

BAB IV

PAPARAN DATA, TEMUAN PENELITIAN, DAN PEMBAHASAN

A. Paparan Data

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Delta Mulia terletak di Desa Panempun Kecamatan Pamekasan Kabupaten Pamekasan. Latar belakang berdirinya BUMDes Delta Mulia sebagai berikut:

Organisasi ekonomi di perdesaan berperan penting namun juga menjadi titik lemah dalam rangka mendukung penguatan ekonomi perdesaan. Oleh karenanya dibutuhkan langkah-langkah sistematis untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset ekonomi sekaligus mengembangkan jaringan ekonomi demi meningkatkan daya saing ekonomi perdesaan. BUMDes merupakan bentuk penguatan terhadap lembaga ekonomi di desa. Beberapa hal yang dapat dilakukan antara lain: meningkatkan kemampuan sumber daya manusia untuk menambah nilai dalam mengelola aset ekonomi desa, mengintegrasikan produk-produk ekonomi perdesaan agar lebih kompetitif, menguatkan kelembagaan ekonomi desa, mengembangkan unsur pendukung seperti informasi pasar, dukungan teknologi dan manajemen, prasarana ekonomi dan jaringan komunikasi maupun dukungan pembinaan dan regulasi.

BUMDes merupakan instrumen pendayagunaan ekonomi lokal dengan berbagai ragam jenis potensi. Pendayagunaan potensi ini terutama bertujuan untuk peningkatan kesejahteraan ekonomi warga desa melalui pengembangan usaha ekonomi mereka. Disamping itu, keberadaan BUMDes juga memberikan

sumbangan bagi peningkatan sumber pendapatan asli desa yang memungkinkan desa mampu melaksanakan pembangunan dan peningkatan kesejahteraan rakyat secara optimal.

Pemerintah Desa Panempen memperhatikan beberapa hal tersebut, pada tanggal 13 November 2017 telah mengadakan Musyawarah Desa yang dihadiri oleh Pemerintahan Desa, tokoh agama, tokoh masyarakat dan tokoh perempuan yang menghasilkan keputusan yaitu mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan diberi nama DELTA MULIA.

Pendirian BUMDes Delta Mulia pada masa yang akan datang diharapkan mampu memanfaatkan potensi dan aset desa untuk membangun kesejahteraan warga Desa Panempen, karena bukan lagi program *topdown* atau paket program dari pemerintah daerah atau pusat, melainkan pembangunan desa yang digerakkan oleh kekuatan warga.

Peresmian BUMDes Delta Mulia dilakukan Moh. Fandi selaku Kepala Desa Panempen, BUMDes Delta Mulia mulai bergerak dibidang unit usaha pengelolaan pasar desa, pembiayaan pola syariah (Murabahah), Agen BRILINK, Agen POSFIN dan TPS3R sehingga kegiatan ini dapat mempermudah masyarakat dalam melakukan transaksi perbankan secara *real time online*, pelayanan kantor pos serta pelayanan TPS3R.

a. Visi dan Misi

Visi dari BUMDes Delta Mulia yaitu :

“Terwujudnya masyarakat maju, mandiri dan sejahtera bersama BUMDesa”

BUMDes Delta Mulia mempunyai misi sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan pendapatan asli desa;

- 2) Mengembangkan perekonomian desa;
- 3) Meningkatkan modal usaha BUMDes;
- 4) Memberikan pelayanan kepada masyarakat;
- 5) Meningkatkan pengelolaan aset desa;
- 6) Mengembangkan usaha ekonomi masyarakat desa.

b. Struktur BUMDes Delta Mulia

Penasehat	Drs. H. Moh. Fandi
Pengawas	1. Farisi Moh. Munir 2. Herman Felani 3. H. Hasan Basri
Direktur	Hari, S.E
Sekretaris	Deddy M. Nurul H.A
Bendahara	Heriyanto
Karyawan	Fatimatus El Zahra
Petugas Retribusi	Moh. Hasan
Petugas Parkir	1. Suwarno 2. Slamet Jauveri 3. Agus Herianto 4. Khairul Mufid
Petugas TPS 3R	1. Abdurrahman Saleh 2. Moh. Sapril 3. Hilal Ari Ramadhan

Tabel 3 struktur lembaga BUMDes Delta Mulia

c. Jenis Usaha BUMDes Delta Mulia

1) Unit Pengelolaan Pasar Desa

Pasar menjadi potensi utama yang ada di Desa Panempan, karena menjadi satu-satunya desa yang memiliki pasar di wilayahnya. Dilihat dari beberapa potensi yang ada di Desa Panempan pasar merupakan potensi yang strategis untuk megembangkan Desa Panempan menjadi lebih maju. Sebagai potensi utama yang ada di Desa Panempan, maka perlu adanya manajemen pengelolaan pasar agar dapat menjadi

usaha yang *profitable* sehingga dapat mengatur sendiri keuangannya tanpa tergantung dari anggaran pemerintah, untuk itu BUMDes sebagai pengelola telah melakukan beberapa hal dalam pengelolaan pasar desa yang meliputi :

- a. Pengelolaan parkir dan memasang kanopi sebagai atap parkir;
- b. Pengelolaan karcis pedagang harian;
- c. Membangun kios baru dan menata los pedagang;
- d. Membuka akses jalan baru menuju los (pasar lama);
- e. Membuat pintu pagar agar keamanan lebih terjamin;
- f. Menjaga kebersihan pasar setiap saat dan membangun tempat sampah yang lebih memadai;
- g. Bekerjasama dengan TPS3R Jungcangcang untuk pengangkutan sampah;
- h. Membangun beberapa fasilitas pasar yang lebih memadai;
- i. Memasang lampu untuk penerangan di area pasar;
- j. Memasang *speaker* toa sebagai sarana informasi bagi para pengunjung dan pedagang;
- k. Memasang kanopi sebagai atap untuk pedagang lesehan yang di halaman depan agar pedagang terlindung dari panas dan hujan.

2) Unit Usaha Pembiayaan Pola Syariah (Murabahah)

Unit usaha ini melayani pembelian kebutuhan rumah tangga secara kredit. Usaha ini juga mendapat respon yang positif dari masyarakat Desa Panempan, potensi usaha ini dapat dilihat dari jumlah pemesanan barang sesuai permintaan nasabah yang ada di sekitar wilayah

Desa Panempen, usaha ini juga membantu masyarakat dalam memenuhi kebutuhan hidup yang lebih layak dan berkesinambungan.

Alur pelaksanaan usaha pembiayaan murabahah ini pertama nasabah yang ingin membeli barang atau mendapatkan pembiayaan perlu mendapatkan rekomendasi dari RT setempat untuk melakukan transaksi pembiayaan murabahah. Selanjutnya BUMDes akan menilai permintaan nasabah tersebut termasuk kemampuan nasabah untuk membayar. Setelah dilakukan penilaian, nasabah mengisi kelengkapan berkas seperti data diri dan barang yang diinginkan, kemudian pihak nasabah dan BUMDes melakukan kesepakatan terkait harga dan margin keuntungan yang akan diterapkan dalam transaksi murabahah. Selanjutnya, BUMDes akan membeli barang yang diminta dan menjual barang tersebut dengan harga yang sudah disepakati sebelumnya, mencakup biaya pembelian barang dan margin keuntungan yang sudah disepakati sebelumnya, dilanjutkan dengan nasabah melakukan pembayaran kepada BUMDes secara kredit. Unit usaha ini sudah memenuhi kebutuhan masyarakat sebanyak 50 orang dengan bermacam-macam kebutuhan barang yaitu; emas, *handphone*, mesin cuci, lemari, kursi, kulkas, kasur spon, sembako, perabot dapur, dll.

3) Agen BRILINK

BUMDes Delta Mulia sebagai agen BRILINK berupaya memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan berbagai transaksi perbankan yang meliputi; setoran tunai, tarik tunai, pembayaran

tagihan listrik, pembayaran telepon dan WIFI, BPJS kesehatan, angsuran pinjaman bank, transfer, top up pulsa, setoran BRIVA, BRIZZI, dll.

