

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Peningkatan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa didukung dengan adanya Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang desa yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta penanggulangan kemiskinan dengan pemanfaatan potensi ekonomi lokal yang berkelanjutan. Maka dari itu, Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) hadir untuk mengelola potensi desa. Pemanfaatan potensi desa oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memberikan dampak yang besar terhadap perkembangan ekonomi desa (Junaidi et al., 2022). Pada kenyataannya, banyak BUMDes di Indonesia masih belum mampu memenuhi harapan tersebut secara efektif.

Berdasarkan data dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT) tahun 2023, hanya terdapat sekitar 30% dari 61.000 BUMDes yang terdaftar tergolong aktif dan mampu berkontribusi terhadap pembangunan desa. Sementara itu, sebanyak 70% lainnya mengalami kendala dalam aspek modal, manajemen, dan pemasaran produk (Indah & Rohati, 2024). Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Badan Usaha Milik Desa memberikan dasar hukum bagi BUMDes untuk berkembang sebagai badan usaha yang profesional dan mandiri. Namun, implementasi regulasi ini di berbagai daerah masih mengalami berbagai hambatan. Banyak BUMDes yang mengalami kesulitan dalam menerapkan tata kelola yang efektif, sehingga kurang optimal dalam mengembangkan usaha dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Pradani, 2020).

Salah satu BUMDes yang menghadapi tantangan tersebut adalah BUMDes “Karya Bakti” di Desa Ngiliran, Kecamatan Panekan, Kabupaten Magetan. BUMDes ini didirikan pada tahun 2017 berdasarkan Peraturan Desa Ngiliran Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik

Desa, namun baru mulai beroperasi secara aktif pada tahun 2021. Usaha pertama yang dijalankan adalah penyewaan ruko dengan sistem Bangun Guna Serah. Namun, usaha ini harus dihentikan sementara pada tahun 2019 akibat pandemi COVID-19. Pada tahun 2020, BUMDes mengalokasikan dana sebesar Rp100.000.000 untuk membangun pasar tradisional, tetapi tidak mendapatkan respons positif dari masyarakat Desa Ngiliran. Upaya pengelola BUMDes untuk menarik minat masyarakat terhadap usaha ini dilakukan dengan mengubah konsep pasar dari tradisional menjadi modern dengan menawarkan investasi sebesar Rp5.000.000 per orang. Perubahan konsep usaha ini berhasil menarik perhatian masyarakat dan usaha ini akhirnya dijalankan pada awal tahun 2021 bersamaan dengan usaha pertokoan yang awalnya di berhentikan sementara.

Pada bulan Oktober tahun 2021, BUMDes Karya Bakti kembali mendirikan usaha Pertashop dengan modal awal sebesar Rp256.000.000 dengan melibatkan masyarakat sebagai investor. Pada tahun yang sama, BUMDes Karya Bakti juga menganggarkan dana sebesar Rp173.500.000 untuk mendirikan usaha budidaya ikan nila dan budidaya kopi arabika. Setelah berjalan selama dua tahun, usaha budidaya ikan nila harus dihentikan sementara di tahun 2023 karena terjadi masalah dalam manajemen. Hingga saat ini, usaha BUMDes yang masih aktif berjalan meliputi pasar desa yang terintegrasi dengan pertokoan, Pertashop, dan kebun kopi arabika.

