

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Seiring dengan munculnya permasalahan dalam isi yang telah dirangkum secara tertulis, terdapat beberapa gagasan utama yang menjadi landasan awal dalam persiapan penelitian yang akan dilaksanakan. Perbedaan dalam penyampaian serta pemikiran dari berbagai sumber penelitian sebelumnya, seperti artikel, literatur, jurnal, buku, dan kajian terkait upaya berupa inovasi yang dilakukan oleh pemerintah desa dengan tujuan meningkatkan pendapatan asli desa khususnya di Desa Sukowidi, Kecamatan Panekan, Kabupaten Magetan, akan dijabarkan dalam bab ini.

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih” yang diteliti oleh Etha Listiany Supardi dan Gideon Setyo Budiwitjaksono yang membahas terkait pemanfaatan aset desa yang dikelola dengan baik guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dalam meningkatkan pendapatan asli desa, Badan Usaha Milik Desa Rosa Bungur Mandiri mampu menyumbang pendapatan asli desa di Desa Bungurasih. Hasil dari bumdes ini berasal dari setiap unit usaha yang dimiliki bumdes termasuk unit usaha gedung serbaguna, unit usaha Lapangan Sepak Bola Pandan Sari, dan unit usaha parkir makam. Meskipun pada tahun 2019 pendapatan yang berasal dari bumdes mengalami penurunan, akan tetapi saat ini bumdes masih mampu berkontribusi pada pendapatan asli desa di Desa Bungurasih (Supardi & Budiwitjaksono, 2021).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Putwi & Nurhadi (2021) yang berjudul “Strategi Peningkatan Pendapatan Asli Desa Pemerintah Desa Panggunharjo Kecamatan Sewon Kabupaten Bantul” dijabarkan bahwa strategi yang dilakukan oleh pemerintah yang pertama adalah membuat visi misi desa yang diselaraskan dengan kebutuhan kemajuan desa yang dipertimbangkan berdasarkan dengan kondisi internal dan eksternal desa seperti data data jumlah angkatan kerja dan sumber pemasukan desa berasal dari mana saja. Itu yang perlu dianalisis. Pemerintah juga harus memiliki komitmen yang kuat dalam membangun desa, BUMDes yang masih terkelola dan memastikan apakah angka kemiskinan masih

tinggi. Hal-hal tersebut yang nantinya dijadikan data akurat dalam perumusan visi misi dan program dalam RPJMDes. Program-program pembangunan desa dalam upaya peningkatan pendapatan desa ini bisa dijadikan program prioritas dan program pendukung lain dapat dikebelakangkan. Hal ini juga harus tertulis dalam visi misi desa aspek mana yang harus didahulukan.

Pada penelitian yang masih relevan juga dilakukan oleh Kusumastuti et al (2024) dalam konteks pemanfaatan desa wisata dalam pembangunan desa. Penelitian ini lebih berfokus terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan di komunitas wisata, promosi yang komprehensif. Melalui identifikasi sumber daya pariwisata yang berpotensi, langka, dan memungkinkan tidak ada bandingannya. Identifikasi juga dilakukan terhadap potensi sumber daya alam, budaya, dan sejarah desa. Identifikasi ini dilakukan untuk mendorong perlunya pengembangan yang berfokus pada keberlanjutan, praktik ramah lingkungan, konservasi SDA, dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan lingkungan. Pada intinya penelitian ini memberi garis tebal bahwa desa yang memiliki potensi wisata perlu mengeksplorasi nilai dan sumber daya lokal dalam rangka pembangunan desa dan mampu memberikan impact terhadap pemasukan desa

Kemudian pada penelitian yang berjudul “Strategi Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Sumber Pendapatan Asli Desa (PADes) Studi Pada Desa Sirnabaya” yang diteliti oleh Tina Cahya Mulyatin yang membahas terkait berbagai strategi yang dilakukan untuk menaikkan tingkat Pendapatan Asli Desa, berbagai strategi diterapkan, termasuk memperkuat koordinasi antar unit kerja, memberikan insentif bagi tenaga kerja, menetapkan standar kinerja, serta mengembangkan keterampilan dan keahlian kerja., penyusunan pengembangan karir kerja. Namun pada pelaksanaannya upaya yang telah dilakukan oleh Pemerintah Desa Sirnabaya belum cukup optimal, karena Pemerintah Desa Sirnabaya masih kurang mampu melaksanakan strategi yang sudah disusun. Strategi inovasi yang dirancang bertujuan untuk mendorong para pelaksana agar lebih proaktif dan berinisiatif dalam meningkatkan penerimaan PADes. Dalam hal ini, maka perlu adanya persiapan yang matang dalam penyusunan strategi atau upaya sehingga nantinya akan terlaksana secara optimal (Mulyatin, 2020).

