

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Strategi Pengelolaan

1. Konsep Strategi Pengelolaan

Strategi adalah suatu kesatuan rencana yang menyeluruh, komprehensif dan terpadu yang diarahkan untuk mencapai tujuan dari suatu apa yang telah terjadi. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan program tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Strategi dikatakan sebagai suatu proses penentuan rencana oleh pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, serta penyusunan suatu upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sementara menurut David bahwa strategi adalah sasaran bersamaan dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Dengan adanya strategi maka ini merupakan wadah untuk bekerja sama didalam mencapai tujuan serta sasaran yang ingin dicapai. Strategi menunjukkan bagaimana organisasi akan bekerja untuk mencapai misi dan tujuan serta sasaran yang ingin dicapai. Strategi merupakan *action plan* organisasi untuk mencapai misinya.¹

Strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan dengan menggunakan potensi-potensi yang ada. Strategi yang tepat dapat berpeluang memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi. Untuk dapat membuat strategi yang tepat perlu adanya telaah tentang berbagai potensi yang digunakan untuk mendukung strategi tersebut.

Masing-masing organisasi atau lembaga memiliki tipe-tipe yang berbeda dalam menggunakan strategi. Tipe-tipe strategi menurut Rijkema adalah sebagai berikut :

a. *Corporate strategy* (strategi organisasi)

Strategi ini berisi tentang landasan yang harus dilakukan dan untuk siapa strategi itu digunakan.

¹ Kateria Fitriksa, "Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara". Jurnal Ilmu Administrasi Negara, no. 2 (2017).

- b. *Program strategy* (strategi program)
Strategi ini menjelaskan tentang dampak strategi terhadap suatu program yang dijalankan.
- c. *Resource support strategy* (strategi pendukung sumber daya)
Strategi ini memanfaatkan sumber daya yang ada di dalam organisasi seperti tenaga kerja, teknologi dan lain sebagainya.
- d. *Institutional strategy* (strategi kelembagaan)
Strategi ini berfokus pada ide pengembangan suatu organisasi.²

2. Strategi Pengelolaan Usaha

Strategi adalah cara pemimpin dalam suatu usaha merealisasikan filosofinya. Pengertian tersebut lebih menekankan pada strategi yang digunakan untuk memutuskan keputusan besar dalam sebuah bisnis.

Manajemen atau yang sering disebut pengelolaan adalah proses dimana pelaksanaan dari suatu tujuan dapat dilaksanakan dan diawasi. Manajemen juga dapat diartikan sebagai fungsi dari manajer (penanggung jawab manajemen), untuk menetapkan politik kebijaksanaan mengenai produk macam apa yang akan diproduksi, bagaimana pembiayaannya, penyalurannya, pemberian *service* dan juga pelatihan pegawai dan faktor lain yang mempengaruhi kegiatan suatu usaha. Apalagi jika manajemen bertanggung jawab dalam pembuatan susunan organisasi dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.³

Menurut Bhalla et.al, manajemen strategi merupakan suatu metode dan perilaku eksekusi yang dihasilkan dari perpaduan dua unsur utama yakni sosiologi dan ekonomi. Substansi unsur sosiologi dalam manajemen strategi terfokus pada pelaku yang terlibat dalam aktivitas organisasi, sedangkan substansi unsur ekonomi terfokus pada kinerja finansial dan non finansial.

²Latifvah Permata Zandri, "*Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa(BUMDES)*", Working Paper Keuangan Publik Islam, no. 9 (2018):4.

³Panglaykin dan Hazil Tanzil, *Manajemen Suatu Pengantar*(Jakarta:Ghalia Indonesia, 1991), 26.

Fokus unsur sosiologi dalam manajemen strategis adalah mempelajari fungsi para pelaku organisasi yang membuat keputusan atau para pembuat keputusan (*decision makers*). Fungsi para pembuat keputusan terkait manajemen strategis sangat dominan, karena berfungsi sebagai penentu kebijakan yang menuntut kecermatan dalam mengambil keputusan strategi yang akan dipakai. Kecermatan yang harus dipenuhi oleh seorang pengambil keputusan adalah mampu menganalisis suatu keadaan atau suatu kondisi dalam cakupan unsur-unsur makro dan unsur-unsur mikro. Sehingga dengan demikian, strategi yang diputuskan dapat berfungsi efektif pada saat diimplementasikan yang dihadapi oleh para pembuat keputusan membuat strategi suatu tantangan tersendiri. Untuk mengatasi tantangan ini dibutuhkan pengalaman, wawasan dan kompetensi dalam bidangnya. Strategi yang dibuat dapat dikatakan tepat, jika pada saat diimplementasikan bisa berjalan baik, lancar sesuai dengan rencana dan pencapaian hasil akhir sesuai target kinerja.

Sedangkan pada sisi ekonomi, strategi dibutuhkan untuk memenuhi prinsip falsafah dasar ekonomi konvensional yakni dengan pengorbanan yang kecil untuk mencapai hasil yang besar. Makna falsafah dasar adalah dalam menjalankan aktivitas ekonomi perlu mempertimbangkan berbagai faktor yang berpengaruh langsung dan tidak langsung, dengan tujuan mencapai hasil yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Dengan kata lain fokus unsur ekonomi dalam manajemen strategi adalah kinerja. Target kinerja yang dikejar mencakup kinerja finansial dan kinerja non finansial. Sehingga dengan demikian butuh strategi yang tepat, dalam arti metode kerja yang dapat mengarahkan dan menjadi acuan bagi semua komponen kerja organisasi untuk pencapaian target. Kinerja optimal dicapai dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia, baik dalam ruang lingkup internal maupun eksternal.

Pada hakekatnya manajemen strategi menghadapi berbagai tantangan baik dari internal maupun dari eksternal. Pada tahap awal berhadapan dengan tantangan dari internal perusahaan, antara lain resistensi: kemudian berhadapan

dengan tantangan eksternal perusahaan antara lain ancaman atau kontra strategi dari pihak pesaing dan peluang pasar. Masing-masing tantangan memiliki karakteristik yang berbeda dan sulit dihindarkan oleh pembuat keputusan. Khususnya tantangan eksternal, berupa ancaman dan peluang pasar adalah unsur penting, karena berdampak pada pencapaian tujuan organisasi.⁴

Ada beberapa jenis strategi pengelolaan yang digunakan oleh sebuah perusahaan atau badan usaha yaitu sebagai berikut:

1. Strategi Pertumbuhan

Growth strategy adalah konstan memperkenalkan fitur baru dari produk yang sudah ada. Seringkali perusahaan dituntut untuk memodifikasi atau menjadi lebih inovatif agar dapat terus kompetitif dibidang usahanya. Jika hal tersebut tidak dilakukan maka pelanggan akan lari ke produk kompetitor yang menawarkan teknologi yang lebih canggih. Strategi ini tidak hanya digunakan oleh perusahaan besar namun juga diadopsi oleh para pelaku UMKM. Terkadang, sebuah Perusahaan dapat menemukan market baru untuk produk mereka secara tidak langsung. Dengan seperti itu, perusahaan tidak perlu berfokus pada menjual produk mereka pada ritel besar, tetapi bisa fokus menjual pada ritel kecil di sekitar kawasan industri.