BUMDes Karya Bakti Ngiliran telah mengembangkan berbagai unit usaha sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Dalam Pasal 87 UU No. 6 Tahun 2014, disebutkan bahwa BUMDes dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. Ketentuan ini kemudian diperjelas dalam PP No. 11 Tahun 2021 Pasal 24, yang mengatur bahwa BUMDes dapat mengelola berbagai jenis usaha, termasuk perdagangan, energi terbarukan, pertanian, perikanan, serta pengelolaan sumber daya alam. Berdasarkan regulasi ini, usaha yang dijalankan oleh BUMDes Karya Bakti dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pasar desa yang terintegrasi dengan pertokoan dikategorikan dalam bidang perdagangan, sebagaimana diatur dalam Pasal 24 ayat (1) huruf a PP No. 11 Tahun 2021. Usaha ini bertujuan untuk meningkatkan aktivitas ekonomi lokal dengan menyediakan ruang bagi masyarakat untuk berdagang dan berinvestasi dalam sistem pasar modern.
2. Pertashop masuk dalam kategori usaha energi terbarukan, sesuai dengan Pasal 24 ayat (1) huruf f PP No. 11 Tahun 2021. Unit usaha ini berperan dalam menyediakan akses bahan bakar bagi masyarakat desa dan mendukung sektor transportasi lokal.
3. Budidaya kopi arabika diklasifikasikan dalam bidang pertanian, perikanan, dan peternakan, sebagaimana diatur dalam Pasal 24 ayat (1) huruf h PP No. 11 Tahun 2021. Usaha ini berpotensi dikembangkan lebih lanjut, misalnya melalui agro-wisata atau produksi kopi olahan untuk meningkatkan nilai tambah ekonomi.
4. Budidaya ikan nila (yang saat ini dihentikan sementara) juga termasuk dalam bidang pertanian, perikanan, dan peternakan, sebagaimana diatur dalam Pasal 24 ayat (1) huruf h PP No. 11 Tahun 2021. Meskipun usaha ini menghadapi kendala manajemen, sektor perikanan tetap menjadi salah satu bidang usaha yang direkomendasikan untuk mendukung ketahanan pangan desa.

Berdasarkan wawancara awal peneliti dengan Bapak Joko selaku ketua BUMDes Karya Bakti, BUMDes ini menghadapi permasalahan dalam aspek pemasaran dan daya saing usaha, yang berdampak terhadap pendapatan unit-unit usaha yang dikelola yakni pasar desa dan kebun kopi. Keterbatasan pemasaran produk terutama hasil panen kopi yang hingga saat ini hanya dipasarkan di pasar desa. Kondisi ini menyebabkan keterbatasan target konsumen, sehingga volume penjualan kopi tidak meningkat secara signifikan. Selain itu, kurangnya kerja sama dengan pihak luar, seperti hotel, kafe, atau distributor, membuat produk kopi BUMDes tidak memiliki akses pasar yang lebih luas. Hal ini memperlihatkan bahwa BUMDes masih belum

memiliki strategi pemasaran yang efektif untuk meningkatkan jangkauan dan daya jual produknya.

Selain itu, usaha pasar desa yang menjadi salah satu unit bisnis utama BUMDes menghadapi tantangan akibat meningkatnya jumlah kompetitor di wilayah Kecamatan Panekan. Bertambahnya jumlah swalayan modern dan pedagang sayur keliling mengurangi daya tarik pasar desa, terutama bagi pelanggan dari luar Desa Ngiliran. Akibatnya, pendapatan pasar desa cenderung stabil dari tahun ketahun apa adanya kenaikan yang signifikan. Situasi ini menunjukkan bahwa BUMDes belum memiliki inovasi atau strategi yang kuat untuk bersaing dengan kompetitor. Stabilitas pendapatan yang dicapai oleh BUMDes Karya Bakti menunjukkan bahwa mereka mampu bertahan di tengah persaingan usaha. Namun, hal ini juga menandakan bahwa pertumbuhan pendapatan mereka cenderung tidak meningkat secara signifikan. (Aji et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas dalam pengelolaan BUMDes Karya Bakti dengan menggunakan teori efektivitas organisasi oleh Duncan yang dikutip oleh Richard M. Steers (1985). Teori ini mengukur efektivitas berdasarkan tiga indikator utama yakni pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Pencapaian tujuan mengacu pada sejauh mana target-target yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat dicapai secara tepat waktu dan sesuai sasaran. Integrasi menilai kemampuan organisasi dalam menjalin komunikasi dan kerjasama dengan pihak internal maupun eksternal untuk mencapai konsensus bersama. Sementara itu, adaptasi mengukur kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan serta kebutuhan masyarakat setempat (Kusnadi, 2006). Dengan menggunakan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai tingkat efektivitas pengelolaan BUMDes Karya Bakti.