Berikutnya riset yang dilakukan dalam judul “Strategi Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Sukaresik Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran” yang diteliti oleh Resti Setiani, Agus Nurulsyam Suparman, dan Erlan Suwarlan yang membahas mengenai pengoptimalan PADes yang belum dapat dicapai yang telah ditetapkan tiap tahunnya yang dikarenakan potensi yang ada di desa dan aset yang dimiliki belum bisa terkelola secara optimal sehingga Pemerintah Desa Sukaresik menyusun strategi guna meningkatkan PADes. Desa Sukaresik menerapkan strategi dengan mengoptimalkan pendapatan dari Usaha Milik Desa melalui pengelolaan BUMDes secara maksimal. Implementasi ini yang dilakukan diharapkan dapat mendukung keberhasilan demi terwujudnya kemandirian desa. Namun dengan demikian pada kasus yang dialami oleh Desa Sukaresik yang hanya melakukan pemaksimalan pada Usaha Milik Desa melalui BUMDes mengakibatkan Desa Sukaresik belum mencapai target Pendapatan Asli Desa yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, maka dapat disimpulkan bahwa semakin banyaknya strategi yang disusun dan juga dilaksanakan secara maksimal dapat meningkatkan Pendapatan Asli Desa (Setiani et al., 2022).

Dan pada penelitian “Peran Pemerintah Desa Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Melalui Pengelolaan Usaha Desa Menurut Perspektif Ekonomi Islam (Studi Pada Desa Way Huwi Lampung Selatan)” yang diteliti Reza Rachmawati yang meneliti fungsi dari pemerintah utamanya dalam upaya peningkatan PADes dari pendistribusian sampah ke TPS. Yang mana dalam hal ini Pemerintah Desa Way Huwi membuat serta mengesahkan Perdes yang menata berkaitan dengan pengelolaan sampah dan jasa pengangkutan sampah. Perdes ini dapat mencakup tarif jasa pengangkutan, jadwal pengangkutan, dan kewajiban masyarakat dalam pembayaran retribusi. Pemerintah Desa Way Huwi juga sudah melakukan transparansi pada dana hasil retribusi melalui kegiatan tersebut. Dalam hal ini, Pemerintah Desa Way Huei sudah melakukan Langkah yang tepat dalam hal perencanaan sehingga pelaksanaan strategi yang sudah disusun berjalan dengan optimal, dan juga dengan adanya transparansi membuat masyarakat merasa adanya tanggung jawab yang dilakukan oleh Pemerintah Desa (Rachmawati, 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Sriwahyuni et al (2025) dengan judul ”*Population Structure and Village Youth Development Planning*” juga menyampaikan dalam temuannya bahwa demografi memberikan dampak yang krusial terhadap pembangunan pedesaan termasuk pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan khususnya bagi kaum muda. Perubahan struktur penduduk, usia, dan rasio ketergantungan mempengaruhi kebijakan pembangunan desa. Pada penelitian yang sama, dikatakan bahwa struktur penduduk yang semakin tua dan rendahnya IPM di Desa Gianyar, Bali menjadi salah satu fenomena atas kasus yang relevan, disampaikan pula bahwa tantangan ekonomi dan sosial masa depan desa dipengaruhi oleh kedua hal itu ditambah dengan tingkat pendidikan dan pendapatan yang rendah. Dengan demikian kualitas hidup kaum muda di desa perlu ditingkatka melalui perencanaan pembangunan desa yang inklusif dan dalam jangka panjang. Ini diperlukan keterlibatan masyarakat langsung dalam prosesnya. Pada riset yang dilakukan oleh peneliti ini dapat dikaitkan bahwa partisipasi masyarakat terutama kaum muda dapat menjadi peluang dalam menjalankan inovasi inovasi dalam upaya meningkatkan PADes Sukowidi melalui kolaborasi dengan PemDes. Sehingga tidak hanya PADes saja yang dapat meningkat namun juga bisa mendorong kesejahteraan masyarakat.