4) Agen Posfin dan Pelayanan Samsat Bunda

Tidak jauh berbeda dengan agen BRILINK, sebagai agen POS BUMDes juga bergerak dalam bidang pelayanan bagi masyarakat umum. Namun pelayanan dalam agen posfin lebih lengkap serta memberikan penghasilan kepada agennya setiap transaksi secara *real time*. Berikut beberapa pelayanan agen posfin yaitu samsat bunda untuk mempermudah dan mempercepat layanan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan mendekatkan layanan pada masyarakat serta pengesahan STNK berbasis QR *code* yang pertama di Indonesia, pembayaran PLN atau token listrik, PDAM, telepon, Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), cicilan kendaraan bermotor serta pengiriman surat dan paket.

5) TPS3R (*Reduce, Reuse, Recycle*)

TPS3R adalah Tempat Pengolahan Sampah *Reduce, Reuse* dan *Recycle* dengan pendekatan mulai dari menjemput sampah dari tiap rumah tangga, pemilahan sampah, sampai pengelolaan sampah yang akan di angkut ke TPA. Tujuan usaha ini dilakukan untuk mendukung program pemerintah khususnya Kabupaten Pamekasan agar terbebas dari sampah yang ramah lingkungan dan berkelanjutan, karena sampah menjadi salah satu hal yang tidak bisa dipisahkan dari aktivitas manusia. Hampir semua yang digunakan berakhir dengan menghasilkan sampah, mulai dari sampah sisa makanan, plastik, kemasan, kertas, hingga sampah yang

berasal dari bahan logam. Berdasarkan TPS3R ini tidak hanya persoalan pencemaran lingkungan yang diakibatkan oleh sampah yang dapat dikurangi, namun juga dihasilkan produk-produk yang bernilai ekonomis dari sampah yang diolah tersebut. Keberadaan TPS3R ini diharapkan agar masyarakat lebih mengenal sampah berdasarkan jenisnya dan tidak lagi membakar sampah apalagi membuangnya ke sungai. Sasaran kami dalam penanganan sampah yakni sampah rumah tangga, toko, instansi/lembaga dan warung makan. Pengelolaan sampah yang tepat dengan berbagai potensi yang dapat dimanfaatkan, dapat menjadi solusi bagi beberapa permasalahan seperti masalah lingkungan, kesehatan, hingga menjadi solusi untuk mendapatkan nilai tambah dari sampah.¹

2. Data Lapangan

Berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, baik itu diambil dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, sehingga dapat dijadikan paparan data, yaitu:

a. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Peneliti dapat memaparkan hasil pengamatan yang sesuai dengan fakta di lapangan mengenai pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Delta Mulia di Desa Panempan. Berikut paparan yang diperoleh oleh peneliti:

“BUMDes Delta Mulia merupakan BUMDes yang terletak di Desa Panempan Kabupaten Pamekasan, BUMDes ini memiliki beberapa jenis usaha diantaranya, Pasar Desa, pembiayaan pola syariah (Murabahah), agen BRILINK, agen POSFIN dan pelayanan samsat bunda serta TPS3R. BUMDes Delta Mulia merupakan salah satu

¹ Profil BUMDesa Delta Mulia 2022

BUMDes yang maju di Pamekasan, terbukti dengan adanya penghargaan-penghargaan yang membanggakan. BUMDes Delta Mulia dalam pengelolaannya dikelola langsung oleh direktur, sekretaris dan bendahara, yang mengayomi secara langsung karyawan-karyawannya”.

Observasi tersebut merupakan observasi secara langsung dengan melihat kejadian yang sebenarnya, namun hal ini akan diperkuat dari hasil wawancara yang peneliti peroleh dari Hari selaku direktur BUMDes Delta Mulia, berikut hasil wawancara:

“Selama ini BUMDes Delta Mulia terkenal maju dikarenakan adanya dukungan yang harmonis antara pelaksana operasional baik oleh pemerintah desa dan juga masyarakat. BUMDes ini bisa berjalan dengan baik dan maju hingga saat ini, serta bisa dirasakan manfaatnya oleh masyarakat desa dan luar karena tidak adanya intervensi dari pemerintahan Desa”.²

Informasi tersebut menunjukkan bahwa BUMDes Delta Mulia menjadi salah satu BUMDes yang maju dikarenakan dukungan oleh pemerintah dan masyarakat serta tidak ada intervensi dari pemerintah desa sehingga BUMDes dapat menjalankan usahanya dengan mandiri. Hal ini juga diperkuat dari pernyataan Moh. Fandi selaku Kepala Desa Panempan sebagai berikut:

“Sejauh ini pengelolaan BUMDes Delta Mulia sangat bagus, kami dari pemerintahan desa mengapresiasi sekali kinerja pengurus BUMDes tersebut, saya selaku kepala desa sekaligus penasehat berserta pemerintahan desa juga tidak terlalu ikut campur dalam pengelolaannya, dengan kata lain kami memasrahkan secara langsung kepada direktur dan pengurus BUMDes namun juga mengawasi serta memberikan arahan-arahan”.³

Moh Kamil selaku tokoh Masyarakat juga mengemukakan pendapatnya terkait pengelolaan di BUMDes Delta mulia sebagai berikut:

² Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

³ Moh. Fandi, Kepala Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

“Kami mengakui adanya BUMDes ini membawa dampak baik bagi masyarakat, memudahkan kami dalam melakukan berbagai transaksi seperti transfer dan pembayaran pajak kendaraan bermotor, selain itu juga terbukti adanya BUMDes ini membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat Panempan, tentunya keberhasilan tersebut pastinya karena pengelolaannya dikelola dengan baik, karena mau sebagus apapun BUMDesnya jika tidak dikelola dengan baik pastinya juga tidak akan maju”.⁴

Hal serupa juga disampaikan oleh Halimatus selaku masyarakat Desa

Panempan yang juga menggunakan pelayanan di BUMDes Delta Mulia

“Setau saya BUMDes Delta Mulia ini pernah mendapatkan penghargaan se-Jawa Timur, hal ini tentunya menjadi bukti bahwa BUMDes Delta Mulia merupakan BUMDes yang sudah bagus. Dengan adanya bumdes ini, saya juga merasakan manfaatnya seperti ketika saya ada keperluan mendesak untuk transfer, bumdes melayani dengan baik yaitu adanya pelayanan transfer dan biaya juga sudah ekonomis dan terjangkau dari pada saya harus pergi jauh-jauh ke kota. Selain transfer, saya juga sering melakukan pembayaran pajak kendaraan di BUMDes tiap tahunnya, harapan saya semoga BUMDes ini semakin maju dan terus berkembang agar dapat memudahkan dan membantu masyarakat dalam bertansaksi”.⁵

Dewi Ermia Martha selaku masyarakat Desa Panempan juga mengemukakan pendapatnya, berikut hasil wawancara yang peneliti peroleh.

“BUMDes Delta Mulia ini bagus, beberapa kali saya menggunakan jasa BUMDes seperti dalam pembayaran pajak kendaraan atau dalam pembayaran setoran. Hal ini tentunya memudahkan bagi kami karena tidak perlu jauh-jauh untuk membayar pajak kendaraan atau membayar setoran, selain itu adanya BUMDes ini juga menjadi nilai tambah bagi Desa Panempan karena banyak juga masyarakat dari desa-desa lain yang menggunakan jasa BUMDes Delta Mulia. Yang menjadi poin tambahan juga karena BUMDes ini selalu transparan. Misalnya ketika membayar pajak kendaraan itu diberikan struk pembayarannya jadi jelas bisa dibaca, setau saya biasanya juga dilakukan pertanggungjawaban terkait hal-hal yang sudah dilakukan BUMDes. Selain itu, saya juga berlangganan usaha BUMDes TPS3R. Adanya unit usaha ini sangat bermanfaat untuk mengurangi sampah

⁴ Moh. Kamil, Tokoh Masyarakat Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

⁵ Halimatus, Ketua PKK Dusun Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

yang ada di Desa Panempan serta mengurangi polusi akibat pembakaran sampah”.⁶

Berdasarkan informasi dari kelima narasumber tersebut dapat disimpulkan bahwa BUMDes Delta Mulia merupakan salah satu BUMDes yang maju di Pamekasan. Hal tersebut dibuktikan dari beragam penghargaan yang diperoleh seperti penghargaan terbaik 3 dalam lomba BUMDes tingkat Jawa Timur dan *runner up 2 BUMDesa award (Good Corporate Governance Category)*.