Menilai efektivitas pengelolaan BUMDes Karya Bakti sangat penting untuk memastikan bahwa sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada dimanfaatkan secara optimal tujuan-tujuan pembangunan ekonomi lokal dapat tercapai. Penilaian ini juga membantu dalam mengidentifikasi masalah

yang dihadapi serta merumuskan solusi strategis untuk meningkatkan kinerja pengelola BUMDes di masa mendatang (Huda, 2020). Selain itu, penelitian ini juga menggunakan model Heksagonal Pengembangan Ekonomi Lokal oleh (Budiharsono, 2022) untuk mengetahui keterlibatan dan kolaborasi antar aktor yang terlibat serta melihat peluang dan tantangan yang dihadapi BUMDes Karya Bakti. Model ini mencakup enam elemen penting seperti kelompok sasaran, faktor lokasi, sinergi dan kebijakan, pembangunan berkelanjutan, tata kelola pemerintahan, serta proses manajemen.

Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Efektivitas Pengelolaan Bumdes (Badan Usaha Milik Desa) Dalam Upaya Pengembangan Ekonomi Lokal (Studi Pada BUMDES Karya Bakti Desa Ngiliran Kabupaten Magetan)

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, maka penulis mengangkat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Efektivitas Pengelolaan BUMDes Karya Bakti dalam upaya Pengembangan Ekonomi Lokal di Desa Ngiliran?
2. Bagaimana Penerapan Model Heksagonal PEL (Pembangunan Ekonomi Lokal) dalam pengelolaan BUMDes Karya Bakti?
3. Apa saja faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi efektivitas pengelolaan BUMDes Karya Bakti?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk Menganalisis Efektivitas Pengelolaan BUMDes Karya Bakti dalam Mengembangkan Perekonomian lokal di Desa Ngiliran.
2. Untuk menganalisis penerapan model heksagonal PEL (Pembangunan Ekonomi Lokal) dalam pengelolaan BUMDes Karya Bakti.
3. Untuk Mengidentifikasi Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat yang Mempengaruhi Efektivitas Pengelolaan BUMDes Karya Bakti.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Pertama, bagi mahasiswa jurusan Ilmu Pemerintahan, penelitian ini akan mengasah kemampuan mereka dalam melakukan penelitian dan analisis terhadap isu-isu pemerintahan desa, khususnya terkait pemberdayaan ekonomi desa. Kedua, penelitian ini bertujuan untuk memberikan masukan dan evaluasi kepada pengurus BUMDes Karya Bakti mengenai pengelolaan BUMDes agar dapat meningkatkan kinerja dan berdampak positif pada perkembangan ekonomi desa. Ketiga, bagi pemerintah Desa Ngiliran, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes Karya Bakti dalam mengembangkan ekonomi masyarakat desa. Terakhir, bagi masyarakat Desa Ngiliran, penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam kegiatan ekonomi produktif yang dikembangkan oleh BUMDes.

2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk memperkaya pemahaman teoritis terkait pengembangan ekonomi desa, termasuk tata kelola BUMDes, partisipasi masyarakat dalam pengembangan ekonomi desa, serta dampak pengembangan ekonomi desa terhadap kesejahteraan masyarakat. Selain itu, studi ini akan meneliti hubungan antara efektivitas pengelolaan BUMDes dan pengembangan ekonomi masyarakat desa, yang diharapkan dapat memberikan wawasan baru tentang dinamika dan kompleksitas pengembangan ekonomi di tingkat desa. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi dasar teoritis untuk pengembangan kebijakan dan strategi pengembangan desa yang lebih efektif dan berdampak positif bagi masyarakat.