Lebih lanjut (Rundel et al., 2024) dalam penelitiannya yang berjudul “ *The Potential of Local Online Shopping Platforms for Villages and Small and Medium-Sized Towns*”, menyampaikan beberapa persoalan yang berkaitan dengan tantangan yang dialami oleh desa di sektor ritel. Peneliti dalam tulisan tersebut menawarkan solusi dengan platform digital namun permasalahannya tentu ada pada penduduk yang kurang ada kesediaan untuk dapat menguasai hal tersebut. Inisiasi ini yang awalnya dibuat sebagai pilihan tebaik untuk memajukan usaha desa justru dalam temuan ini menyebutkan bahwa banyak terjadi kompleksitas dan permintaan yang lebih tinggi akan sumber daya dalam mendukung kegiatan. Banyak syarat yang harus terpenuhi sebelum platform tersebut berhasil dijalankan seperti kolaborasi berkelanjutan dari berbagai pemangku kepentingan. Penulis kali ini juga dapat mengambil ide dari riset yang telah dilakukan oleh peneliti yang sama bahwa penggunaan platform digital bisa diadopsi dalam pengembangan usaha lokal desa,

dengan memperhatikan aspek-aspek yang ada seperti pihak mana saja yang perlu terlibat dalam ide pembangunan tersebut.

2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Strategi

Sesuai kutipan Kusumadmo (2013) dalam buku Manajemen Strategik, secara etimologis asal kata strategi yaitu dari kata Strategos (Bahasa Yunani) terdiri dari kata stratos atau tentara dan kata ego atau pemimpin. Sesuai penjelasan dalam Oxford Learner's Pocket Dictionaries, Strategy (noun): a plan of action designed to achieve a long-term or overall aim. Artinya yaitu rencana aksi yang dirancang untuk meraih tujuan jangka panjang secara keseluruhan.

Menurut buku kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) tahun 2007, Strategi meliputi: (1) seni dan ilmu dalam memimpin bala tentara dalam berperang saat menghadapi musuh, untuk memperoleh keadaan yang menguntungkan; (2) rencana yang cermat terkait aktivitas untuk meraih sasaran khusus; (3) tempat yang baik menuju siasat perang; (4) ilmu dan seni memakai segala sumber daya bangsa untuk menjalankan kebijaksanaan tertentu di perang dan perdamaian.

Pada awalnya strategi ialah suatu konsep yang diterapkan demi kepentingan militer sebagai suatu rencana, siasat, cara dan seni yang dipakai untuk memenangkan perang serta untuk mengalahkan musuh dan serta untuk mengatasi konflik. Kemudian pada tahun 60 sampai dengan 70 berganti dalam dunia bisnis yang konsepnya digunakan dalam manajemen strategis seperti tujuan, visi, misi, strategi, sasaran dan analisis SWOT .

Menurut Mintzeberg (2022:6), arti dari strategi yaitu pola (strategy is pattern) yang kemudian dinamakan intended strategy sebab belum berorientasi dan terealisasi ke masa depan. Selain itu juga disebut (realized strategy) sebab sudah dilaksanakan oleh organisasi. Strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan, hal ini akan efektif apabila organisasi memiliki kemampuan, sumber daya, dan keterampilan. Berikut ini beberapa faktor krusial dalam perancangan strategi:

- a. Perancangan strategi untuk sasaran dan tujuan yang dicapai.
- b. Adanya rencana tindakan yang dirancang untuk meraih tujuan.
- c. Adanya analisis terhadap lingkungan.

Struktur hierarkis dari strategi meliputi beberapa tingkatan. Pertama, terdapat strategi tingkat korporat dimana strategi ini memberi ilustrasi mengenai arah pertumbuhan dan juga pengelolaan berbagai unit bisnis dalam suatu organisasi, dengan tujuan meraih keseimbangan dalam produk dan layanan yang ditawarkan. Kedua, terdapat strategi tingkat unit bisnis, fokus dari strategi ini yaitu pada upaya meningkatkan daya saing organisasi dalam industri tertentu atau segmen industri yang dijalankan oleh organisasi tersebut. Ketiga, ada strategi tingkat fungsional yang memberikan kerangka kerja bagi manajemen fungsional seperti riset dan inovasi, pemasaran, sumber daya manusia, keuangan, serta produksi dan operasi (Amanda, 2015).

Dari uraian tersebut, bisa diperoleh simpulan bahwasanya strategi yaitu sebuah proses yang telah direncanakan agar bisa meraih tujuan perusahaan dalam waktu yang lama. Implementasi strategi akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan bagi organisasi tersebut.

