangun Karya  
Tuan : Djumali  
Lahir : Kendal  
Pada Tanggal : 14- 05 - 1950  
Pekerjaan : Kepala Desa  
Pemegang KTP.No : 3324141405500002

2. Direksi : BUMDes Bangun Karya  
Tuan : Abdul Basith

Lahir :Kendal  
Pada Tanggal :05 - 05 - 1961  
Pekerjaan :Guru  
Pemegang KTP.No :3324140505610006

3. Manager Unit Usaha  
Tuan :Air Bersih Desa  
Lahir :Ahmad Su'udi,  
:Kendal  
Pada Tanggal :11 - 11 - 1984  
Pekerjaan :Karyawan Swasta  
Pemegang KTP.No :3324141111640003

4. Manager Unit Usaha  
Tuan :Simpan Pinjam  
Lahir :Abdul Jamil,  
:Kendal  
Pada Tanggal :28 - 06 - 1978  
Pekerjaan :Karyawan Swasta  
Pemegang KTP.No :3324142806780003

5. Manager Unit Usaha  
Tuan :Pertanian,  
Lahir :Nurfalzin,  
:Kendal  
Pada Tanggal :15 - 05 - 1970  
Pekerjaan :Wiraswasta  
Pemegang KTP.No :3324141505700002

6. Manager Unit Usaha  
Tuan :Pengelolaan Sampah  
Lahir :Su'udy Ibnu Mas'ud,  
:Kendal  
Pada Tanggal :19 - 09 - 1971,  
Pekerjaan :Perdagangan  
Pemegang KTP.No :3324141909710001

Pengawas :BUMDes BANGUN KARYA

1. Tuan :Makhmud Abdul Haris  
Lahir :Kendal,  
Pada Tanggal :03 - 04 - 1975,  
Pekerjaan :Perangkat Desa  
Pemegang KTP.No :3324140304750003

2. Tuan :Suntono  
Lahir :Kendal,  
Pada Tanggal :16 - 03 - 1982,  
Pekerjaan :Karyawan Swasta  
Pemegang KTP.No :3324141603820002

3. Tuan :Basirun  
Lahir :Kendal,

Pada Tanggal :22 - 10 - 1969.  
Pekerjaan :Petani/Pekebun  
Pemegang KTP.No :3324142210690001

4. Tuan :Siti Kurniawati  
Lahir :Kendal.  
Pada Tanggal :15 - 09 - 1973.  
Pekerjaan :Mengurus rumah tangga  
Pemegang KTP.No :3324145509730001


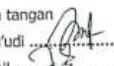

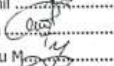

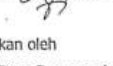

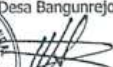
5. Tuan :Siti Imronah  
Lahir :Kendal.  
Pada Tanggal :22 - 11 - 1983.  
Pekerjaan :Mengurus rumah tangga  
Pemegang KTP.No :3324146211830002

- 2) Pengangkatan pengurus Bumdes harus disahkan dalam Rembug Desa yang pertama kali diadakan, setelah Akta pendirian ini mendapat pengesahan Kepala Desa Bangunrejo

**DEMIKIANLAH AKTA INI**

- Dibuat dan ditandatangani di Bangunrejo, pada hari dan tanggal seperti disebutkan pada bagian awal akta ini dengan dihadiri oleh Badan Permusyawaratan Desa
- Akta ini telah dibacakan oleh Kami, BPD dan saksi-saksi. Maka ditanda tangani akta ini oleh Kami, saksi-saksi dan Lembaga Masyarakat Desa
- Minta akta ini ditanda tangani secukupnya.
- Dikeluarkan sebagai salinan yang sama bunyinya

Pengurus Bumdes

Nama	Tanda tangan	Nama	Tanda tangan
1. H. Djumali.....		5. Ahmad Su'udi.....	
2. Abdul Basith.....		6. Abdul Jamil.....	
3. Ahmad Dzikri.....		7. Nur Falzin.....	
4. Solikul Huda.....		8. Su'udi Ibnu M.....	

Disahkan oleh



## Lampiran 4

**Anggaran Rumah Tangga  
Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) "Bangun Karya"  
Desa Bangunrejo Kecamatan Patebon Kabupaten Kendal**