2. Strategi Diferensi Produk

Strategi ini adalah salah satu strategi bisnis yang paling efektif digunakan oleh para pelaku UMKM. Melalui strategi ini, perusahaan mampu menganalisis secara strategis faktor-faktor pembeda produk dan jasa dari kompetitor. Nilai pembeda dalam strategi ini tidak harus selalu menjadikan perusahaan mengeluarkan biaya lebih untuk mengkapitalisasikannya. Diferensiasi produk dapat lahir dari bagaimana melakukan bisnis model, bagaimana membuat produk atau menerapkan pendekatan pada layanan. Dan semua itu tidak harus

⁴ Jim Hoy Yam, *Manajemen Strategi konsep & implementasi edisi 2* (Makassar: Cv. Nas Media Pustaka,2020), 3-4.

mengeluarkan biaya tambahan jika riset mendalam dilakukan secara cermat dan lebih strategis.

3. Strategi harga

Strategi ini menawarkan harga produk yang lebih rendah dibanding kompetitor, terutama ketika berada di fase awal pengenalan produk. Para pelaku UMKM dapat menggunakan strategi ini dan menjadikannya motor akselerasi pembalik modal produksi dan iklan yang mungkin telag dilakukan jika sukses diimplementasikan. Namun, para pelaku juga memastikan bahwa suatu usaha memiliki sesuatu yang spesial pada produk atau layanan usaha ketika menggunakan strategi ini. Jika suatu usaha berada di lingkungan pasar yang tidak banyak pemainnya maka strategi ini bisa menjadi strategi yang efektif.

4. Strategi akuisisi

Seorang pelaku bisnis yang menggunakan strategi ini adalah para pelaku usaha yang memiliki modal yang cukup besar karena strategi ini memiliki arti yaitu membeli salah satu perusahaan atau lini produksi tambahan dari produk yang sudah ada. Keuntungan strategi ini adalah dengan modal yang besar, maka sebuah perusahaan dapat leluasa dalam menilai potensi bisnis perusahaan yang akan diakuisisi yang sesuai dengan visi perusahaan pemilik modal.

5. Strategi konten

Di era digital seperti ini, semua semakin canggih. Strategi konten adalah strategi bisnis yang efektif yang wajin dikembangjan secara matang dan diimplementasikan secara matang dan benar. Suatu bisnis menggunakan strategi bisnis yang jelas melalui konten, maka konten tersebut akan bekerja dengan efisien.

Hal tersebut terjadi karena konten yang dikembangkan akan menjadi lebih spesifik. Strategi konten ini setidaknya akan melibatkan pengembangan konten blog, email marketing dan aktivasi medua sosial yang relevan bagi suatu bisnis. Salah satu aspek yang terpenting dari strategi ini adalah janggan hanya memproduksi dan mendistribusikan

konten, namun juga harus responsif terhadap setiap yang terjadi dari setiap konten tersebut.⁵

Manajemen strategi pada dasarnya berbeda dengan manajemen lainnya. Manajemen strategi secara spesifik di arahkan Untuk menghadapi lingkungan yang dinamis. Karakteristik manajemen strategi sebagai berikut :

1. Bersifat jangka panjang dan orientasi masa depan
2. Bersifat dinamis
3. Perlu dimonitori oleh unsur-unsur pada manajemen puncak
4. Harus adanya dorongan dan dukungan dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Manajemen strategi dalam persektif ekonomi Islam menekankan pada halal dan haram. Namun dapat dilihat pada prinsip-prinsipnya, diantaranya :

1. Segala sesuatu pada dasarnya boleh
2. Untuk membuat abash dan untuk melarang adalah hak Allah semata.
3. Niat yang baik tidak membuat yang haram bisa
4. Menghindari hal yang meragukan

Hal ini menyatakan bahwa Islam menetapkan manusia sebagai tolak ukur untuk menilai sesuatu, sehingga dapat diketahui mana perilaku yang baik yang harus dilaksanakan dan mana perilaku kurang baik yang harus dihindari. Hal tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi pengelolaan dengan melihat prinsip-prinsip Islam. Hal itu dilakukan supaya sebuah Badan Usaha tidak hanya mencapai orintasu materi namun juga mendapatkan ridho Allah SWT pada prosesnya.⁶

BUMDes menggunakan Cost leadership strategy (strategi kepemimpinan biaya) adalah strategi perusahaan yang mengedepankan struktur biaya yang lebih rendah daripada rata-rata industri. Perusahaan secara agresif mencari fasilitas yang efisien, memangkas biaya dan

⁵ <https://www.researchgate.net/publication/233735962>. 5 April 2022

⁶ Fattah Nanang, *Strategi Pengelolaan Pembelajaran* (Gorontalo, Ideas Publishing, 2016), 1.

menggunakan kontrol biaya yang ketat untuk menjadi lebih efisien daripada pesaing.

Cost leadership merupakan salah satu strategi dalam competitive advantage. Strategi ini diteorikan oleh Michael Porter. Dengan biaya produksi yang rendah, laba bersih yang didapat tentu bisa melejit. Inilah yang akan meningkatkan angka penjualan dan market share.

Biaya rendah di sini bukan berarti dengan menghasilkan kualitas rendah. Tujuan dari strategi kepemimpinan biaya adalah untuk mengurangi biaya perusahaan di bawah pesaingnya sementara pada saat yang sama, masih menawarkan nilai yang memadai.

Cara menekan biaya produksi dapat melalui beberapa langkah berikut di antaranya,

1. Investasi lewat teknologi

Misalnya Anda seorang penjahit boneka. Dengan jahitan tangan, Anda bisa memproduksi tiga boneka dalam sehari. Akan tetapi, saat membeli mesin jahit, Anda bisa memproduksi hingga enam boneka dalam waktu yang sama. Hal ini tentu menguntungkan karena Anda bisa menjual barang lebih banyak. Dengan alasan ini, biaya produksi per boneka bisa menurun.

2. Perbanyak bahan baku dan produksi

Misalnya pada penjualan boneka, jika ada membeli bahan baku kain secara eceran, harganya tentu cenderung mahal. Hal ini berbeda saat Anda membeli kain secara grosir. Harga bahan baku akan lebih rendah. Strategi cost leadership ini juga bisa meningkatkan pembuatan boneka yang pada akhirnya, semuanya bisa menekan biaya produksi.

3. Pilih bahan mentah yang murah

Menekan biaya bahan mentah juga bisa mengurangi biaya produksi. Meski memilih harga yang lebih murah, tak berarti kualitasnya turun. Misalnya, Anda ingin membeli bahan baku boneka. Anda memilih benang, dari pada kain. Dengan menenun kain sendiri, biaya produksi boneka menurun. Strategi cost leadership pun bisa tercapai.