E. Definisi Konseptual

1. Efektivitas

Efektivitas dalam organisasi merujuk pada sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuannya dengan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Menurut (Steers, 2005) efektivitas adalah tujuan akhir suatu organisasi, dan semakin rasional suatu organisasi, maka organisasi tersebut akan semakin terlibat dalam aktivitas yang mengarah pada pencapaian tujuannya. Efektivitas dapat dengan mudah dipahami sebagai kemampuan suatu organisasi untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai tujuannya. Sementara itu, (Kurniawan, 2005) memandang efektivitas sebagai kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak terdapat sebuah tekanan atau ketegangan dalam pelaksanaannya.

2. Pengelolaan

Secara etimologi kata pengelolaa berasal dari kata *to manage* yang digunakan dalam ilmu manajemen, dan biasanya mengacu pada serangkaian tindakan untuk mengelola dan menangani sumber daya dengan tujuan merealisasikan target yang telah ditetapkan (Nyoman Putu Martini G & Yulinartati, 2021). (Terry, 2006) mengemukakan bahwa Pengelolaan diartikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan serta identik dengan manajemen. Dalam pengelolaan menggunakan ilmu pengetahuan dan seni untuk membantu memastikan bahwa tujuan yang telah ditentukan tercapai.

3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa, 2014, desa memiliki kewenangan untuk mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai sarana untuk mengelola potensi lokal dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sebagaimana dijelaskan dalam

PP No. 43 Tahun 2014 dan Permendes PD TT No. 4 Tahun 2015, BUMDes diartikan sebagai badan usaha yang sebagian besar atau seluruh modalnya dimiliki oleh desa, yang modalnya diperoleh dari kekayaan desa lainnya, dan digunakan untuk mengelola aset, memberikan pelayanan, dan mengembangkan usaha lain untuk kesejahteraan masyarakat desa.

4. Pengembangan Ekonomi Lokal

Menurut International Labour Organization (ILO), pengembangan ekonomi lokal (PEL) adalah proses berbasis partisipatif yang bertujuan untuk meningkatkan kerja sama antara sektor swasta, masyarakat, dan berbagai pemangku kepentingan di suatu wilayah untuk melaksanakan pembangunan bersama (Haridison et al., 2022). Proses ini berfokus pada pemanfaatan sumber daya lokal untuk menciptakan lapangan kerja dan mendorong kegiatan ekonomi. ILO juga menekankan dua prinsip utama dalam PEL. Pertama, pendekatan partisipatif yang bertujuan untuk meningkatkan keterpaduan sosial, membangun kesadaran lokal, mencapai kesepakatan bersama, memperkuat kemitraan antar lembaga, dan membangun jaringan untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan. Kedua, PEL harus mengutamakan pemanfaatan sumber daya lokal dengan memperhatikan kepentingan bersama (Husnah et al., 2024).

F. Definisi Operasional

Menurut (Sugiyono, 2016), definisi operasional adalah segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari agar mendapatkan informasi yang dibutuhkan, yang kemudian dijadikan dasar untuk penarikan kesimpulan. Aspek-aspek yang ditentukan untuk penelitian ini adalah:

1. Efektivitas Pengelolaan BUMDes Karya Bakti dalam upaya Pengembangan Ekonomi Lokal di Desa Ngiliran

a. Pencapaian Tujuan

- 1) Pemanfaatan Sumber Daya Lokal: Penggunaan potensi lokal seperti lahan strategis untuk pasar desa, pertashop, dan kebun kopi. Hal ini diukur berdasarkan sejauh mana BUMDes memanfaatkan

lahan desa dan sumber daya alam yang ada untuk mendirikan dan mengembangkan unit usaha.