Pengelolaan dapat disamakan dengan manajemen, adapun didalam manajemen terdapat empat fungsi utama, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.

Perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Wawancara yang diperoleh peneliti tentang perencanaan di BUMDes Delta Mulia yaitu sebagai berikut.

“1 januari 2018 itu awal kita masuk dalam organisasi BUMDes, kemudian kami diberi amanah untuk mengelola pasar desa. Untuk membuat sebuah perencanaan kita awali dengan survei lapangan terlebih dahulu, menggali potensi dan mengidentifikasi masalah. Apa yang menjadi potensi dari pasar, karena merupakan satu-satunya usaha yang diserahkan oleh desa ke BUMDes, usaha yang lain itu belum ada. Jadi yang pertama kami melakukan survei ke pasar kemudian melakukan identifikasi segala bentuk permasalahan agar kedepannya pasar tersebut lebih baik. potensi dari pasar ini adalah banyak pedagang, lokasinya strategis. sedangkan permasalahannya banyak, seperti kondisi pasar masih kumuh, kotor, bau dan banyak sampah berserakan, becek jika hujan dan kurang penerangan, saluran air tidak ada serta pedagang tidak teratur. Setelah 1 bulan dilakukan identifikasi kemudian dilanjutkan mengatasi masalah-masalah yang ada. Prioritas utama adalah keamanan, membetulkan pintu yang ada, juga bekerja sama dengan TPS3R Jungcangcang untuk mengangkut sampah, kemudian mendirikan tempat pembuangan sampah

⁶ Dewi Ermia Martha, Masyarakat Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

sederhana. Merencanakan itu memang butuh waktu dan dana. Keterlibatan semua pihak dalam menyusun rencana itu penting, seperti penasehat, pengawas dan pelaksana operasional. Untuk menyusun perencanaan yang ideal, begitu juga sekretaris dan bendahara semuanya terlibat untuk menyusun rencana yang matang yang sekiranya ideal dan bisa dilaksanakan sesegera mungkin. Kita biasanya merencanakan itu ada dua hal penting, untuk rencana jangka pendek biasanya itu dilakukan dalam satu tahun dan untuk rencana jangka panjang biasanya itu dilakukan sampai dengan lima tahun”.⁷

Hal serupa juga disampaikan oleh Heriyanto selaku bendahara BUMDes Delta Mulia, sebagai berikut.

“Dalam perencanaan melibatkan semua pihak seperti penasehat dalam hal ini kepala desa juga tiga orang pengawas dan juga dari pelaksana operasional. Kemudian perencanaan itu sebagai wujud transparansi dan keterbukaan biasanya disampaikan dalam musyawarah desa yang dihadiri oleh berbagai pihak. Hal ini dilakukan agar perencanaan yang telah disusun mendapatkan arahan ataupun masukan serta untuk meminimalisir kesalahan yang mungkin saja terjadi”.⁸

Fatimatus selaku karyawan di BUMDes Delta Mulia juga menyampaikan hal yang serupa, yakni sebagai berikut.

“Dalam melakukan perencanaan, kami melakukan survei lapangan terlebih dahulu kemudian baru mengidentifikasi masalah yang terjadi dan dilanjutkan dengan mengatasi masalah-masalah yang terjadi. dalam melakukan perencanaan, kami juga menyampaikan dalam musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintahan desa, tokoh masyarakat dan pelaksana operasional BUMDes”.⁹

Pemerintahan desa dalam hal ini Moh Fandi selaku kepala Desa Panempun juga turut andil dalam perencanaan BUMDes, seperti yang disampaikan berikut.

“Kontribusi pemerintah Desa dalam perencanaan BUMDes Delta Mulia itu saya selaku kepala desa juga sebagai penasehat di BUMDes Delta Mulia berperan dalam memberikan arahan-arahan, masukan ataupun saran. Pelaksana operasional BUMDes perlu melaporkan hal-

⁷ Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

⁸ Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

⁹ Fatimatus El Zahra, Karyawan BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

hal terkait perencanaan BUMDes dalam musyawarah desa yang juga dihadiri tokoh masyarakat”¹⁰.

Pengorganisasian merupakan penetapan susunan organisasi serta tugas dan fungsi dari setiap unit yang ada dalam organisasi. Pengorganisasian dalam BUMDes Delta Mulia berdasarkan hasil wawancara dengan Hari selaku direktur BUMDes Delta Mulia sebagai berikut.

“Kalo kita melihat dari strukturnya memang kita disini ada penasehat dalam hal ini kepala desa yang sebenarnya tidak harus kepala desa. kepala desa itu bisa menunjuk salah seorang dari warganya yang sekiranya mampu untuk menjadi penasehat, tapi di BUMDes Delta Mulia, kepala desanya turun langsung yang menjadi nilai tambah bagi BUMDes. Idealnya memang setiap usaha yang dikelola oleh BUMDes harus ada penanggung jawab atau dalam hal ini adalah manajer. Seperti misalnya pasar, harus ada seseorang yang bisa mengawal di pasar desa, dan usaha-usaha lain. Namun, hingga saat ini masih kosong dikarenakan dari sisi pendapatan dibandingkan pengeluaran tidak mencukupi untuk membayar gaji seorang manajer karena juga terkendala pembangunan gedung BUMDes yang baru. sehingga sementara ini masih belum mampu mengangkat seorang manajer juga sampai saat ini belum ada keputusan karena untuk mengangkat karyawan baru itu memang berangkat dari perencanaan itu tadi, disampaikan ke musyawarah desa, disepakati apa tidak untuk menambah seorang karyawan. Jadi direktur itu membawahi semua yang ada dibawahnya. Sekretaris dan bendahara itu sebenarnya berstatus karyawan, karena dalam aturannya yang mengikat direktur, sekretaris dan bendahara itu dari musyawarah desa, jadi direktur tidak bisa memberhentikan sekretaris dan bendahara karena sama sama diangkat dari musyawarah desa, namun direktur bisa mengangkat manajer dan karyawan yang ada dibawahnya. Walaupun direktur mempunyai kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan karyawan juga tetap harus melaporkan dalam musyawarah desa, menyampaikan dan melaporkan kepada pengawas dan penasehat”¹¹.

Heriyanto juga menuturkan hal yang sama terkait pengorganisasian dalam BUMDes Delta Mulia, berikut hasil wawancara yang diperoleh sebagai berikut.

“Pengorganisasian dalam BUMDes Delta Mulia itu tentunya perlu melalui Musyawarah Desa yang disepakati oleh pemerintah desa dan

¹⁰ Moh. Fandi, Kepala Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

¹¹ Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

juga tokoh masyarakat, karena kami berangkat dari musyawarah desa maka penambahan karyawan di BUMDes Delta Mulia juga perlu melalui musyawarah desa”.¹²

Kepala Desa Panempan Moh Fandi juga menyampaikan terkait pengorganisasian dalam BUMDes Delta Mulia yakni sebagai berikut.

“Kalau dalam pengorganisasian itu biasanya memang melalui musyawarah desa, sama dengan pendirian BUMDes maka penetapan karyawan juga perlu musyawarah desa. Musyawarah Desa itu biasanya dilakukan minimal setahun sekali, namun jika terdapat hal mendesak seperti pengangkatan karyawan atau karyawan yang *resign* maka musyawarah desaperlu diadakan”.¹³

Pengarahan merupakan proses implementasi program supaya bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi. Wawancara tentang pengarahan di BUMDes Delta Mulia bersama Hari selaku direktur adalah sebagai berikut.

“Untuk melaksanakan suatu rencana itu kita harus memastikan terlebih dahulu sumber dana yang ada, apabila sekiranya cukup kita melakukan rapat internal kemudian jika semua siap maka bisa dilaksanakan. Dalam melaksanakan rencana yang sudah disepakati maka tidak bisa hanya dipasrahkan kepada salah satu pihak, namun kita semua harus intens melakukan pendampingan untuk memastikan rencana tersebut terlaksana dengan baik. Misalnya terkait pembangunan, maka perlu memastikan kualitas dari bangunan tersebut apakah sudah sesuai dengan yang direncanakan, kualitas ketepatan waktu dan sebagainya. Tidak bisa kemudian rencana itu dijalankan lalu dipasrahkan kepada pihak lain, dengan adanya pembiaran dapat memungkinkan kegagalan dari rencana yang telah disetujui. Jadi pada saat melaksanakan perencanaan itu kita harus intens mengawasi agar sesuai dengan yang diinginkan”.¹⁴

Pendapat dari Heriyanto terkait pengarahan di BUMDes Delta Mulia yakni sebagai berikut.

