



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya atau hasil penelitian, tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
Tidak cipta milik UIN  
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

No. 7785/PMI-D/SD-S1/2026

**PERAN PENGURUS DALAM PENGEMBANGAN KAPASITAS  
KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA BERSAMA  
LESUNG BERTUAH DI KELURAHAN PANGKALAN  
LESUNG KABUPATEN PELALAWAN**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Dakwah Dan Komunikasi  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau  
Untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh gelar sarjana strata (S-1)  
Sosial ( S.Sos )

**Oleh:**

**IRPANDI**  
**NIM. 12240111479**

**PROGRAM STUDI PENGEMBANGAN MASYARAKAT ISLAM  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM  
RIAU  
2026 M/1447 H**



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

### PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Setelah melakukan bimbingan, arahan, koreksi dan perbaikan sebagaimana mestinya terhadap penulis Skripsi Saudara:

Nama : Irpandi

Nim : 12240111479

Judul Skripsi : Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Lesung Bertuah Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan

Kami berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan untuk dimunaqasahkan guna melengkapi tugas dan memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Harapan kami semoga dalam waktu dekat, yang bersangkutan dapat dipanggil untuk diuji dalam sidang ujian munaqasah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Demikian persetujuan ini kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wassalamu'alaikum Wr Wb*

Pembimbing Skripsi

**Dr. Titi Antin, S.Sos, M.Si**  
NIP. 19700301 199903 2 002

Mengetahui

Ketua Jurusan Pengembangan Masyarakat Islam

**Dr. Yefni, M. Si**  
NIP. 19700914 201411 2 001



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI

Jln. H.R. Soebrantas KM. 15 No. 156 Kel. Tuah Madani Kec. Tuah Madani - Pekanbaru 28298 PO Box. 1004  
Telpon (0761) 562051; Faksimili (0761) 562052  
web: <https://fdk.uin.suska.ac.id>, E-mail: [fdk@uin-suska.ac.id](mailto:fdk@uin-suska.ac.id)

PENGESAHAN

Skripsi Dengan Judul: "**Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Lesung Bertuah Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan**" yang ditulis oleh :

Nama : Irpandi  
Nim : 12240111479  
Jurusan : Pengembangan Masyarakat Islam (PMI)

Telah dimunaqasahkan dalam ujian sarjana Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Hari / tanggal : Rabu, 11 Februari 2026

Sehingga skripsi ini dapat diterima Fakultas Dakwah dan Komunikasi sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) pada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Pekanbaru, 24 Februari 2026



Dekan  
**Prof. Dr. Masduki, M.Ag**  
NIP. 19710612 199803 1 003

Panitia Sidang Munaqasah

Ketua / Penguji I

**Dr. Ginda Harahap, M.Ag**  
NIP. 19630326 199102 1 001

Penguji III

**Dr. Yefni, M.Si**  
NIP. 19700914 201411 2 001

Sekretaris / Penguji II

**Muhammad Soim, S.Sos.I, MA**  
NIP. 19830622 202321 1 014

Penguji IV

**Dr. Darusman, M.Ag**  
NIP. 19700813 199703 1 001

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## PENGESAHAN SEMINAR PROPOSAL

Kami yang bertandatangan dibawah ini adalah Dosen Penguji pada Seminar Proposal Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau dengan ini menyatakan bahwa mahasiswa berikut ini:

Nama : Irpandi  
NIM : 12240111479  
Judul : Peran Pengurus Dalam Pengembangan Tata Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDesma) Di Kelurahan Kabupaten Pelalawan

Telah Diseminarkan Pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 19 Mei 2025

Dapat diterima untuk dilanjutkan menjadi skripsi sebagai salah satu syarat mencapai gelar sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam di Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau.

Pekanbaru, 10 Juni 2025  
**Penguji Seminar Proposal,**

Penguji I,

**Yefni, M.Si**  
NIP. 19700914 201411 2 001

Penguji II,

**M. Imam Arifandy, S.KPm., M.Si**  
NIP. 1993051 202012 1 016



2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Lampiran Surat:

Nomor : Nomor 25/2021

Tanggal : 10 September 2021

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Irpandi  
NIM : 12240111479  
Tempat/ Tgl. Lahir : Seibalai 08 Maret 2003  
Fakultas/Pascasarjana : Dakwah dan Komunikasi  
Prodi : Pengembangan Masyarakat Islam

Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya

**“PERAN PENGURUS DALAM PENGEMBANGAN KAPASITAS KELEMBAGAAN BADAN USAHA MILIK DESA BERSAMA DI KELURAHAN PANGKALAN LESUNG KABUPATEN PELALAWAN”**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya:

1. Penulisan Skripsi dengan judul sebagaimana disebutkan diatas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Skripsi saya ini, saya sampaikan bebas dari plagiat.
4. Apabila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Skripsi saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 30 Maret 2026

Yang membuat pernyataan



**Irpandi**

**NIM. 12240111479**



- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pekanbaru, 3 Februari 2026

No : Nota Dinas  
Hai : **Pengajuan Ujian Skripsi**  
Kepada Yth  
Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi  
Di\_

Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan Hormat,

Setelah membaca, meneliti dan memberi petunjuk serta melakukan perubahan seperlunya, maka kami selaku Dosen Pembimbing menyetujui bahwa skripsi saudara **Irpandi, NIM. 12240111479** dengan judul **"Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Lesung Bertuah Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan"** Telah dapat diajukan untuk mengikuti **Ujian Skripsi/Munaqasah** guna Islam memperoleh gelar Sarjana Sosial (S.Sos) dalam bidang Pengembangan Masyarakat Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Harapan kami semoga dalam waktu dekat, yang bersangkutan dapat dipanggil untuk diuji dalam sidang ujian munaqasah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Demikian Surat Pengajuan Ini kami buat atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

*Wasalamu'alaikum Wr Wb*

Mengetahui,  
Pembimbing Skripsi

**Dr. Titi Antin, S.Sos, M.Si**  
NIP. 19700301 199903 2 002

## ABSTRAK

: Irpandi

Studi : Pengembangan Masyarakat Islam

: Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan  
Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) Lesung Bertuah  
Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengurus dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) Lesung Bertuah di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan. Penelitian ini menggunakan teori pengembangan kapasitas menurut Soeprpto, (2010) yang meliputi tiga aspek yaitu kapasitas individu, kapasitas organisasi, dan kapasitas sistem. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan lapangan melalui teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kapasitas individu pengurus dilakukan melalui kegiatan bimbingan teknis, pelatihan digitalisasi, serta diskusi internal yang bertujuan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pengurus. Pada aspek kapasitas organisasi, pengurus telah melakukan penataan struktur organisasi, pembagian tugas yang jelas, serta penyusunan rencana kerja tahunan melalui musyawarah internal. Aspek ini dinilai berjalan cukup baik karena telah mendukung tata kelola organisasi yang lebih terarah. Sementara itu, pada aspek kapasitas sistem dilakukan melalui musyawarah desa, sosialisasi program Bumdesma kepada masyarakat, pembentukan kelompok (SPP), serta kerja sama melalui asosiasi Bumdesma. Namun pengembangan kapasitas sistem masih belum berjalan maksimal karena partisipasi masyarakat dan inovasi program usaha masih terbatas. Oleh karena itu, disarankan agar pengurus Bumdesma dapat memperkuat koordinasi dengan pemerintah desa, pendamping desa, serta lembaga terkait dalam mengembangkan program usaha Bumdesma dan pemberdayaan masyarakat. Selain itu, pengurus juga perlu memperluas jaringan kerja sama dengan pihak luar seperti sektor swasta untuk mendukung pengembangan usaha Bumdesma. Peningkatan sosialisasi program kepada masyarakat juga perlu dilakukan secara berkelanjutan agar partisipasi masyarakat dalam kegiatan Bumdesma dapat meningkat. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji strategi penguatan kapasitas pengurus serta model pemberdayaan masyarakat yang lebih efektif dalam mendukung keberlanjutan Bumdesma.

**Kata Kunci:** Bumdesma, Kapasitas Kelembagaan, Peran Pengurus, Pemberdayaan Masyarakat.

## ABSTRACT

Name : Irpandi  
Department : Communication Studies  
Title : The Role of Management in Developing Institutional Capacity of the Joint Village-Owned Enterprise Lesung Bertuah.

This study aims to analyze the role of management in developing the institutional capacity of the Lesung Bertuah Joint Village-Owned Enterprise (Bumdesma) in Pangkajene Lesung Village, Pelalawan Regency. This study uses the capacity development theory according to Soeprpto (2010), which includes three aspects: individual capacity, organizational capacity, and system capacity. The method used is qualitative research with a field approach through observation, interviews, and documentation techniques. The results show that individual capacity development of management is carried out through technical guidance activities, digitalization training, and internal discussions aimed at improving the knowledge, skills, and work attitudes of management. In terms of organizational capacity, management has carried out organizational structure restructuring, clear division of tasks, and the preparation of annual work plans through internal deliberations. This aspect is considered to be running quite well because it has supported more focused organizational governance. Meanwhile, in terms of system capacity, it is carried out through village deliberations, socialization of Bumdesma programs to the community, formation of groups (SPP), and collaboration through Bumdesma associations. However, system capacity development has not been optimally implemented because community participation and business program innovation are still limited. Therefore, it is recommended that Bumdesma administrators strengthen coordination with the village government, village facilitators, and related institutions in developing Bumdesma business programs and community empowerment. Furthermore, administrators need to expand their collaborative networks with external parties, such as the private sector, to support Bumdesma business development. Continuously increasing program outreach to the community is also necessary to increase community participation in Bumdesma activities. Therefore, further research is recommended to examine strategies for strengthening administrator capacity and more effective community empowerment models to support Bumdesma sustainability.

**Keywords:** Bumdesma, Community Empowerment, Institutional Capacity, Management Role.

1. Dilarang mengutip, menyebarkan atau melakukan penyalinan sebagian atau seluruh isi dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ملخص الرسالة

الاسم : إيرباندني

البرنامج الدراسي : علم الاتصال

عنوان الرسالة : دور إدارة المؤسسة في تنمية القدرة المؤسسية لمؤسسة الأعمال المملوكة للقرى المشتركة لبيسونغ برتواه

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya dan untuk tujuan komersial atau untuk tujuan lain tanpa izin tertulis dari penerbit.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruhnya dan untuk tujuan komersial atau untuk tujuan lain tanpa izin tertulis dari penerbit.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القائمين على الإدارة في تنمية القدرات المؤسسية لمؤسسة الأعمال المملوكة للقرى المشتركة لبيسونغ برتواه في قرية بانكالان لبيسونغ، محافظة بيلوان. اعتمدت الدراسة على نظرية تنمية القدرات التي طورها سوبرايتو (٢٠١٠)، والتي تتكون من ثلاثة جوانب رئيسية هي: القدرات الفردية، والقدرات التنظيمية، والقدرات النظامية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي من خلال البحث الميداني، وذلك باستخدام تقنيات أظهرت نتائج الدراسة أن تنمية القدرات الفردية لدى القائمين. الملاحظة والمقابلات والتوثيق لجميع البيانات على إدارة بومديسا تتم من خلال أنشطة التوجيه الفني، والتدريب على التحول الرقمي، بالإضافة إلى مناقشات داخلية تهدف إلى تعزيز المعرفة والمهارات ومواقف العمل لدى أعضاء الإدارة. أما فيما يتعلق بالقدرات التنظيمية، فقد قام القائمون على الإدارة بإعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، وتحديد توزيع المهام، إضافة إلى إعداد خطة عمل سنوية من خلال الاجتماعات والمشاورات الداخلية. ويُعد هذا الجانب تطويرها من خلال عقد اجتماعات القرية، وتنفيذ برامج التوعية الخاصة ببومديسا للمجتمع، وتشكيل مجموعات الادخار والقروض للنساء (SPP) مع ذلك، فإن تنمية قدرات النظام لم تصل بعد إلى المستوى الأمثل، وذلك بسبب محدودية مشاركة المجتمع وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التنسيق بين إدارة. وقلّة الابتكار في برامج الأعمال بومديسا والحكومة القروية والمرافقين القرويين والمؤسسات ذات الصلة من أجل تطوير برامج أعمال بومديسا وتعزيز تمكين المجتمع. كما يُنصح بتوسيع شبكة التعاون مع الجهات الخارجية، مثل القطاع الخاص، لدعم تطوير مشاريع بومديسا. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي الاستمرار في تنفيذ برامج التوعية للمجتمع بشكل مستدام من أجل زيادة مشاركة المجتمع في أنشطة بومديسا. كما تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية تركز على استراتيجيات تعزيز قدرات الإدارة ونماذج تمكين المجتمع الأكثر فاعلية لاستخدام بومديسا.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين المجتمعي، الدور الإداري، القدرة المؤسسية، بومديسا

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT, Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang. Dengan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Semoga shalawat dan salam selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, suri teladan umat Islam yang akan memberikan syafaat-Nya sehingga skripsi ini dengan judul “Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan” dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini dilaksanakan bulan Oktober 2025 hingga November 2025 di Kelurahan Pangkalan Lesung Kecamatan Pangkalan Lesung Kabupten Pelalawan. Tulisan ini adalah hasil karya ilmiah yang disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana Sosial (S. Sos) di Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis sangat menyadari betapa besar bantuan yang diterima dari berbagai pihak yang telah memberikan doa, dukungan, dan kemurahan hati. Tanpa adanya bimbingan, nasehat, serta dukungan tersebut, penulisan skripsi ini tentu tidak dapat berjalan dengan lancar dan mencapai hasil yang memuaskan. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengungkapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Hj. Leny Nofianti MS, SE, M.Si, Ak, CA selaku Rektor UIN Suska Riau, Prof. H. Raihani, M.Ed., Ph.D selaku wakil rektor I, Dr. Alex Wenda, ST M.Eng selaku wakil rektor II, Dr. Harris Simaremare, MT selaku wakil rektor III, Dr. HA Munir, MA selaku kepala biro AUPK, trimakasih atas segala fasilitas yang di berikan selama penulis berada di bangku kuliah
2. Prof. Dr. Masduki, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah Dan Komunikasi, Dr. Muhammad Badri, S.P., M.Si selaku wakil dekan I, Dr. Titi Antin, S.Sos., M.Si selaku wakil dekan II, Dr. Sudianto, S.Sos., M.I.Kom selaku wakil dekan III, terimakasih atas bekal dan masukan yang di berikan selama di Fakultas Dakwah Dan Komunikasi.
3. Dr. Yefni, M.Si selaku Ketua Jurusan Pengembangan Masyarakat Islam UIN SUSKA Riau. Terimakasih kepada ibu dalam hal ini yang telah memberikan bimbingan, saran, masukan, nasehat, motivasi dan dukungan penuh sehingga penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik .
4. Muhammad Soim, S.Sos.I., MA. selaku Sekretaris Jurusan Pengembangan Masyarakat Islam UIN SUSKA Riau. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala ilmu, pengalaman, serta motivasi



yang telah diberikan selama penulis menempuh Pendidikan di Program Studi Pengembangan Masyarakat Islam hingga menyelesaikan skripsi ini.

Dr. Titi Antin, S.Sos.,M.Si. Penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas kesediaan Dosen Pembimbing dalam meluangkan waktu, tenaga dan pikiran, serta memberi bimbingan, arahan dan saran kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sultan Syarif Kasim Riau, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala ilmu pengetahuan yang telah diberikan, khususnya dalam bidang Pengembangan Masyarakat Islam, baik melalui kegiatan akademik maupun non akademik, yang sangat bermanfaat bagi penulis, sehingga tidak memungkinkan untuk disebutkan satu per satu.

Kepada seluruh pengurus Bumdesma Kelurahan pangkalan lesung Kabupaten Pelalawan. yang telah memberikan kesempatan dan waktu luang untuk penulis memberikan data untuk menyelesaikan tugas skripsi ini.

Kepada kedua orang tua tercinta, ayahanda Karyono dan Almarhum ibunda Sutiyeem, yang telah wafat semoga ibunda berada disisi Allah Swt. Penulis menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas segala kasih sayang, doa yang tiada henti, dukungan, serta motivasi yang senantiasa diberikan kepada penulis dalam meraih cita-cita, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan keberkahan di dunia serta menempatkan keduanya di tempat terbaik di akhirat kelak.

Kepada Kakak dan Abang Ipar tercinta, Lasmini dan Yudi. penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya atas segala dukungan, motivasi, serta bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama proses penyelesaian skripsi ini.

10. Kepada Partner saya Ari Armansyah, S.Sos. Sekaligus sahabat dan teman seperjuangan penulis mengucapkan terima kasih sudah selalu Bersama dan saling memberikan kontribusi yang baik dan dukungan penuh dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Kepada Melda Susanti yang sebatas teman penulis mengucapkan terima kasih bisa dapat mengenal dan dapat berteman baik sehingga penulis menjadikan semangat dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Kepada Hamdani, Baihaqi, Rizky Reza sahabat terbaik sudah berteman baik dalam suka maupun duka dan saling suport satu sama lain.
13. Kepada Abang Taufiq Hidayat sebagai owner kece ojek mahasiswa (Komah) terima kasih sebesar-besarnya sudah pernah menerima saya sebagai rekan kerja untuk bisa mendapatkan uang jajan kuliah saya.

1. Diarhang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis atau tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

14. Teman-teman seperjuangan Pengembangan Masyarakat Islam terkhusus kelas PMO A dan B angkatan 2022 atas kerjasama, kekompakan, perjuangan, semangat, dan kerja kerasnya selama ini. Semoga persahabatan kita tetap terbina dan terjaga walaupun kita sudah melakukan aktivitas masing-masing.
  15. Terakhir, saya ingin menyampaikan penghargaan khusus kepada diri saya sendiri, Irpandi, yang telah berhasil menyelesaikan skripsi ini hingga titik akhir, meski ditempuh dengan berbagai drama. Saya berusaha menguatkan diri dengan izin Allah dan dukungan dari semua pihak yang terlibat. Terima kasih telah selalu berpikir positif di saat-saat sulit ketika keadaan tidak berpihak, serta selalu percaya pada diri sendiri. Dengan demikian, saya mampu membuktikan bahwa saya bisa mengandalkan diri sendiri.
- Skripsi ini disusun dengan mencerminkan realitas dan sesuai dengan program yang dilaksanakan. Penulis menyadari bahwa dalam proses penelitian ini, masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif agar kegiatan penulis di masa mendatang dapat lebih lagi. Dengan demikian, penulis menyusun skripsi ini dengan harapan dapat menjadi bahan pertimbangan yang layak dan memberikan manfaat, baik bagi penulis sendiri maupun bagi para pembaca secara umum.