4. Fokus pada satu produk

Setelah membaca poin-poin di atas, Anda mungkin berpikir bahwa strategi *cost leadership* hanya bisa dilakukan oleh perusahaan besar. Padahal, kenyataannya tidak begitu. Dengan memilih fokus pada satu produk saja, bisnis kecil dan menengah bisa menerapkan strategi ini.

Biaya rendah penting untuk memastikan harga lebih kompetitif dibandingkan dengan pesaing. Ini memungkinkan perusahaan untuk menjadi pemimpin pasar atau setidaknya memiliki pangsa pasar yang besar.

Pemimpin biaya terlindungi dari tekanan kompetitif pesaing karena memiliki biaya terendah. Jika perang harga terjadi, pemimpin berbiaya rendah akan menjadi perusahaan terakhir yang berdiri. Sementara pesaing lain akan terdesak dan tertekan karena margin keuntungan semakin kecil.⁷

3. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan tidak mencapai tujuan tersebut.

Strength (kekuatan) dalam hal ini diartikan sebagai kekuatan atau hal yang positif yang menonjol dari perusahaan atau produk yang dapat dijadikan sebagai *competitive advantage* (kekuatan bersaing). *Weakness* (kelemahan) kebalikan dari *strength*, *weakness* adalah kekurangan atau hal-hal yang tidak atau belum dimiliki perusahaan untuk bersaing di pasar. *Opportunity* (peluang) dianggap sebagai bagian dari lingkungan eksternal

⁷ Yonatan budiatmoko, *analisis Strategi Cost leadership Kedai Kopi Roemah mBah* (UNPAR,2019)

perusahaan yang dapat menjadi potensi untuk meningkatkan profit, market share atau pertumbuhan. *Threat* (tantangan) adalah kebalikam dari *oppourtunity* yang merupakan halangan atau ancaman bagi perusahaan dalam memperluas pasar atau mendapatkan profit.

Analisis SWOT biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekuatan dan menghindari ancaman. Jiks digunakan dengan benar, analiss SWOT akan membantu kita untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.

Analisis ini bersifat deskriptif dan terkadang akan sangat subjektif, karena bisa jadi dua orang yang menganalisis sebuah organisasi akan memandang berbeda keempat bagian tersebut. Hal ini wajar terjadi, karena analisis SWOT adalah sebuah analisis yang akan memberikan output berupa arahan dan tidak memberikan solusi "ajaib" dalam sebuah permasalahan.⁸

Dikutip dari Subeki Ridhotullah dan Mohammad Jauhar, menyebutkan bahwa terdapat 4 (empat) fungsi utama dalam manajemen, antara lain :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan yaitu proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan termasuk proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tidak akan bisa berjalan. Kegiatan yang ada pada fungsi perencanaan, yaitu :

1. Menetapkan tujuan dan target bisnis
2. Merumuskan strategi untuk bisa mencapai tujuan dan target bisnis tersebut.
3. Menentukan sumber-sumber daya yang dibutuhkan

⁸ M. Afif Sahim dan Agus B.Siswanto, *Analisis SWOT Dengan Metode Kuosioner* (Semarang:CV Pilar Nusantra, 2019), 1-2 .

4. Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah proses bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan yang ada pada fungsi pengorganisasian, yaitu :

1. Mengalokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, serta menetapkan prosedur.
2. Menetapkan stuktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kemenangan
3. Kegiatan perekrutan, penyeleksian, dan pelatihan serta pengembangan sumber daya manusia
4. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat.

c. Pengarahan (*Actuating* atau *Directing*)

Merupakan proses implementasi program supaya bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi, dan proses memotivasi semua pihak agar dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Kegiatan yang ada pada fungsi pengarahannya, yaitu

1. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.
2. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
3. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun sebagai perubahan terjadi dalam lingkungan

dunia bisnis yang dihadapi. Kegiatan dalam fungsi pengawasan, yaitu :

1. Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
2. Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
3. Melakukan langkah klarifikasi solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis.⁹

B. BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

1. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pembangunan di kawasan pedesaan harus memerlukan strategi dan melibatkan masyarakat setempat. Salah satu wujud pembangunan dan pemberdayaan di lingkungan desa yaitu berdirinya suatu usaha yang dikenal dengan sebutan BUMDes (Badan Usaha Milik Desa). Pada hakekatnya BUMDes didirikan dan dikelola dengan asas kebersamaan dan gotong royong disertai dengan semangat kekeluargaan.¹⁰

Salah satu target pemerintah adalah mendukung percepatan pembangunan desa. Melalui Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT) pemerintah menetapkan empat program prioritas sebagai upaya percepatan pembangunan desa. Keempat program tersebut yaitu ; 1) pengembangan Produk Unggulan Kawasan Pedesaan (Prukades); 2) membangun embung air bersih; 3) mengembangkan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes); dan 4) membangun Sarana Olahraga Desa (Raga Desa).

Badan Usaha Milik Desa atau yang lebih sering dikenal dengan sebutan BUMDes adalah salah satu bagian dari empat program prioritas tersebut. BUMDes didirikan sebagai sebuah lembaga desa yang bertujuan untuk mengelola potensi yang dimiliki desa agar dapat

⁹Sarinah dan Mardalena, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2017), 7-8.

¹⁰ Irfan nutseriawan, *Strategi Pengembangan Desa Mandiri melalui Inovasi BUMDes*, 75.

memberikan *income* bagi desa. BUMDes didirikan sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimiliki desa. Selanjutnya berdirinya BUMDes juga disertai dengan penguatan kapasitas yang didukung oleh kebijakan pemerintah daerah sebagai upata melindungi usaha desa ini dari anacaman para pemodal besar.¹¹

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan pilihan strategis desa dalam menentukan arah maupun bentuk pengembangan ekonomi lokal di desa. Pengelolaan sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi pedesaan tidak berjalan secara efektif, kondisi ini berdampak pada hilangnya semangat kemandirian masyarakat sehingga selalu bergantung pada bantuan pemerintah. Namun program tersebut belum berjalan dengan baik. Banyak faktor yang menjadi penghambat program tersebut. Salah satu faktornya adalah terlalu banyak campur tangan pemerintah dalam proses aplikasi program tersebut. Intervensi pemerintah pusat menyebabkan daya kreatifitas dan inovasi masyarakat desa untuk mengelola keuangan desa menjadi terhambat. Pemerintah memosisikan desa sebagai kekuatan terbesar yang akan memberikan kontribusi terhadap misi Indonesia yang berdaulat, sejahtera dan bermartabat.¹²

Tujuan BUMDes adalah meningkatkan dan memperkuat perekonomian desa. BUMDes memiliki fungsi lembaga komersial melalui penawaran sumber daya lokal yang bertujuan untuk mencari keuntungan dan lembaga sosial melalui kontribusi penyediaan pelayanan sosial yang berpihak pada kepentingan masyarakat. BUMDes telah memberikan kontribusi positif bagi penguatan ekonomi di pedesaan dalam mengembangkan perekonomian masyarakat, khususnya dalam menghadapi Asean Economic Community 2015.¹³

¹¹ Ridha Rizki Novanda dkk, *Jejak Sukses Desa Membangun BUMDes: Belajar dari BUMDes Mart Sumber Rejo*, cetakan pertama tahun 2019, 2-3.