“Dalam hal pengarahan di BUMDes Delta Mulia itu baik direktur, pengawas dan penasehat selalu berkontribusi, baik dalam memberikan saran, masukan, ataupun arahan arahan agar hal-hal yang dikerjakan

¹² Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

¹³ Moh. Fandi, Kepala Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

¹⁴ Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

tidak melenceng dari tujuan yang telah ditetapkan. biasanya juga setiap bulan pengurus BUMDes itu melaksanakan rapat koordinasi dengan seluruh karyawan untuk mengevaluasi kinerja dari masing-masing bagian sekaligus menyerap informasi terkait dengan permasalahan yang dihadapi oleh karyawan pada saat bekerja serta penyelesaiannya agar pelaksanaan tugas karyawan itu semakin baik”.¹⁵

Fatimatus selaku karyawan yang baru bergabung di BUMDes Delta Mulia turut mengemukakan sebagai berikut.

“Sebagai karyawan baru saya merasa pengarahan di BUMDes Delta Mulia sangat baik, saya diberikan petunjuk dengan baik secara rinci terkait hal-hal yang ada di BUMDes, tentang usaha usaha yang ada serta tentang tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan. Disini semuanya saling bekerja sama dan mengusahakan komunikasi yang baik agar tidak terjadi konflik antar karyawan”.¹⁶

Moh Fandi juga mengemukakan terkait pengarahan di BUMDes Delta Mulia sebagai berikut.

“Saya selaku kepala desa juga sebagai penasehat di BUMDes Delta Mulia tentunya mempunyai tanggung jawab untuk memberikan masukan, saran atau arahan terkait pelaksanaan program yang sudah direncanakan. hal ini dimaksudkan untuk menghindari hal-hal buruk yang dapat terjadi. Selain itu juga memberikan pengarahan kepada karyawan BUMDes untuk selalu menerapkan prinsip prinsip Islam dalam melakukan setiap tugasnya, seperti kejujuran”.¹⁷

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penilaian sekaligus koreksi terkait hal yang sedang dilakukan bawahan untuk diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud tercapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dalam BUMDes Delta Mulia berdasarkan wawancara dengan Hari adalah sebagai berikut.

“Dalam hal pengawasan di BUMDes ini terdapat pengawas internal yang juga dipilih melalui musyawarah Desa, pengawas ini juga merupakan penduduk Desa Panempan sendiri. Idealnya pengawas memang selalu mengawasi dari perencanaan hingga pada pelaksanaan

¹⁵ Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

¹⁶ Fatimatus, Karyawan BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

¹⁷ Moh. Fandi, Kepala Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

rencana tersebut. Jadi setelah disepakati perencanaan, pengawas juga terlibat sehingga enak komunikasinya untuk memaksimalkan rencana itu”.¹⁸

Hal serupa juga disampaikan oleh Heriyanto tentang pengawasan di BUMDes Delta Mulia, berikut hasil wawancara yang peneliti peroleh sebagai berikut.

“Untuk pengawasan itu melalui pengawas internal BUMDes yang terdiri dari tiga orang pengawas. Pengawasan ini dilakukan tanpa batasan waktu , hal ini untuk mencegah hal-hal yang mungkin menyimpang atau terdapat kekeliruan, oleh karenanya peran pengawas itu sangat penting karena setiap manusia pasti tidak luput dari kesalahan”.¹⁹

Wawancara dengan Moh Fandi terkait pengawasan di BUMDes Delta Mulia sebagai berikut.

”Untuk pengawasan biasanya kita tidak hanya berpedoman langsung kepada pengawas, dengan kata lain saya juga sebagai penasehat juga selaku kepala desa turut mengawasi dan memantau jalannya usaha BUMDes, hal ini untuk meminimalisir kesalahan yang mungkin saja terjadi. Untuk BPD itu tidak ikut serta mengawasi BUMDes karena telah ada pengawas internal BUMDes”.²⁰

Wawancara dengan Fahrurrozi selaku BPD dalam pengawasan BUMDes Delta Mulia sebagai berikut;

“BPD tidak ikut serta mengawasi pengelolaan BUMDes karena telah ada pengawas internal yang mengawasi, namun BPD aktif berpartisipasi seperti hadir dalam musyawarah desa maupun musyawarah desa pertanggungjawaban BUMDes Delta Mulia”.²¹

¹⁸ Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

¹⁹ Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

²⁰ Moh. Fandi, Kepala Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

²¹ Fahrurrozi, BPD Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (10 Juli 2024)

b. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Perspektif Ekonomi Islam

Pengelolaan Badan Usaha dalam perspektif ekonomi Islam memiliki empat prinsip yakni kerja sama, partisipasi, transparansi dan akuntabilitas. Kerja sama merupakan bentuk sikap tolong menolong terhadap sesama selama dalam kebaikan. Syirkah atau kerjasama adalah kerjasama antara kedua belah pihak atau lebih dalam hal permodalan, keterampilan atau kepercayaan dalam usaha tertentu dengan kesepakatan membagi keuntungan sesuai kesepakatan. Hasil observasi, wawancara dan dokumentasi tentang kerjasama di BUMDes Delta Mulia adalah sebagai berikut;

“Kerja sama yang terjadi di BUMDes Delta Mulia bisa dikatakan sangat baik. Hal ini dibuktikan dari kekompakan pengurus dalam mengelola usaha-usaha yang ada. Seperti misalnya ketika bendahara izin tidak masuk, maka pengurus yang lain menggantikan tugasnya dengan sukarela. Hingga saat ini BUMDes Delta Mulia telah menjalin kerja sama dengan Bank BRI dan PT Pos sebagai agen BRILINK dan agen POSFIN, hal ini tentunya dapat menjadi tambahan pendapatan bagi BUMDes untuk kelangsungan usahanya.”

Hal tersebut juga diperkuat dari pernyataan wawancara oleh Hari selaku direktur BUMDes Delta Mulia sebagai berikut;

“Pada tahun 2019, BUMDes Delta Mulia mendapat penyertaan modal dari pemerintah desa sebesar 40 juta yang berumber dari dana desa. Kemudian pada tahun 2021 kemaren BUMDes juga mendapat penyertaan modal dari masyarakat sebesar 50 juta. BUMDes Delta Mulia juga melakukan kerja sama dengan pihak lain sebagai usaha untuk memberikan pelayanan yang maksimal bagi masyarakat juga untuk menambah sumber pendapatan. Adapun kerja sama yang sudah berjalan dengan pihak lain yaitu dengan bank BRI dan PT Pos Adanya kerja sama ini tentunya sangat menguntungkan bagi BUMDes juga memudahkan masyarakat dalam melakukan berbagai transaksi. seperti halnya kerja sama dengan bank BRI sebagai agen BRILINK memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam melakukan transaksi perbankan meliputi setoran tunai, tarik tunai, angsuran pinjaman dan

lain sebagainya. sebagai agen POSFIN juga memudahkan masyarakat dalam melakukan pembayaran seperti pembayaran listrik, PDAM, WIFI serta pebayaran pajakkendaraan bermotor (PKB)”²²

Heriyanto juga mengemukakan terkait kerja sama di BUMDes Delta Mulia sebagai berikut;

“Dalam hal kerja sama itu BUMDes Delta Mulia sudah bekerja sama dengan pihak bank BRI sebagai agen BRILINK, juga bekerja sama dengan PT Pos melalui POSFIN dan pelayanan Samsat Bunda sebagai agen untuk melayani berbagai pembayaran, misalnya pembayaran listrik, WIFI pembayaran pajak kendaraan dan lain-lain. Kerja sama ini tentunya membantu BUMDes untuk menambah pendapatan”²³

Partisipasi merupakan keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbagan kepada kelompok dalam rangka mencapai tujuan. Hasil wawancara dengan Hari terkait partisipasi di BUMDes Delta Mulia adalah sebagai berikut.