Pekanbaru 1 Februari 2026

**Irpandi**

Nim: 12240111479

UIN SUSKA RIAU

## DAFTAR ISI

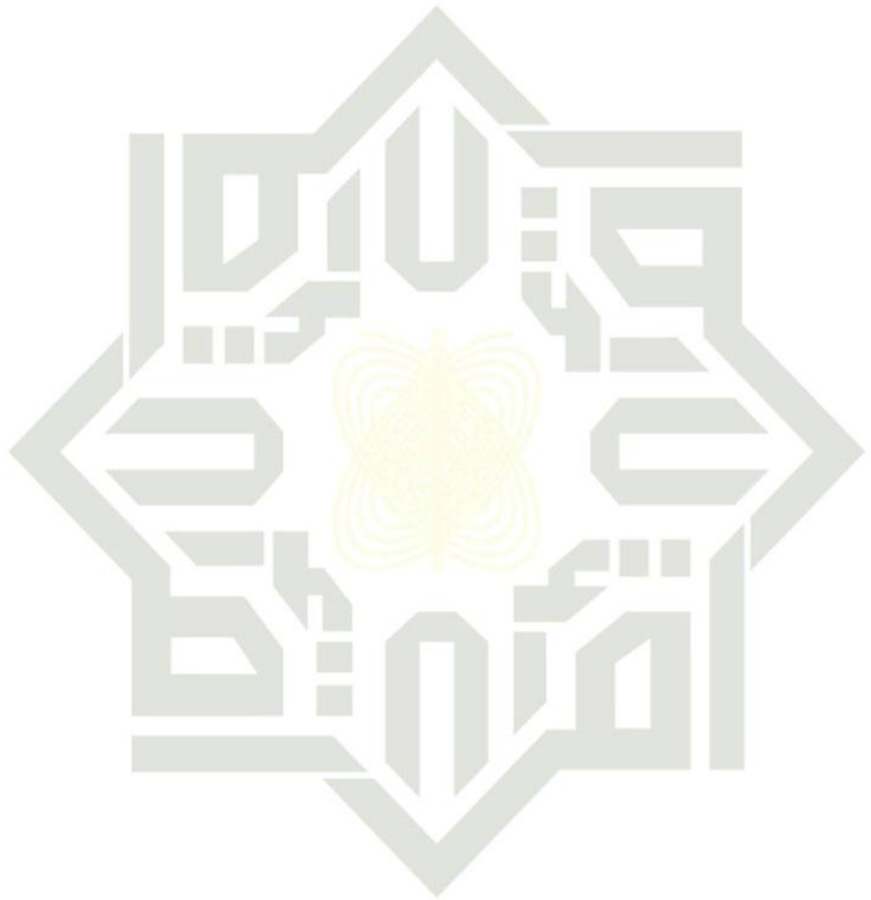
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>ABSTRACT</b> .....	ii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABER</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
<b>A. Latar Belakang</b> .....	1
<b>B. Rumusan Masalah</b> .....	6
<b>C. Tujuan Penelitian</b> .....	6
<b>D. Kegunaan Penelitian</b> .....	6
<b>E. Sistematika Penulisan</b> .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
<b>A. Kajian Terdahulu</b> .....	9
<b>B. Landasan Teori</b> .....	17
1. Teori Peran Pengurus Bumdesma .....	17
2. Teori Pemberdayaan Sebagai Pengatan Kapasitas .....	19
3. Bumdesma Lesung bertuah .....	26
<b>C. Kerangka Berfikir</b> .....	28
<b>BAB III METODEODOLOGI PENELITIAN</b>	
<b>A. Desain Penelitian</b> .....	30
<b>B. Lokasi dan Waktu Penelitian</b> .....	31
<b>C. Informan Penelitian</b> .....	31
<b>D. Teknik Pengumpulan Data</b> .....	32
<b>E. Validitas Data</b> .....	33
<b>F. Teknik Analisis Data</b> .....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
<b>A. Hasil Penelitian</b> .....	35
1. Gambaran Umum Bumdesma Lesung Bertuah .....	35
a. Sejarah Bumdesma .....	35
b. Struktur Organisasi .....	37
2. Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kekembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama .....	39
a. Peran Pengurus Peningkatan Kapasitas Individu .....	40
1. Pengetahuan .....	41

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Keterampilan (Skil) .....	44
3. Sikap (Attitud) .....	47
b. Peran Pengurus Dalam Peningkatan Kapasitas Organisasi .....	50
1. Sumber Daya Pengurus .....	51
2. Tata Kelola Organisasi .....	54
3. Pengambilan Keputusan .....	58
c. Peran Pengurus Dalam Peningkatan Kapasitas Sistem .....	60
1. Dukungan Regulasi Kebijakan Desa .....	61
2. Jaringan Kerja Sama .....	63
3. Partisipasi Masyarakat .....	66
d. Pembahasan .....	67
a Analisis Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Lesung Bertuah .....	70
1. Peran Pengurus Dalam Penguatan Kapasitas Individu... ..	70
2. Peran Pengurus Dalam Penguatan Kapasitas Organisasi .....	71
3. Peran Pengurus Dalam Penguatan Kapsitas Sistem .....	72
<b>BAB V PENUTUP</b>	
A. Kesimpulan .....	74
B. Saran .....	75
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	76
<b>LAMPIRAN</b> .....	80

## DAFTAR TABEL

<p>Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang</p> <p>1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:</p> <p>a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.</p> <p>b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p>	<p>Tabel 1 Informan Penelitian ..... 31</p> <p>Tabel 1 Jumlah Anggota Pengurus Bumdesma Lesung Bertuah ..... 39</p> <p>Tabel 2 Kegiatan Pengurus Dalam Penguatan Kapasitas Invidu ..... 42</p> <p>Tabel 3 Kegiatan Pelatihan Digitalisasi keuangan ..... 46</p> <p>Tabel 4 Kegiatan Disukusi Internal Pengurus Bumdesma Lesung Betuah ..... 48</p> <p>Tabel 5 Pelatihan Manajemen Pengurus Bumdesma Lesung Bertuah ..... 52</p>
--	---

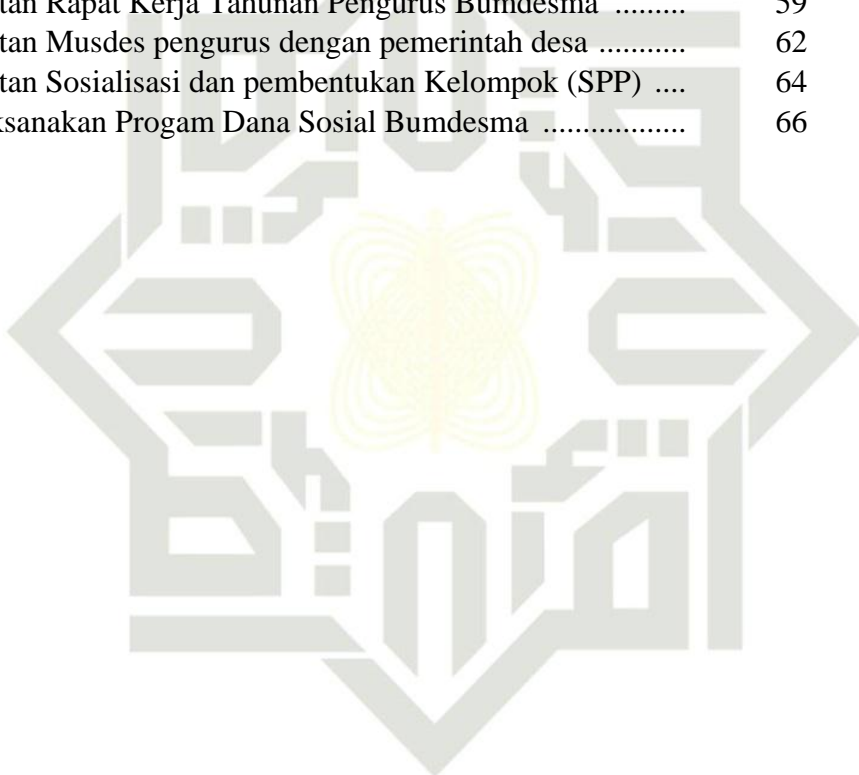


UIN SUSKA RIAU

- Hak Cipta Ditangguhkan UIN Suska Riau
1. Dilarang menyalin, mendistribusikan, atau menyalin ulang materi ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR GAMBAR

Kerangka Berfikir .....	29
Kantor Bumdesma Lesung Bertuah .....	36
Struktur Kepengurusan Bumdesma .....	38
Pelatihan Adminstrasi melalui (Bimtek Tupoksi) .....	43
Pelatihan Digitalisasi Keuangan Bumdesma .....	46
Wawancara Direktur tentang kegiatan dalam Membentuk Sikap Pengurus .....	49
Pelatihan Dan Pendampingan Manajemen Bumdesma .....	53
Sosialisasi Dalam Peningkatan Kapasitas Tata Kelola .....	56
Kegiatan Rapat Kerja Tahunan Pengurus Bumdesma .....	59
Kegiatan Musdes pengurus dengan pemerintah desa .....	62
Kegiatan Sosialisasi dan pembentukan Kelompok (SPP) ....	64
Melaksanakan Progam Dana Sosial Bumdesma .....	66



## DAFTAR LAMPIRAN

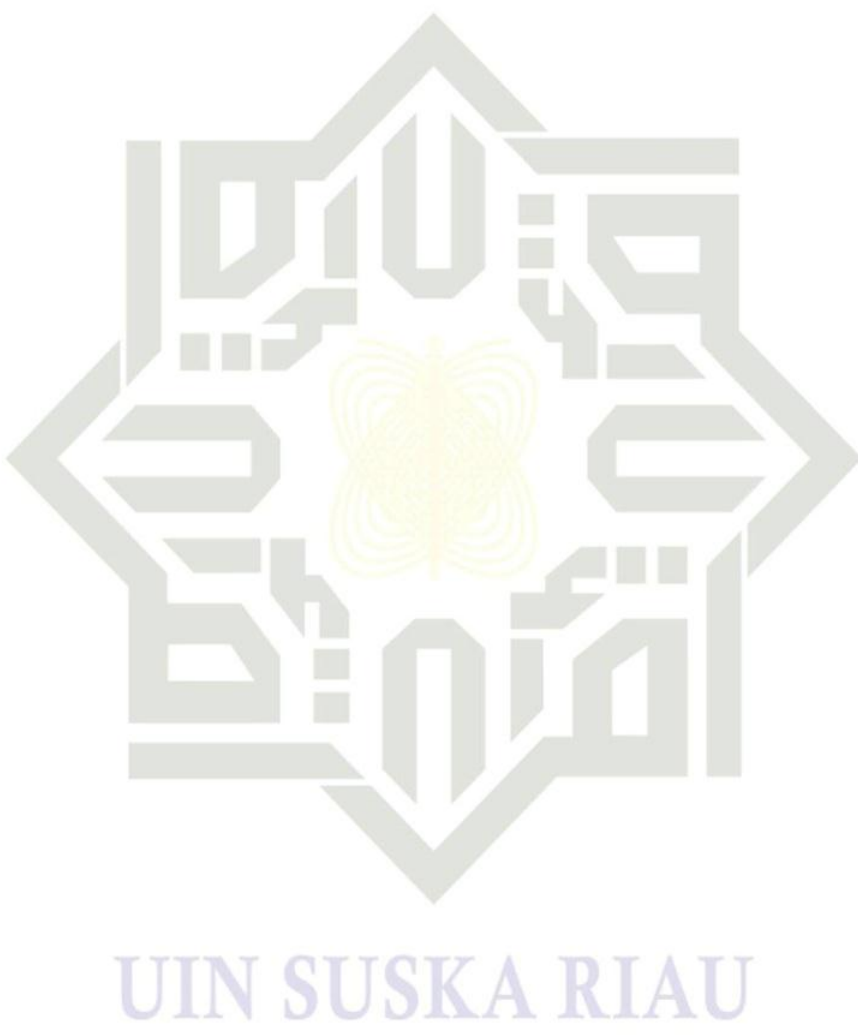
1	.....	75
2	.....	77
3	.....	78
4	.....	88
5	.....	90
6	.....	93

© Hak Cipta dan Hak Milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta dan Hak Milik UIN Suska Riau

1. Dilarang menyalin, mengutip, atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) didefinisikan sebagai Badan Usaha yang modalnya seluruhnya atau sebagian besar dihasilkan oleh desa, melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa yang diketola terpisah dari aset, jasa, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (Aklina Zulfiya & Sirad Mochamad Chobir, 2023). Badan Usaha Milik Desa, menyebut jenis Bumdes ada 2 (dua) jenis, yaitu Bumdes dan Bumdes Bersama. Bumdes didirikan oleh satu Desa. Sedangkan Bumdes Bersama didirikan oleh dua desa atau lebih. Bumdes/Bumdes Bersama dapat di menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Hadi, 2021). Pembentukan Badan Usaha Milik Desa Bersama ditetapkan dengan peraturan desa, untuk kepengurusan Badan Usaha Milik Desa Bersama terdiri dari pemerintah desa dan masyarakat desa setempat (Wangsa, 2019). keberadaan Bumdesma ini bisa memanfaatkan potensi yang ada di suatu desa, baik itu dari alam maupun dari masyarakatnya. Disamping itu Bumdesma ini diharapkan dapat meningkatkan pendapatan asli desa.

Besaran kepemilikan modal Bumdes/Bumdes Bersama sebagaimana peraturan undang-undang nomor 7 tahun 2023 ayat (1) pasal 12 penyertaan bersumber dari APBD desa masing-masing desa, yang ditetapkan dengan peraturan desa atau peraturan bersama kepala desa, selanjutnya Penyertaan modal dapat berasal dari lembaga berbadan hukum, lembaga tidak berbadan hukum, orang perseorangan, gabungan orang dari desa dan/atau Desa-desa setempat. Bumdes Bersama dapat memanfaatkan dana yang diberikan oleh pemerintah di Pasal 6 Undang-Undang Nomor 7 tahun 2023 yaitu tentang pengembangan kapasitas ekonomi produktif, kewirausahaan masyarakat dan peningkatan kapasitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (Suryo Kencono et al., 2023).

Peran pengurus dalam mengelola lembaga Bumdesma secara umum di Indonesia meliputi dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan kegiatan usaha yang dijalankan dari perencanaan melibatkan identifikasi potensi dan kebutuhan masyarakat, serta penyusunan rencana bisnis yang matang (Suharto, 2018). Pelaksanaan mencakup pengelolaan operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. sedangkan pengawasan dilakukan untuk memastikan Bumdesma berjalan sesuai dengan rencana dan peraturan yang berlaku. Selain keberhasilan Bumdesma yaitu adanya Partisipasi aktif masyarakat, keterlibatan masyarakat dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program tidak hanya meningkatkan rasa memiliki, tetapi juga

1. Debarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



memastikan bahwa usaha yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Dengan melibatkan masyarakat, Bumdesma dapat lebih responsif terhadap perubahan dan tantangan yang dihadapi. Secara keseluruhan, keberhasilan Bumdesma dalam pengelolaannya di Indonesia merupakan hasil dari kombinasi kepemimpinan yang efektif, manajemen yang baik, partisipasi masyarakat, dukungan pemerintah, dan pemanfaatan potensi lokal. Dengan memperhatikan semua aspek ini, Bumdesma dapat berfungsi sebagai motor penggerak perekonomian desa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

Berdasarkan dari hasil observasi awal peneliti temukan dilapangan bahwa Kabupaten Pelalawan memiliki 6 jumlah lembaga Badan Usaha Milik Desa Bersama yang aktif dan 59 jumlah Bumdes desa di Kabupaten Pelalawan. Pembentukan Bumdesma ini adalah sebagai tindak lanjut dari Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri sejak tahun 2015 sehingga dari perubahan tersebut terjadinya perubahan struktur dan tugas kepengurusan Bumdesma Lesung bertuah, maka perlu adanya pembentukan tata kelola yang baik, struktur organisasi yang baik sangat menentukan keberhasilan suatu kelembagaan Bumdesma. Masalah yang peneliti temukan dilapangan bahwa masih adanya keterbatasan sumber daya manusia pada pengurus Bumdesma Lesung Bertuah saat ini bahwa pengurus belum mampu mengembangkan unit usahanya secara luas dan sulit bersaing hal ini ditunjukan karena adanya latar belakang pendidikan dari pengurus Bumdesma Lesung Bertuah saat ini, data ini diperkuat dari buku profil Bumdesma Lesung Bertuah yang menampilkan tingkat masing-masing Pendidikan pengurus Bumdesma hal ini terlihat dari total dari jumlah keseluruhan 23 anggota pengurus Bumdesma Lesung Bertuah, hanya Direktur Bumdesma yang memiliki Pendidikan tertinggi selain itu pengurus masih rata-rata pendidikanya hanya tamatan SMA sehinga masih belum sepenuhnya pengurus Bumdesma Lesung Bertuah memahami tugas dan struktur kelembagaan Bumdesma dalam arti secara luas, maka perlu adanya penguatan kapasitas dalam mengembangkan suatu kelembagaanya melalui sosialisasi, pendampingan serta pelatihan pada pengurus Bumdesma Lesung Bertuah. Secara teori untuk mengukur Bumdesma yang berkembang dan belum berkembang itu dapat diklasifikasikan dalam tiga tahap perkembangan yaitu Bumdesma pemula, berkembang dan Bumdesma maju. Bumdesma pemula adalah Bumdesma yang mulai aktif namun belum memberikan kontribusi kepada masyarakat luas maupun pemerintah desa sejak awal penyertaan modal dari desa, sedangkan Bumdesma berkembang adalah Bumdesma yang sudah memberikan kontribusi kemasyarakat melalui unit usaha yang dijalankanya sehingga pendapatan Bumdesma memberikan dampak baik kepada pemerintah

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

desa maupun masyarakat desa. Namun, masih perlu adanya optimalisasi pada kelembagaannya, dan sedangkan Bumdesma maju adalah Bumdesma yang sudah memiliki beragam unit usaha yang dijalankannya dan memiliki dampak ekonomi yang dirasakan masyarakat dengan membuka lapangan pekerjaan dari keberhasilan dari unit usaha yang dijalankan, hal ini membuktikan bahwa Bumdesma yang maju pengeloanya sudah berjalan baik dan maksimal.

Bahwa ini salah satu fenomena bagi peneliti untuk melihat bagaimana pengurus Bumdesma ini mampu mengembangkan kelembagaannya disaat Bumdesma di Indonesia masih banyak yang belum berkembang serta apa saja faktor hambatan dalam mengelolah unit usaha yang dijalankan, maka dari sini pengembangan kapasitas menjadi penting, dalam suatu organisasi sehingga akan mampu berkembang dan bertahan apabila memiliki tiga pilar utama yaitu memiliki kapasitas individu (sumber daya manusianya), kapasitas kelembagaan (struktur manajemen organisasi), dan kapasitas sistem (dukungan lingkungan, kebijakan, dan networking/kerja sama) Morgan, P. (1998).