- 2) Penciptaan Lapangan Pekerjaan: Jumlah tenaga kerja yang terserap dari masyarakat Desa Ngiliran dalam unit-unit usaha BUMDes. Diukur berdasarkan jumlah masyarakat yang bekerja di pasar desa, pertashop, dan kebun kopi.
- 3) Kontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa (PAD): Jumlah kontribusi keuangan yang diberikan BUMDes kepada PAD Desa Ngiliran. Diukur berdasarkan laporan keuangan BUMDes dan kontribusi setiap unit usaha terhadap PAD.

b. Integrasi

- 1) Komunikasi dan Koordinasi: Proses komunikasi dan koordinasi antara pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat dalam pengelolaan usaha. Diukur berdasarkan frekuensi dan kualitas komunikasi antara ketua BUMDes, kepala unit usaha, dan pemerintah desa.
- 2) Sosialisasi Program: Frekuensi dan metode sosialisasi yang dilakukan oleh BUMDes kepada masyarakat terkait program dan usaha yang dijalankan. Diukur berdasarkan partisipasi masyarakat dalam sosialisasi dan tingkat pemahaman masyarakat terhadap program BUMDes.

c. Adaptasi

- 1) Penyelesaian Konflik: roses penyelesaian masalah atau konflik yang terjadi antar karyawan atau unit usaha. Diukur berdasarkan mekanisme penyelesaian konflik yang dilakukan oleh ketua BUMDes dan kepala unit usaha.
- 2) Peningkatan Kemampuan SDM: Upaya pelatihan dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia, baik pengurus inti maupun karyawan unit usaha. Diukur berdasarkan jumlah pelatihan

yang diikuti oleh pengurus dan karyawan, serta dampaknya terhadap kinerja unit usaha.

2. Penerapan Model Heksagonal Pengembangan Ekonomi Lokal dalam pengelolaan BUMDes Karya Bakti Ngiliran

- a. Kelompok Sasaran
- b. Faktor Lokasi
- c. Fokus Kebijakan dan Sinergi
- d. Pengembangan Berkelanjutan
- e. Tata Pemerintahan

3. Faktor Pendukung dan Penghambat terhadap Efektivitas Pengelolaan BUMDes Karya Bakti.

- a. Faktor Pendukung
 - 1) Adaya Sumber Daya Lokal
 - 2) Lokasi Strategis
 - 3) Jenis Usaha
- b. Faktor Penghambat
 - 1) Sumber Daya Manusia
 - 2) Pelaksanaan Evaluasi tidak terstruktur

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif-kualitatif dengan alasan bahwa penelitian ini akan menganalisis efektivitas pengelolaan BUMDes Karya Bakti dalam upaya pengembangan ekonomi lokal di Desa Ngiliran. Penelitian kualitatif dipilih karena efektivitas pengelolaan BUMDes Karya Bakti tidak hanya diukur dari aspek keuangan atau kuantitatif, tetapi juga melibatkan aspek-aspek kualitatif seperti komunikasi, koordinasi dan partisipasi masyarakat. Penelitian kualitatif akan membantu peneliti untuk menggali informasi mendalam

tentang bagaimana pengelolaan BUMDes berjalan seperti tantangan, hambatan, dan faktor pendukung yang memengaruhi efektivitasnya.

Dengan penelitian kualitatif juga peneliti untuk akan menganalisis bagaimana komunikasi dan koordinasi antara pihak-pihak yang berkaitan yakni pengelola BUMDes, pemerintah desa, dan masyarakat yang berhubungan langsung dengan BUMDes, serta bagaimana BUMDes beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Hal ini sesuai dengan indikator efektivitas yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi.

