

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Teori Penelitian

##### 1. Model Pengembangan Sumber Daya Manusia

###### a. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam satu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia.<sup>1</sup>

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Armstrong menyatakan: "Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut".<sup>2</sup> Harris and DeSimone berpendapat bahwa, pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.<sup>3</sup>

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat vital untuk dilakukan sebuah perusahaan karena dengan adanya pengembangan SDM maka perusahaan yang bersangkutan berarti telah melakukan adaptasi terhadap lingkungan dan

---

<sup>1</sup> Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Andi Offset, 2008).

<sup>2</sup> Armstrong, *Manajemen Sumber Daya Manusia Seri Pedoman Manajemen*.

<sup>3</sup> R. L. DeSimone and D. M. Harris, *Human Resources Development* (Orlando: Dryden Press, 1998).

perkembangan demi mencapai SDM yang lebih berkualitas. Ketika kita berbicara tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia, maka tidak bisa lepas upaya kita untuk mengembangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peran serta sumber daya manusia dalam pembangunan bukan hanya aktif, melainkan kesadaran yang dimilikinya tanpa dikendalikan sudah aktif. Artinya bukan karena dipaksa, dan itulah sebenarnya hakikat peran sumber daya manusia dalam pembangunan yang diharapkan.

Dengan adanya pengembangan SDM dalam arti karyawan yang semakin berkualitas tentunya akan semakin meningkatkan kinerja perusahaan yang bersangkutan. Maka dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah proses yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam meningkatkan kualitas karyawannya.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa pengertian pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan keterampilan atau kemampuan kerja karyawan pada saat sekarang dan mengantisipasi perubahan bisnis pada saat yang akan datang, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.<sup>4</sup> Sebagaimana firman Allah SWT. dalam surat al-Alaq 1-5 sebagai berikut:

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾  
 أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ  
 مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Artinya: *“Bacalah dengan nama Tuhanmu yang telah menciptakan. Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha Pemurah, yang mengajari (manusia) dengan perantaraan kalam. Dia mengajari*

<sup>4</sup> Maghfiroh, “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah.”

*manusia apa yang belum diketahuinya.”* (QS. al-Alaq:1-5).<sup>5</sup>

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pendidikanlah sangat penting. Dimulai dengan membaca, orang bisa memiliki pengetahuan, dan dari pengetahuan yang dimiliki bisa berkreasi dan menghasilkan sesuatu yang bernilai. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas manusia, maka manusia harus belajar, dalam artian mengembangkan ilmu yang telah dimiliki sehingga menghasilkan sesuatu yang bernilai dan bisa bermanfaat buat manusia yang lain. Dan tidak hanya kualitas kemampuan intelektual saja yang dikembangkan namun kualitas keimanan juga harus dikembangkan, dan semua itu bisa dilakukan dengan memperbanyak ilmu pengetahuan.

Kualitas sumber daya manusia dalam Islam terletak pada fondasi tauhid. Tauhid adalah fondasi keimanan seseorang yang menjadi basis pemahaman keagamaan seluruh umat Islam. Tauhid yang dimaksud adalah keyakinan bahwa hanya Allah yang berhak disembah, ditakuti, diharapkan dan takdir-Nya segala hal harus dikembalikan.<sup>6</sup> Sebagaimana tauhid yang diikrarkan nabi Ibrahim dalam firman Allah surat al-an'am ayat 162.

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

Artinya: *“Katakanlah: “sesungguhnya shalat, ibadah, hidup, dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam.”* (QS. al-an'am:162).<sup>7</sup>

Tauhid inilah yang membuat setiap orang beriman merasakan keamanan dan ketenteraman dalam segala aktivitasnya. Sebagaimana firman Allah dalam surat al-an'am ayat 82:

<sup>5</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*.

<sup>6</sup> Maghfiroh, “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Syariah.”

<sup>7</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an Dan Terjemahannya*.

الَّذِينَ ءَامَنُوا وَلَمْ يَلْبِسُوا إِيمَانَهُمْ بِظُلْمٍ أُولَٰئِكَ لَهُمُ الْأَمْنُ  
وَهُمْ مُهْتَدُونَ

Artinya: “Orang-orang yang beriman dan tidak mencampuradukkan iman mereka dengan syirik, mereka itulah orang-orang yang mendapat rasa aman dan mereka mendapat petunjuk.” (QS. al- An’am: 82).<sup>8</sup>

#### b. Model Pengembangan Sumber Daya Manusia

Model adalah representasi dari suatu objek, benda, atau ide-ide dalam bentuk yang disederhanakan dari kondisi atau fenomena alam. Model berisi informasi-informasi tentang suatu fenomena yang dibuat dengan tujuan untuk mempelajari fenomena sistem yang sebenarnya. Model dapat merupakan tiruan dari suatu benda, sistem atau kejadian yang sesungguhnya yang hanya berisi informasi- informasi yang dianggap penting untuk ditelaah.<sup>9</sup>