2.2.2 Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pilar kegiatan ekonomi di desa yaitu BUMDes, mempunyai fungsi menjadi lembaga sosial dan komersial. Penjelasan untuk yang lembaga sosial dimana BUMDes mempromosikan kepentingan masyarakat dengan berkontribusi pada penyediaan layanan sosial. Sementara untuk yang sebagai lembaga komersial, tujuan dari lembaga ini yaitu ingin menghasilkan uang dengan menawarkan sumber daya lokalnya, termasuk barang dan jasa kepasar. Harusnya selalu memperhatikan prinsip-prinsip efisiensi dan efektifitas dalam menjalankan bisnisnya. Badan hukum yang didirikan sesuai kesepakatan yang terbentuk dalam masyarakat desa dan berdasar pada peraturan perundangan yang berlaku yaitu BUMDes. Oleh karena itu, di tiap desa di Indonesia bentuk BUMDes dapat bervariasi. Variasi bentuk ini didasarkan pada ciri khas, potensi, dan sumber daya lokal (Prawitno et al., 2019a).

BUMDes adalah sebuah lembaga usaha yang di bentuk dan diawasi oleh desa serta masyarakat dan pemerintah desa sebagai pengelolanya dalam upaya memperkuat perekonomian desa tersebut. Pendirian BUMDes berdasar pada potensi dan kebutuhan desa untuk mengembangkan aset desa dalam rangka memberi pelayanan serta meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat. Suatu

lembaga yang didirikan dan dibentuk oleh pemerintah desa dengan kepemilikan beserta modalnya yang dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakat adalah pengertian dari BUMDes. Pilar perekonomian desa yakni BUMDes yang memiliki fungsi yaitu menjadi lembaga sosial dan komersial yang melayani kepentingan masyarakat dan bertujuan untuk memajukan kemanfaatan dan kesejahteraan masyarakat desa. Maka dari itu, Strategi BUMDes yaitu suatu jalan atau arah yang lembaga BUMDes lewati dalam melakukan kebijakan tertentu menggunakan potensi dan sumber daya yang ada.

Ada sejumlah prinsip yang harus dijalankan dalam pengelolaan BUMDes diantaranya prinsip sustainable, akuntabel, dan kooperatif. Manajemen yaitu suatu seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan, dan pengawasan SDM agar bisa meraih tujuan (Meida Rachmawati, 2024). Sesuai pendapat Meida, proses yang meliputi proses merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan yang dilaksanakan dengan tujuan menentukan dan meraih sasaran dengan memanfaatkan kehadiran sumber daya manusia dan sumber yang lainnya yaitu arti dari manajemen.

1. Kooperatif

BUMDes memihak kepentingan masyarakat dikarenakan menjadi lembaga sosial yaitu dengan berkontribusi dalam upaya menyediakan pelayanan sosial. Saat mereka bekerja haruslah selalu menekankan prinsip kooperatif. BUMDes adalah badan hukum yang dibentuk sesuai peraturan dan persetujuan masyarakat desa. Yang mana artinya mampu bekerja sama dan berkolaborasi untuk menjaga kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha yang dimiliki.

2. Akuntabel

Semua aktivitas perusahaan haruslah bisa dipertanggung jawabkan secara administratif dan teknis. BUMDes didirikan dan dikelola dengan tujuan untuk mengelola ekonomi produktif desa secara akuntabel. Dimana adanya pertanggung jawaban untuk setiap aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh unit usahanya.

3. Sustainable

Masyarakat haruslah mengembangkan dan melestarikan kegiatan usaha dalam wadah BUMDes. Pendirian BUMDes bertujuan yaitu demi pemberdayaan ekonomi masyarakat desa. Upaya penguatan ekonomi desa didalamnya ada sejumlah hal penting antara lain menjalin kerekatan, menciptakan kebersamaan, dan memperkuat kerjasama disemua lapisan masyarakat desa, maka itu akan menjadi daya dorong (steam engine) tersendiri.

Perlu adanya penanganan secara komprehensif terhadap peran BUMDes dalam upaya pengembangan perekonomian dan usaha masyarakat desa, BUMDes harus ditangani secara hati-hati agar usaha dan perekonomian masyarakat desa bisa menjadi berkembang, sehingga perekonomian desa yang kuat dan terarah akan bisa menopang pertumbuhan ekonomi nasional. Pemerintah berkomitmen mengenai keberlangsungan BUMDes yaitu dengan menyediakan dana untuk pengembangan BUMDes. Sangatlah dibutuhkan keberadaan BUMDes untuk menciptakan kesejahteraan ekonomi desa yang mandiri.