¹² Ridha Rizki Novanda dkk, *Jejak Sukses Desa Membangun BUMDES: Belajar dari BUMDES Mart Sumberrejo*, 3-4.

¹³ Erani, Edy Agunggunanto, Fitri Arianti Edi Wibowo, Kushartono Darwanto. "Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)". *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, no. 1 (2014).

2. Ciri Utama BUMDes

Ciri utama BUMDes yang membedakan lembaga komersial lainnya adalah (1) Badan usaha merupakan milik desa dan pengelolaanya dilakukan secara bersama-sama; (2) Modal usaha sebesar 51 % berasal dari dana desa dan 49 % berasal dari dana masyarakat; (3) Operalisasi dilakukan berdasarkan pada falsafah bisnis berbasis budaya loka; (4) Potensi yang dimiliki desa dan hasil informasi pasar yang tersedia menjadi dasar untuk menjalankan bidang usaha; (5) Laba yang diperoleh BUMDes dipergunakan untuk upaya peningkatan kesejahteraan anggota masyarakat berdasarkan peraturan yang telah disusun; (6) Fasilitas ditunjang oleh Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Pemerintahan desa; dan (7) Pelaksanaan operasional BUMDes diawasi secara bersama oleh Pemerintah Desa, BPD beserta anggota.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu program strategis pemerintah dalam upaya meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat yang ada di perdesaan. Kelahiran BUMDES adalah kemenangan awal bagi desa. Dengan adanya BUMDES, kini desa memiliki kekuatan untuk menentukan langkahnya sendiri membangun kesejahteraan, sebuah kekuatan *top down* bertahun-tahun sebelumnya. Tetapi sebagai wacana baru, beragam hambatan yang lebih tepat disebut tantangan, membuat desa harus bekerja keras mewujudkan peluang itu. Melahirkan BUMDES bukan kerja ringan, desa harus bergerak dari tata pemerintahan yang selama ini identik dengan urusan administrasi dan politik menuju desa sebagai sebuah kesatuan sosial yang mampu membangun kekuatan ekonomi dengan potensi dan aset serta modal sosial yang dimilikinya.

Di sisi lain, BUMDes tidak hanya berfungsi menjadi lembaga komersial yang membuka ruang lebih luas kepada masyarakat desa untuk meningkatkan penghasilan, tetapi juga menyumbangkan penyerapan tenaga kerja. Banyak pemuda potensial di desa yang akhirnya bisa mendapatkan pekerjaan dengan adanya BUMDes, ini tentu secara tidak langsung

akan mengurangi proses urbanisasi yang selama ini seakan menjadi tren masyarakat di desa-desa.¹⁴

Pendirian BUMDes didasarkan atas prakarsa desa yang mempertimbangkan beberapa hal, yaitu sebagai berikut :

- a. Inisiatif pemerintahan desa atau masyarakat desa
- b. Potensi usaha ekonomi desa
- c. Sumberdaya 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.

Hal yang sangat penting dan mendasari itu semua adalah perencanaan dan komitmen. Pasalnya tujuan BUMDes adalah untuk meningkatkan kesejahteraan seluruh warga desa, sehingga menuntut perencanaan yang matang, terukur, serta komitmen kuat yang ada pada pengurusan BUMDes.

3. Langkah –Langkah Pendirian BUMDes

Langkah-langkah dalam mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah sebagai berikut :

1. Forum desa

Untuk memulai proses merancang perekonomian desa, Pemerintah Desa harus melakukan diskusi tentang usaha desa sehingga mendapat masukan dari warga mengenai pemahaman mereka mengenai visi yang dibangun pemimpin desanya sekaligus berbagai ide yang dimiliki warga. Diskusi ini bertujuan memberikan pemahaman, menggali aspirasi, menemukan potensi dan poin-poin penting antara keinginan pemerintah desa dan kehendak warga.

Diskusi ini harus melibatkan kelompok yang telah memiliki usaha-usaha yang sudah berjalan sehingga semakin memperkaya hasil diskusi mengenai bentuk pengembangan yang dilakukan. Diskusi dilakukan dengan alur yang sudah dirancang berdasarkan topik

¹⁴Riant Nugroho dan Firre An Suprpto, *Badan Usaha Milik Desa bagaian 3 : Operasional dan bentuk Bumdes* (Jakrta: PT Elex Media Komputindo, 2021), 8-13.

yang telah ditentukan setidaknya ada tiga proses forum yang bisa dilakukan: pertama, musyawarah dusun yang melibatkan RT,RW, organisasi profesi, perwakilan perempuan, perwakilan keluarga miskin dan difabel. Kedua, musyawarah spesifik yaitu musyawarah yang dilakukan untuk membahas topik khusus yang telah ditentukan sebelumnya. Ketiga, musyawarah desa yaitu musyawarah untuk memutuskan kesepakatan langkah dan strategi yang telah dibahas dalam musyawarah satu dan dua.¹⁵

2. Survey pasar

Pengembangan usaha memsyaratkan adanya analisa pasar untuk mengetahui peluang dan tantangan yang dihadapi. Survei pasar adalah kegiatan penelitian yang dikemas dengan cara sederhana yang tujuannya untuk mengetahui kebutuhan, harapan konsumen terhadap produk yang akan diproduksi. Survei pasar dapat dilakukan dengan beberapa langkah yaitu: perencanaan survei, bentuk tim kerja, wawancara, buat lembar kerja dan diskusi tim.¹⁶

3. Pemerataan aset, potensi dan peluang

Untuk mendirikan BUMDes harus melakukan memetakan solusi, potensi desa, dan aset yang dimiliki desa. Sebagai solusi, BUMDes mampu memberikan jawaban atas kebutuhan dan masalah desa. Aset desa adalah kekayaan desa yang dapat digunakan untuk meraih peluang pasar. Dengan mengenal aset kita dapat menentukan cara yang paling tepat untuk menangkap peluang yang ada.¹⁷

4. Menentukan jenis usaha BUMDes

Untuk menentukan satu ide bisnis, susunlah sejumlah ide bisnis yang BUMDes miliki. Kemudian lakukan alur dengan bekal data yang diperoleh dari

¹⁵Mohammad Najib dkk, *BUMDES: Pembentukan dan Pengelolannya*, Cetakan pertama tahun 2019, 10-12

¹⁶Mohammad Najib dkk, *BUMDES: Pembentukan dan Pengelolannya*, 15-16

¹⁷Mohammad Najib dkk, *BUMDES: Pembentukan dan Pengelolannya*, 19

proses survei pasar dan pemetaan aset, potensi, dan peluang.¹⁸

5. Menentukan rantai nilai.

Setelah menggali solusi dan potensi, pasti akan menentukan peran BUMDes diantara unit usaha lain. Apabila dikaitkan dengan usaha lain, BUMDes dapat menjadi:

- a) Pelopor yaitu mengawali usaha desa yang sebelumnya tidak ada
- b) Pelangsong yaitu pelaku, pembesar usaha yang ada dengan menjadikan sebagai BUMDes
- c) Penyempurna yaitu menjadi wadah sejumlah unit usaha yang telah berkembang.