Oleh karenanya berdasarkan fenomena tersebut bahwa peneliti menitikberatkan pada pengembangan kapasitas kelembagaan karena dilatar belakagin dari keterbatasan SDM pengurus Bumdesma sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang bagaimana pengurus memainkan peranya dalam mengembangkan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama demi menjaga keberlanjutan unit usahanya apakah pengurus mampu memperkuat kapasitas kelembagaan melalui inovasi, kepemimpinan dan pengelolaan secara mandiri bagaimana strategi yang mereka terapkan untuk mempertahankan eksistensi Bumdesma, maka perlu dilaksanakan analisis terhadap peran dari pengurus Bumdes Bersama yang lainnya. maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang selanjutnya diberikan judul:

## **“Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) Lesung Bertuah Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan”**

### **1. Penegasan Istilah**

Untuk menghindari terjadi kesalah pahaman dalam memahami judul penelitian ini, maka penulis perlu menjelaskan istilah-istilah yang ada pada penelitian sebagai berikut:

#### **Peran**

Peran menurut Soerjono Soekanto yaitu peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan sesuai dengan kewajibannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Dalam sebuah organisasi setiap orang memiliki berbagai macam karakteristik

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dalam melaksanakan tugas, kewajiban atau tanggung jawab yang telah diberikan oleh masing-masing organisasi atau lembaga (Soekanto, 2002).

Peran yang dimaksud dalam penelitian ini adalah apa saja yang dilakukan oleh Bumdesma sebagai lembaga usaha yang dibentuk oleh beberapa desa untuk bekerja sama. Jadi, Bumdesma terbentuk karena ada beberapa desa yang ingin menggabungkan kekuatan agar usaha yang mereka jalankan bisa lebih besar, lebih kuat, dan lebih bermanfaat untuk masyarakat, dengan kata lain, peran Bumdesma menggambarkan apa yang dilakukan Bumdesma untuk memajukan ekonomi, meningkatkan pelayanan, dan mengelola usaha bagi kesejahteraan masyarakat desa.

### **b) Pengurus Bumdesma**

Pengurus adalah sekelompok orang yang diberi wewenang dan tanggung jawab untuk mengatur, mengelola, serta menjalankan roda organisasi agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai secara efektif Menurut (Soekanto, 2001). Pengurus memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional dalam organisasi atau lembaga. pengurus adalah pihak yang secara resmi ditunjuk atau dipilih untuk menjalankan kegiatan manajerial dalam suatu organisasi atau badan usaha, termasuk merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengawasi jalannya organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan Pengurus adalah individu atau kelompok yang diberi mandat untuk mengatur, menggerakkan, dan mengawasi aktivitas organisasi agar tujuan dapat dicapai secara efektif dan efisien intinya adalah pengurus sebagai regulator, penggerak dan pengawas dari kegiatan organisasi (Hasibuan, 2016).

Tugas pengurus yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengurus Bumdesma yaitu dari Direktur, Sekeretaris Bendahara, Pengawas dan Penasehat yang menjalankan kegiatan operasional Bumdesma di Kelurahan Pangkalan Lesung, dengan mengelola sumber daya, dan memastikan keberlangsungan organisasi sesuai dengan visi, misi, serta tujuan yang telah ditetapkan. Pengurus bertanggung jawab untuk merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi program kerja, serta menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan. Pengurus juga berperan sebagai pelaksana kebijakan yang ditetapkan oleh pemilik atau Dewan pengawas organisasi. Dalam konteks Bumdesma, pengurus bertugas mengelola dan mengembangkan unit usaha yang ada, merancang strategi bisnis, mengoptimalkan potensi desa, dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan ekonomi lokal.

Badan Usaha Milik Desa Bersama dibentuk sebagai bentuk integrasi dan kolaborasi ekonomi antar desa untuk mengelola potensi dan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

aset desa secara bersama, di Kelurahan Pangkalan Lesung Bumdesma merupakan kelanjutan dari pengelolaan dana eks-PNPM Mandiri, yang kemudian berubah menjadi lembaga usaha desa yang mandiri. Namun, dalam perkembangannya pengurus Bumdesma Lesung Bertuah masih memiliki keterbatasan SDM hal ini ditunjukkan latar belakang Pendidikan yang dimiliki pengurus Bumdesma sehingga perlunya penguatan kapasitas dalam mengembangkan suatu kelembaganya.

### c. Pengembangan Kapasitas Organisasi

Milen mendefenisikan kapasitas sebagai kemampuan individu, organisasi atau sistem untuk menjalankan fungsi sebagaimana mestinya secara efektif, efisien dan terus-menerus Milen (2004). Pengembangan kapasitas dimaknai sebagai suatu proses yang sistematis untuk meningkatkan kemampuan individu, organisasi, dan sistem yang lebih luas agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara berkelanjutan. Pengembangan kapasitas kelembagaan adalah suatu proses yang dilakukan secara terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan suatu lembaga dalam menjalankan peran, fungsi, dan tanggung jawabnya secara efektif (Merilee S, Grindle, 1997). Proses ini mencakup penguatan sumber daya manusia, penataan struktur dan mekanisme kerja organisasi, serta penyempurnaan sistem, aturan, dan tata kelola kelembagaan agar lembaga mampu beradaptasi dengan perubahan, mencapai tujuan yang ditetapkan, dan memberikan manfaat yang optimal bagi pihak-pihak yang dilayaninya.

Sementara itu, istilah pengembangan kapasitas kelembagaan dalam konteks penelitian ini dipahami sebagai proses peningkatan kemampuan lembaga agar mampu melaksanakan peran dan fungsinya secara optimal dan berkelanjutan. Upaya tersebut meliputi penguatan kompetensi sumber daya manusia pengelola, baik dari sisi pengetahuan maupun keterampilan dalam mengelola usaha Bumdesma, serta penataan organisasi agar struktur dan pembagian peran tugas, dan kewenangan berjalan secara jelas dan efektif, di samping itu, pengembangan kapasitas kelembagaan juga diarahkan pada penyempurnaan pengembangan Bumdesma dari mengatur, mengelola, dan mengendalikan seluruh proses kelembagaan dan kegiatan usahanya agar berjalan secara tertib, transparan, dan bertanggung jawab. dan kebijakan internal yang lebih terbuka dan partisipatif, sehingga mendorong keterlibatan masyarakat, pemerintah desa, mitra lain dan memperkuat kepercayaan masyarakat. Melalui proses ini, Bumdesma Lesung Bertuah diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya dalam mengelola potensi ekonomi desa dan memberikan dampak positif bagi desa-desa yang ada Kecamatan Pangkalan Lesung.

Dalam penelitian ini melihat bahwasanya peran yang dijalankan oleh pengurus Bumdesma Lesung Bertuah Di Kelurahan Pangkalan Lesung yang saat ini berjalan yaitu menyusun perencanaan usaha, mengelola kegiatan operasional usaha bumdesma, mengembangkan usaha dan mencari peluang, menguatkan manajemen usaha, menjaga aset dan kekayaan Bumdesma, dengan penegasan istilah ini, diharapkan pembaca dapat memahami secara jelas batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini dan konteks operasionalnya di lapangan.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini ialah Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana peran pengurus dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan Bumdesma Lesung Bertuah. Selain itu, apa saja kendala yang dihadapi oleh pengurus dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Bumdesma?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumuan masalah yang telah di kemukakan penulis di atas maka Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Bumdesma mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Bumdesma dan mencari solusi yang dapat diterapkan.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun kegunaan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Manfaat Teoritis**

Manfaat penelitian ini bagi pengembangan keilmuan program studi pengembangan masyarakat islam bisa menambah wawasan terutama tentang bagaimana lembaga seperti bumdesma berperan dalam memajukan ekonomi masyarakat desa.

Hasil dari penelitian ini bisa jadi bahan pembelajaran dan referensi untuk mahasiswa dan dosen dalam memahami cara-cara pemberdayaan masyarakat yang lebih nyata dan sesuai dengan kondisi di lapangan. Selain itu, penelitian ini juga bisa menginspirasi lahirnya Ide-ide baru dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pendekatan yang melibatkan masyarakat secara langsung.

#### **2. Manfaat praktis**

Manfaat penelitian ini bagi pemerintah desa dapat menjadi referensi dalam memahami peran penting pengurus dalam mengembangkan tata kelola Bumdesma. Informasi yang diperoleh bisa dimanfaatkan oleh pemerintah desa untuk menyusun kebijakan yang mendukung penguatan kapasitas pengurus serta meningkatkan efektivitas pengelolaan Bumdesma guna mendorong pertumbuhan ekonomi desa.

- b. Manfaat penelitian ini bagi (Bumdesma) berguna sebagai bahan evaluasi dalam menilai efektivitas struktur organisasi dan sistem pengelolaan Bumdesma. Selain itu, temuan dari penelitian ini dapat dijadikan pedoman untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan Bumdesma untuk memperbaiki sistem operasional, serta mendorong perencanaan program kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat dan potensi wilayah. Agar perusahaan (Bumdesma) mengetahui sejauh mana peranan pengurus dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Bumdesma serta menjadi acuan bagi Bumdesma dalam mengambil keputusan.

Manfaat penelitian ini Bagi masyarakat Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kesadaran masyarakat akan peran dan manfaat Bumdesma dalam pembangunan ekonomi lokal. Secara praktis, masyarakat dapat memperoleh keuntungan melalui peningkatan akses terhadap kegiatan ekonomi, penciptaan peluang usaha, serta peningkatan taraf hidup dari hasil usaha yang dikelola Bumdesma secara profesional dan transparan. Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya dengan mendalami teori yang telah didapatkan selama bangku kuliah sehingga dapat memberikan kontribusi yang solutif dari permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat dalam bentuk karya tulis.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## E. Sistematika Penulisan

Dalam melakukan Pembahasan, akan dibagi dalam tiga bagian penulisan dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab ini peneliti membahas latar belakang masalah yang menjadi alasan mengapa dilakukannya penelitian ini, rumusan masalah yang menggambarkan fokus pada penelitian, tujuan penelitian yang ingin dicapai, dan manfaat penelitian baik secara teoritis maupun praktis.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab ini peneliti menyajikan kajian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, berisi teori yang berhubungan dengan topik penelitian, dan berisi kerangka pemikiran yang membangun hubungan antara teori dan masalah yang di teliti.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini peneliti memaparkan desain penelitian dan jenis penelitian yang di gunakan, berisi lokasi penelitian alasan mengapa tertarik melakukan penelitian di lokasi tersebut, sumber data penititan berisi tabel informan siapa saja yang terlibat dalam penelitian ini, Teknik pengumpulan data isi dari point ini yaitu observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi, validitas data, dan terakhir Teknik analisis data yang digunakan untuk mengolah dan menafsirkan data yang di peroleh.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini hasil penelitian berisi laporan analisis data yang berhasil didapatkan dari penelitian. Data ini biasanya disajikan dalam tabel beserta penjabarannya di bawahnya. Hasil penelitian berupa data sekunder (gambaran umum) dan data primer (sesuaikan dengan substansi).

### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, serta saran-saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait berdasarkan temuan penelitian.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Kajian Terdahulu

Penelitian berjudul Implementasi Transformasi Kapasitas Kelembagaan Bumdes di Kabupaten Musi Banyuasin Melalui Pendampingan Intensif dan Kemitraan Bisnis yang dilaksanakan oleh Harbi dan Nizar (2025).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendampingan yang dilakukan secara terus-menerus mampu membantu Bumdes menjadi lebih tertata dan siap berkembang. Melalui pendampingan, pengurus Bumdes mulai memahami bagaimana menyusun program kerja, membuat proposal usaha, serta mengenali potensi dan masalah yang mereka hadapi. Beberapa Bumdes bahkan sudah berhasil menjalin kerja sama awal dengan perusahaan di sekitar desa. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa masih banyak pengurus Bumdes yang memiliki keterbatasan, terutama dalam hal kemampuan manajerial, penggunaan teknologi, dan kepercayaan diri saat berhadapan dengan pihak luar. Meski begitu, pendampingan yang diberikan terbukti membantu pengurus menjadi lebih mandiri, lebih percaya diri, dan lebih profesional dalam mengelola usaha desa.

Teori di gunakan Penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan pengembangan kapasitas dan pemberdayaan masyarakat. Bumdes dipandang sebagai lembaga ekonomi desa yang hanya bisa berkembang jika pengurusnya memiliki pengetahuan, keterampilan, dan tata kelola yang baik. Pemberdayaan diartikan sebagai proses membimbing dan mendampingi masyarakat desa agar mampu mengelola potensi yang dimiliki secara mandiri.

Metode penelitian menggunakan pendekatan partisipatif, di mana pengurus Bumdes dilibatkan secara langsung dalam seluruh proses kegiatan. Peneliti memulai dengan melihat kondisi awal Bumdes melalui pengamatan dan wawancara untuk memahami masalah yang dihadapi. Setelah itu, dilakukan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kemampuan pengurus, terutama dalam hal perencanaan usaha dan penyusunan dokumen. Pendampingan kemudian dilakukan secara intensif agar materi yang sudah diberikan dapat diterapkan di lapangan.

Penelitian dalam skripsi ini memiliki kesamaan dengan penelitian Harbi dan Nizar (2025) karena sama-sama membahas peran Bumdes atau Bumdesma dalam meningkatkan ekonomi desa. Kedua penelitian melihat bahwa pengurus BUMDes memegang peranan penting dalam pengelolaan usaha desa, terutama dalam perencanaan, pengelolaan, dan kerja sama dengan pihak lain. Selain itu, keduanya juga menggunakan pendekatan pemberdayaan masyarakat, yang menekankan pentingnya peningkatan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Debarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemampuan pengurus agar Bumdes dapat berjalan dengan baik dan berkelanjutan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Harbi dan Nizar (2025) terletak pada fokus dan tujuan penelitian. Penelitian Harbi et al. lebih menekankan pada kegiatan pendampingan untuk meningkatkan kapasitas BUMDes agar siap bekerja sama dengan mitra usaha. Sementara itu, skripsi ini lebih fokus pada kajian peran pengurus Bumdesma dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan Bumdesma kolaborasi antar lembaga dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara menyeluruh untuk masyarakat kecamatan pangkalan lesung.

Penelitian berjudul Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Desa Oabikase Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara TTU) yang dilaksanakan Rozari dan Nursalam (2023)

Penelitian yang dilakukan oleh Nursalam dalam jurnal JDIT berfokus pada penguatan kapasitas kelembagaan sebagai strategi utama dalam mendukung keberhasilan program pemberdayaan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelembagaan yang memiliki struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang terarah, serta mekanisme kerja yang terkoordinasi dengan baik mampu menjalankan program pemberdayaan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Kelembagaan tidak hanya berperan sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai penggerak yang mampu menghubungkan kepentingan masyarakat dengan kebijakan pemerintah serta peluang kerja sama dengan pihak luar. Dalam konteks ini, keberhasilan program sangat dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga tersebut mampu mengelola sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia, keuangan, maupun potensi lokal yang ada di wilayahnya.

Teori yang di gunakan teori pemberdayaan masyarakat dan teori pengembangan kapasitas sebagai landasan analisis. Teori pemberdayaan masyarakat menekankan bahwa masyarakat bukan sekadar objek pembangunan, melainkan subjek yang memiliki potensi, kemampuan, dan hak untuk terlibat aktif dalam setiap proses pembangunan (Grindle, Merilee S., Mary E Hilderbrand, 1995). Dalam perspektif ini, pemberdayaan dipahami sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan masyarakat agar mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara mandiri dan berkelanjutan

Metode yang digunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin memahami secara mendalam proses pemberdayaan masyarakat yang berlangsung di lapangan, termasuk dinamika hubungan antara kelembagaan, masyarakat, dan pemerintah.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengelola kelembagaan dan masyarakat, observasi langsung terhadap aktivitas program, serta studi dokumentasi untuk memperkuat temuan lapangan.

Persamaan dalam penelitian ini keduanya sama-sama menempatkan kelembagaan ekonomi desa sebagai aktor utama dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu, kedua penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali realitas sosial dan kelembagaan secara mendalam, serta sama-sama berangkat dari perspektif pemberdayaan masyarakat dan pengembangan kapasitas.

Meskipun demikian, terdapat perbedaan yang cukup mendasar antara jurnal Nursalam dan penelitian skripsi ini. Penelitian dalam jurnal lebih menekankan pada penguatan kapasitas kelembagaan secara umum dalam konteks program pemberdayaan masyarakat, tanpa fokus khusus pada satu jenis lembaga ekonomi desa tertentu. Sementara itu, skripsi ini secara spesifik mengkaji Bumdesma sebagai lembaga ekonomi desa bersama, dengan fokus utama pada peran pengurus dalam meningkatkan kapasitas kelembagaan melalui peran tugas sebagai pengurus dalam meningkatkan kapasitas individu, organisasi dan kapasitas sistem guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

3. Penelitian berjudul Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pengembangan Usaha Ekonomi Di Pedesaan Desa Gandon Kecamatan Koloran Kabupaten Temanggung yang dilaksanakan Sri Mustika Wardani dan Totong Subina pada tahun (2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran Bumdes mendukung kemandirian ekonomi desa, yaitu, peran BUMDes terkait aspek pelayanan berimplikasi terhadap kemandirian ekonomi desa, peran Bumdes terkait aspek akuntabilitas berimplikasi terhadap meningkatnya pendapatan asli desa, Keberhasilan dari program Bumdes sangat tergantung dari bagaimana pengelola Bumdes memainkan peranya, Berdasarkan hasil penelitian dapat dikatakan bahwa Bumdes di Desa Gandon Kecamatan Kaloran Kabupaten Temanggung cukup berhasil memberikan kesejateraan bagi pengelolanya dan juga masyarakat yang memanfaatkan program BUMDes untuk mengembangkan ekonomi mandirinya.

Teori yang digunakan yaitu teori Pemberdayaan masyarakat menjadi fokus utama dalam penelitian ini, karena Bumdesa berfungsi untuk meningkatkan kapasitas masyarakat dalam mengelola potensi yang ada di desa. Teori ini banyak dikembangkan oleh para ahli seperti Robert Chambers pada tahun 1983, yang menekankan pentingnya partisipasi masyarakat dalam proses pembangunan.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Metode yang digunakan yaitu menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi pustaka (library research). Sumber data berasal dari observasi dan wawancara serta dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis model interaktif Miles and Huberman yaitu mereduksi data, menyajikan data, serta menarik kesimpulan. pengambilan sampel secara random sample artinya peneliti dengan sengaja memilih responden secara acak baik terhadap pengelolanya maupun masyarakat yang memanfaatkan program BUMDes.

dalam penelitian ini sama sama menggunakan metode kualitatif dalam menyelesaikan penelitian ini dengan judul Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Pengembangan Usaha Ekonomi Di Pedesaan Desa Gandon Kecamatan Koloran Kabupaten Temanggung. Perbedaannya pada kajian teori dan hasilnya.