Yuniarsih dan Suwatno mengemukakan beberapa konsep model pengembangan sumber daya manusia yang berkembang sampai sekarang ini diantaranya adalah konsep model sumber daya manusia multi budaya, model *learning organization*, model *benchmarking*, dan model *gempa kaizen*.<sup>10</sup>

##### 1) Model Manajemen Multi Budaya

Manajemen multi budaya (*pluralisme budaya*) ialah upaya dalam mengelola budaya yang berbeda-beda, memberdayakanya sehingga dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi, baik secara internal maupun eksternal. Pemahaman manajemen multi budaya sangat penting karena keragaman budaya dalam struktur dan komposisi angkatan kerja (personal).

<sup>8</sup> Departemen Agama RI.

<sup>9</sup> Achmad Mahmud, *Tehnik Simulasi Dan Permodelan* (Yogyakarta: Universita Gajah Mada, 2008), 1.

<sup>10</sup> Tjutju Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2013), 40.

Adanya perpaduan budaya organisasi yang berbeda misalnya dalam kasus merger, kerjasama dan kegiatan-kegiatan yang bersifat global lainnya, sehingga diperlukan suatu seni atau ilmu manajemen ke dalam konteks budaya. Manajemen multi budaya terletak pada komunikasi, baik melalui kata-kata, perilaku yang didasarkan pada informasi tentang keragaman budaya tersebut. Pentingnya peranan komunikasi dalam manajemen multi budaya untuk terhubung secara global maka perlu direkayasa model komunikasi multi budaya.<sup>11</sup>

Prinsip-prinsip manajemen multi budaya penting diterapkan sebagai salah satu upaya peningkatan kualitas interaksi antar budaya melalui komunikasi yang baik, sehingga terwujud saling pengertian, membangun kepekaan budaya dan tidak lagi mengganggu SARA sebagai perpecahan tapi justru sumber kekuatan dan peluang dalam mewujudkan konsep persatuan dalam keragaman, agar budaya-budaya yang berbeda tersebut dapat saling menghormati dan saling menghargai satu sama lainnya.<sup>12</sup>

Yudistira K. Garna, berpendapat bahwa dalam masyarakat majemuk (*plural society*), terdapat dua tradisi dalam sejarah pemikiran sosial. Pertama; bahwa kemajemukan itu merupakan suatu keadaan yang memperlihatkan wujud pembagian kekuasaan di antara kelompok-kelompok masyarakat yang bergabung atau bersatu, dan rasa menyatu itu dibangun melalui dasar kesetiaan (*cross-cutting*) kepemilikan nilai-nilai bersama dan perimbangan kekuasaan. Kedua; dalam masyarakat majemuk dikaitkan dengan relasi antar ras/etnik, bahwa masyarakat majemuk adalah masyarakat yang terdiri dari berbagai kelompok ras/etnik yang berada dalam satu sistem pemerintahan, oleh karena itu sering mengalami konflik dan

---

<sup>11</sup> Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia...*, 41.

<sup>12</sup> Lenny Hasan, "Model Pengembangan Sumber Daya Manusia," *Manajemen Dan Kewirausahaan* 5, no. 2 (2014): 53–72.

paksaan.<sup>13</sup> Implikasi dari adanya masyarakat majemuk tersebut menurut Smith, juga memiliki berbagai kelompok budaya yang beragam. Masyarakat yang memiliki budaya beragam ini maka terminologi multibudaya sering didiskusikan baik sebagai respons menghadapi tantangan realitas sosial itu, maupun sebagai pengakuan atas diversitas budaya majemuk tersebut.<sup>14</sup>

Manajemen multi budaya terletak pada komunikasi, baik melalui kata-kata, perilaku yang didasarkan pada informasi tentang keragaman budaya tersebut. Pentingnya peranan komunikasi dalam manajemen multi budaya untuk terhubung secara global maka perlu direkayasa model komunikasi multi budaya.<sup>15</sup>

Melalui pengembangan keragaman nasional tersebut dapat dipelihara dan dikembangkan demi integrasi bangsa yang lebih handal.<sup>16</sup> Sebab, menciptakan masyarakat yang berkeadilan sosial yang dipersatukan oleh nilai-nilai bersama; menghargai keragaman etnis serta berkomitmen terhadap kesamaan antar kelompok akan memungkinkan terwujudnya suatu cita-cita sosial dan politik kebersamaan dalam perbedaan.<sup>17</sup>

Salomon dan Schork, menyatakan tiga kunci keberhasilan perusahaan-perusahaan dalam mengelola keragaman budaya, yaitu: Meningkatkan akses yang lebih luas kepada kelompok-kelompok pekerja yang berbakat. Salah satu hal yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan bisnis adalah kemampuan

---

<sup>13</sup> Yudistira K. Garna, *Teori-Teori Perubahan Sosial* (Bandung: Program Pascasarjana, Universitas Padjadjaran, 2003), 164.