Pada bagian rantai nilai, unit usaha BUMDes yang akan dibuat, sangat disarankan untuk mengisi kesenjangan nilai pada mata rantai nilai usaha yang secara dominan dikerjakan masyarakat desa. Hal itu, karena sesuatu yang sudah dikerjakan masyarakat sudah jelas pasarnya, manfaatnya, keuntungannya. Posisi BUMDes sebagai penyempurna dari aktivitas yang sudah dikerjakan sebelumnya.¹⁹

C. Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Persepektif Ekonomi Islam

Ekonomi islam adalah ilmu pengetahuan yang berfokus pada masalah perekonomian. Sama seperti konvensional tetapi dalam sistem ini terdapat kandungan nilai islam-islam yang menjadi landasan dan dasar dalam prakteknya.

Beberapa ahli mendefinisikan bahwa ekonomi islam adalah salah satu ilmu yang mempelajari perilaku manusia dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan dengan alat pemenuhan kebutuhan yang terbatas dalam kerangka syariah. Namun definisi tersebut mengandung kelemahan karena menghasilkan konsep yang tidak kompatibel dan tidak universal. Karena dari definisi

¹⁸Mohammad Najib dkk, *BUMDES: Pembentukan dan Pengelolannya*, 23

¹⁹Mohammad Najib dkk, *BUMDES: Pembentukan dan Pengelolannya*, 29-31

tersebut mendorong seseorang terperangkap dalam keputusan yang apriori benar atau salah tetap harus diterima.²⁰

Dengan berdirinya BUMDes memiliki tujuan agar menampung semua kegiatan ekonomi dan pelayanan umum yang dikelola oleh Desa. Dalam menjalankan usaha BUMDes tentunya ada kerja sama dengan pihak lain. Dengan adanya kerja sama tersebut, maka harus diperhatikan hak dan kewajibannya. Hal tersebut supaya tidak merugikan salah satu pihak dan mendapatkan apa yang mereka inginkan dari kerja sama antara kedua belah pihak.

Di Indonesia memiliki banyak jenis transaksi salah satunya transaksi konvensional. Transaksi konvensional lebih berdasarkan kepentingan pribadi. Setiap transaksi memiliki resiko untung dan rugi. Hal tersebut merupakan suatu hal wajar dalam dunia perekonomian.

Usaha saat ini lebih cenderung menggunakan metode transaksi konvensional. Hal tersebut terjadi karena masyarakat lebih memahami transaksi konvensional walaupun sebenarnya banyak juga masyarakat yang sudah memahami jenis transaksi ekonomi lainnya. Ekonomi kapitalis mengajarkan bahwa seseorang bertransaksi berdasarkan asumsi rasional, sehingga orang berlomba-lomba untuk mendapatkan keuntungan maksimal mungkin tanpa memikirkan apakah cara yang dilakukan tersebut merugikan orang lain atau tidak. Transaksi syari'ah merupakan transaksi ekonomi yang berdasarkan hukum syari'at Islam. Di dalam transaksi syari'ah tidak hanya berdasarkan kepentingan pribadi namun berdasarkan aspek sosial dan spiritual, karena dalam Islam transaksi dilarang menguntungkan salah satu pihak saja.²¹

Islam mengajarkan dalam perekonomian memiliki prinsip pokok yaitu keadilan harus ditegakkan dalam setiap kegiatan ekonomi. Setiap kegiatan harus bermanfaat dan tidak boleh mengandung unsur merugikan untuk dirinya sendiri maupun orang lain, sehingga menciptakan kegiatan kesejahteraan masyarakat secara adil dan merata. Dalam ekonomi Islam tidak

²⁰ Pusat pengkajian dan pengembangan ekonomi Islam (P3EI), *Ekonomi Islam* (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2011), 14.

²¹ Athoillah. M.A., "*Ekonomi Islam: Transaksi dan Problematikannya*", *Jurnal Wacana Hukum Islam dan Kemanusiaan*, no. 2, 269-289.

diperbolehkan adanya penipuan, perjudian, pemaksaan ataupun mengambil hak orang lain dengan cara yang tidak baik.

Terdapat empat prinsip pengelolaan badan usaha dalam persepektif ekonomi islam yaitu : kerjasama, partisipasi, transparansi dan akuntabilitas.

1. Kerja sama

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak bisa hidup sendiri tanpa membutuhkan bantuan orang lain. Kerja sama bisa dilakukan dalam hal apa saja termasuk dibidang perekonomian. Tujuan utama ekonomi islam adalah mewujudkan kesejahteraan secara bersama-sama. Dalam Islam tidak diperbolehkan seseorang mempunyai usaha kemudian melibatkan orang lain namun hanya untuk mengambil keuntungan untuk dirinya sendiri. Apabila memperkerjakan seseorang maka harus memberikan upah sesuai dengan apa yang telah dikerjakan atau sesuai dengan kesempatan yang telah dilakukan di awal pekerjaan. Dalam Islam proses kerja sama ini dinamakan dengan *syirkah*.²²

Syirkah adalah kerjasama antara kedua belah pihak atau lebih dalam hal permodalan, keterampilan atau kepercayaan dalam usaha tertentu dengan kesempatan membagi keuntungan sesuai kesepakatan.²³

Kerja sama dalam Islam adalah suatu bentuk sikap tolong menolong terhadap sesama yang dianjurkan dalam agama Islam selama kerjasama tersebut tidak dalam bentuk dosa dan permusuhan.²⁴

2. Partisipasi

Partisipasi adalah keterlibatan pikiran dan emosi seseorang dalam situasi kelompok untuk mendorong tercapainya tujuan usaha. Keterlibatan aktif bukan hanya keterlibatan secara jasmani saja, melainkan keterlibatan mental, pikiran, dan emosi untuk mencapai tujuan serta tanggung jawab terhadap usaha yang sedang dilakukan. Ada tiga unsur penting dalam partisipasi yaitu :

²² Ismail Nawaqi, *Bisnis Ekonomi*(Jakarta:Dwiputra Pustaka Jaya,2012),248.

²³ Mardani, *Fiqh Ekonomi syari'ah: Fiqh Muamalah*(Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2012),218.