**BAB I  
KEPENGURUSAN**

Pasal 1

1. Kepengurusan BUMDes terdiri dari :
  - a. **Komisaris** secara *ex officio* adalah Kepala Desa dan dibantu oleh Sekretaris Desa;
  - b. **Badan Pengawas**;
  - c. **Direksi**;
  - d. Staf Unit Usaha;
2. Badan Pengawas yang terdiri atas 5 (lima) orang yang berasal dari unsur tokoh masyarakat yang dipilih secara demokratis. Seorang diantaranya diangkat sebagai Kepala Badan Pengawas yang diangkat secara musyawarah Desa.
3. Direktur dan Kepala Unit Usaha dipilih dari masyarakat yang memenuhi syarat dalam Musyawarah Desa;
4. Direksi BUMDes terdiri terdiri atas 3 (tiga) orang yang berasal dari unsur tokoh masyarakat yang dipilih secara demokratis. Seorang diantaranya diangkat sebagai direktur dan 2 orang anggota yang diangkat secara musyawarah Desa.
5. Staf Unit Usaha terdiri dari 2 (dua) orang yang merupakan pembantu kepala unit usaha yang diangkat secara musyawarah Desa.
6. Karyawan merupakan petugas bagian dalam setiap unit usaha. Terdiri dari beberapa orang (sesuai dengan kebutuhan unit usaha).
7. Direksi, Kepala Unit dan Staf Unit Usaha tidak dibenarkan untuk memangku jabatan rangkap kecuali unit tersebut belum beroperasi/dilaksanakan.
8. Kepala Unit dan Staf Unit Usaha berhak untuk diperbantukan kepada unit usaha yang sudah berjalan selama unit usahanya belum berjalan/beroperasi..

**BAB II  
HAK, KEWAJIBAN DAN SANKSI PENGURUS  
Pasal 2**

Pengurus BUMDes Bangun Karya Desa Bangunrejo mempunyai hak :

1. Mendapatkan penghasilan yang sah sebagai penghargaan dari pelaksanaan tugasnya sesuai dengan kemampuan keuangan BUMDes;
2. Mendapatkan perlindungan secara hukum dari pemerintah desa;
3. Menggali dan mengembangkan potensi desa terutama potensi yang berasal dari kekayaan milik desa;
4. Mendapatkan bagian dari hasil usaha BUMDes;
5. Menambah jenis usaha BUMDes;
6. Melaksanakan kerjasama dengan pihak ketiga
7. Memberikan masukan kepada pemerintah desa dalam rangka pengembangan BUMDes; dan
8. Mendapatkan bimbingan dalam bidang manajemen perusahaan dan bidang teknis pengelolaan usaha dari pemerintah.

### Pasal 3

Pengurus BUMDes Bangun Karya Desa Bangunrejo mempunyai kewajiban:

1. menjalankan kegiatan usaha secara profesional;
2. mengakomodasi dan mendorong peningkatan kegiatan unit-unit usaha masyarakat yang merupakan kegiatan ekonomi masyarakat;
3. memberikan pendapatan kepada pemerintah desa;
4. memberikan keuntungan kepada penyerta modal;
5. membuat laporan pengelolaan dan pertanggungjawaban BUMDes kepada pemerintah desa;
6. Menyampaikan laporan pertanggungjawaban setiap akhir tahun kepada Pemerintah Desa;
7. Laporan kegiatan utama usaha dan perubahan selama tahun buku berjalan;
8. Laporan rincian neraca rugi laba dan penjelasan atas dokumentasi secara berkala paling sedikit 3 (tiga) bulan sekali.
9. mentaati anggaran dasar dan anggaran rumah tangga BUMDes.

### Pasal 4

Apabila pengurus BUMDes Bangun Karya Desa Bangunrejo melanggar ketentuan sebagaimana pasal 3 dapat dikenakan sanksi :

1. diberikan sanksi administratif;
2. diberhentikan dengan tidak hormat; dan
3. diproses secara hukum.

## BAB III

### AZAS, MEKANISME PENGELOLAAN DAN PERTANGGUNGJAWABAN

### Pasal 5

1. Azas pengelolaan BUMDes :
  - a. Pengelolaan kegiatan BUMDes dilakukan secara transparan, akuntabel dan akseptabel;
  - b. Warga masyarakat terlibat secara aktif;
  - c. Pengelolaan kegiatan perlu berkelanjutan.
2. Mekanisme pengelolaan BUMDes dilaksanakan dengan berpedoman pada Azas Pengelolaan sebagaimana diatur dalam AD/ART BUMDes;
3. Pertanggungjawaban :
  - a. Pertanggungjawaban BUMDes disampaikan kepada masyarakat melalui forum Musyawarah Desa;
  - b. Sistem pelaporan pertanggungjawaban, dibuat berdasarkan jenis usaha kegiatan.