2. Sumber Data

Sumber data yang digunakan peneliti untuk memperoleh data adalah sebagai berikut:

a. Data primer

1) Hasil wawancara

- Kutipan dari wawancara dengan ketua atau direktur BUMDes Karya Bakti tentang pengelolaan BUMDes dalam hal strategi perencanaan bisnis serta pengembangan usaha.
- Kutipan dari wawancara dengan ketua unit usia kebun kopi terkait pengelolaan kebun kopi seperti, pekerja, lahan dan jenis kopi, serta proses penjualan hasil panen.
- Kutipan wawancara dengan sekretaris Desa Ngiliran berkaitan dengan perkembangan BUMDes dalam hal kontribusi terhadap PAD.
- Kutipan wawancara dengan ibu lilis dan ibu yati berkaitan dengan

2) Dokumen Internal

- Laporan keuangan tahunan BUMDes Karya Bakti per 2022 hingga 2024 yang peneliti dapatkan langsung dari bendahara BUMDes Karya Bakti.

b. Data sekunder

Diperoleh dari dokumen, arsip, jurnal, dan sumber lain yang berkaitan dengan penelitian. Data sekunder ini digunakan untuk melengkapi data primer. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini:

- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang BUMDes (untuk memahami regulasi yang mengatur tentang pendirian dan bidang usaha yang boleh dikelola BUMDes).
- Peraturan Desa Ngiliran Nomor 9 Tahun 2016 tentang pembentukan BUMDes Karya Bakti (untuk memahami tujuan pendirian BUMDes karya Bakti)
- Peraturan Desa Ngiliran Nomor 04 Tahun 2020 tentang Penyertaan Modal (untuk mengetahui rincian penyertaan modal desa kepada BUMDes setiap tahun)
- RAPDes Ngiliran tahun 2024 (untuk mengetahui rincian PAD dari hasil kontribusi BUMDes)
- Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (digunakan untuk membandingkan implementasi pengelolaan BUMDes Karya Bakti dengan standar yang telah ditetapkan secara nasional).
- Laporan Profil BUMDes Karya Bakti (untuk memahami struktur organisasi dan tata kelola usaha BUMDes)

3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian kualitatif dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang makna suatu fenomena dengan cara berinteraksi dengan subjeknya melalui wawancara mendalam dan observasi tentang latar belakang fenomena tersebut. Selain itu, untuk melengkapi dokumentasi data yang diperlukan berdasarkan topik dan materi yang dibahas (Sugiyono, 2016).

a. Observasi

Observasi kaitannya dengan penelitian ini adalah dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan secara non-partisipatif, di mana peneliti hanya mengamati dan mencatat fenomena yang terjadi tanpa terlibat langsung dalam kegiatan BUMDes. Peneliti memilih lokasi yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu unit usaha BUMDes Karya Bakti, seperti pasar desa, Pertashop, dan kebun kopi. Selama observasi, peneliti mencatat hal-hal penting yang diamati yakni;

- Pasar Desa: Peneliti mengamati bahwa pasar desa dikelola dengan sistem kasir satu pintu, di mana masyarakat tidak berjualan langsung tetapi menitipkan dagangannya. Pasar ini buka 24 jam, sehingga memberikan fleksibilitas bagi masyarakat untuk berbelanja kapan saja.
- Pertashop: Peneliti mengamati bahwa Pertashop terletak di lokasi strategis dekat jalan utama penghubung antar beberapa desa di Kecamatan panekan, sehingga mudah dijangkau oleh masyarakat dari luar desa ngiliran.
- Kebun Kopi: Peneliti mengamati bahwa kebun kopi terletak di dataran tinggi yang ideal untuk penanaman kopi arabika. Namun, akses jalan menuju kebun kopi masih kurang memadai karn belum diaspal.