4 Penelitian berjudul Manajemen Tata Kelola BUMDes Dalam pengembangan Usaha Di Bumdesa Karya Usaha Bersama yang dilaksanakan oleh Evi Zubaidah dan Sylvina Rusadi pada tahun (2024).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes bertujuan untuk meningkatkan manajemen Tata Kelola BUMDesa Karya Usaha Bersama, khususnya dalam pengembangan unit usaha air minum masak. Ditemukan bahwa pencatatan laporan yang masih dilakukan secara manual menyebabkan kesalahan dan kekeliruan.

Teori yang di gunakan yaitu E-Government juga menjadi bagian penting dalam penelitian ini. E-Government diartikan sebagai upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik. menjelaskan bahwa E-Government bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelayanan publik, yang sangat relevan dengan penerapan sistem digital dalam pengelolaan BUMDes.

Metode yang di gunakan yaitu metode pengabdian kepada masyarakat (PKM) untuk memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh BUMDesa Karya Usaha Bersama, khususnya dalam pengelolaan unit usaha air minum masak. Prosesnya dimulai dengan identifikasi data yang diperlukan bersama Direktur BUMDes, diikuti dengan penyusunan prosedur sistem yang efisien. Tim kemudian memprogram sistem digital yang akan diterapkan pada unit usaha tersebut.

Persamaan dalam penelitian ini fokus kajiannya sama sama membahas tentang pengembangan tata kelola badan usaha milik desa Bersama bagaimana mengembangkan usaha. Perbedaannya dalam menyelesaikan penelitian ini terdapat perbedaan kajian teori dan metode penelitian ini.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 5 Penelitian berjudul *Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Untuk mewujudkan Desa Mandiri yang dilaksanakan oleh Dora Rinova, Ratu Chaterine Fajri, Irsandi, Indah Satria, dan M Oktaviannur pada tahun (2023).*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa kendala yang dihadapi dalam pengelolaan BUMDes, antara lain kurangnya pemahaman masyarakat tentang manfaat program, terbatasnya sumber daya manusia, dan modal yang terbatas. Untuk mengatasi kendala tersebut, berbagai solusi telah diusulkan, seperti peningkatan edukasi dan sosialisasi mengenai BUMDes, pelatihan manajemen, serta penggalangan dana dari masyarakat.

Kegiatan sosialisasi dan pelatihan yang dilakukan berhasil menarik perhatian masyarakat, terlihat dari antusiasme peserta yang aktif bertanya mengenai pengelolaan BUMDes. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat mulai menyadari pentingnya BUMDes dalam meningkatkan pendapatan dan perekonomian desa. Selain itu, kolaborasi antara berbagai pihak dianggap sangat penting untuk memastikan keberhasilan program ini.

Teori yang di gunakan yaitu Teori partisipasi masyarakat juga diterapkan, menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes, yang dapat meningkatkan pemahaman dan partisipasi mereka dalam program-program pembangunan (Robert Chambers, 1997).

Metode yang digunakan yaitu pengabdian masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Langkah pertama dalam metode ini adalah mengidentifikasi akar permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat terkait pengelolaan BUMDes.

Persamaan dalam penlitian ini dimana hasil pada peniltian ini bagaimana cara bumdes dalam mengemangkan tata kelolah yang efektif. Perbedaanya focus pada kajian teori dan metodenya yang berbeda dalam menyelesaikan penelitian ini.

- 6 Penelitian berjudul *Tata Kelolah Badan Usaha Milik Desa Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Studi Pada Bumdes Ngudi Raharjo, Desa Guri Kulon, Kabupaten Magelang yang di laksanakan oleh Yusna Hidayat pada tahun (2023).*

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Ngudi Rahardjo untuk membangun Desa Girikulon, Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain manusia pelaksana yang diakibatkan oleh rendahnya pendidikan formal di Desa Girikulon dan selanjutnya faktor

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

perlengkapan yang ditimbulkan oleh kurangnya sarana dan prasarana pada BUMDes Ngudi Raharjo

Teori yang di gunakan Teori Good Governance yang digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Ngudi Raharjo. Teori ini menekankan pentingnya prinsip-prinsip berikut dalam pengelolaan yang efektif dengan transparansi, akuntabilitas, keadilan dan partisipasi masyarakat teori ini untuk mengevaluasi bagaimana BUMDes Ngudi Raharjo dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) melalui pengelolaan yang baik, serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas tata kelola BUMDes tersebut.

Metode yang di gunakan yaitu metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Oleh karenanya, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian dapat menghasilkan kajian atas suatu fenomena yang lebih komprehensif.

Persamaanya dalam penelitian sama sama menggunakan metode kualitatif dalam menyelesaikan permasalahan penelitian. Perbedaanya yaitu fokus kajian dan teori yang digunakan.

- 7 Penelitian berjudul Implementasi Prinsip Prinsip Tata Kelola Dan Peranya Pada Kinerja Badan Usaha Milik Desa Desa Gerbo yang di laksanakan oleh Elok Binar Intani, Mudrifah, dan Firda Ayu Amalia pada tahun (2024).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan lima prinsip tata kelola pada kinerja BUMDes Makmur Sentono telah mendekati kesempurnaan, selanjutnya pada operasional BUMDes sendiri masih terdapat kelemahan dikarenakan kurangnya jam operasional di kantor BUMDes.

Teori yang di gunakan yaitu Good Governance menyatakan bahwa tata kelola yang baik terdiri dari prinsip-prinsip seperti profesionalitas, transparansi, responsivitas, strategi visi, dan rule of law. Penerapan prinsip-prinsip ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dan memberikan dampak positif bagi masyarakat desa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode wawancara, observasi dan dokumentasi yang dilakukan pada

BUMDes Makmur Sentono di Desa Gerbo untuk mengetahui tata kelola dan perannya pada kinerja BUMDes.

Persamaan dalam penelitian ini metode yang relevan dengan sama sama menggunakan kualitatif dalam menyelesaikan penelitian dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Perbedaan kajian dan teori dalam penelitian ini.

Penelitian berjudul Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Untuk Meningkatkan Kopetensi Manajerial Dan Tata Kelola Organisasi yang di laksanakan oleh Made Madiarsa, dan Putu Sukma Kurniawan pada tahun (2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan dari kegiatan pengabdian menunjukkan bahwa manajemen BUMDesa telah memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai kompetensi manajerial dan tata kelola organisasi. Mereka kini lebih memahami dasar-dasar kepemimpinan, penyusunan job description, serta pengelolaan organisasi yang sesuai dengan status badan hukum. Selain itu, manajemen BUM Desa juga telah mulai menyusun standar operasional prosedur (SOP) untuk berbagai aktivitas bisnis, seperti pemberian kredit dan penagihan, yang sebelumnya belum ada.

Tori yang di gunakan Dalam penelitian ini yaitu manajemen organisasi dan tata kelola yang baik. Salah satu referensi yang digunakan adalah teori mengenai good governance yang dijelaskan oleh Yuliana dan Alinsari, (2022) Teori ini menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan organisasi, yang sangat relevan dengan konteks pengelolaan BUM Desa sebagai organisasi berbadan hukum.

Metode yang digunakan yaitu metode pelatihan yang disertai dengan kegiatan monitoring pasca pelatihan. Proses pelaksanaan kegiatan ini terdiri dari tiga tahapan utama, yaitu tahap observasi awal, tahap inti, dan tahap monitoring.

Persamaan dalam penelitian ini pada judul Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Untuk Meningkatkan Kopetensi Manajerial Dan Tata Kelola Organisasi hampir sama merujuk pada pengelolaan namun perbedaannya fokus kajiannya yang berbeda lalu teori dan metode dalam menyelesaikan penelitian ini.

9 Penelitian berjudul Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Mendukung Kemandirian Ekonomi Warga Desa Baloroa Puwunu yang di laksanakan oleh Novita Novita, Muhammada Zeylo Auriza dan Mohammad Ega Nugraha pada tahun (2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes memiliki peran dalam mendukung kemandirian ekonomi Desa. Peran BUMDes adalah

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan meningkatkan taraf hidup yang berimplikasi pada pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan. Peningkatan taraf hidup masyarakat dilakukan dengan mengembangkan usaha penjualan bibit tanaman, pupuk tanaman, dan pestisida tanaman.

Teori yang digunakan yaitu konsep atau sistem kerja aktif dan adaptif, hal ini bertujuan agar kami dapat menganalisis lebih dalam permasalahan yang ada di desa. Selain itu, dalam menyusun perencanaan program membangun desa mandiri ini adalah bottom-up planning yakni perencanaan yang disusun dari bawah ke atas sehingga rencana pembangunan benar-benar dibutuhkan dan pelaksanaannya melibatkan masyarakat lokal dalam misi membangun desa agar masyarakat dapat berdaya mandiri dan lebih kreatif dan aktif (Adisasmita, 2006).

Metode yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Selanjutnya, teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, yaitu memberikan gambaran deskriptif tentang temuan.

Persaman dalam penelitian ini dengan judul Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Mendukung Kemandirian Ekonomi Warga Desa Baloroa Puwunu merujuk pada hasil ini merujuk pada bagaimana dalam mengembangkan UMKM sehingga dapat membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat. Perbedaannya pada kajian teori yang digunakan dalam penelitian ini.

- 10 Penelitian berjudul Peran Badan Usaha Milik Desa Dalam Pengembangan Wisata Air D'ganjaran Melalui Tata Kelola, Manajemen Keuangan dan Pemasaran yang dilaksanakan oleh Amirul Mustofa, Liosten Rianna Roosida Uilly Tampubolon dan Widyawat pada tahun (2022).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa wisata air D'Ganjaran yang dikelola oleh BUMDes Sambi Madu di Desa Sambibulu memiliki potensi yang baik, terlihat dari banyaknya pengunjung. Namun, pengelolaan yang ada masih menghadapi tantangan, seperti tata kelola yang kurang baik dan kapasitas sumber daya manusia yang rendah.

Teori yang digunakan Community Based Tourism (CBT) menekankan keterlibatan masyarakat lokal dalam pengelolaan pariwisata, BUMDes Sambi Madu dapat mengoptimalkan potensi wisata dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi masyarakat setempat.

Metode yang digunakan yaitu Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) yang dimulai dengan persiapan kegiatan melalui survei dan kunjungan ke lokasi Wisata Air D'Ganjaran untuk memahami kondisi awal dan kebutuhan pengelola. Selanjutnya, pelaksanaan kegiatan lapangan dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pendampingan

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepada pengurus BUMDes. Pelatihan ini mencakup tata kelola BUMDes, administrasi keuangan, dan pemasaran digital.

Persamaan dalam penelitian ini membahas tentang tata kelola yang belum berjalan maksimal dengan judul Peran Badan Usaha Milik Desa dalam pengembangan Wisata Air D. ganjaran melalui tata kelola, Manajemen Keuangan dan pemasaran namun perbedaannya pada hasil penelitian, kajian teori dan metode yang dilakukan dalam menyelesaikan penelitian ini.

## 2. Landasan Teori

Teori merupakan serangkaian konsep, definisi yang saling berkaitan dan bertujuan untuk memberikan gambaran yang sistematis tentang suatu fenomena. Gambaran sistematis ini dijabarkan dan menghubungkan antara variable satu dengan variable yang lainnya dengan tujuan untuk menjelaskan fenomena tersebut ada beberapa teori yang menjadi acuan terhadap permasalahan yang ada. Untuk melihat gambaran penelitian secara umum dalam rangka teoritis ini penulisan akan membahas mengenai “Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan.

### 1 Konsep Tentang Peran

Peran dalam ilmu sosial berarti suatu fungsi yang dibawakan seseorang ketika menduduki jabatan tertentu, seseorang dapat memainkan fungsinya karena posisi yang didudukinya tersebut Peran memberi makna dalam status, kedudukan dan masyarakat, dapat dijelaskan melalui beberapa cara, yaitu pertama penjelasan historis. Peran menurut Sorjono Soekanto (2002) merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peran.

Dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa Bersama, pengurus bumdesma adalah unsur pelaksana operasional bumdesma yang ditetapkan oleh musyawarah desa dan diangkat oleh kepala desa melalui keputusan kepala desa. Pengurus memiliki tanggung jawab utama dalam menjalankan dan mengelola kegiatan Bumdes sehari-hari sesuai dengan rencana kerja yang telah disepakati Bersama. Maksud dari pengurus Bumdesma di atas adalah yaitu direktur, sekretaris, bendahara, dan penasehat bumdesma, mulai dari merancang kerja, mengatur keuangan, hingga mengawasi jalannya unit-unit usaha yang ada.

Berikut adalah tugas-tugas dari peran pengurus Bumdesma menurut peraturan pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 pasal (27) tentang Badan Usaha Milik Desa Bersama:

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- a. Menyusun rencana kerja dan anggaran tahunan Bumdesma artinya, pengurus harus membuat rencana kegiatan dan penggunaan dana untuk satu tahun ke depan sebagai pedoman menjalankan usaha.
- b. Mengelola kegiatan operasional usaha Bumdesma, Pengurus bertanggung jawab atas jalannya usaha sehari-hari, mulai dari produksi, pemasaran, hingga pelayanan kepada pelanggan.
- c. Mengembangkan usaha dan mencari peluang baru pengurus Bumdesma harus aktif mencari inovasi atau bentuk usaha lain yang bisa menguntungkan dan sesuai potensi desa.
- d. Menkuatkan manajemen usaha dan menyampaikan laporan keuangan serta laporan kegiatan secara berkala. Pengurus wajib transparan dan menyampaikan laporan keuangan serta hasil usaha kepada penasihat (kepala desa) dan musyawarah desa.
- e. Menjaga aset dan kekayaan Bumdes pengurus harus menjaga agar seluruh aset Bumdes tetap aman dan digunakan sesuai fungsinya.

Penerapan peran ini menjadi krusial, terutama dalam menghadapi tantangan seperti keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya pengawasan, dan minimnya partisipasi masyarakat, sebagaimana ditemukan dalam permasalahan di Bumdesma Lesung Bertuah. Oleh karena itu, pemahaman peran tidak hanya mencakup fungsi administratif, tetapi juga kemampuan kepemimpinan, pemberdayaan masyarakat, dan inovasi usaha.

- 1) Peran mencakup tiga hal yaitu :
  - a) Peran meliputi norma-norma yang dihubungkan dengan posisi atau tempat.
  - b) Peran merupakan suatu konsep tentang apa yang dilakukan individu atau masyarakat
  - c) Peran merupakan suatu perilaku masyarakat dalam struktur masyarakat. Peran serta dapat pula dikenali dari keterlibatan, bentuk kontribusi, organisasi kerja, penetapan tujuan.

Menurut Bruce J. Biddle (1986) peran pengurus bumdesma memiliki peran strategis, administratif, dan operasional yang diharapkan mampu menggerakkan roda organisasi dan menciptakan tata kelola yang baik. Pengurus sebagai aktor utama harus memahami peran mereka dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi usaha desa. Masyarakat sebagai stakeholder juga memiliki peran partisipatif dalam pengawasan dan pengambilan keputusan pada akhirnya dapat mencapai tujuan kesuksesan tata kelola bumdesma yang efektif.

Berdasarkan penjelasan dan ciri-ciri di atas dapat disimpulkan bahwa peran Pengurus sangat diperlukan dalam mengembangkan kapasitas kelembagaan badan usaha milik bersama serta memiliki peran yang sangat

penting salah satunya memberikan kesadaran terhadap masyarakat untuk pembangunan dalam mengelola potensi desa, serta mengembangkan unit usaha yang dijalankan dan kerja sama dengan pihak pemerintah, lembaga desa, pihak swasta, maupun masyarakat lokal, disamping itu dapat memberi peluang kerja bagi masyarakat setempat, sehingga Bumdes Bersama mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

## 2) Aspek- Aspek Peran

Menurut Biddle dan Thomas dalam bukunya ia membagi peristilahan dalam teori peran dalam tiga golongan yaitu:

- a) Orang- orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial.
- b) Perilaku yang muncul dalam interaksi tersebut.
- c) Kedudukan orang orang dalam perilaku.

## 3) Orang Yang Berperan

Berbagai istilah tentang orang orang yang mengambil bagian dalam interaksi sosial dapat dibagi dalam dua golongan sebagai berikut:

- a) Aktor atau pelaku, yaitu orang yang sedang berperilaku menurut suatu peran tertentu.
- b) Target (Sasaran) atau orang lain, yaitu orang yang mempunyai hubungan dengan actor dan perilakunya.

## 2 Pemberdayaan sebagai Proses Penguatan Kapasitas

Peran yang dimainkan oleh pemberdayaan pada hakikatnya adalah untuk memperkuat daya (kemampuan dan posisi-tawar) agar masyarakat semakin mandiri Karena itu, pemberdayaan dapat diartikan sebagai proses penguatan kapasitas. Penguatan kapasitas di sini adalah penguatan kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu (dalam masyarakat), kelembagaan maupun jejaring antar individu dan kelompok/organisasi sosial, serta pihak lain di luar sistem masyarakatnya sampai di aras global (Totok Mandikanto 2015).

Dalam konteks kelembagaan desa, pemberdayaan tidak hanya ditujukan kepada masyarakat sebagai individu, tetapi juga diarahkan pada penguatan lembaga ekonomi desa seperti Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma). Oleh karena itu, pemberdayaan dapat dipahami sebagai proses penguatan kapasitas yang berlangsung secara berkelanjutan. Pemahaman ini relevan dengan kondisi Bumdesma Lesung Bertuah, di mana keberhasilan lembaga tidak hanya ditentukan oleh besarnya modal atau jenis usaha yang dijalankan, tetapi sangat dipengaruhi oleh peran pengurus dalam mengelola sumber daya manusia, struktur organisasi, serta hubungan kerja sama dengan pihak luar.

Penguatan kapasitas adalah proses peningkatan kemampuan individu, kelompok, organisasi dan kelembagaan yang lain untuk memahami dan melaksanakan pembangunan dalam arti luas secara berkelanjutan. Dalam pengertian tersebut, terkandung pemahaman bahwa yang dimaksud dengan kapasitas adalah kemampuan (individu, kelompok, organisasi, dan kelembagaan yang lain) untuk menunjukkan/memerankan fungsinya secara efektif, efisien, dan berkelanjutan kapasitas bukanlah sesuatu yang pasif, melainkan proses yang berkelanjutan; pengembangan kapasitas sumberdaya manusia merupakan pusat pengembangan kapasitas yang dimaksud dengan kelembagaan, tidak terbatas dalam arti sempit (kelompok, perkumpulan atau organisasi), tetapi juga dalam arti luas, menyangkut perilaku, nilai-nilai, dll.