“Partisipasi masyarakat selama ini bisa dibilang cukup baik, hal itu dibuktikan dengan banyaknya warga masyarakat yang kemudian mengakses semua usaha yang ada di BUMDes, mulai dari POSFIN seperti pembayaran pajak kendaraan bermotor (PKB), sampai saat ini sudah banyak warga panempan yang datang ke BUMDes untuk membayar pajak, kemudian juga di BRILINK juga banyak warga yang melaksanakan transaksi baik itu tranfer, tarik tunai, pembayaran listrik, internet dn sebagainya. kemudian bukti bahwa ada kepedulian dari masyarakat yakni pada tahun 2021 kemarin ada warga masyarakat yang menyertakan modalnya ke BUMDes sebesar 50jt. Hal tersebut menjadi bukti bahwa masyarakat kita memang terlibat”²⁴

Heriyanto juga mengemukakan hal yang serupa terkait partisipasi di BUMDes Delta Mulia, berikut hasil wawancara yg diperoleh.

“Untuk patisipasi masyarakat bisa dibilang baik, bisa dilihat dari banyaknya masyarakat yang mengakses semua usaha di BUMDes, mulai dari pasar desa, pembayaran pajak, listrik ataupun transfer dan lain sebagainya. Selain itu juga ada kepedulian dari masyarakat yang

²² Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21Maret 2024)

²³ Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

²⁴ Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

menyertakan modalnya kepada BUMDes. Hal ini menjadi bukti bahwa masyarakat juga berpartisipasi dalam BUMDes”.²⁵

Kamil juga mengemukakan terkait partisipasinya dalam BUMDes Delta Mulia. Berikut hasil wawancara yang diperoleh.

“Saya juga ikut berpartisipasi dalam menyukseskan BUMDes Delta Mulia yakni dengan selalu menggunakan jasa-jasa yang ditawarkan BUMDes seperti dalam pembayaran pajak kendaraan, transfer atau pembayaran setoran, mungkin memang tidak terlalu pengaruh namun tanpa partisipasi masyarakat untuk senantiasa menggunakan jasa-jasa yang ada di BUMDes maka BUMDes itu juga tidak akan berkembang”.²⁶

Pendapat lain oleh Halimatus selaku masyarakat Desa Panempan yang juga merangkap menjadi ketua PKK Dusun turut mengemukakan pasrtisipasinya dalam BUMDes Delta Mulia, Berikut hasil wawancara yang peneliti peroleh.

“Seperti yang saya katakan sebelumnya saya sering menggunakan jasa-jasa yang ada di BUMDes, itu kan juga merupakan partisipasi saya agar BUMDes Delta Mulia terus maju. Selain itu, saya juga ikut berpartisipasi dalam musyawarah desa dengan memberi masukan atau saran-saran”.²⁷

Moh. Fandi juga mengemukakan pendapatnya terkait partisipasi dalam BUMDes Delta Mulia yakni sebagai berikut.

“Untuk partisipasi masyarakat Desa Panempan kepada BUMDes itu alhamdulillah sangat baik, masyarakat menyambut baik adanya BUMDes ini, terbukti dengan adanya masyarakat yang memberikan penyertaan modal kepada BUMDes, juga antusias masyarakat dalam menggunakan jasa-jasa yang ada di BUMDes. Misalnya TPS3R itu banyak masyarakat yang berlangganan sehingga mengurangi polusi karena pembakaran sampah dan pembuangan sampah ke sungai. Kalau partipasi dari pemerintahan desa itu kami memberikan penyertaan modal awal saat pembentukan BUMDes Delta Mulia, dari pemerintahan desa juga sangat mendukung adanya BUMDes ini

²⁵ Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

²⁶ Moh. Kamil, Tokoh Masyarakat Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

²⁷ Halimatus, Ketua PKK Dusun Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

dengan selalu menggunakan jasa-jasanya dan turut hadir dalam musyawarah desa”.²⁸

Transparansi berarti jelas dan nyata. Basel Committe mendefinisikan transparansi sebagai suatu kegiatan untuk menyampaikan informasi yang dapat dipercaya dan tepat waktu kepada publik sehingga memungkinkan bagi para pengguna informasi untuk memanfaatkannya. Adapun hasil observasi, wawancara dan dokumentasi terkait transparansi di BUMDes Delta Mulia sebagai berikut.

“Di BUMDes Delta Mulia bentuk transparansi yang dilakukan yakni menyediakan laporan keuangan secara transparan kepada masyarakat yang juga dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban. Selain itu, setiap kegiatan transaksi yang dilakukan selalu dicatat dalam pembukuan dan juga melalui komputer. Masyarakat yang bertransaksi di BUMDes Delta Mulia juga mendapatkan bukti secara transparan berupa struk pembayaran. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes Delta Mulia dalam setiap kegiatannya selalu transparan”.

Observasi peneliti tersebut merupakan observasi langsung dengan melihat kejadian yang sebenarnya, hal tersebut juga diperkuat dengan hasil wawancara yang peneliti peroleh dari Bapak Hari:

“Transparansi di BUMDes ini jelas, pembukuan dari awal pembentukan hingga saat ini lengkap, siapapun yang membutuhkannya bisa mengakses. Kami juga menyampaikan laporan keuangan BUMDes dalam laporan pertanggungjawaban yang dihadiri oleh pemerintah desa, tokoh masyarakat dan *stakeholder* terkait. Hal ini sebagai bentuk transparansi BUMDes Delta Mulia. Selain itu, setiap transaksi yang dilakukan di BUMDes selalu dilakukan pencatatan dengan baik juga memberikan struk sebagai bukti kepada masyarakat yang menggunakan jasa BUMDes. Hal ini tentunya sebagai wujud untuk meningkatkan loyalitas dan kepuasan masyarakat karena pelayanan kami yang transparan”.²⁹

Hal serupa juga disampaikan oleh Heriyanto terkait transparansi di BUMDes Delta Mulia sebagai berikut.

²⁸ Moh. Fandi, Kepala Desa Panempan, *Wawancara Langsung* (23 Maret 2024)

²⁹ Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

“Transparansi disini itu jelas dan sebisa mungkin kami berhati-hati dalam menjalankan usaha-usaha yang ada karena hal ini sangat penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, transparansinya itu berupa memberikan bukti yang jelas saat melakukan transaksi kemudian mencatatnya dengan cermat agar tidak terjadi kekeliruan. Selain itu, semua transaksi yang terjadi di BUMDes kami laporkan secara berkala dalam laporan pertanggungjawaban yang dihadiri oleh pemerintah desa dan masyarakat sehingga transparansinya jelas. Untuk transparansi dalam penarikan retribusi itu”³⁰.

Moh. Hasan selaku petugas retribusi menyampaikan terkait transparansi dalam penarikan retribusi di pasar desa sebagai berikut;

“Penarikan retribusi dilakukan dengan menarik retribusi sebesar dua ribu rupiah kepada semua pedagang, baik pedagang lesehan maupun kios. Penarikan retribusi dilakukan setiap hari, namun tidak memaksa kepada pedagang. Dalam hal ini apabila pedagang tidak memiliki uang untuk membayar retribusi atau ketika seorang pedagang tidak berjualan pada suatu hari maka itu tidak terhutang. Hasil penarikan retribusi kemudian diterima oleh bendahara BUMDes.”³¹

Akuntabilitas merupakan pertanggungjawaban manajemen atas pengelolaan sumber daya yang dipercayakan. Akuntabilitas atau pertanggungjawaban di BUMDes Delta Mulia melalui wawancara dengan Hari yang diperoleh sebagai berikut;

“Laporan pertanggungjawaban BUMDes telah dilaksanakan melalui Musdes pertanggungjawaban yang mengundang semua pengelola BUMDesa, penasehat, pengawas dan *stakeholder* terkait baik kegiatan usaha dan laporan keuangan BUMDes. Untuk BUMDes memang ada ketentuan bahwa pertanggungjawaban itu minimal satu tahun sekali harus dilakukan di musyawarah desa. Hingga saat ini sudah lima kali musyawarah Desa di laksanakan, namun pada tahun 2018 tidak melakukan pertanggungjawaban dikarenakan kita masih buta dan awam, kemudian dari pihak DPMD sendiri belum ada tenaga yang sumber daya manusianya mumpuni. Pada saat tahun 2018 setelah dilakukan koordinasi bentuk laporannya pun seperti apa juga masih tidak jelas, sehingga laporannya sebatas menggunakan laporan yang biasa kami gunakan di organisasi lain. Namun, pada tahun 2022 sudah ada ketentuannya, dasar hukumnya juga jelas, terdapat Peraturan

³⁰ Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

³¹ Moh. Hasan, Petugas retribusi BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (10 Juli 2024)

Pemerintah (PP), Permendes dan kemendes. Jadi sekarang ini semuanya ada, tinggal bagaimana kita menjalankannya”.³²

Sejalan dengan pendapat tersebut, berikut hasil wawancara dengan Heri selaku bendahara BUMDes Delta Mulia.