**BAB IV**  
**Pengelola Usaha BUMDes**

**Pasal 6**

**Unit Simpan Pinjam**

1. Usaha simpan pinjam BUMDes diberikan hanya untuk usaha yang produktif yang telah ditetapkan.
2. Sistem pengelola usaha simpan pinjam BUMDes setiap bulan semua anggota membayar angsuran uang pokok + jasa kepada BUMDes dengan menggunakan buku yang disediakan
3. Jasa tiap bulan 1 % dan biaya administrasi 2,5%
4. Pinjaman maksimum adalah Rp 500.000,- (lima ratus rupiah).
5. Sistem pelaporan usaha simpan pinjam BUMDes setiap bulannya memberikan laporan perkembangan simpan pinjam kepada Pengawas dan komisaris.
6. Perorangan yang akan mengajukan pinjaman harus datang ke kantor BUMDes pada jam yang telah ditentukan.
7. Perorangan yang akan mengajukan pinjaman harus mengisi surat permohonan pinjaman, surat perjanjian, rencana usaha anggota, rencana angsuran anggota dan menyerahkan tanggungan/jaminan
8. Pinjaman yang diterima oleh perorangan harus di monitoring oleh pengurus agar kelancaran pembayaran angsuran pokok maupun bunganya.
9. Pinjaman yang diterima oleh perorangan setelah jatuh tempo dapat diperpanjang atau pengadakan kembali jika dipandang perlu oleh pengurus BUMDes.
10. Anggota yang meninggal dunia tidak akan menerima penghapusan piutang dari BUMDes.
11. Jika pinjaman yang diterima oleh perorangan mengalami kemacetan ( Kredit macet ) maka akan mendapatkan sanksi administrasi ( tidak mendapatkan pelayanan administrasi di unit lain.

**Pasal 7**

**Unit Pengelolaan Air Bersih**

1. Pendaftaran Pelanggan langsung dilakukan oleh pemilik kepada Pengelola biaya Rp 300.000,- (termasuk biaya pemasangan, meteran dan 2 pralon).
2. Pencatatan dan pengontrolan meter Air dilakukan oleh Pengelola antara tanggal 25 sampai tanggal 27 setiap bulannya sekaligus pemberitahuan bagi pelanggan yang belum bayar.
3. Pelanggan wajib memberikan ijin kepada Pengelola untuk masuk ke lokasi meter Air berada bagi kepentingan pencatatan dan pengontrolan meter.
4. Membayar rekening air bersih pada tanggal 1 sampai dengan tanggal 27 setiap bulannya meliputi:
  - Administrasi : Rp 1.000,-
  - Simpanan Hari raya : Rp 5.000,- (diberikan menjelang Hari raya)
  - Besar pemakaian dalam meteran (tarif umum Rp 1.250,- per m<sup>3</sup> dan tarif RTM Rp 1.000,- per m<sup>3</sup>)
5. Pelanggan yang melakukan pelanggaran atas pembayaran iuran Air Bersih akan dikenakan sanksi-saksi sebagai berikut.
  - a. Denda Rp 2.000,- setiap bulan keterlambatan.
  - b. Surat Peringatan apabila menunggak 1 atau 2 bulan.
  - c. Pemutusan sambungan instalasi dan meteran apabila menunggak 3 (dua) bulan dan tagihan bulan berjalan.



6. Penyambungan kembali distribusi Air Bersih yang diputus akan dilakukan setelah Pelanggan membayar lunas seluruh biaya penyambungan (seperti pelanggan baru) dan biaya tunggalkan berikut denda-dendanya.
7. Ketentuan yang belum dicantumkan akan dibuat kemudian dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari ketentuan ini.

#### **Pasal 8**

##### **Unit Pengelolaan Sampah**

1. Pendaftaran Pelanggan langsung dilakukan oleh pemilik/tiap Rumah kepada Pengelola/staf unit dan dengan biaya Rp 50.000,- (termasuk biaya pemasangan, dan 2 tempat sampah) sebagai promo dan biaya 100.000 bila pengelolaan telah dimulai.
2. Pengambilan sampah dilakukan oleh Pengelola secara periodik 1 minggu 2 kali.
3. Pelanggan wajib memberikan ijin kepada Pengelola untuk melakukan pemasangan tong sampah pada tempat yang sudah ditentukan oleh pelanggan.
4. Membayar jasa pengambilan sampah tiap bulan pada tanggal 1 sampai dengan tanggal 27 setiap bulannya meliputi:
  - > Administrasi : Rp 2.000,-
  - > Biaya jasa : Rp 10.000,- (untuk umum) dan  
: Rp 8.000,- (untuk RTM)
5. Pelanggan yang melakukan pelanggaran atas pembayaran iuran pengelolaan sampah akan dikenakan sanksi-saksi sebagai berikut:
  - a. Surat Peringatan apabila menunggak 1 atau 2 bulan.
  - b. Sanksi pengambilan bak dan alat, apabila menunggak 3 (dua) bulan dan tagihan bulan berjalan.
6. Penyambungan kembali akan dilakukan setelah Pelanggan membayar lunas seluruh biaya pemasangan (seperti pelanggan baru) dan biaya tunggalkan berikut.
7. Ketentuan yang belum dicantumkan akan dibuat kemudian dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari ketentuan ini.