Dalam teori Penelitian ini, pemberdayaan tidak dilihat sebagai program bantuan semata, melainkan sebagai proses internal yang digerakkan oleh pengurus Bumdesma. Pengurus berperan sebagai aktor utama yang menentukan arah pengembangan kelembagaan melalui perencanaan usaha, pengelolaan operasional, penguatan manajemen, serta pencarian peluang kerja Sama. Dengan demikian, Pemberdayaan masyarakat dalam Bumdesma berjalan melalui mekanisme penguatan kapasitas kelembagaan yang dikelola oleh pengurus.

Keberhasilan pemberdayaan tidak diukur dari keberhasilan pengelola atau fasilitator program, tetapi dari sejauh mana masyarakat mengakui dan merasakan bahwa perubahan yang terjadi merupakan hasil dari upaya mereka sendiri. Pandangan ini sejalan dengan pemikiran Lao Tsu (dalam Mardikanto, 2003). yang menekankan bahwa keberhasilan tertinggi dari suatu proses pemberdayaan adalah ketika masyarakat merasa mampu dan percaya diri untuk mengelola kehidupannya secara mandiri.

Dalam Penelitian ini ingin melihat sejauh mana Bumdesma mampu bertahan, berkembang, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Hal ini dapat dilihat keberhasilan dari sebuah lembaga Bumdesma, keberhasilan tersebut tercermin dari kemampuan lembaga dalam menjalankan unit usaha secara mandiri dan berkelanjutan. Maka bagian dari teori pemberdayaan dalam penelitian ini salah satunya yaitu pengembangan kapasitas (*Capacity Building*).

#### a. Pengembangan Kapasitas Sebagai Dasar Tujuan Penelitian

Pengembangan kapasitas (*Capacity Building*) merupakan suatu proses untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki individu, kelompok, organisasi atau masyarakat yang bertujuan untuk menganalisa lingkungannya, mengidentifikasi masalah, isu-isu, ataupun peluang yang ada dengan merancang sebuah strategi secara efektif untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan (Grindle dan Hilderbrand, 1995).

Pengembangan kapasitas atau *capacity building* artinya dalam penelitian ini dengan memperkuat kemampuan suatu organisasi, termasuk Badan Usaha Milik Desa Bersama, agar mampu bertahan, berkembang, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Maka dalam penelitian ini, pengembangan kapasitas tidak hanya sebatas peningkatan kemampuan individu, tetapi juga mencakup penguatan struktur organisasi dan sistem lingkungan kerja yang mendukung keberlanjutan usaha.

Soeprpto (2006) dalam bukunya menyebutkan *Capacity Building* juga memiliki tingkatan dalam upaya pengembangan kapasitas yang harus dapat dilaksanakan secara efektif serta berkesinambungan pada 3 tingkatan sebagai berikut:

1. Peningkatan kapasitas individu.

Kapasitas individu meliputi pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan etika. Pengembangan kapasitas individu secara umum dilakukan dengan pendidikan, pengajaran dan pembelajaran secara luas kepada individu itu sendiri. kapasitas individu merujuk pada kemampuan pribadi dari para pengurus Bumdesma seperti direktur, sekretaris, dan bendahara.

2. Peningkatan kapasitas organisasi.

Kapasitas organisasi meliputi sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi dan sistem pengambilan keputusan. Pengembangan kapasitas organisasi secara umum dilakukan dengan pengembangan aturan main organisasi, sistem kepemimpinan, sistem manajemen, pengembangan sumberdaya manusia serta pengembangan jaringan organisasi. Kapasitas kelembagaan berhubungan dengan kondisi internal organisasi Bumdesma itu sendiri, seperti struktur, sistem manajemen, pembagian peran, dalam menjalankan tugas dan mengembangkan unit usaha yang dijalankan.

3. Peningkatan kapasitas sistem.

Kapasitas sistem berkaitan dengan lingkungan eksternal yang mendukung atau menghambat jalannya organisasi, seperti regulasi desa, dukungan kebijakan, jaringan kerja sama, serta partisipasi masyarakat. Dalam konteks Bumdesma, kapasitas sistem mencakup kejelasan regulasi desa yang mengatur pengelolaan Bumdesma, dukungan kebijakan pemerintah desa, serta kerja sama dengan pihak lain, seperti pelaku usaha, lembaga keuangan, dan instansi terkait. Aturan dan kebijakan yang jelas memudahkan pengurus dalam menjalankan usaha dan mengambil keputusan, selain itu kapasitas sistem juga ditentukan oleh dukungan dan partisipasi masyarakat. Masyarakat yang terlibat dan

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mendukung BUMDesma akan membantu kelangsungan usaha dan meningkatkan kepercayaan terhadap lembaga tersebut.

## b. Pengembangan Kapasitas Individu

Pengembangan kapasitas individu, adalah segala upaya untuk memperbaiki atau mengembangkan mutu karakteristik pribadi agar lebih efektif dan efisien, baik di dalam entitasnya maupun dalam lingkup global. Pengembangan kapasitas pribadi, meliputi pengembangan kapasitas kepribadian, kapasitas di dunia kerja, dan pengembangan keprofesionalan (Totok Mardikanto, 2015).

### 1 Pengembangan Kapasitas Kepribadian

Dalam kehidupan sehari-hari, kepribadian (personality) sering banya dipahami sebatas persampilan (performance). tetapi jika ditelusuri lebih mendalam, kepribadian tidak hanya sebatas penampilan (fisik), tetapi menyangkut keseluruhan perilaku yang meliputi:

- a. Penampilan fisik merujuk kepada tingkah-laku (gaya duduk, berdiri, berjalan, keluar-masuk ruangan) tata-busana, tata-riias, gaya-bicara,
- b. Nilai-nilai perilaku, merujuk kepada kebiasaan, norma, dan etika pergaulan yang lain, baik yang dipelihara di dalam sistem sosial tertentu, maupun dalam pergaulan yang lebih luas dengan individu-individu yang berasal dari sistem sosial yang berbeda latar-belakang budayanya;
- c. Keterampilan berkomunikasi, yang meliputi gaya bicara, bahasa lisan maupun bahasa tubuh, penggunaan media perlengkapan berkomunikasi yang selalu harus disesuaikan dengan karakteristik penerima komunikan, serta waktu dan tempatnya.

Pengembangan kapasitas kepribadian mencakup pembentukan perilaku, nilai, dan keterampilan komunikasi yang mendukung interaksi sosial yang baik. Kepribadian tidak sekadar dilihat dari penampilan fisik, tetapi juga dari cara individu bersikap, beretika, serta berkomunikasi dalam berbagai situasi sosial.

### 2 Pengembangan Kapasitas di Dunia Kerja,

Secara Kapasitas di dunia-kerja, merujuk pada karakteristik yang diperlukan bagi setiap individu agar laku (marketable) sebelum memasuki dunia-kerja, meningkatkan mutu dan produktivitas-nya selama melakukan pekerjaannya, maupun untuk pengembangan karirnya, baik vertikal (di dalam organisasi lembaga yang sama) maupun secara horizontal (untuk berpindah ke organisasi/lembaga yang lain).

- a. Kapasitas untuk memasuki dunia-kerja, meliputi: persyaratan kerja yang meliputi: pengetahuan teknis, sikap kewirausahaan, dan keterampilan manajerial yang diperoleh melalui

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pendidikan/pelatihan, serta motivasi bekerja. Di samping itu, tidak kalah pentingnya adalah jejaring dan atau referensi yang dimilikinya; Kapasitas untuk melakukan pekerjaan yang diperolehnya melalui pelatihan (pre-service training, kerja-magang/ apprenticeship, on the job training, tour of duty, studi banding, penataran, dll.

Kapasitas untuk pengembangan karir, yang mencakup budaya-kerja, keterampilan berkomunikasi, hubungan inter-personal, bekerja dalam Tim, saling ketergantungan, serta pengembangan jejaring dan perilaku professional (kedisiplinan, kerja keras, dll.)

Pengembangan kapasitas di dunia kerja berkaitan dengan kemampuan individu untuk memasuki dunia kerja, menjalankan tugas secara produktif, serta mengembangkan kariernya. Hal ini meliputi pengetahuan teknis, sikap kewirausahaan, keterampilan manajerial, serta kemampuan membangun jejaring kerja. Penguatan kapasitas ini penting agar masyarakat memiliki daya saing dan mampu memanfaatkan peluang ekonomi yang ada.

### 3 Pengembangan kapasitas keprofesionalan.

Kapasitas keprofesionalan, adalah segala bentuk perilaku yang sangat diperlukan bagi pengembangan karir dan yang meliputi: pengetahuan teknis, sikap kewirausahaan, dan keterampilan manajerial, sedang integritas professional adalah suatu bentuk loalitas terhadap profesi yang biasanya terlihat dalam kebanggaan profesi pengembangan keahlian dan kecintaan terhadap pekerjaannya, Tentang integritas professional akhir-akhir ini berkembang pemahaman bahwa loalitas terhadap profesi lebih penting dibanding loyalitas terhadap organisasi/lembaga tempat bekerja.

Penguatan kapasitas individu berkaitan dengan kemampuan personal pengurus dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kapasitas ini mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap dan profesionalisme pengurus dalam mengelola Bumdesma. Dalam konteks BUMDesma Lesung Bertuah, kapasitas individu pengurus tercermin dari kemampuan mereka dalam menyusun perencanaan usaha, mengelola keuangan, mengambil keputusan, serta membangun komunikasi dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya.

Pengembangan kapasitas individu menjadi penting karena pengurus merupakan ujung tombak pengelolaan BUMDesma. Rendahnya kapasitas individu dapat berdampak langsung pada lemahnya tata kelola, kurangnya inovasi usaha, serta minimnya kepercayaan masyarakat. Sebaliknya, pengurus yang memiliki kapasitas individu yang baik akan

mampu meningkatkan kinerja kelembagaan dan mendorong keberlanjutan usaha Bumdesma.

### c. Pengembangan Kapasitas (Organisasi)

Berbeda dengan pengembangan kapasitas individu (pribadi) yang lebih menekankan pada kualitas individu untuk dirinya sendiri, pengembangan kapasitas entitas/organisasi lebih ditekankan kepada pengembangan mutu entitas/organisasi (Mardikanto, 2015). Kapasitas entitas/organisasi tersebut, meliputi

- 1) Kejelasan visi, misi, dan budaya organisasi;
- 2) Kejelasan struktur organisasi, kompetensi, dan strategi yang akan ditempuh untuk tercapainya tujuan/efektivitas organisasi,
- 3) Proses organisasi atau pengelolaan organisasi yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pembiayaan, dan pengendalian;
- 4) Pengembangan jumlah dan mutu sumberdaya yang mencakup sumberdaya manusia, sumberdaya financial, sumberdaya informasi, maupun sarana dan prasarana;
- 5) Interaksi antar individu di dalam organisasi;
- 6) Interaksi dengan entitas organisasi dengan pemangku kepentingan (stakeholders) yang lain.

Kelembagaan yang kuat ditandai oleh adanya tata kelola organisasi yang transparan, pembagian tugas yang jelas, serta hubungan kerja yang harmonis antar anggota. Selain itu, kemampuan organisasi untuk berinteraksi dengan pemangku kepentingan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan kelembagaan. Penguatan kapasitas kelembagaan menjadi fokus penting untuk melihat bagaimana Bumdesma mampu mengelola usaha, melibatkan masyarakat, serta membangun kepercayaan publik.

Dalam penelitian ini, penguatan kapasitas kelembagaan dianalisis melalui peran pengurus dalam menguatkan manajemen usaha, menyusun aturan kerja, menjaga aset dan kekayaan BUMDesma, serta memastikan transparansi dan akuntabilitas. Pengurus memiliki tanggung jawab untuk menciptakan tata kelola organisasi yang tertib dan profesional agar Bumdesma mampu beroperasi secara berkelanjutan. Kapasitas kelembagaan yang kuat akan memudahkan Bumdesma dalam menghadapi berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya manusia, perubahan kebijakan, dan dinamika pasar. Oleh karena itu, peran pengurus dalam mengembangkan kapasitas kelembagaan menjadi faktor penentu keberhasilan Bumdesma Lesung Bertuah.

#### d. Penguatan Kapasitas Sistem (Jejaring)

Menurut Totok Mardikanto dalam bukunya menyebutkan bahwa Penguatan kapasitas sistem atau jejaring merupakan upaya untuk membangun dan memperluas hubungan kerja sama antar berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar sistem masyarakat. Jejaring menjadi sumber daya penting karena memungkinkan terjadinya pertukaran informasi, sumber daya, dan peluang kerja sama. Pengembangan jejaring mencakup interaksi antara organisasi masyarakat, pemerintah, dunia usaha, lembaga profesi, serta organisasi non-pemerintah. Selain itu, interaksi dengan sistem yang lebih luas seperti sistem ekonomi, sosial-politik, teknologi, dan lingkungan, juga menjadi bagian dari penguatan kapasitas sistem (Totok Mardikanto, 2015).

Perkembangan peradaban telah menunjukkan pentingnya jejaring antar pemangku kepentingan, bahkan jejaring telah berkembang menjadi sumberdaya yang harus terus menerus dikembangkan demi terwujudnya tujuan/efektivitas organisasi/individu.

Terkait dengan hal itu, pengembangan kapasitas sistem (jejaring), meliputi

- 1) Pengembangan interaksi antar entitas (organisasi) dalam sistem yang sama, yang terdiri dari:
  - a) Entitas/organisasi pelaku;
  - b) Entitas/organisasi pemerintah/lembaga publik;
  - c) Entitas/organisasi lembaga bisnis;
  - d) Entitas/organisasi profesi;
  - e) Entitas/organisasi kemasyarakatan;
  - f) Entitas/organisasi non-pemerintah/NGO;
  - g) Entitas/organisasi minat/hobbies;
- 2) Interaksi dengan entitas/organisasi di luar sistem, yang terdiri dari:
  - a) Entitas/organisasi sosial-politik;
  - b) Entitas/organisasi pemerintah/lembaga publik;
  - c) Entitas/organisasi ekonomi;
  - d) Entitas/organisasi teknologi;
  - e) Entitas/organisasi fisik/lingkungan;

Dalam konteks Bumdesma Lesung Bertuah, penguatan jejaring menjadi penting karena Bumdesma tidak dapat berdiri sendiri. Dukungan kebijakan, akses modal, dan kerja sama usaha sangat bergantung pada kemampuan pengurus dalam membangun dan memelihara hubungan dengan berbagai pihak. Oleh karena itu, peran pengurus dalam menjalin kemitraan dan memperluas jaringan kerja sama merupakan bagian dari proses penguatan kapasitas sistem.

Penjabaran ini menjadi penting karena memperlihatkan bahwa keberlanjutan Bumdesma tidak bisa dilepaskan dari tiga sisi utama tersebut, tanpa kapasitas individu yang mumpuni, kelembagaan yang kuat, dan sistem yang mendukung, maka Bumdesma akan kesulitan untuk tumbuh dan bahkan bisa terancam bubar. Oleh karena itu, peran pengurus bukan hanya sebagai pelaksana teknis, tetapi juga sebagai motor penggerak perubahan yang menentukan nasib organisasi di masa depan.

Berdasarkan uraian teori tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana proses pemberdayaan masyarakat dilakukan melalui penguatan kapasitas individu, kelembagaan, dan sistem jejaring. Dengan menggunakan pendekatan penguatan kapasitas, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan secara utuh peran kelembagaan dalam meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan.

### 3 Bumdesma

Badan Usaha Milik Desa Bersama adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Dengan demikian Bumdes adalah suatu lembaga kemasyarakatan atas inisiatif perangkat desa yang dimaksud untuk menciptakan ekonomi desa kearah yang lebih baik berdasarkan potensi atau kebutuhan yang didesa tersebut (Rismawati, 2018).

Bumdesma yang sering disebut dengan lembaga usaha desa yang dikelola oleh pemerintah desa juga masyarakat desa tersebut dengan tujuan untuk memperkuat perekonomian desa juga dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi yang ada didesa tersebut. Bumdes bersama merupakan sebuah lembaga yang mampu membantu masyarakat dalam segala hal antara lain memenuhi kebutuhan sehari-hari, menjadi peluang usaha atau lapangan pekerjaan, menambah wawasan masyarakat desa (sujarweni, 2019).

Bumdes Bersama harus berbeda dengan entitas ekonomi lainnya karena beroperasi di daerah pedesaan. Hal ini dilakukan agar Bumdes Bersama dapat memberikan kontribusi yang besar bagi kesejahteraan masyarakat desa melalui kehadiran dan kinerjanya. Selain itu, untuk menghindari berkembangnya struktur ekonomi kapitalis dipedesaan, yang dapat mengganggu nilai-nilai kemasyarakatan ( Reza M. Zulkarnaen 2016).

#### a Fungsi BUMDes/BUMDes Bersama

Pencapaian tujuan Bumdes maupun Bumdes Bersama, dilakukan melalui pengembangan fungsi Bumdes/Bumdes Bersama dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 11 tahun 2021 pasal 5 yaitu :

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1 Konsolidasi produk barang dan/jasa masyarakat Desa.  
 produksi barang dan/atau jasa.  
 penampung, pembeli, pemasaran produk masyarakat Desa.  
 inkubasi usaha masyarakat Desa.  
 stimulasi dan dinamisasi usaha ekonomi masyarakat Desa.  
 pelayanan kebutuhan dasar dan umum bagi masyarakat Desa.  
 peningkatan kemanfaatan dan nilai ekonomi kekayaan budaya, religiousitas, sumber daya alam.  
 peningkatan nilai tambah ats asset desa dan pendapatan asli desa.
- b Tujuan Pendirian Bumdes/Bumdes Bersama  
 Meningkatkan perekonomian desa  
 mengoptimalkan asset agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa.  
 meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa  
 mengembangkan rencana kerja sama usaha antardesa dan/atau dengan pihak ketiga
- 5 menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga.  
 6 membuka lapangan kerja  
 7 meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan, dan pemerataan ekonomi desa.  
 8 meninkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.
- c Tujuan utama Bumdes/Bumdes Bersama didirikan (Sujarweni, 2018:8)  
 1 Kekuasaan penuh ditangan desa, dan dikelola oleh masyarakat desa.  
 Modal bersama yakni bersumber dari desa sebesar 51% dan dari masyarakat 49% dilakukan dengan cara pernyataan modal (saham atau adil)  
 Menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal yang berakar untuk melakukan kegiatan operasional. Proses operasional dikontrol bersama oleh BPD, pemerintahan desa dan anggota masyarakat.  
 Untuk bidang yang dipilih bagi badan usaha desa disesuaikan dengan potensi dan informasi pasar.  
 Keuntungan yang diperoleh dari produksi dan penjualan ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui kebijakan desa.

d Dasar Hukum Pendirian Badan Usaha Milik Desa Bersama

Berdasarkan peraturan perundang-undangan, pendirian Bumdesma diatur sebagai berikut:

Undang-Undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa pasal 87 sampai pasal 90 peraturan pemerintah nomor 43 tahun 2014 tentang desa pasal 132 sampai pasal 142.