²⁴ Amir Syarifuddin, *Garis-Garis Besar Fiqh*(Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2010),239.

- a) Unsur pertama adalah persitipasi yang sesungguhnya yaitu melibatkan semua mental dan perasaan.
- b) Unsur kedua adalah partisipasi sukarela dalam membantu kelompok usaha.
- c) Unsur ketiga adalah unsur tanggung jawab.²⁵

Partisipasi seseorang dalam suatu ushaa tidak lepas dari wewenang dan tanggung jawab. Dengan adanya wewenang seseorang akan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugasnya tanpa ada rasa ragu dan melakukannya dengan baik. Pemberian tanggung jawab harus diikuti dengan wewenang. Tanggung jawab dan wewenang harus saling seimbang satu dengan lainnya. Maka dari itu, semakin kecil wewenang seseorang maka semakin kecil juga tanggung jawabnya dan sebaliknya.²⁶

3. Transparasi

Transparasi adalah sifat nyata dan jelas. Sehingga kebenarannya dapat dilihat dan tidak mengandung keraguan dalam proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam memberikan informasi. *Basel commite* menjelaskan bahwa transparasi adalah suatu upaya menyampaikan informasi kepada publik tepat waktu, sehingga penerima informasi tersebut dapat menggunakan sesuai dengan kebutuhannya. Proses penyampaian informasi tidak termasuk hasil transparasi. Transparasi didapatkan apabila suatu pihak mampu memberikan informasi yang tepat waktu, relevan, akurat dan sesuai.²⁷ Informasi sangat penting dalam menentukan keputusan. Informasi memiliki fungsi yang luas yang mencakup beberapa aspek yaitu aspek ekonomi, sosial bahkan politik.²⁸

Dalam Islam transparasi disebut dengan istilah *shiddiq* (jujur). Seperti yang telah dijelaskan didalam Al-Qur'an Surat Az-Zumar ayat 33:

²⁵ Kholid Musyaddad, "Prinsip Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam", E-jurnal IAIN Jambi.

²⁶ Zaenal dkk, *Islamic Management*(Yogyakarta: BPF,2013),37.

²⁷ Umar Chapra, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*(Jakarta: Bumi Aksara,2008),87.

²⁸Umar Chapra, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*,90.

وَالَّذِي جَاءَ بِالصِّدْقِ وَصَدَقَ بِهِ أُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ

Artinya :”Orang yang membawa kebenaran (Muhammad) dan orang-orang yang membenarkannya adalah mereka itu orang-orang yang taqwa ”.²⁹

Transparasi dalam BUMDes berarti informasi perkembangan BUMDes dapat diakses oleh masyarakat dengan mudah. Keterbukaan informasi berdasarkan pada semangat pelayanan publik. Dengan adanya transparasi yang baik dan tepat maka akan memberikan kesan positif dan gaya tarik masyarakat terhadap usaha BUMDes. Nantinya akan memberikan dampak yang baik bagi BUMDes dan masyarakat sekitar.

4. Akuntabilitas

Akuntabilitas dalam pengelolaan BUMDes adalah semua kegiatan yang dilakukan dapat dipertanggung jawabkan kepada pemerintah desa maupun masyarakat dan harus ada dokumentasi yang rapi dan jelas.

Akuntabilitas menggambarkan bahwa semua pertanggung jawaban berdasarkan kenyataan riil dan tidak adanya manipulasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa akuntabilitas harus bersifat transparasi sehingga terciptanya *horizontal accountability* antara pemerintah dengan masyarakat sehingga muncullah pemerintahan yang bersih, efektif, akuntabel dan responsif terhadap aspirasi masyarakat.

Transparasi keuangan perlu dilakukan karena beberapa hal yaitu :

a) Dapat meningkatkan kepercayaan.

Pemerintahan yang terbuka dalam menyampaikan informasi keuangan kepada publik akan lebih dipercaya dibandingkan dengan pemerintahan yang tertutup soal informasi keuangan. Dengan itu masyarakat akan memiliki asumsi yang tidak baik terhadap aparat

²⁹ Mahmud Yunus, *Tarjamah Al-Qur'an Al Karim*(Bandung:PT. Al-Ma'arif,2000),417.

pemerintahan dan dinilai kurang berkompeten dalam menangani masalah keuangan.

b) Untuk meningkatkan masyarakat

Untuk mengefektifkan pelaksanaan pembangunan perlu adanya pengawasan, pengawasan lebih efektif jika masyarakat mempunyai informasi mengenai biaya kegiatan. Dengan adanya hal tersebut masyarakat mampu menilai dan memberikan saran maupun solusi yang tepat jika terdapat kekurangan.

c) Masyarakat berhak mendapatkan informasi dan berhak mengetahuinya

Masyarakat berhak mendapatkan informasi, mengetahui kebijakan, dan kegiatan pemerintah yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak dalam kehidupan masyarakat. Biaya yang digunakan juga harus diinformasikan secara transparan kepada masyarakat agar mereka dapat menilai kecukupan pembiayaan kegiatan.³⁰

Akuntabilitas perspektif Islam mulai muncul sejak konsep khalifah yang menganggap manusia pemimpin di muka bumi dan selalu menggunakan pedoman Al-Qur'an dan Hadits sebagai sumber hukum utama.

Sebenarnya akuntabilitas ada dua bagian yaitu secara vertikal dan horizontal. Akuntabilitas secara vertikal adalah pertanggung jawaban yang berhubungan langsung kepada Allah SWT sedangkan akuntabilitas horizontal berhubungan langsung dengan sesama manusia dan lingkungan sekitar.

Hubungan manusia dengan Allah SWT seperti yang telah dijelaskan didalam Al-Qur'an surat Al-Isra' ayat 36

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ
كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya :”Janganlah engkau turut apa-apa yang tidak ada pengetahuan engkau tentang keadaannya.

³⁰ Agustinus Salle, "Makna Transparansi dalam Pengelolaan Keuangan Daerah"., Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah, 2016,2-3.

Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, masing-masingnya akan diperiksa (menanggung jawab)”³¹.

Hubungan manusia dengan manusia seperti sudah dijelaskan didalam Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 71:

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ
عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ
أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya :”Orang-orang yang beriman laki-laki dan orang-orang yang beriman perempuan, setengahnya menjadi wali bagi yang lain. Mereka menyuruh dengan ma'ruf dan melarang daripada yang munkar, lagi mereka mendirikan sembahyang dan mengeluarkan zakat, serta patuh mengikuti Allah dan rasul-Nya. Mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah. Sesungguhnya Allah Maha perkasa lagi Maha bijaksana”³².