“Pertanggungjawaban BUMDes dilaksanakan melalui musyawarah desa pertanggungjawaban yang mengundang semua pengelola BUMDes, penasehat, pengawas dan juga *stakeholder*. Dalam laporan pertanggungjawaban ini kami melaporkan baik terkait kegiatan usaha dan laporan keuangan BUMDes”.³³

B. Temuan Penelitian

Berdasarkan data-data yang diperoleh di lapangan, baik itu diambil dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, peneliti menemukan beberapa temuan sebagai berikut:

1. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

- a. BUMDes Delta Mulia termasuk salah satu BUMDes yang maju di Pamekasan, dibuktikan dari banyaknya penghasilan yang diperoleh.
- b. Perencanaan dan pengorganisasian BUMDes Delta Mulia dilaksanakan melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintah Desa dan tokoh masyarakat.
- c. Pengarahan di BUMDes Delta Mulia dilakukan dengan melakukan pendampingan secara intens agar sesuai dengan rencana yang telah disepakati juga selalu mengadakan rapat koordinasi untuk melakukan evaluasi kinerja pengurus BUMDes.
- d. Pengawasan dalam BUMDes Delta Mulia dilakukan oleh pengawas internal untuk memantau kinerja dan usaha-usaha yang dijalanka BUMDes.

³² Hari, Direktur BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

³³ Heriyanto, Bendahara BUMDes Delta Mulia, *Wawancara Langsung* (21 Maret 2024)

- e. BPD tidak ikut serta mengawasi BUMDes Delta Mulia, namun aktif berpartisipasi dalam musyawarah desa dan laporan pertanggungjawaban.

2. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Perspektif Ekonomi Islam

- a. Kerja sama di BUMDes Delta Mulia yakni bekerja sama dengan PT Pos dan bank BRI sebagai agen POSFIN dan agen BRILINK.
- b. Partisipasi di BUMDes Delta Mulia dilakukan melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintah desa dan juga tokoh-tokoh masyarakat yang dilaksanakan setiap triwulan.
- c. Transparansi di BUMDes Delta Mulia dengan menyediakan laporan keuangan dengan transparan dan menyampaikan dalam laporan pertanggungjawaban.
- d. Akuntabilitas dalam BUMDes Delta Mulia dilaksanakan melalui laporan pertanggungjawaban yang dilaksanakan setiap tahunnya dengan dihadiri oleh pemerintah desa, tokoh masyarakat dan *stakeholder* terkait.

C. Pembahasan

1. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Delta Mulia

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan menyediakan jenis usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat

desa.³⁴ Pengelolaan dapat disamakan dengan manajemen yang berarti seni mengatur untuk mencapai suatu tujuan. Pengelolaan sebuah organisasi dapat dinyatakan berhasil apabila dilakukan dengan efisien. Ferranti, Jacinto, Ody dan Ramshaw (2009) menekankan pentingnya efisiensi dalam pengelolaan sebuah organisasi, hal ini dapat dilihat dari ketepatan pengelolaan dan kualitas sumber daya manusia yang digunakan dalam mengelola organisasi. Terdapat empat fungsi utama di dalam manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Pengelolaan BUMDes Delta Mulia menurut empat fungsi utama manajemen sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan langkah awal dalam hal pengelolaan atau manajemen sebagai landasan dari fungsi- fungsi dasar manajemen. Perencanaan yaitu merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan hal-hal apa saja yang menjadi kendala serta merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang dirancang untuk mencapai tujuan.³⁵ Perencanaan merupakan salah satu proses terpenting dari semua fungsi manajemen, karena tanpa perencanaan yang baik maka tujuan suatu badan usaha tidak dapat tercapai. BUMDes Delta Mulia dalam menyusun perencanaan dilakukan melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintahan desa dan juga tokoh masyarakat. BUMDes Delta Mulia dalam menyusun perencanaan membaginya menjadi rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang. Untuk rencana jangka pendek dilakukan untuk satu tahun, sedangkan untuk rencana jangka panjang dilakukan hingga lima tahun.

³⁴ Asima Yanti Siaahan dan Piki Darma Kristian Pardede, *Transformasi pembangunan Melalui Pelayanan Publik*, (Purwokerto: PT Pena Persada Kerta Utama, 2022), 159.

³⁵ Elbadiansyah, *Pengantar Manajemen*, (Yogyakarta: Deepublish, 2023), 55.

Idealnya perencanaan BUMDes dilakukan sejak awal pembentukan atau sebelum mulai beroperasi. Dengan demikian, BUMDes dapat memiliki arah yang jelas serta memiliki strategi yang lebih terarah untuk mencapai tujuan jangka panjangnya. Dalam hal ini, BUMDes Delta Mulia telah melakukan perencanaan secara matang sehingga dalam pelaksanaannya tidak kebingungan dan mempunyai tujuan yang jelas.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang dirumuskan dalam perencanaan kemudian dibentuk menjadi struktur organisasi yang tepat, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif serta memastikan semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan. Fungsi ini berfokus pada pengaturan sumber daya manusia, fisik dan finansial organisasi. Hal ini melibatkan pembentukan struktur organisasi, pengalokasian tugas dan tanggung jawab, serta penentuan hirarki dan wewenang. Tujuannya adalah untuk menciptakan kerangka kerja yang efisien untuk mencapai tujuan.³⁶

Dalam pengorganisasian, BUMDes Delta Mulia membentuk struktur organisasi agar tujuan kegiatan dilaksanakan sesuai tugas dan tanggung jawab. Adapun tugas dan tanggung jawab ini dilakukan oleh pelaksana operasional BUMDes Delta Mulia. di dalam struktur organisasi BUMDes Delta Mulia, penasehat merupakan kedudukan tertinggi yaitu Moh. Fandi selaku kepala Desa Panempun yang memiliki fungsi untuk memberikan masukan, arahan dan bimbingan. BUMDes Delta Mulia juga memiliki tiga orang pengawas yang

³⁶ Rusdin Tahir, Muhammad subahn Iswahyudi, dkk, *Pengantar Manajemen*, (Jambi: PT Sonpedia Publishing Indonesia, 2023), 5

memiliki kewenangan untuk melihat, meneliti, memeriksa dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja operasional maupun administrasi BUMDes. Pengorganisasian dalam BUMDes Delta dilakukan melalui musyawarah desa, dengan kata lain penambahan ataupun pemberhentian karyawan perlu dilaporkan dalam musyawarah desa. Hal ini dikarenakan pembentukan BUMDes dilakukan melalui musyawarah desa maka begitupula dengan pengorganisasiannya. Direktur dalam BUMDes Delta Mulia memiliki kewenangan untuk mengangkat ataupun memberhentikan karyawan namun perlu melaporkannya melalui musyawarah desa, akan tetapi direktur tidak dapat memberhentikan sekretaris dan bendahara dikarenakan sama-sama diangkat dalam musyawarah desa.