Peraturan menteri desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi republic Indonesia nomor 2 tahun 2015 tentang pedoman tata tertib dan mekanisme pengambilan keputusan musyawarah desa pasal 88 dan pasal 89.

Peraturan menteri desa, pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi republic indonesia nomor 4 tahun 2015 tentang pendirian, pengurusan dan pengelolaan dan pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

**Kerangka Berfikir**

Kerangka pikir merupakan uraian atau pernyataan mengenai kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan, kerangka pikir juga diartikan sebagai penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan (Mahdi, 2014).

Menurut Sugiyono, (2013) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting, jadi dengan demikian maka kerangka berpikir adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan dari penelitian yang akan dilakukan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

# 1 Gambar Kerangka Berfikir

Peran pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Bumdesma Lesung Bertuah (Soeprapto, 2010)

## Indikator

Peningkatan Kapasitas Individu

## Indikator

Peningkatan Kapasitas Organisasi

## Indikator

Peningkatan Kapasitas Sistem

## Sub-Indikator

- 1 Pelatihan administrasi pengelolaan Bumdesma melalui (Bimtek Tupoksi).
- 2 Pelatihan digitalisasi keuangan Bumdesma.
- 3 Diskusi internal membentuk sikap tanggung jawab, dan etika kerja pengurus Bumdesma.

## Sub-Indikator

- 1 Pendampingan manajemen usaha Bumdesma.
- 2 Sosialisasi peningkatan tata kelola Bumdesma.
- 3 Menyusun rencana kerja tahunan Bumdesma (RKT).

## Sub-Indikator

- 1 Musyawarah desa (Musdes) dalam mendukung pengelolaan Bumdesma.
- 2 Sosialisasi dan pembentukan kelompok simpan pinjam perempuan (SPP)
- 3 Melaksanakan program dana sosial Bumdesma

### BAB III METEODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan didalam penelitian ini ialah menggunakan penelitian lapangan ( *Field Research*) atau penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian. Penelitian Kualitatif adalah menurut Flick, (2002) adalah keterkaitan spesifik pada studi hubungan social yang berhubungan dengan fakta pluralisasi dunia kehidupan. Metode ini di terapkan untuk melihat dan memahami subjek dan objek penelitian yang meliputi orang, lembaga berdasarkan fakta yang tampil secara apa adanya. Melalui pendekatan ini akan terungkap gambaran mengenai aktualisasi, realitas social, dan persepsi sasaran penelitian. Penelitian kualitatif dengan pendekatan penelitian lapangan (*Field Research*) ini dipilih karena sesuai untuk mengeskplor persoalan sosial yang lebih kompleks, dalam kajian mengenai Bumdesma memiliki dasar metodologis dan substantif yang kuat. Bumdesma sebagai lembaga ekonomi sekaligus sosial tidak hanya dapat dipahami melalui data kuantitatif seperti laporan keuangan atau capaian usaha, tetapi lebih membutuhkan pemahaman mendalam terhadap proses, dinamika internal, serta relasi sosial yang berlangsung di dalamnya. Oleh karena itu, penelitian kualitatif dipandang relevan karena memungkinkan peneliti menelusuri makna, nilai, dan praktik kelembagaan yang dijalankan oleh para pengurus dan aktor terkait dalam konteks lokal Kelurahan Pangkalan Lesung.

Secara khusus, pengembangan kapasitas kelembagaan Bumdesma merupakan proses yang kompleks dan kontekstual, mencakup aspek kepemimpinan, pengambilan keputusan, tata kelola organisasi, partisipasi anggota, serta interaksi dengan masyarakat dan pemerintah desa. Aspek-aspek tersebut tidak dapat diukur secara linier, melainkan harus dipahami melalui pengalaman, persepsi, dan interpretasi para pelaku yang ada di lembaga Bumdesma. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali bagaimana pengurus Bumdesma memaknai perannya, strategi yang mereka gunakan dalam memperkuat kelembagaan, serta tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan tujuan pembangunan dan peningkatan perekonomian masyarakat. Peneliti memandang berusaha memahami dengan penelitian lapangan (*field reserch*) bagaimana mana peran pengurus dalam pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan. kemudian menggunakan pendekatan kualitatif, menganalisa apakah pengembangan kelembagaan Bumdesma berpengaruh yang tujuan untuk meningkatkan pembangunan dan perekonomian masyarakat dapat terwujud.

1. Debarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## B. Lokasi Dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini di Bumdesma Lesung Bertuah yang berada di Kelurahan Pangkalan Lesung, Kabupaten Pelalawan, peneliti tertarik mengambil lokasi di Bumdesma ini karena mempertimbangkan bagaimana pengembangan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama berjalan optimal dan memberikan dampak bagi perekonomian masyarakat, serta kendala dalam mengembangkan lembaga Bumdesma karena adanya keterbatasan SDM pengurus Bumdesma Lesung Bertuah hal ini sangat berpengaruh pada perkembangannya dan seperti yang diketahui masih banyak terdapat kegagalan Bumdesma yang terjadi di Indonesia, maka peneliti tertarik mengambil lokasi penelitian ini pada keberhasilan Bumdesma Lesung Bertuah Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan. Adapun waktu penelitian ini dilakukan oleh penulis pada tanggal 17 bulan oktober hingga tanggal 09 november 2025.

### Informan Penelitian

Informan penelitian diantaranya adalah pengurus Bumdesma dari direktur, sekretaris, bendahara dan jabatan kepala desa sebagai penasehat Bumdesma serta masyarakat sebagai ketua kelompok dan penerima manfaat langsung. Alasan penulis memilih Pengurus sebagai informan kunci adalah untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan penelitian ini, untuk lebih mudah dalam menentukan subjek penelitian dan membuat penelitian menjadi lebih terarah serta sesuai dengan judul penelitian, maka penulis merumuskan indikatornya, yaitu:

**Tabel 1. informan penelitian**

No	Nama	Jabatan	Kriteria	Keterangan
1	Abdul Seri	Direktur Bumdesma	Pengelola inti dari lembaga Bumdesma	Informan kunci
2	Wardati	Sekretaris Bumdesma	Pengelola rencana usaha, dan operasional	Informan pendukung
3	Lisna Muawaroh	Bendahara Bumdesma	Pengelola pencatatan keuangan dan aset Bumdesma	Informan pendukung
5	Podo Sunatmo	Penasehat Bumdesma	Sebagai Kepala desa	Informan Pendukung
6	Nuraini	Masyarakat	Ketua kelompok (SPP)	Informan pendukung
7	Ita Handayani	Masyarakat	Penerima manfaat Bumdesma	Informan pendukung

Sumber Data: Pengurus Bumdesma dan Masyarakat (observasi 2025).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## D. Teknik Pengumpulan Data

Didalam mengumpulkan data-data yang diperoleh peneliti diperlukan teknik atau metode pengumpulan data. Teknik pengumpulan data merupakan langkah strategi utama peneliti untuk mendapatkan data. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung dan mewawancarai nara sumber yang dapat memberikan informasi secara akurat dan relevan dalam mengumpulkan data. Dengan demikian teknik pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan melakukan pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian (Darmadi, 2013). peneliti akan melakukan observasi pada kegiatan pengurus Bumdesma dari aktivitas keseharian pengurus, dari perencanaan usaha, pola kerja pengurus, proses pengambilan keputusan, interaksi antar pengurus serta pelaksanaan program yang dijalankan, dalam observasi ini untuk memahami praktik nyata kelembagaan Bumdesma dapat berjalan dan berkembang serta tantangan yang dihadapi dalam mengembangkan Bumdesma.

### 2. Wawancara Mendalam

Wawancara adalah suatu percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu dan merupakan proses tanya jawab lisan dimana dua orang atau lebih berhadapan secara fisik (Setyadin, 2005). Wawancara dilakukan untuk memperoleh data atau informasi sebanyak mungkin dan sejelas mungkin kepada subjek penelitian. Wawancara mendalam dilakukan dengan pengurus Bumdesma, dan anggota masyarakat penerima manfaat Bumdesma. Wawancara ini semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang fleksibel untuk mengali leih dalam tentang:

- Peran dan tanggung jawab pengurus dalam pengembangan kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Lesun Bertuah.
- Strategi yang di tetapkan dalam meningkatkan kinerja Bumdesma.
- Kendala yang dihadapi dalam pengelolaan dan pengembangan usaha.
- Pendapat masyarakat terhadap keberadaan dan manfaat Bumdesma.

Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh data yang lebih personal, subjektif dan mendalam terkait peran pengurus Bumdesma.

### 3. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen terkait aktivitas Bumdesma, seperti Struktur organisasi dan pembagian tugas pengurus dari laporan keuangan dan kegiatan tahunan, Rencana strategis dan program kerja Bumdesma dan terakhir Foto-foto kegiatan, notulen rapat, dan

surat keputusan. Teknik ini bertujuan untuk memperkuat temuan dari observasi dan wawancara serta memberikan data yang bersifat administratif dan historis.

### Validitas Data

Dalam penelitian kualitatif validitas data dalam bidang ini diartikan sebagai ketepatan alat, proses dan data. apakah pertanyaan penelitian memperoleh hasil yang diinginkan, pemilihan metodologi sesuai untuk menjawab pertanyaan penelitian kesesuaian sampling dan analisis data, dan akhirnya hasil dari kesimpulan berlaku. Uji validitas dan reliabilitas pada penelitian kualitatif digunakan metode triangulasi. metode triangulasi selain digunakan uji validitas dan realibitas, juga untuk mengumpulkan data. triangulasi terdiri atas tiga jenis. yaitu triangulasi waktu, metode, dan sumber (Hartati, Dkk, 2008).

1. Triangulasi sumber, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai pihak, seperti pengurus Bumdesma, masyarakat dengan pendekatan ini, peneliti memperoleh berbagai perspektif yang saling melengkapi terkait dengan pelaksanaan peran pengurus dalam mengembangkan kapasitas kelembagaanya, seperti Direktur, Sekretaris, Bendahara, Penasehat Bumdesma serta pendapat masyarakat sebagai penerima manfaat dapat memberikan pandangan yang saling melengkapi atau bahkan bertentangan setiap informasi yang diperoleh, yang dilakukan peneliti akan menilai dan mengkonfirmasi berdasarkan konsistensi jawaban dari setiap informan sehingga hasil penelitian menjadi lebih objektif dan komprehensif.

Ketidaksamaan informasi dari berbagai sumber bukan dianggap sebagai kelemahan, tetapi sebagai peluang untuk memahami kompleksitas realitas sosial yang sedang diteliti. Proses verifikasi dan klarifikasi dilakukan secara terus-menerus melalui wawancara lanjutan dan pencatatan kontekstual. Cara ini memungkinkan peneliti membangun pemahaman yang utuh dan reflektif terhadap fenomena yang diteliti.

Triangulasi sumber juga menjaga objektivitas peneliti dengan cara menahan peneliti untuk tidak menerima begitu saja informasi dari satu pihak. Setiap informasi diuji melalui perbandingan dengan sumber lain agar tidak terjadi dominasi pandangan dari satu kelompok saja. Dengan demikian, gambaran sosial yang dibangun dalam penelitian ini menjadi lebih adil dan menyeluruh.

Setelah data dikumpulkan dan diinterpretasikan, hasil sementara dikonfirmasi kembali kepada para informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti sesuai dengan apa yang sebenarnya dimaksudkan oleh informan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## F. Teknik Analisis Data

Bogdan & Biklen (2007) menyatakan bahwa analisis data adalah proses pencarian dan pengaturan secara sistematis hasil wawancara, catatan-catatan, dan bahan-bahan yang dikumpulkan untuk meningkatkan pemahaman terhadap semua hal yang dikumpulkan dan memungkinkan menyajikan apa yang ditemukan.

Analisa data kualitatif dilakukan apabila data empiris yang diperoleh adalah data kualitatif berupa kumpulan berwujud kata-kata dan bukan rangkaian angka serta tidak dapat disusun dalam kategori-kategori/struktur klasifikasi. Pada hakikatnya analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode atau tanda, dan mengategorikannya sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab.

1. Reduksi data dilakukan dengan memilah, menyederhanakan, dan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian, peneliti mengelompokkan informasi berdasarkan tema yang muncul selama proses pengumpulan data. Setiap temuan direfleksikan untuk mengidentifikasi kecenderungan, atau pola sosial yang signifikan. Data yang tidak berkaitan dengan fokus penelitian akan disisihkan untuk menjaga ketajaman analisis.
2. Penyajian data Setelah direduksi, data yang peneliti dapatkan disusun dan disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, tabel dan catatan lapangan berdasarkan topik tertentu. Penyajian yang terstruktur ini peneliti dalam menemukan hubungan antar fenomena bertujuan untuk mempermudah pemahaman hubungan antar data, sehingga dapat dianalisis lebih lanjut mengenai pola, kecenderungan, atau tema tertentu.
3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi setelah data disajikan, langkah berikutnya adalah menarik kesimpulan sementara. Peneliti melakukan mencatat berdasarkan kecenderungan atau perulangan yang muncul dari berbagai sumber data. Hasil analisis terus dikaji ulang melalui refleksi kritis, kesimpulan ini kemudian diverifikasi dengan cara terus-menerus melihat kembali data di lapangan, melakukan member check kepada informan, serta membandingkan hasil antar teknik pengumpulan data untuk memastikan kebenarannya

## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pada Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Bumdesma Lesung Bertuah di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan, maka dapat disimpulkan bahwa pengurus Bumdesma telah menjalankan perannya dalam memperkuat kapasitas kelembagaan melalui tiga aspek utama yaitu kapasitas individu, kapasitas organisasi, dan kapasitas sistem.

Pada aspek kapasitas individu, pengurus Bumdesma Lesung Bertuah telah melakukan upaya peningkatan kemampuan sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan, pendampingan, serta diskusi internal yang dilakukan secara berkala. Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta pemahaman pengurus mengenai tugas dan tanggung jawab dalam mengelola Bumdesma. Melalui kegiatan bimbingan teknis, pelatihan digitalisasi, serta pembelajaran bersama dalam forum diskusi, pengurus memperoleh tambahan wawasan mengenai pengelolaan administrasi, manajemen usaha, serta pengelolaan keuangan. Upaya ini menunjukkan bahwa pengurus memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi individu agar mampu menjalankan fungsi organisasi secara lebih efektif.

Pada aspek kapasitas organisasi, pengurus Bumdesma Lesung Bertuah telah melakukan berbagai upaya untuk memperkuat tata kelola kelembagaan melalui penataan struktur organisasi, pembagian tugas yang jelas antara pengurus, pengawas, dan penasehat, serta penyusunan rencana kerja tahunan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan usaha. Selain itu, melalui kegiatan sosialisasi peningkatan tata kelola dan pendampingan manajemen Bumdesma, pengurus memperoleh pemahaman mengenai pentingnya sistem organisasi yang terstruktur, transparan, dan akuntabel. Hal ini menunjukkan bahwa pengurus berperan dalam memperkuat sistem manajemen organisasi sehingga kegiatan usaha Bumdesma dapat berjalan secara lebih terarah dan terkoordinasi.

Sementara itu pada aspek kapasitas sistem, pengurus Bumdesma Lesung Bertuah berupaya membangun dukungan dari lingkungan eksternal melalui kegiatan musyawarah desa, sosialisasi kepada masyarakat, serta pembentukan kelompok Simpan Pinjam Perempuan (SPP) sebagai salah satu bentuk pemberdayaan ekonomi masyarakat. Selain itu, pengurus juga mengikuti kegiatan asosiasi Bumdesma yang dilaksanakan secara berkala sebagai sarana untuk memperluas jaringan kerja sama serta meningkatkan pengetahuan mengenai pengelolaan usaha desa. Kegiatan tersebut

1. Debarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menunjukkan bahwa pengurus berperan dalam memperkuat hubungan antara Bumdesma dengan pemerintah desa, masyarakat, serta lembaga lainnya sehingga mampu mendukung keberlanjutan usaha dan meningkatkan partisipasi masyarakat terhadap kegiatan Bumdesma.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi berbagai pihak terkait.

Pada aspek kapasitas individu, pengurus Bumdesma diharapkan dapat terus meningkatkan kemampuan sumber daya manusia melalui kegiatan pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan yang dilakukan secara berkelanjutan. Peningkatan kapasitas ini penting untuk memperkuat pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional pengurus dalam mengelola usaha Bumdesma. Selain itu, pemerintah desa dan pihak terkait juga diharapkan dapat memberikan dukungan dalam bentuk program pelatihan manajemen usaha, pengelolaan keuangan, serta pemanfaatan teknologi digital agar pengurus mampu mengembangkan usaha Bumdesma secara lebih inovatif dan kompetitif.

2. Pada aspek kapasitas organisasi, pengurus Bumdesma diharapkan dapat terus memperkuat tata kelola organisasi melalui penataan struktur organisasi yang jelas, pembagian tugas yang efektif, serta penerapan sistem administrasi dan manajemen yang lebih tertib dan transparan. Selain itu, penyusunan rencana kerja tahunan perlu dilakukan secara konsisten sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan usaha Bumdesma. Dengan adanya tata kelola organisasi yang baik, diharapkan kinerja Bumdesma dapat berjalan lebih efektif dan mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga tersebut.

3. Pada aspek kapasitas sistem, pengurus Bumdesma diharapkan dapat memperluas jaringan kerja sama dengan berbagai pihak seperti pemerintah desa, lembaga keuangan, pelaku usaha, serta lembaga pendamping lainnya. Kerja sama tersebut penting untuk mendukung pengembangan usaha Bumdesma serta memperkuat dukungan dari lingkungan eksternal. Selain itu, pengurus juga perlu terus meningkatkan partisipasi masyarakat melalui kegiatan sosialisasi dan pemberdayaan ekonomi masyarakat agar keberadaan Bumdesma dapat memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat desa.

4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan diharapkan dapat mengkaji lebih mendalam mengenai pengembangan kapasitas Bumdesma dengan pendekatan yang lebih luas, misalnya dengan meneliti pengaruh pengembangan kapasitas terhadap peningkatan kinerja usaha Bumdesma atau dampaknya terhadap kesejahteraan masyarakat desa.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.





UNDP. (1998). Capacity development: Technical advisory paper no. 2. New York: United Nations Development Programme.

Hilderbrand M.E., Grindle, M.S., 1995. Building Sustainable Capacity in The Public Sector: Public Administration and Development.

Grindle, M.S. 1997, Getting Good Government : Capacity Building in the Public Sector of Developing Countries, Boston, MA : Harvard Institute for International Development.

Soeparto, Tommy. 2006. Penguatan Kapasitas dengan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Media Pressindo.