Dua hal tersebut tidak bisa dipisahkan karena setiap manusia tidak mampu lepas dari manusia lainnya, lingkungan dan yang terpenting adalah ketetapan Allah SWT yang harus ditaati oleh setiap manusia.³³

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dapat menggunakan transaksi model syari'ah dalam menjalankan usahanya. Karena di desa memiliki nilai gotong-royong yang tinggi.³⁴ Masyarakat melakukan kegiatan ekonomi untuk memenuhi kebutuhan hidup. Transaksi adalah suatu kegiatan dimana ada dua orang atau lebih bersepakat untuk melakukan kesepakatan yang mereka inginkan. Transaksi

³¹Mahmud Yunus, *Tarjamah Al-Qur'an Al Karim*,258.

³²Mahmud Yunus, *Tarjamah Al-Qur'an Al Karim*, 179 -180

³³ Iwan Triyowono, *Prespektif, Metodologi dan Teori Akutansi Syariah* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006),152.

³⁴ Adi Rahman, "Perubahan Budaya Bergotong Royong Masyarakat Di Desa Santan Tengah Kecamatan Marangkayu", E-jurnal sosiastri-sosiologi, no. 1,86-99.

dalam Islam harus sesuai dengan nilai-nilai Islam. Dalam ekonomi Islam, transaksi melibatkan dua orang atau lebih dan harus melakukan akad yang dijelas diantara mereka. Akad adalah hubungan antara ijab dan qabul yang dibenarkan oleh syariat dan mempunyai implikasi hukum tertentu.³⁵

Makna khusus akad adalah ijab qabul yang melahirkan tanggungjawab terhadap objek akad. Pada umumnya akad adalah ijab qabul (serah terima). Sedangkan secara umum akad adalah setiap perilaku yang melahirkan, mengubah hak baik itu bersumber dari satu pihak ataupun dua belah pihak.³⁶ akad dalam ekonomi Islam ada beberapa jenis yaitu :

1. Jual beli terdiri dari Akad Murabahah, Salam, dan Istishna.

Murabahah adalah transaksi jual beli barang dengan tambahan harta atas dasar harga pembelian yang pertama secara jujur dan transparan. Artinya penjual menyebutkan harga pembelian pertama kepada calon pembeli dan ditambah dengan keuntungan-keuntungan secara terbuka di depan pembeli. Akad murabahah biasanya terjadi dalam pembelian barang-barang atau benda yang harganya relatif besar atau mahal. Murabahah tidak termasuk riba, karena pihak pemilik modal tidak meminjamkan uang yang harus dibayar pokok dan bunganya, tetapi pemilik modal menjual barang kepada nasabah dengan cara dicicil.³⁷

Salam adalah suatu akad jual beli antara dua orang atau lebih, dan barang yang akan dijual belum ada wujudnya, tetapi ciri-ciri atau kriterianya, baik kualitas maupun kuantitasnya, besar kecilnya, timbangannya lain-lainnya. Salam merupakan jual beli pesanan dari calon pembeli pesanan dari calon pembeli dengan dengan pembayaran pada saat penyerahan barang atau

³⁵ Ismail Nawawi, *Fiqh Muamalah Klasik dan Kontemporer* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2012), 20.

³⁶ Izzudin Muhammad Khjah, *Nazhariyatul al-aqd al-fiqh al islam* (Jeddah:al-baraka,1993),13.

³⁷ Djedjen Zainuddin, *Pendidikan Agama Islam Fiqh Kurikulum 2013*(Semarang: PT Karya Toha Putra,2014),150-151.

mungkin ada uang muka, tetapi dengan dasar suka sama suka.³⁸

Istishna adalah kontrak penjualan antara penjual dan pembeli. Penjual akan memesan barang pesannya kepada orang lain sesuai dengan kriteria yang telah disepakati. Kedua belah pihak sepakat atas harga dan sistem pembayaran.

2. Bagi hasil terdiri dari Akad Musyarakah, Mudharabah, Muzara'ah dan Musaqah.

Musyarakah adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih pada suatu usaha tertentu dimana masing-masing memberikan kontribusi dana dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan.

Mudharabah adalah akad antara dua pihak yang menanggung, salah satu pihak menyerahkan hartanya kepada pihak lain untuk diperdagangkan dengan bagian yang telah ditentukan dari keuntungan setengah atau sepertiga dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Mudharabah adalah kerja sama antara pemilik modal dengan pelaksana atas dasar perjanjian *profit and sharing*.³⁹

Akad muzara'ah adalah kerja sama antara pemilik sawah atau ladang dengan penggarap, dengan benih tanaman dari pihak yang punya tanah (pemilik). Pembagian hasilnya sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak.⁴⁰

Musaqah adalah kerja sama antara pemilik kebun dan penggarapnya, sehingga kebun tersebut menghasilkan sesuatu, dan kemudian hasilnya menjadi milik kedua pihak menurut perjanjian yang telah disepakati.⁴¹

3. Simpanan (wadiah)

Wadiah adalah akad penitipan dari pihak yang mempunyai uang atau barang kepada pihak yang

³⁸ Djedjen Zainuddin, *Pendidikan Agama Islam Fiqih Kurikulum 2013*, 153.

³⁹ Djedjen Zainuddin, *Pendidikan Agama Islam Fiqih Kurikulum 2013*, 151-152.

⁴⁰ Djedjen Zainuddin, *Pendidikan Agama Islam Fiqih Kurikulum 2013*, 137.

⁴¹ Djedjen Zainuddin, *Pendidikan Agama Islam Fiqih Kurikulum 2013*, 135.

menerima titipan dengan catatan kapan pun titipan diambil maka wajib diserahkan dan yang dititipi menjadi penjamin pengembalian barang titipan.⁴²

4. Sewa (Ijarah)

Ijarah adalah akad pemindahan hak guna suatu barang dalam waktu tertentu dengan pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan. Ijarah yang dimaksud adalah mengambil manfaat suatu barang dengan jalan pengganti upah sewa.⁴³

5. Jasa terdiri dari Akad Kafalah, Hawalah, Rahn dan Qardh.

Kafalah adalah perjanjian antara seseorang yang memberikan penjaminan kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua yang ditanggung. Kafalah adalah salah satu akad dengan tujuan tolong menolong namun, penjamin menerima imbalan sepanjang tidak memberatkan.⁴⁴

Hawalah adalah akad pengalihan piutang dari satu pihak yang berpiutang kepada pihak lain yang berkewajiban menagih piutangnya. Pihak yang menerima pengalihan utang dapat mendapatkan imbalan atas jasanya dan besar imbalannya harus ditetapkan pada saat akad secara jelas, tetap dan pasti.⁴⁵

Rahn adalah sebuah perjanjian pinjaman dengan jaminan atau dengan melakukan penahanan harta milik peminjam sebagai jaminan yang diterimanya. Barang gadai baru dapat diserahkan kembali pada pihak yang berutang apabila utangnya sudah lunas.⁴⁶

Qardh adalah pinjaman tanpa dikenakan biaya(hanya wajib membayar sebesar pokok utangnya), pinjaman uang seperti inilah yang sesuai dengan ketentuan syariah(tidak ada riba), karena kalau meminjamkan uang maka tidak boleh meminta pengembalian yang lebih besar dari pinjaman yang

⁴² Sri Nurhayati dan Wasilah, *Akuntansi Syariah Di Indonesia Edisi 4* (Jakarta: Salemba Empat, 2015), 254.