#### **Pasal 9**

##### **Unit Pertanian**

1. Pengelolaan pertanian akan dilaksanakan setelah koordinasi dan kerjasama dengan gapoktan.
2. Program pelaksanaan ditentukan setelah ada pembagian job kerja antara unit pertanian dan gapoktan.
3. Modal yang dianggarkan disesuaikan dengan keadaan petani yang dibutuhkan.
4. Besar biaya sewa peralatan yang disewakan oleh petani ditentukan oleh ketua unit dan disetujui oleh direksi dan pemerintah desa.
5. Ketentuan yang belum dicantumkan akan dibuat kemudian dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari ketentuan ini.

#### **BAB V**

##### **Honorarium Pengurus**

#### **Pasal 10**

1. Honorarium pengurus disesuaikan dengan tingkat laba rugi tiap unit.
2. Pembagian nominal honorarium ditentukan dalam musyawarah pengurus dan komisaris.

3. Ketentuan yang belum dicantumkan akan dibuat kemudian dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari ketentuan ini.

**BAB VI**  
**Penutup**  
**Pasal 11**

1. Segala ketentuan yang terdapat di Anggaran Rumah Tangga bisa berubah bila ada perihal yang mendesak.
2. Perubahan Anggaran Rumah Tangga diharuskan melalui rapat pengurus dan komisaris.

Ditetapkan di : Bangunrejo  
Tanggal : 11 April 2015



## Wawancara dengan Kepala Direksi BUMDES Bangun Karya



Observasi Dengan Pengurus BUMDES Bangun Karya





**Tower Air milik BUMDES Bangun Karya**



**Fasilitas Tong Sampah Yang Diperoleh Warga**

## **Tempat Pembuangan Sampah (TPS)**



**Mobil Yang Digunakan Untuk Mengangkut Sampah Dari Rumah Warga Ke TPS**



**TANDA BUKTI PEMBAYARAN**  
**BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) "BANGUN KARYA"**  
**DESA BANGUNREJO REC. PATEMON KAB. KENDAL**

No. Rekening: 151 / 88      No. Bulan: Juli 2019  
 Nama: M. Chasron      Golongan: R 1  
 Alamat: Kembarasari, RT 04 / RW 01      Biaya per m<sup>2</sup>: Rp. 1.250

**A. REKENING AIR**

Uraian	METERAN AWAL (m <sup>3</sup> )	METERAN AKHIR (m <sup>3</sup> )	JUMLAH PEMAKAIAN (m <sup>3</sup> )	BIAYA TAGIHAN (Rp.)
> Rekening air	1.652	1670	18	22.500
> Administrasi				3.000
> Semp. Har Raya				5.000
> Denda Bulan Lalu				2.000
<b>JUMLAH</b>				<b>32.500</b>

**B. TAGIHAN PENJAMINAN**

> Tagihan Prjaman		> Angsuran Pokok Re-	
> Jumlah Prjaman		> Jasa Prjaman	
<b>JUMLAH</b>			

**C. TAGIHAN SAMPAH**

> Iuran Bulanan	<b>10.000</b>
-----------------	---------------

**JUMLAH TOTAL TAGIHAN      Rp. 42.500**

**"TERIMA KASIH ANDA TELAH MEMBAYAR REKENING, TEPAT PADA WAKTUNYA"**

**Pelanggan,**

- Perhitungan paling lambat tanggal 27 tiap bulan
- Konsumen dapat mengajukan keberatan akan diproses sesuai pada buku petunjuk
- Suka Kambingan - 021 21789428 - 021 211341394  
081222288280 - 081222448228 - 08122222228



**ABDUL BASITH**

**Contoh Rekening Satu Pintu Untuk Konsumen Biasa**







**Piala Juara 1 Festival BUM Desa Kabupaten Kendal 2017**



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Fiki Fatimatul Lutfah  
Tempat Tanggal Lahir : Kendal, 20 Mei 1997  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Alamat : Ketapang RT 15 RW 5 Kecamatan Kendal  
Kabupaten Kendal Provinsi Jawa Tengah  
51319  
Email : [fikifatimatull@gmail.com](mailto:fikifatimatull@gmail.com)

### **Riwayat Pendidikan Formal**

1. SD Negeri 2 Ketapang 2009
2. SMP Negeri 1 Kendal 2012
3. SMK Negeri 1 Kendal 2015

### **Riwayat Pendidikan Non Formal**

1. TPQ Al-Amanah Ketapang Kendal
2. MDA Sabilul Muhtadin Ketapang Kendal

### **Pengalaman Organisasi**

1. Wakil *Aminatus Shunduq* (Bendahara) Nafilah tahun 2017
2. *Aminatus Shunduq* Nafilah tahun 2018

Semarang, 27 Agustus 2019

Penulis

Fiki Fatimatul Lutfah  
NIM. 1505026028