Priskunto, Suharsimi. 2000. Manajemen Penelitian. Jakarta: Rineka Cipta. 2010. Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.

Anni Milen, 2004. Pegangan Dasar Pengembangan Kapasitas. Diterjemahkan secara bebas. Pondok Pustaka Jogja, Yogyakarta, hlm. 12.

Kidhotullah, Subeki & Mohammad Jauhar. 2015. Pengantar Manajemen. Jakarta: Prestasi Pustakarya.

Morgan, P. 1998. Capacity and capacity development: Some strategies for capacity development in public organizations. Canadian International Development Agency (CIDA).

Merilee S. Grindle, 1997. Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries.

Sumdesma, 2022. Profil Badan Usaha Milik Desa Bersama Kecamatan Pangkalan Lesung/Kabupaten Pelalawan

Jurnal:

Selan, D. R. E., Sayrani, L. P., & Rozari, P. E. De. (2023). Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa ( BUMDes ) Desa Gabikase Kecamatan Insana Barat Kabupaten Timor Tengah Utara ( TTU ) 3(2).

Harbi, Nizar, M., Ma, I., Kurniawan, R., & Dwi, E. (2025). Transformasi Kapasitas Kelembagaan BUMDes di Kabupaten Musi Banyuasin Melalui Pendampingan Intensif dan Kemitraan Bisnis Strategic Assistance for Strengthening the Capacity of Village-Owned Enterprises ( BUMDes ) in Musi Banyuasin District. 5(2), 9–17.

Aklina Zulfiya, & Sirad Mochamad Chobir. (2023). Strategi Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Margo Waluyo Dalam Meningkatkan



Kesejahteraan Masyarakat Desa Prespektif Ekonomi Islam. SEIKO: Journal of Management & Business, 6(2), 359–371.

Alif, J. K. (2021). Kedudukan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja. JURIDICA : Jurnal Fakultas Hukum Universitas Gunung Rinjani, 3(1), 29–52. <https://doi.org/10.46601/juridica.v3i1.192>

Sumaryo Kencono, P., Ridho ‘Ubbadurrohman, M. S., & Farhan Adijaya, M. (2023). Model Pemberdayaan BUMDES Dalam Rangka Meminimalisir SDGs Desa Pasca Undang-Undang Cipta Kerja. Pubmedia Social Sciences and Humanities, 1(1), 12–23. <https://doi.org/10.47134/pssh.v1i1.13>

Aklina Zulfiya & Sirad Mochamad Chobir, (2023) Strategi Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Margo Waluyo Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Desa Prespektif Ekonomi Islam. SEIKO: Journal of Management & Business, 6(2), 359–371.

Sumaryo Gitosaputro, Kordiyana K., Rangga. (2022) Pengembangan dan Pemberdayaan Masyarakat; Konsep, Teori dan Aplikasinya di Era Otonomi Daerah, (Yogyakarta: Graha Ilmu), hlm. 3

Ayuningtyas, D. D., & Wibawani, S. (2022). Peran Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pemberdayaan Masyarakat the Role of the Village Business Board (Bumdes) in Empowering the Community. Jurnal Kebijakan Publik, 13(3), 281–286.

Hidayat, Y. (2023). Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa: Studi pada Bumdes Ngudi Raharjo Desa Girikulon, Kabupaten Magelang. POLITICOS: Jurnal Politik Dan Pemerintahan, 9(2), 128–143. <https://doi.org/10.22225/politicos.3.2.2023.128-143>.

Madiarsa, I. M., & Kurniawan, P. S. (2023). Pelatihan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa untuk Meningkatkan Kompetensi Manajerial dan Tata Kelola Organisasi. 6, 345–350.

Rinova, D., Fajri, R. C., Irsandi, I., Satria, I., & Oktaviannur, M. (2023). Optimalisasi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Untuk Mewujudkan Desa Mandiri. Jurnal Pengabdian UMKM, 2(2), 118–124. <https://doi.org/10.36448/jpu.v2i2.40>

Submitted, C. C., & Review, I. L. (2024). JURNAL PENGEMBANGAN BUDAYA HUKUM E-ISSN: XXXX-XXXX Volume 1, Nomor 1, Oktober 2024 P-ISSN: XXXX-XXXX. 1, 99–111.



Tasia, E., & Martiningsih, R. S. P. (2023). IMPLEMENTASI TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA DALAM MEWUJUDKAN SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS DESA (Studi Kasus: BUMDes Bahtera Mandiri di Desa Jenggala, KLU). *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi*, 3(3), 105–117. <https://doi.org/10.29303/risma.v3i3.880>

Wardani, S. M., Subina, T., Kaloran, K., & Mandiri, P. E. (2023). USAHA EKONOMI MANDIRI DI PEDESAAN DESA GANDON KECAMATAN Prodi Adminstrasi Pertahanan , Akademi Militer Magelang Prodi Adminstrasi Pertahanan , Akademi Militer magelang THE ROLE OF VILLAGE-OWNED ENTERPRISES (BUMDES) IN THE DEVELOPMENT OF INDEPENDENT ECON. 11(2), 157–169.

Kubaidah, E., & Rusadi, S. (2024). Manajemen Tata Kelola Bumdes Dalam Pengembangan Usaha Di Bumdesa Karya Usaha Bersama. *BERDAYA : Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(01 (April)), 46–51.

#### Undang-Undang:

Peraturan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021: Tentang Tugas Pengurus Bumdes/Bumdesma.

Peraturan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2023: Tentang Anggaran Dana Dasar Bumdes/Bumdes Bersama.

#### Hasil Wawancara:

Abdul Seri, 2025. Kegiatan Wawancara Dengan Direktur Oleh Peneliti Dilaksanakan Di Bulan Oktober Hingga November.

Wardani, 2025. Kegiatan Wawancara Dengan Sekretaris Oleh Peneliti Dilaksanakan Di Bulan Oktober Hingga November.

Lisma, 2025. Kegiatan Wawancara Bendahara Penelitian Dilapangan Dilaksanakan Di Bulan Oktober Hingga November.

Podo Sunatmo, 2025. Kegiatan Wawancara Penasehat Bumdesma Peneliti Dilaksanakan Di Bulan Oktober Hingga November.

Nuraini, 2025. Kegiatan Wawancara Ketua Kelompok Peneliti Dilaksanakan Di Bulan Oktober Hingga November.

Ita, 2025. Kegiatan Wawancara Dengan Masyarakat Penerima Manfaat Oleh Peneliti Dilaksanakan Di Bulan Oktober Hingga November.

**TABEL INSTRUMEN PENELITIAN**

Indikator	Sub-Indikator	Pertanyaan	Teknik Pengumpulan Data
<p><b>Indikator</b></p> <p>1. Dilindungi undang-undang</p> <p>2. Dilindungi rahasia atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:</p> <p>a. Penelitian hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.</p> <p>b. Penelitian tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.</p> <p>2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.</p>	<p>Pengetahuan pengurus</p>	<p>1 Bagaimana upaya pengurus meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan Bumdesma?</p> <p>2 Apakah pengurus pernah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis terkait pengelolaan Bumdesma?</p> <p>3 Apa saja materi pelatihan yang pernah diikuti oleh pengurus?</p>	
	<p>Keterampilan (skill)</p>	<p>1 Bagaimana kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan Bumdesma?</p> <p>2 Apakah pengurus mampu menggunakan sistem pencatatan keuangan atau digitalisasi keuangan?</p> <p>3 Bagaimana pengurus mengelola kegiatan operasional usaha Bumdesma sehari-hari?</p>	
	<p>Sikap Kerja (Attitude)</p>	<p>1 Bagaimana sikap tanggung jawab dan kerja sama antar pengurus dalam menjalankan tugas?</p> <p>2 Apakah ada diskusi internal atau rapat rutin untuk memperkuat etika kerja pengurus?</p>	
<p>Peningkatan Kapasitas Organisasi</p>	<p>Sumber daya pengurus</p>	<p>1. Bagaimana struktur organisasi Bumdesma dibentuk dan dijalankan?</p> <p>2. Bagaimana pembagian tugas antara direktur, sekretaris,</p>	



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

		bendahara, dan pengurus lainnya?	
	Tata kelola organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana sistem pengelolaan administrasi dan manajemen dalam Bumdesma?</li> <li>2. Bagaimana proses penyusunan rencana kerja tahunan Bumdesma?</li> </ol>	
	Pengambilan keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam menentukan program atau usaha Bumdesma?</li> <li>2. Siapa saja yang terlibat dalam pengambilan keputusan tersebut?</li> </ol>	
	Dukungan regulasi desa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana dukungan pemerintah desa terhadap pengelolaan Bumdesma?</li> <li>2. Apakah terdapat kebijakan atau peraturan desa yang mendukung pengembangan Bumdesma?</li> </ol>	
	Jaringan kerja sama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah Bumdesma menjalin kerja sama dengan pihak lain seperti pemerintah, swasta, atau lembaga lain?</li> <li>2. Bagaimana bentuk kerja sama yang dilakukan untuk mengembangkan usaha Bumdesma?</li> </ol>	
	Partisipasi masyarakat	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana keterlibatan masyarakat dalam kegiatan Bumdesma?</li> <li>2. Apakah masyarakat ikut berpartisipasi dalam musyawarah desa atau kegiatan Bumdesma seperti kelompok SPP?</li> </ol>	

## Lampiran 2

- © Hak Cipta dan Merek Dagang UIN Suska Riau  
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
- Hak Cipta dan Merek Dagang UIN Suska Riau
  - Dilarang menyalin, mengutip sebagian atau seluruhnya tanpa izin dari pihak UIN Suska Riau.
  - Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  - Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### PEDOMAN OBSERVASI

Nama Informan : Irpandi  
Tanggal : 17 November 2025  
Jenis Kelamin : Laki Laki  
Jenis Pekerjaan : Peran Pengurus Dalam Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama (Bumdesma) Lesung Bertuah Di Kelurahan Pangkalan Lesung Kabupaten Pelalawan.

Observasi atau pengamatan yang dilakukan adalah mengamati bagaimana peran pengurus dalam mengembangkan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Lesung Bertuah di Kelurahan Pangkalan Lesung.

#### A. Tujuan

Untuk Mendapatkan informasi dan data mengenai peran pengurus dalam mengembangkan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama di Kelurahan Pangkalan Lesung.

#### B. Aspek yang diamati

Berkaitan dengan peran dari tugas sebagai pengurus pengurus dalam mengembangkan kapasitas kelembagaan Badan Usaha Milik Desa Bersama Lesung Bertuah di Kelurahan Pangkalan Lesung.

## INSTRUMEN PENELITIAN

### PERAN PENGURUS BUMDESMA LESUNG BERTUAH

Nama : Adul Seri  
Umur : 38 Tahun  
Pendidikan : S1  
Pekerjaan/Jabatan : Ketua/Direktur Bumdesma

#### A. Peningkatan Kapasitas Individu

1. Bagaimana upaya pengurus dalam meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan Bumdesma?

**Jawaban:** “Upaya yang dilakukan pengurus dalam meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan Bumdesma dilakukan melalui berbagai kegiatan pembelajaran dan peningkatan kapasitas yang difasilitasi oleh pemerintah desa, pendamping desa, serta dinas terkait. Struktur organisasi Bumdesma terdiri dari direktur, sekretaris, bendahara, dan beberapa pengurus lainnya. Setiap pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan bidang yang telah ditentukan.”

2. Apakah pengurus pernah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis terkait pengelolaan Bumdesma?

**Jawaban:** “Pembagian tugas dilakukan berdasarkan jabatan masing-masing. Direktur bertanggung jawab dalam pengelolaan secara keseluruhan, sekretaris mengurus administrasi, bendahara mengelola keuangan, sedangkan pengurus lainnya membantu menjalankan kegiatan usaha dan pelayanan kepada masyarakat.”

3. Bagaimana kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan Bumdesma?

**Jawaban:** “Pengurus sudah berusaha mengelola administrasi dan keuangan dengan baik. Setiap transaksi dicatat oleh bendahara dan dilaporkan secara berkala. Walaupun masih ada kekurangan, kami terus berupaya memperbaiki sistem pencatatan agar lebih rapi dan transparan. Pengurus mengikuti kegiatan pelatihan digitalisasi yang dimana kegiatan asosiasi membantu pengurus mengikuti kegiatan pelatihan yang dilakukan 6 bulan sekali, sehingga pengurus paham menyusun keuangan lebih baik.”

#### B. Peningkatan Kapasitas Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi Bumdesma yang ada saat ini?

**Jawaban:** “Struktur organisasi Bumdesma terdiri dari direktur, sekretaris, bendahara, dan beberapa pengurus lainnya. Setiap pengurus memiliki

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang  
1. Dilarang menyalin atau mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan bidang yang telah ditentukan.”

Bagaimana pembagian tugas antar pengurus dalam menjalankan kegiatan Bumdesma?

**Jawaban:** “Pengurus Bumdesma pernah mengikuti beberapa kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola organisasi dan usaha Bumdesma. Salah satu kegiatan yang pernah diikuti adalah pelatihan digitalisasi pengelolaan keuangan yang difasilitasi melalui program asosiasi Bumdesma di tingkat kabupaten. Tugas dilakukan berdasarkan jabatan masing-masing. Direktur bertanggung jawab dalam pengelolaan secara keseluruhan, sekretaris mengurus administrasi, bendahara mengelola keuangan, sedangkan pengurus lainnya membantu menjalankan kegiatan usaha dan pelayanan kepada masyarakat.”

3. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam menjalankan program Bumdesma?

**Jawaban:** “Pengambilan keputusan biasanya dilakukan melalui rapat pengurus. Dalam rapat tersebut kami membahas berbagai rencana kegiatan atau permasalahan yang ada, kemudian keputusan diambil secara bersama-sama melalui musyawarah.”

### 2. Peningkatan Kapasitas Sistem

1. Bagaimana dukungan pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDesma?

**Jawaban:** “Pemerintah desa memberikan dukungan yang cukup baik, baik dalam bentuk kebijakan maupun pendampingan. Selain itu pemerintah desa juga membantu dalam proses pengawasan dan memberikan arahan agar kegiatan Bumdesma berjalan sesuai dengan aturan yang berlaku.”

2. Apakah Bumdesma menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk mengembangkan usaha?

**Jawaban:** “Saat ini Bumdesma berusaha menjalin kerja sama dengan beberapa pihak seperti pemerintah desa, masyarakat dan lembaga terkait untuk pengembangan usaha serta peningkatan kapasitas pengurus.”

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam kegiatan Bumdesma?

**Jawaban:** “Partisipasi masyarakat cukup baik, terutama dalam kegiatan usaha simpan pinjam dan kegiatan ekonomi lainnya. Masyarakat juga sering memberikan masukan dalam musyawarah desa terkait pengembangan Bumdesma ke depan.”

## INSTRUMEN PENELITIAN

### PERAN PENGURUS BUMDESMA LESUNG BERTUAH

Nama : Wardati  
Umur : 36 Tahun  
Pendidikan : SMA  
Pekerjaan/Jabatan : Sekretaris Bumdesma

#### A. Peningkatan Kapasitas Individu

1. Bagaimana upaya pengurus dalam meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan Bumdesma?  
**Jawaban:** Upaya yang dilakukan pengurus untuk meningkatkan pengetahuan dilakukan melalui kegiatan sosialisasi, pelatihan, dan diskusi internal antar pengurus. Kegiatan tersebut biasanya difasilitasi oleh pemerintah desa, pendamping desa, maupun pihak terkait lainnya. Dalam kegiatan tersebut pengurus diberikan pemahaman mengenai tugas dan fungsi Bumdesma, pengelolaan administrasi organisasi, serta cara menjalankan usaha desa. Selain itu pengurus juga sering melakukan diskusi bersama untuk membahas permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan Bumdesma. Melalui kegiatan tersebut pengetahuan pengurus mengenai pengelolaan Bumdesma menjadi lebih meningkat sehingga pengurus dapat menjalankan tugasnya dengan lebih baik.
2. Apakah pengurus pernah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis terkait pengelolaan Bumdesma?  
**Jawaban:** Pengurus Bumdesma pernah mengikuti beberapa kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola organisasi dan usaha Bumdesma. Pelatihan tersebut biasanya difasilitasi oleh pemerintah daerah, pendamping desa, maupun asosiasi Bumdesma. Dalam pelatihan tersebut pengurus mendapatkan materi mengenai pengelolaan administrasi, pengelolaan keuangan, serta pengembangan usaha Bumdesma. Selain itu pengurus juga diberikan pemahaman mengenai pentingnya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan organisasi. Melalui kegiatan pelatihan ini kemampuan pengurus dalam menjalankan tugasnya menjadi lebih baik.
3. Bagaimana kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan BUMDesma?  
**Jawaban:** Kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan Bumdesma saat ini sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya pencatatan administrasi organisasi serta laporan keuangan yang dibuat secara berkala. Sebagai sekretaris, saya bertugas mencatat kegiatan

rapat, menyusun laporan administrasi, serta mengelola dokumen Bumdesma. Sedangkan bendahara bertugas mengelola keuangan dan mencatat setiap transaksi yang dilakukan oleh Bumdesma. Dengan adanya pembagian tugas tersebut pengelolaan administrasi dan keuangan dapat berjalan dengan lebih tertib dan teratur.

### B. Peningkatan Kapasitas Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi BUMDesma yang ada saat ini?

**Jawaban:** Struktur organisasi Bumdesma terdiri dari beberapa unsur yaitu direktur, sekretaris, bendahara, pengawas, penasehat, serta pengelola unit usaha. Struktur organisasi ini dibentuk untuk memudahkan pembagian tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan Bumdesma. Setiap pengurus memiliki peran masing-masing sesuai dengan jabatan yang diemban. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, kegiatan Bumdesma dapat berjalan lebih terarah dan koordinasi antar pengurus dapat dilakukan dengan lebih baik.

2. Bagaimana pembagian tugas antar pengurus dalam menjalankan kegiatan BUMDesma?

**Jawaban:** Pembagian tugas antar pengurus dilakukan berdasarkan jabatan yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Direktur bertugas memimpin dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan Bumdesma. Sekretaris bertugas mengelola administrasi organisasi seperti pencatatan kegiatan dan penyusunan laporan. Sementara itu bendahara bertugas mengelola keuangan dan menyusun laporan keuangan. Pengurus lainnya membantu dalam menjalankan kegiatan usaha Bumdesma sesuai dengan bidang masing-masing. Dengan adanya pembagian tugas yang jelas, setiap pengurus dapat menjalankan perannya secara maksimal.

3. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam menjalankan program BUMDesma?

**Jawaban:** Proses pengambilan keputusan biasanya dilakukan melalui rapat dan musyawarah bersama antara pengurus. Dalam rapat tersebut pengurus membahas rencana kegiatan, perkembangan usaha, serta permasalahan yang dihadapi oleh Bumdesma. Setiap pengurus diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan usulan. Setelah dilakukan pembahasan bersama, keputusan kemudian diambil secara musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama sehingga keputusan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak.