Selanjutnya peneliti juga melakukan dokumentasi visual dengan mengambil foto atau video dari setiap unit usaha untuk melengkapi data observasi.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tujuan untuk memahami perspektif, pengalaman, dan pemahaman informan terkait efektivitas pengelolaan BUMDes. Langkah awal dari teknik wawancara ini peneliti menyusun panduan wawancara yang berisi

pertanyaan-pertanyaan terbuka terkait efektivitas pengelolaan BUMDes, penerapan model heksagonal PEL, serta faktor pendukung dan penghambat. Selanjutnya, peneliti memilih informan yang relevan dengan fokus penelitian, seperti pengelola BUMDes (ketua dan bendahara), kepala unit usaha kebun kopi, sekertaris desa ngiliran, dan masyarakat yang terlibat sebagai pekerja dan investor. Alasan mengapa penulis hanya akan mewawancarai salah satu ketua unit usaha dikarenakan hanya ketua unit usaha kebun kopi yang bersedia memberikan informasi melalui wawancara dengan peneliti. Kemudian wawancara dilakukan secara tatap muka dan melalui media komunikasi seperti WhatsApp, tergantung pada ketersediaan dan kenyamanan informan. Selama wawancara, peneliti mencatat jawaban informan dan melakukan perekaman untuk memastikan keakuratan data. Peneliti juga melakukan dokumentasi visual dengan mengambil foto yang akan dijadikan sebagai lampiran.

c. Dokumentasi

Teknik dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber, sumber tersebut terdiri dari dokumen dan catatan. Pengumpulan data dokumentasi dilakukan dengan mengidentifikasi dokumen-dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti laporan keuangan BUMDes, Perdes, dan laporan profil BUMDes. Peneliti mengumpulkan dokumen ini dari sumber-sumber resmi, seperti kantor desa dan pengurus BUMDes.

4. Subjek Penelitian

Subyek penelitian adalah pihak-pihak yang dapat dijadikan sumber informasi dan dapat memberikan data sesuai dengan masalah yang akan diteliti (Moleong, 2010). Dalam penelitian ini, subjek yang dipilih didasarkan pada peran, tanggung jawab, serta keterkaitan mereka terhadap efektivitas kinerja BUMDes. Subyek dalam penelitian ini sebagai berikut;

Tabel 1.1 Keterkaitan Subyek dengan Penelitian

No	Nama	Jabatan	Keterkaitan dengan Penelitian
1.	Joko Wahyu Nugroho	Ketua BUMDes Karya Bakti Ngiliran.	Dapat memberikan informasi tentang strategi, tantangan, dan keberhasilan dalam pengelolaan BUMDes Karya Bakti
2.	Faruk	Ketua Kebun Kopi	Dapat memberikan informasi tentang pengelolaan kebun kopi, kerja dan rencana pengembangan usaha kedepannya
3.	Mira	Bendahara Bumdesa	Memberikan data keuangan dan informasi tentang transparansi serta akuntabilitas pengelolaan dana BUMDes.
4.	Pujianto	Sekretaris Desa Ngiliran	Memberikan informasi tentang peran pemerintah desa dalam mendukung BUMDes dan kebijakan terkait serta kontribusi yang telah diberikan BUMDes kepada PAD Ngiliran
5.	Lilis	Pegawai pasar desa	Memberikan perspektif operasional pelaksanaan usaha dan dampaknya terhadap masyarakat.

5. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis data kualitatif, penelitian ini menggunakan tiga metode utama, antara lain:

a. Reduksi data

Reduksi data dilakukan dengan cara merangkum informasi, memilih pokok-pokok, dan memusatkan perhatian pada hal-hal penting untuk menemukan tema dan pola yang berkaitan dengan topik penelitian.

b. Penyajian data

Tahap selanjutnya setelah reduksi data adalah penyajian data dalam bentuk narasi yang deskriptif. Tujuan penyajian data ini adalah untuk mempermudah pemahaman tentang topik yang

diteliti dan memungkinkan peneliti untuk melanjutkan penelitian berdasarkan informasi yang telah dipahami, sehingga peneliti dapat dengan mudah memahami implikasi dari temuan yang ada.

c. Penarikan Kesimpulan

Pada tahap terakhir diambil kesimpulan. Kesimpulan penelitian ini mengungkapkan hasil berupa uraian suatu hal yang sebelumnya kurang terdefinisi, kemudian menjadi lebih jelas melalui penelitian dan memberikan kesimpulan yang substantif.