BUMDes delta Mulia dalam menjalankan usahanya masih belum membentuk staff atau manager khusus yang bertanggungjawab dalam setiap unit usahanya. Pelaksana operasional yang menjalankan semua unit usaha yang ada di BUMDes Delta Mulia. Hal tersebut tentunya dapat menghambat berkembangnya dan kemajuan unit usaha dikarenakan hanya sedikit orang yang bertanggungjawab dalam mengelola BUMDes. Satu orang memegang lebih dari satu jabatan akan mengurangi fokus terhadap tugas yang diberikan sehingga dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan akan kurang maksimal.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Koonz dan O'Donnel mengemukakan bahwa pengarahannya adalah hubungan antara aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya peraturan terhadap bawahan-bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata. Fungsi *actuating* merupakan usaha untuk menciptakan kerjasama diantara para staf bahwa dia memiliki tekad untuk

mencapai kemajuan dan peka terhadap lingkungannya. Pengarahan dikatakan efektif apabila dipersiapkan dan dikerjakan dengan baik serta benar oleh karyawan yang ditugasi untuk itu.³⁷ Pengarahan dalam BUMDes Delta Mulia dilakukan oleh direktur, sekretaris dan bendahara dibantu oleh penasihat dan pengawas. Hal ini dikarenakan belum adanya manajer yang mengatur dalam tiap-tiap usaha. Meskipun demikian, selalu dilakukan pendampingan secara intens untuk memastikan terkait hal-hal yang dilakukan agar rencana yang telah disepakati terlaksana dengan baik. Pelaksana operasional BUMDes Delta Mulia juga telah mengikuti pelatihan, pembinaan dan bimtek terkait pengelolaan organisasi, unit usaha, permodalan dan pencatatan keuangan BUMDes baik ditingkat kabupaten dan Jawa Timur. Pelaksana operasional BUMDes juga telah melaksanakan pelatihan atau penguatan kepada seluruh karyawan terkait tugas dan tanggungjawabnya masing-masing bagian serta selalu memberikan motivasi agar tetap semangat dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, BUMDes Delta Mulia rutin mengadakan rapat koordinasi dengan seluruh karyawan, hal tersebut dilakukan untuk mengevaluasi kinerja dari masing-masing bagian serta untuk menyerap informasi terkait permasalahan yang mungkin dihadapi oleh karyawan berikut penyelesaiannya.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Proses pengawasan menjamin bahwa setiap aspek operasional perusahaan bergerak dijalur yang benar dan sesuai dengan arah strategis yang diinginkan. Dengan demikian, pengawasan menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Adapun tujuan

³⁷ Yaya Ruyatnasih dan Liya Megawati, *Pengantar Manajemen Teori, Fungsi dan Kasus*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2018), 97

pengawasan adalah untuk mengetahui apakah pelaksanaan tugas atau pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Kaho (Aedi 2014: 10) menyebutkan tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut; untuk mengetahui apakah pelaksanaan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, untuk mengetahui kesulitan-kesulitan yang dijumpai oleh pelaksana sehingga dapat diambil langkah perbaikan kemudian hari, mempermudah atau meringankan tugas pelaksana karena para pelaksana mungkin tidak melihat kemungkinan kesalahan yang dibuatnya, serta pengawasan bukan untuk mencari kesalahan namun untuk memperbaiki kesalahan.

Pengawasan di BUMDes Delta Mulia dilakukan melalui pengawas internal yang terdiri dari tiga orang yakni Farisi Moh Munir, Hasan Bashri dan Herman Felani. Pengawasan ini meliputi pengawasan dalam hal kinerja BUMDes, laporan keuangan juga terkait usaha-usaha BUMDes. Pengawasan di BUMDes Delta Mulia dilakukan sejak awal mulai perencanaan hingga pelaksanaan rencana tersebut. Hal tersebut untuk meminimalisir kesalahan yang mungkin terjadi. Pengawasan oleh pengawas internal BUMDes dilakukan tanpa batasan waktu tertentu. Pengawas internal memiliki kebebasan untuk melakukan pengawasan pada setiap waktu. Selain pengawas internal, direktur beserta penasehat juga turut mengawasi dalam pengelolaan BUMDes. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengawasan dalam BUMDes Delta Mulia telah dilaksanakan dengan baik. Adapun beberapa kegiatan yang dilakukan oleh pengawas internal BUMDes sebagai berikut:

- a. Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan dan jalannya BUMDesa oleh pelaksana operasional termasuk pengawasan terhadap

- pelaksanaan program kerja, sesuai anggaran dasar, keputusan musyawarah desa dan/atau ketentuan peraturan perundang-undangan;
- b. Melakukan audit investigatif terhadap laporan keuangan BUMDes;
 - c. Menyampaikan laporan hasil pemeriksaan atau pengawasan tahunan kepada musyawarah desa;
 - d. Menelaah rencana program kerja yang diajukan dari pelaksana operasional untuk diajukan kepada musyawarah desa;
 - e. Melakukan telaah bersama penasihat atas laporan tahunan pelaksanaan pengelolaan usaha BUMDes sebelum diajukan kepada musyawarah desa;
 - f. Menyelenggarakan rapat-rapat dalam rangka pemeriksaan setiap tiga bulan sekali dengan sasaran pelaksana operasional BUMDes yakni direktur, sekretaris dan bendahara;
 - g. Mengadakan pemeriksaan rutin (tidak terjadwal) terhadap kas dan usaha;
 - h. Melakukan pengawasan dalam pengelolaan usaha;
 - i. Menyusun laporan hasil pemeriksaan akhir tahun;
 - j. Bersama-sama direktur mengadakan kegiatan pembinaan karyawan.

Hal ini sejalan dengan prinsip-prinsip dalam mengelola BUMdes yang dikeluarkan Departemen Pendidikan Nasional Tahun 2007 yakni³⁸:

- a. Kooperatif (kerja sama) berarti semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama demi pengembangan dan kelangsungan usaha. Kerja sama yang dilakukan BUMDes Delta Mulia sudah tepat untuk pengembangan dan kelangsungan usahanya, selain penyertaan modal dari desa dan investasi yang dilakukan masyarakat, BUMDes Delta

³⁸ M. Amir HT, *Penguatan BUMDES Pilar Perekonomian Desa Terpencil*, 3-4.

Mulia juga bekerja sama dengan pihak ketiga yakni Bank BRI dan PT POS yang juga menguntungkan untuk menambah pendapatan.

- b. Partisipatif (kontribusi atau keikutsertaan) berarti semua komponen yang terlibat di BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi untuk mendorong kemajuan BUMDes. Berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi bentuk partisipasi yang dilakukan yakni dengan melakukan musyawarah desa untuk mencapai mufakat yang dihadiri dan disetujui oleh seluruh pelaksana operasional BUMDes, pemerintahan desa dan tokoh-tokoh masyarakat.
- c. Emansipatif (tanpa membedakan) berarti semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang suku, golongan dan agama. Adapun dalam BUMDes Delta Mulia dalam menjalankan dan mengelola usahanya sesuai dengan prinsip emansipatif atau tidak membedakan dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya. Selain itu, dalam perekrutan karyawan tidak memiliki kriteria khusus, namun yang memiliki niat kuat untuk bekerja juga memiliki jiwa sosial yang tinggi.
- d. Transparan. Transparansi di BUMDes Delta Mulia sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan menyediakan laporan secara transparan dan terbuka kepada masyarakat yang membutuhkannya juga melaporkannya secara terbuka dalam laporan pertanggungjawaban yang dihadiri oleh pemerintah desa juga tokoh masyarakat. Selain itu, seluruh transaksi di BUMDes sudah transparan dengan memberikan struk setiap transaksi yang dilakukan. Hal tersebut sejalan dengan teori bahwa aktivitas yang berpengaruh terhadap

kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.

- e. *Akuntable* (Bertanggungjawab). Pertanggungjawaban yang dilakukan BUMDes Delta Mulia sangat baik, hal tersebut dibuktikan dari laporan pertanggungjawaban yang diadakan setiap tahunnya melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh pemerintahan desa dan juga tokoh masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa BUMDes Delta Mulia juga transparan dalam seluruh kegiatan usahanya. Hal tersebut sejalan dengan teori bahwa seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif.
- f. *Sustainable* (Berkelanjutan). Berkelanjutan yang dilakukan BUMDes Delta Mulia sangat baik, yaitu dalam mengatasi permasalahan yang ada mencari solusi yang tepat demi kelancaran usaha serta untuk mengembangkan unit-unit usaha yang ada dengan inovasi-inovasi baru. Hal ini sejalan bahwa kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

2. Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Delta Mulia Perspektif Ekonomi Islam

Ekonomi Islam merupakan tata aturan yang berkaitan dengan cara memproduksi, distribusi dan konsumsi serta kegiatan lain dalam kerangka mencari *mai'syah* (penghidupan individu maupun kelompok atau negara) sesuai dengan ajaran Islam.³⁹ Islam mengajarkan dalam perekonomian perlu memiliki prinsip pokok yaitu menegakkan keadilan dalam setiap kegiatan ekonomi. Adapun