### C. Peningkatan Kapasitas Sistem

1. Bagaimana dukungan pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDesma?

**Jawaban:** Pemerintah desa memberikan dukungan terhadap pengelolaan Bumdesma melalui berbagai bentuk bantuan seperti dukungan kebijakan,

pendampingan, serta penyertaan modal usaha. Pemerintah desa juga terlibat dalam kegiatan musyawarah desa yang membahas perkembangan dan rencana program Bumdesma. Dukungan tersebut sangat membantu pengurus dalam menjalankan kegiatan Bumdesma serta mengembangkan unit usaha yang ada di desa.

2. Apakah BUMDesma menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk mengembangkan usaha?

**Jawaban:** Bumdesma juga menjalin kerja sama dengan beberapa pihak untuk mendukung pengembangan usaha. Kerja sama tersebut dilakukan dengan pemerintah desa, lembaga terkait, serta pihak lain yang dapat membantu pengembangan usaha Bumdesma. Melalui kerja sama tersebut pengurus mendapatkan tambahan pengetahuan dan pengalaman dalam menjalankan kegiatan usaha sehingga Bumdesma dapat berkembang dengan lebih baik.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDesma?

**Jawaban:** Partisipasi masyarakat dalam kegiatan Bumdesma cukup baik. Masyarakat ikut terlibat dalam kegiatan musyawarah desa yang membahas program dan perkembangan Bumdesma. Selain itu masyarakat juga menjadi pengguna layanan usaha yang dijalankan oleh Bumdesma. Keterlibatan masyarakat sangat penting karena Bumdesma merupakan lembaga ekonomi desa yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dengan adanya dukungan dan partisipasi masyarakat, kegiatan Bumdesma dapat berjalan dengan lebih baik.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## INSTRUMEN PENELITIAN

### PERAN PENGURUS BUMDESMA LESUNG BERTUAH

Nama : Lita  
Umur : 31 Tahun  
Pendidikan : SMA  
Pekerjaan/Jabatan : Bendahara Bumdesma

#### A. Peningkatan Kapasitas Individu

1. Bagaimana upaya pengurus dalam meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan BUMDesma?  
**Jawaban:** Upaya yang dilakukan pengurus untuk meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan Bumdesma dilakukan melalui kegiatan pelatihan, sosialisasi, dan diskusi bersama antar pengurus. Kegiatan ini biasanya difasilitasi oleh pemerintah desa dan pendamping desa. Melalui kegiatan tersebut pengurus mendapatkan pemahaman mengenai pengelolaan organisasi, administrasi, serta pengelolaan usaha Bumdesma. Sebagai bendahara, saya juga mendapatkan pengetahuan mengenai cara melakukan pencatatan keuangan yang baik dan benar sehingga pengelolaan keuangan Bumdesma dapat dilakukan secara lebih tertib dan transparan.
2. Apakah pengurus pernah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis terkait pengelolaan BUMDesma?  
**Jawaban:** Pengurus Bumdesma pernah mengikuti kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola Bumdesma. Kegiatan pelatihan tersebut biasanya membahas mengenai pengelolaan administrasi, pengelolaan keuangan, serta pengembangan usaha Bumdesma. Dalam pelatihan tersebut pengurus diberikan pemahaman mengenai cara menyusun laporan keuangan, melakukan pencatatan transaksi, serta mengelola keuangan organisasi secara transparan dan akuntabel. Pelatihan ini sangat membantu pengurus dalam meningkatkan kemampuan dalam menjalankan tugasnya masing-masing.
3. Bagaimana kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan BUMDesma?  
**Jawaban:** Kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan Bumdesma saat ini sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya pencatatan keuangan yang dilakukan secara rutin serta penyusunan laporan keuangan yang dibuat secara berkala.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang menyalin, mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sebagai bendahara, saya bertugas mencatat setiap transaksi keuangan yang masuk dan keluar, menyusun laporan keuangan, serta menyampaikan laporan tersebut kepada pengurus dan dalam forum musyawarah. Dengan adanya pencatatan yang tertib, pengelolaan keuangan Bumdesma menjadi lebih transparan dan mudah dipertanggungjawabkan.

### 9. Peningkatan Kapasitas Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi BUMDesma yang ada saat ini?

**Jawaban:** Struktur organisasi Bumdesma terdiri dari beberapa unsur yaitu direktur, sekretaris, bendahara, pengawas, penasehat, serta pengelola unit usaha. Struktur organisasi ini dibuat untuk memudahkan pembagian tugas dalam menjalankan kegiatan Bumdesma.

Setiap pengurus memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, kegiatan pengelolaan Bumdesma dapat berjalan dengan lebih terarah dan terkoordinasi.

2. Bagaimana pembagian tugas antar pengurus dalam menjalankan kegiatan BUMDesma?

**Jawaban:** Pembagian tugas antar pengurus dilakukan sesuai dengan jabatan yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Direktur bertugas memimpin dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan Bumdesma. Sekretaris bertugas mengelola administrasi dan pencatatan kegiatan organisasi.

Sedangkan saya sebagai bendahara bertanggung jawab dalam mengelola keuangan Bumdesma, mencatat setiap transaksi, serta menyusun laporan keuangan secara berkala. Pengurus lainnya membantu dalam menjalankan kegiatan usaha yang dimiliki oleh Bumdesma. Dengan adanya pembagian tugas ini, setiap pengurus dapat menjalankan perannya dengan lebih baik.

3. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam menjalankan program BUMDesma?

**Jawaban:** Pengambilan keputusan dalam menjalankan program Bumdesma biasanya dilakukan melalui rapat pengurus. Dalam rapat tersebut pengurus membahas berbagai rencana kegiatan, perkembangan usaha, serta permasalahan yang dihadapi dalam kegiatan operasional Bumdesma.

Setiap pengurus dapat menyampaikan pendapat dan usulan terkait program yang akan dijalankan. Setelah dilakukan pembahasan bersama, keputusan kemudian diambil melalui musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama sehingga keputusan yang diambil dapat diterima oleh semua pihak.

### C. Peningkatan Kapasitas Sistem

1. Bagaimana dukungan pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDesma?  
**Jawaban:** Pemerintah desa memberikan dukungan terhadap pengelolaan Bumdesma melalui berbagai bentuk bantuan seperti kebijakan, pendampingan, serta penyertaan modal usaha. Pemerintah desa juga sering terlibat dalam kegiatan musyawarah desa yang membahas perkembangan dan rencana kegiatan Bumdesma.  
Dukungan tersebut sangat membantu pengurus dalam menjalankan kegiatan usaha serta mengembangkan Bumdesma agar dapat memberikan manfaat bagi masyarakat desa.
2. Apakah BUMDesma menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk mengembangkan usaha?  
**Jawaban:** Bumdesma juga menjalin kerja sama dengan beberapa pihak untuk mendukung pengembangan usaha yang dijalankan. Kerja sama ini biasanya dilakukan dengan pemerintah desa, lembaga terkait, serta pihak lain yang dapat membantu pengembangan usaha Bumdesma.  
Melalui kerja sama tersebut Bumdesma dapat memperoleh tambahan pengetahuan dan pengalaman dalam mengelola usaha sehingga kegiatan Bumdesma dapat berkembang dengan lebih baik.
3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDesma?  
**Jawaban:** Partisipasi masyarakat dalam kegiatan Bumdesma cukup baik. Masyarakat ikut terlibat dalam kegiatan musyawarah desa serta menjadi pengguna layanan usaha yang dijalankan oleh Bumdesma.  
Selain itu masyarakat juga memberikan dukungan terhadap kegiatan Bumdesma karena lembaga ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Dengan adanya keterlibatan masyarakat, kegiatan Bumdesma dapat berjalan dengan lebih baik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## INSTRUMEN PENELITIAN

### PERAN PENGURUS BUMDESMA LESUNG BERTUAH

Nama : Podo Sunatmo  
Umur : 57 Tahun  
Pendidikan : SMA  
Pekerjaan/Jabatan : Penasehat Bumdesma

#### A. Peningkatan Kapasitas Individu

1. Bagaimana upaya pengurus dalam meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan BUMDesma?

**Jawaban:** Menurut saya, upaya yang dilakukan pengurus dalam meningkatkan pengetahuan tentang pengelolaan Bumdesma dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti sosialisasi, pelatihan, serta diskusi internal antar pengurus. Kegiatan ini biasanya difasilitasi oleh pemerintah desa maupun pendamping desa yang memberikan pemahaman kepada pengurus mengenai tugas dan fungsi Bumdesma. Melalui kegiatan tersebut pengurus mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai pengelolaan organisasi, administrasi, serta pengelolaan usaha desa. Sebagai penasehat, saya juga memberikan arahan kepada pengurus agar terus meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mereka sehingga pengelolaan Bumdesma dapat berjalan dengan lebih baik.

2. Apakah pengurus pernah mengikuti pelatihan atau bimbingan teknis terkait pengelolaan BUMDesma?

**Jawaban:** Pengurus Bumdesma pernah mengikuti kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola Bumdesma. Kegiatan pelatihan tersebut biasanya difasilitasi oleh pemerintah daerah, pendamping desa, maupun lembaga yang berkaitan dengan pengembangan Bumdesma. Dalam pelatihan tersebut pengurus mendapatkan materi mengenai pengelolaan administrasi, pengelolaan keuangan, serta pengembangan usaha Bumdesma. Pelatihan ini sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pengurus dalam menjalankan tugasnya sehingga kegiatan Bumdesma dapat berjalan dengan lebih baik.

3. Bagaimana kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan BUMDesma?

**Jawaban:** Menurut saya kemampuan pengurus dalam mengelola administrasi dan keuangan Bumdesma sudah cukup baik, walaupun masih perlu terus ditingkatkan. Pengurus sudah melakukan pencatatan administrasi organisasi serta laporan keuangan secara berkala. Sekretaris

bertanggung jawab dalam mengelola administrasi organisasi seperti pencatatan kegiatan dan penyusunan laporan, sedangkan bendahara bertugas dalam mengelola keuangan dan mencatat setiap transaksi yang dilakukan oleh Bumdesma. Dengan adanya pembagian tugas tersebut pengelolaan administrasi dan keuangan dapat berjalan dengan lebih tertib.

### B. Peningkatan Kapasitas Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi BUMDesma yang ada saat ini?

**Jawaban:** Struktur organisasi Bumdesma terdiri dari beberapa unsur yaitu direktur, sekretaris, bendahara, pengawas, penasehat, serta pengelola unit usaha. Struktur organisasi ini dibentuk untuk memudahkan pembagian tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan Bumdesma. Dengan adanya struktur organisasi yang jelas, setiap pengurus dapat memahami peran dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga kegiatan Bumdesma dapat berjalan dengan lebih terarah dan terkoordinasi.

2. Bagaimana pembagian tugas antar pengurus dalam menjalankan kegiatan BUMDesma?

**Jawaban:** Pembagian tugas antar pengurus dilakukan berdasarkan jabatan yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Direktur bertugas memimpin dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan Bumdesma. Sekretaris bertugas mengelola administrasi organisasi dan pencatatan kegiatan. Bendahara bertugas mengelola keuangan serta menyusun laporan keuangan.

Sementara itu penasehat memiliki peran memberikan arahan dan pertimbangan kepada pengurus dalam menjalankan kegiatan Bumdesma agar pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik.

3. Bagaimana proses pengambilan keputusan dalam menjalankan program BUMDesma?

**Jawaban:** Proses pengambilan keputusan biasanya dilakukan melalui rapat pengurus yang dilakukan secara bersama-sama. Dalam rapat tersebut pengurus membahas berbagai rencana kegiatan, perkembangan usaha, serta permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan kegiatan Bumdesma. Sebagai penasehat, saya biasanya memberikan masukan dan pertimbangan kepada pengurus sebelum keputusan diambil. Keputusan kemudian diambil melalui musyawarah bersama agar keputusan tersebut dapat diterima oleh semua pihak.

### C. Peningkatan Kapasitas Sistem

1. Bagaimana dukungan pemerintah desa terhadap pengelolaan BUMDesma?

**Jawaban:** Pemerintah desa memberikan dukungan terhadap pengelolaan Bumdesma melalui berbagai bentuk dukungan seperti kebijakan desa, pendampingan, serta penyertaan modal usaha. Pemerintah desa juga

terlibat dalam kegiatan musyawarah desa yang membahas perkembangan dan rencana kegiatan Bumdesma. Dukungan tersebut sangat penting karena dapat membantu pengurus dalam menjalankan kegiatan usaha serta mengembangkan Bumdesma agar dapat memberikan manfaat bagi masyarakat desa.

2. Apakah BUMDesma menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk mengembangkan usaha?

**Jawaban:** Bumdesma juga menjalin kerja sama dengan beberapa pihak untuk mendukung pengembangan usaha yang dijalankan. Kerja sama tersebut biasanya dilakukan dengan pemerintah desa, lembaga terkait, serta pihak lain yang dapat membantu pengembangan usaha Bumdesma. Melalui kerja sama tersebut Bumdesma dapat memperoleh tambahan pengetahuan, pengalaman, serta dukungan dalam mengembangkan unit usaha yang dimiliki.

3. Bagaimana partisipasi masyarakat dalam kegiatan BUMDesma?

**Jawaban:** Partisipasi masyarakat dalam kegiatan Bumdesma cukup baik. Masyarakat ikut terlibat dalam kegiatan musyawarah desa serta menjadi pengguna layanan usaha yang dijalankan oleh Bumdesma. Selain itu masyarakat juga memberikan dukungan terhadap kegiatan Bumdesma karena lembaga ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Dengan adanya keterlibatan masyarakat, kegiatan Bumdesma dapat berjalan dengan lebih baik.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Lampiran 4

## INTRUMEN PENELITIAN MASYARAKAT PENERIMA MANFAAT BUMDESMA

Nama : Nuraini  
 Umur : 43  
 Pendidikan : SMA  
 Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga  
 Jabatan : Ketua Kelompok (SPP)

### A. Pertanyaan

1. Bagaimana pandangan masyarakat terhadap pelaksanaan kegiatan Operasional Bumdesma?

**Jawaban:** “Sebagai masyarakat, kami biasanya dilibatkan dalam musyawarah desa atau pertemuan yang membahas rencana usaha Bumdesma. Dalam musyawarah tersebut, pengurus menyampaikan rencana usaha yang akan dijalankan dan meminta pendapat dari masyarakat. Kami bisa menyampaikan masukan terkait kebutuhan masyarakat dan potensi desa. Walaupun tidak terlibat langsung dalam penyusunan teknis rencana usaha, masyarakat merasa diberi ruang untuk menyampaikan pendapat sebelum usaha ditetapkan.”

2. Bagaimana peran Bumdesma dalam mengembangkan usaha yang dirasakan masyarakat?

**Jawaban:** “Menurut kami, kegiatan operasional Bumdesma sudah berjalan cukup baik. Pengurus menjalankan unit usaha sesuai dengan yang telah disampaikan sebelumnya. Masyarakat juga bisa melihat langsung aktivitas usaha Bumdesma, seperti pelayanan usaha dan pengelolaan unit usaha. Jika ada kendala, biasanya pengurus menyampaikan dalam pertemuan desa atau melalui komunikasi langsung.”

3. Bagaimana peran Bumdesma dalam mengembangkan usaha yang dirasakan masyarakat?

**Jawaban:** “Kami melihat Bumdesma berusaha mengembangkan usaha dengan melihat kebutuhan masyarakat. Beberapa usaha yang dijalankan memang dibutuhkan masyarakat, sehingga membantu mempermudah akses barang atau jasa. Masyarakat juga pernah dimintai pendapat terkait peluang usaha baru, walaupun keputusan akhirnya tetap di tangan pengurus.”

4. Bagaimana pandangan masyarakat terhadap pengelolaan dan pengawasan aset Bumdesma?

**Jawaban:** “Sebagai masyarakat, kami melihat pengurus cukup terbuka dalam mengelola aset Bumdesma. Penggunaan aset biasanya disampaikan secara terbuka dalam laporan atau musyawarah desa. Hal ini membuat masyarakat merasa yakin bahwa aset Bumdesma dikelola untuk kepentingan bersama dan tidak disalahgunakan.”

- Hak Cipta Ditinjau dari Undang-Undang
1. Dilarang menyalin, mengutip, atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**TABEL REDUKSI DATA**

<b>Informan</b>	<b>Indikator</b>	<b>Hasil Wawancara</b>
Direktur Sekretaris Bendahara Penasehat Masyarakat	Peningkatan Kapasitas Individu	Pengurus Bumdesma mulai memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing serta memahami pengelolaan administrasi dan kegiatan usaha Bumdesma. Pengurus memiliki peningkatan kemampuan dalam pengelolaan administrasi, pencatatan keuangan, serta penggunaan teknologi sederhana dalam pengelolaan usaha. Pengurus menunjukkan sikap tanggung jawab, kerja sama, dan komitmen dalam menjalankan tugas organisasi melalui diskusi internal dan koordinasi rutin.
Direktur Sekretaris Bendahara Penasehat Masyarakat	Peningkatan Kapasitas Organisasi	Keterlibatan pengurus dalam kegiatan pelatihan dan pendampingan meningkatkan kemampuan pengurus dalam menjalankan tugas organisasi. Struktur organisasi, pembagian tugas, serta sistem administrasi Bumdesma mulai tertata lebih jelas sehingga pengelolaan organisasi menjadi lebih terarah. Proses pengambilan keputusan dilakukan melalui musyawarah bersama pengurus dan pihak desa sehingga keputusan organisasi lebih partisipatif.
Direktur Sekretaris Bendahara Penasehat Masyarakat	Peningkatan Kapasitas Sistem	Pengelolaan Bumdesma mendapat dukungan dari pemerintah desa melalui kebijakan dan musyawarah desa. Bumdesma mulai membangun hubungan kerja sama dengan kelompok masyarakat dalam pengembangan kegiatan usaha. Masyarakat mulai terlibat dalam kegiatan Bumdesma dan memanfaatkan program yang dijalankan seperti program dana sosial.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
- © Halima Haniika UIN Suska Riau
- State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DOKUMENTASI KEGIATAN PENELITIAN

*Gambar 1 Dokumentasi Wawancara Direkrur Bumdesma*



*Gambar 2 Dokumentasi Wawancara Sekretaris Bumdesma*



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 3 Dokumentasi Wawancara Bendahara Bumdesma



Gambar 4 Dokumentasi Wawancara Penasehat Bumdesma



n Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip, sebaggian atau seluruh karya atau instansi tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 5 Dokumentasi Wawancara Ketua Kelompok Bumdesma



Gambar 6 Dokumentasi Wawancara Peenerima manfaat Bumdesma



1. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