2.2.3 Pendapatan Asli Desa

Pendapatan desa di Indonesia menjadi salah satu indikator utama dalam menilai kemandirian serta kemampuan desa dalam merancang dan melaksanakan program pembangunan berkelanjutan. Pendapatan Asli Desa (PADes) mencakup seluruh penerimaan desa yang berasal dari hasil usaha, pengelolaan aset desa, swadaya masyarakat, partisipasi warga, gotong royong, serta sumber pendapatan lain yang sah dan diakui sebagai hak desa. PADes merupakan pendapatan yang bersumber dari potensi dan sumber daya lokal desa itu sendiri. Berasal dari berbagai kegiatan usaha yang produktif, sah, dan legal, PADes memberikan desa kemampuan untuk mengelola serta memanfaatkan sumber dayanya secara mandiri guna mendorong pertumbuhan ekonomi lokal. PADes merupakan komponen penting dalam struktur keuangan desa yang dipergunakan dalam mencukupi biaya berbagai kebutuhan operasional, pembangunan, dan pengembangan kapasitas masyarakat di tingkat desa, serta untuk menunjang kemandirian desa dalam mengelola urusan pemerintahannya sendiri (Amnan et al., 2019). Menurut (Peraturan Menteri Dalam Negeri No 20 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa, 2018) menjelaskan bahwa pendapatan adalah seluruh pemasukan

yang diterima desa pertahun anggaran, yang sah sebagai hak desa dan tidak memerlukan pengembalian.

PADes mempunyai tugas yang krusial dalam struktur keuangan desa dan menjadi dasar bagi desa untuk mewujudkan otonomi lokal yang nyata. Pendapatan ini menunjukkan kemampuan desa untuk mengidentifikasi, menggali, dan mengelola potensi ekonomi yang ada di wilayahnya. Dalam konteks pembangunan nasional, desa dipandang sebagai unit pemerintahan terkecil yang memiliki otonomi khusus untuk Mengelola dan mengoordinasikan kepentingan masyarakat setempat dengan menyesuaikan pada kondisi sosial dan budaya lokal. Oleh karena itu, PADes bukan hanya soal penerimaan keuangan, tetapi juga sebagai alat untuk mewujudkan desa yang mandiri, berdaya saing, dan berkelanjutan (Senjani, 2019). Fungsi utama PADes antara lain untuk menunjang kemandirian dan otonomi desa, mendukung pembangunan desa yang partisipatif, mengoptimalkan pemanfaatan aset desa, serta mendorong partisipasi masyarakat dalam pembangunan desa. Desa memiliki berbagai aset, seperti tanah kas desa, bangunan milik desa, pasar desa, serta sumber daya alam lainnya yang dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan. PADes yang berasal dari hasil kekayaan desa memungkinkan desa untuk mengoptimalkan pemanfaatan aset yang ada dengan cara-cara yang kreatif dan inovatif, seperti melalui sewa-menyewa, kemitraan usaha, atau pengembangan usaha bersama antara desa dan pihak ketiga. Pengelolaan aset yang baik tidak hanya meningkatkan pendapatan desa, tetapi juga mampu menekan *economy growth* daerah dan memberikan kesempatan lapangan pekerjaan untuk masyarakat (Prawitno et al., 2019b)

Pendapatan Asli Desa atau yang biasa orang sebut dengan PADes terhimpun dari beberapa sumber perolehan di antaranya adalah hasil dari usaha yang dimiliki desa, swadaya desa dan partisipasi, kerja sama, dan lain sebagainya yang tertuang pada UU No.6 Tahun 2014 ayat 1a. Yang perlu ditekankan dalam konteks ini bahwa hasil usaha merupakan hasil perolehan atas BUMDes dan jenis usaha lain yang dimiliki desa serta hasil swadaya yang terdiri dari sumbangan anggaran atau dana yang dipergunakan untuk pembangunan desa meliputi barang bergerak dan tidak yang mana barang ini pemberian dari warga atau masyarakat sesuai dengan peraturan yang berlaku. Kemudian kerja sama atau gotong royong ini adalah hasil

yang bersumber dari sumbangan dari masyarakat yang berbentuk barang, materil seperti uang atau tenaga. Sumber lain lain terdiri atas pungutan yang bukan dari jasa layanan administrasi.