³⁹ Abdul Azis, *Ekonomi Islam: Analisis Mikro dan Makro*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008) 3-4.

terdapat empat prinsip pengelolaan badan usaha dalam perspektif ekonomi Islam yakni sebagai berikut:

a. Kerja Sama

Kerja sama dalam Islam adalah suatu bentuk tolong-menolong terhadap sesama yang dianjurkan dalam agama Islam selama kerja sama tersebut tidak dalam bentuk dosa dan permusuhan. Kerja sama dalam kebaikan adalah salah satu inti dalam ajaran Islam. Tolong-menolong dalam kebaikan disejajarkan dengan ketakwaan. Hal ini menunjukkan urgensi kerja sama menjadi salah satu poin untuk diarahkan sebagai bukti ketaatan. Maka dari itu, kerja sama dituntut bagi kegiatan bisnis yang diarahkan untuk satu tujuan kebaikan.⁴⁰

BUMDes Delta Mulia melakukan kerja sama dengan berbagai pihak demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. BUMDes Delta Mulia hingga saat ini telah bekerja sama dengan Bank BRI sebagai agen BRILINK dan PT POS sebagai agen POSfin. BUMDes Delta Mulia dalam pengelolaan badan usahanya telah menerapkan prinsip kerja sama yakni dalam hal perencanaan dan pengorganisasian. Kerja sama dalam perencanaan dilakukan melalui kerja sama dengan bank BRI dan PT Pos juga dengan masyarakat melalui penyertaan modal. Adapun kerja sama dalam pengorganisasian dilakukan dengan bekerja sama dalam melaksanakan tugas yang telah ditetapkan.

b. Partisipasi

Keterlibatan aktif dalam berpartisipasi bukan hanya berarti keterlibatan jasmaniah semata, namun juga keterlibatan mental, pikiran, emosi atau perasaan seseorang yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada kelompok

⁴⁰ Ari Prasetyo, *Pengantar Manajemen Islami*, (Surabaya: Airlangga University Press, 2021), 119

untuk mencapai tujuan usaha. Proses persiapan hingga pendirian BUMDes harus melibatkan partisipasi warga desa secara aktif. Dengan partisipasi yang kuat dari masyarakat, BUMDes akan lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan dan aspirasi lokal sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kesejahteraan juga pembangunan desa. Partisipasi aktif masyarakat memberikan banyak manfaat bagi BUMDes. Selain mendapatkan ide dan perspektif baru dalam pengelolaan BUMDes, juga menjadi dukungan yang kuat dari masyarakat dalam pelaksanaan program BUMDes. Hal ini tentunya membantu memperkuat hubungan antara BUMDes dan masyarakat serta untuk memastikan keberlanjutan dan kesuksesan BUMDes dalam jangka panjang.

Partisipasi masyarakat dan pemerintah desa dalam BUMDes Delta Mulia dapat dilihat dari kehadiran dalam musyawarah desa yang dilaksanakan setiap triwulan maupun musyawarah desa pertanggungjawaban BUMDes yang dilaksanakan satu tahun sekali. Hal tersebut sebagai bentuk sumbangsih pikiran melalui masukan-masukan atau saran terhadap BUMDes Delta Mulia. Partisipasi masyarakat juga ditunjukkan melalui kontribusi dengan menggunakan usaha-usaha yang ada di BUMDes seperti dalam pembayaran pajak kendaraan bermotor, transfer, pembayaran setoran, berlangganan TPS3R dan lain-lain. Hal ini sebagai bentuk dukungan masyarakat dalam memajukan serta meningkatkan usaha yang ada di BUMDes Delta Mulia. Pemerintah Desa Panempan dan masyarakat juga turut berpartisipasi dengan memberikan penyertaan modal sebagai modal awal bagi BUMDes Delta Mulia. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat dan pemerintah Desa Panempan berperan aktif dalam pengelolaan BUMDes serta mendukung penuh keberadaan BUMDes Delta Mulia.

c. **Transparansi**

Transparansi adalah memberikan informasi keuangan yang terbuka dan jujur kepada masyarakat berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh.⁴¹ Transparansi dalam BUMDes artinya informasi perkembangan BUMDes dapat diakses secara terbuka oleh masyarakat. Transparansi dalam pengelolaan BUMDes erat kaitannya dengan pengungkapan laporan keuangan itu sendiri.

Transparansi di BUMDes Delta Mulia sudah diterapkan dengan baik, masyarakat dapat mengakses perkembangan maupun laporan keuangan BUMDes secara terbuka seperti laporan laba rugi, laporan perubahan modal, kinerja keuangan, jumlah dan pertumbuhan transaksi tiap unit usaha setiap tahunnya. Selain itu, BUMDes Delta Mulia juga menyampaikannya dalam musyawarah desa pertanggungjawaban yang mana masyarakat dapat menyaksikan dan menghadiri secara langsung terkait pertanggungjawaban BUMDes Delta Mulia. BUMDes Delta Mulia dalam melaksanakan setiap usahanya juga dilakukan dengan transparan, yaitu dengan memberikan struk pembayaran setelah melakukan transaksi seperti transfer, pembayaran listrik, pembayaran sewa kios, penarikan retribusi maupun bukti kas masuk dan keluar. Transparansi dalam penarikan retribusi dilakukan oleh Moh. Hasan dengan menarik retribusi sebesar dua ribu rupiah kepada semua pedagang, baik pedagang lesehan maupun kios. Penarikan retribusi dilakukan setiap hari, namun tidak memaksa kepada pedagang. Dalam hal ini apabila pedagang tidak memiliki uang untuk membayar retribusi atau ketika seorang pedagang tidak berjualan pada suatu hari maka itu tidak terhutang.

⁴¹ Andres Putranta Sitepu, *Transparansi Pengelolaan Keuangan Daerah*, (Sumatera Barat: CV Azka Pustaka, 2022), 17

Hasil penarikan retribusi kemudian diberikan kepada bendahara untuk masuk kedalam kas BUMDes. BUMDes Delta Mulia juga transparan dalam melakukan perencanaan dan pengorganisasian karena telah disampaikan dan dilaporkan melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh tokoh masyarakat dan pemerintahan desa.

d. Akuntabilitas

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia akuntabilitas disamakan dengan pertanggungjawaban yang mempunyai arti, perbuatan (hal) bertanggung jawab atau sesuatu yang dipertanggungjawabkan.⁴² Prinsip akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban kepada pemerintah desa maupun masyarakat, transparansi dan pengungkapan laporan keuangan. Akuntabilitas atau pertanggungjawaban dalam pengelolaan BUMDes berarti bahwa semua kegiatan yang dijalankan dapat dipertanggungjawabkan baik kepada pemerintah desa ataupun masyarakat. Prinsip akuntabilitas mencerminkan bahwa segala bentuk pertanggungjawaban oleh suatu lembaga benar-benar berdasarkan kenyataan riil dan tidak ditutup-tutupi atau dimanipulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Delta Mulia telah menerapkan prinsip akuntabilitas dalam pengelolaan badan usahanya. Dapat diketahui bahwa BUMDes Delta Mulia membuat catatan pelaporan keuangan mengenai pengembangan usaha BUMDes sesuai dengan aturan AD/ART laporan keuangan yang dilaporkan setiap setahun sekali. Hal tersebut terbukti melalui laporan pertanggungjawaban yang dilaksanakan oleh BUMDes Delta Mulia setiap tahunnya. Laporan pertanggungjawaban BUMDes Delta Mulia dilaksanakan

⁴² Manggaukang Raba, *Akuntabilitas Konsep dan Implementasi*, (Malang:UMM Press, 2020), 1

melalui musyawarah desa pertanggungjawaban secara terbuka dengan mengundang semua pengelola BUMDes, pengawas, penasehat, pemerintahan desa, tokoh masyarakat dan *stakeholder* terkait di balai Desa panempan. Laporan pertanggungjawaban ini mencakup kegiatan usaha, laporan dewan pengawas dan laporan keuangan BUMDes.

Berdasarkan hasil penelitian, BUMDes Delta Mulia telah melaksanakan pengelolaan badan usahanya dengan baik, baik dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Ditinjau dari perspektif ekonomi Islam, pengelolaan BUMDes Delta Mulia juga telah memenuhi, baik dalam kerja sama, partisipasi, transparansi dan akuntabilitas.