⁴³ Sri Nurhayati dan Wasilah, *Akuntansi Syariah Di Indonesia Edisi 4*, 232.

⁴⁴ Sri Nurhayati dan Wasilah, *Akuntansi Syariah Di Indonesia Edisi 4*, 260.

⁴⁵ Sri Nurhayati dan Wasilah, *Akuntansi Syariah Di Indonesia Edisi 4*, 266.

⁴⁶ Sri Nurhayati dan Wasilah, *Akuntansi Syariah Di Indonesia Edisi 4*, 269.

diberikan. Namun, si peminjam boleh saja atas kehendaknya sendiri memberikan kelebihan atas pokok pinjamannya.⁴⁷

D. Peneliti Terdahulu

Untuk melandasi kerangka fikir, penelitian ini telah menelaah beberapa penelitian terdahulu sebagai acuan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian ini bukanlah penelitian yang pertama, penulis akan menemukan beberapa penelitian yang sudah ada yang mempunyai kemiripan dengan judul yang diangkat. Tinjauan pustaka adalah deskripsi ringkas tentang kajian atau penelitian yang sudah pernah dilakukan di seputar masalah yang akan di teliti sehingga terlihat jelas bahwa kajian atau penelitian ini tidak merupakan pengulangan atau duplikasi dari kajian yang sudah ada.

Berbagai penelitian atau kajian dijadikan peneliti sebagai tinjauan pustaka, untuk memudahkan penyusunan penelitian yang dilakukan peneliti dan sebagai badan referensi bagi peneliti. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan acuan tentang Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam Persepektif Ekonomi Islam, sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No .	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Perbedaan
1	Komang Adi Kurniawan, Putu Budi Anggiriawan, A.A. Ayu Erna Trisnadewi, Putu Gede Wisnu	Pengelolaan Pendapatan asli Desa Sebagai Landasan Pembangunan Ekonomi Pedesaan	Kualitatif	Perbedaan terletak pada variabel independennya. Dimana penelitian terdahulu ini membahas tentang pengelolaan pendapatan

⁴⁷ Sri Nurhayati dan Wasilah, *Akuntansi Syariah Di Indonesia Edisi 4,263*.

	Permana Kawisana, L.G.P. Sri Ekajayanti. ⁴⁸			asli desa dan peran BUMDES dalam meningkatkan pendapatan asli desa. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas tentang strategi pengelolaan BUMDES dalam persektif ekonomi islam.
2	Kadek Darwita, Dewa Nyoman Redana ⁴⁹	Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam pemberdayaan masyarakat dan penanggulangan pengangguran di Desa Tejakula	Kualitatif	Perbedaan terletak pada variabel independennya. Dimana penelitian terdahulu ini membahas tentang peranan BUMDES dalam pemberdayaan

⁴⁸ Komang Adi Kurniawan dkk, "Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Sebagai Landasan Pembangunan Ekonomi Pedesaan", Universitas Warmadewa Denpasar Bali.

⁴⁹ Kadek darwita dan dewa nyoma redana, "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam pemberdayaan masyarakat dan penanggulangan pengangguran di Desa Tejakula Kecamatan Tejakula Kabupaten Buleleng", Locul Majalah Ilmiah FISIP, no.1(2018).

		Kecamatan Tejakula Kabupaten Buleleng	masyarakat dan penanggulangan pengangguran. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas tentang strategi pengelolaan BUMDES dalam persektif ekonomi islam
3	Kiki Endah	Mewujudkan kemandirian desa melalui pengelolaan Badan Usaha Milik ⁵⁰	Perbedaan terletak pada variabel independennya. Dimana penelitian terdahulu ini membahas tentang Sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas tentang strategi pengelolaan BUMDES dalam persektif

⁵⁰ Kiki endah, "Mewujudkan kemandirian desa melalui pengelolaan Badan Usaha Milik", Jurnal Moderat, no. 4 (2018).

				ekonomi islam
4	Kateria Fitriska ⁵¹	Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara	Kualitatif	Perbedaan terletak pada variabel independennya. Dimana penelitian terdahulu ini membahas tentang strategi pengembangan BUMDES dalam meningkatkan kesejahteraan Masyarakat desa Lancang Kuning. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas tentang strategi pengelolaan BUMDES dalam persektif ekonomi islam
5	Akhmad Bagus hidayat, Eva Hany fanida ⁵²	Strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)	kualitatif	Perbedaan terletak pada variabel independennya. Dimana

⁵¹ Kateria Fitriska, "Strategi pengembangan Badan Usaha Milik Desa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Lancang Kuning Kecamatan Bintan Utara", Jurnal jurusan ilmuadministrasi, no. 2 (2017).

		dalam upaya pengembangan BUMDES Surya Sejahtera Desa Kadungturi Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo		penelitian terdahulu ini membahas tentang strategi pengelolaan BUMDES untuk mengembangkan BUMDES sendiri. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas tentang strategi pengelolaan BUMDES dalam persektif ekonomi islam
--	--	--	--	---

E. Kerangka Pikir

Kerangka pikir adalah sebuah gambaran mengenai hubungan antara variabel dalam suatu penelitian. Kerangka pikir yang baik adalah kerangka yang mampu memberikan penjelasan secara teoritis hubungan antar variabel independen dan dependen. Menurut Suriasumantri, dalam buku Sugiyono yang berjudul “Metode Penelitian Bisnis” telah menjelaskan bahwa kerangka pikir merupakan penjelasan sementara terhadap suatu gejala-gejala pada objek permasalahan.⁵³

Dari tolak ukur yang dapat menjadi bahan penelitian ini adalah bagaimana analisis manajemen pengelolaan Badan

⁵² Akhmad Bagus hidayat dan Eva Hany fanida, "*Strategi pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam upaya pengembangan BUMDES Surya Sejahtera Desa Kadungturi Kecamatan Taman Kabupaten Sidoarjo*".

⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Alfabeta,2004), 47

Usaha Milik Desa (BUMDes) terhadap perspektif ekonomi islam di Desa Keben Kecamatan Tambakromo Kabupaten Pati. Apakah sudah sesuai dengan perspektif ekonomi islam atau belum termasuk kriteria.

Faktor pendukung dan juga faktor penghambat juga sangat mempengaruhi dalam penelitian dimana ekonomi islam terhadap manajemen pengelolaan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Keben Kecamatan Tambakromo Kabupaten Pati nantinya akan digunakan peneliti.

Dari kerangka pikir yang telah dijelaskan diatas, maka peneliti akan melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana analisis manajemen pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) “Sido Maju” di Desa Keben Kecamatan Tambakromo Kabupaten Pati terhadap perspektif ekonomi islam.

secara skematis, berikut peneliti sajikan :

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