<sup>14</sup> Michael Garfield Smith, *Plural Society in the British West Indies* (Berkeley: University of California Press, 1965), 104.

<sup>15</sup> Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, 41.

<sup>16</sup> Will Kymlicka, *Kewarganegaraan Multikultural*, ed. Edlina Hafmini (terj) (Jakarta: LP3ES, 2003), 75.

<sup>17</sup> Eddy Herjanto, *Manajemen Produksi Dan Operasi*, 2nd ed. (Jakarta: Gramedia, 2001), 87.

untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi orang-orang yang berbakat. Suatu penelitian menyatakan bahwa untuk merekrut pekerja yang terbaik tidak dapat dilakukan dengan mengabaikan kelompok yang berbakat.<sup>18</sup>

Moh. Surya menyebutkan bahwa Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan fisik, sosial maupun psikologis dapat menumbuhkan dan mengembangkan motif untuk bekerja dengan baik dan produktif. Untuk itu, dapat diciptakan lingkungan fisik yang sebaik mungkin, misalnya kebersihan ruangan, tata letak, fasilitas dan sebagainya. Demikian pula, lingkungan sosial-psikologis, seperti hubungan antar pribadi, kehidupan kelompok, kepemimpinan, pengawasan, promosi, bimbingan, kesempatan untuk maju, kekeluargaan dan sebagainya.<sup>19</sup>

- 2) Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)
  - a) Pengertian Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*)

Saat ini dunia memasuki era baru dalam evolusi kehidupan organisasi. Perubahan besar dalam lingkungan ekonomi yang disebabkan oleh globalisasi dan teknologi telah memaksa organisasi untuk mentransformasikan dirinya dengan tujuan agar dapat beradaptasi dan bertahan hidup di dunia baru. Perubahan yang terjadi tidak hanya pada produk eksternal, kegiatan, atau struktur, melainkan juga dalam cara organisasi beroperasi: nilai-nilai, pola pikir, bahkan tujuannya. Organisasi Pembelajaran (*learning organization*) berperan besar dalam membekali organisasi perusahaan dengan basis pengetahuan dalam rangka memenangkan persaingan. Organisasi Pembelajaran (*learning organization*) terutama

---

<sup>18</sup> M. F. Salomon and J. M. Schork, "Turn Diversity To Your Advantage," *Research Technology Management* 64, no. 4 (1998): 37–44.

<sup>19</sup> Mohammad Surya, *Psikologi Pembelajaran Dan Pengajaran* (Bandung: PPB-IKIP Bandung, 1997), 57.

dalam menghadapi perubahan lingkungan yang sangat cepat.<sup>20</sup>

Marquardt menjelaskan bahwa agar dapat mencapai tujuan secara efisien dan efektif serta dapat bertahan, tumbuh, dan berkembang maka sebagai makhluk hidup, organisasi perlu membenahi dirinya melalui belajar. Betapapun kuat dan besarnya, sebuah organisasi tidak akan mampu bertahan dan berkembang, serta akan punah apabila tidak melakukan penyesuaian diri selaras dengan perkembangan dan kemajuan ekonomi, sosial, ilmu pengetahuan, teknologi, serta lingkungan. Kematian organisasi yang demikian tidak ubahnya seperti kepunahan dinosaurus, binatang raksasa purba, yang tidak mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan dan perkembangan lingkungannya. Agar dapat bertahan, berkembang, dan mampu berkompetisi dan berkolaborasi dengan organisasi lain, organisasi perlu belajar.<sup>21</sup>

Menurut Peter Senge Organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi-organisasi di mana orang mengembangkan kapasitas mereka secara terus-menerus untuk menciptakan hasil yang mereka inginkan, di mana pola pikir yang luas dan baru dipelihara, di mana aspirasi kolektif dipoles, di mana orang-orang belajar tanpa henti untuk melihat segala hal secara bersama-sama. Dasar pemikiran organisasi semacam itu adalah dalam situasi perubahan yang sangat cepat hanya organisasi yang fleksibel, adaptif, dan produktif yang akan unggul. Agar ini terjadi, organisasi perlu menemukan bagaimana memberi jalan kepada munculnya komitmen dan kapasitas orang untuk bisa belajar di semua level.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Wahyudin Maguni, "Manajemen Organisasi Pembelajaran Dan Kepemimpinan," *Jurnal Al-Ta'dib* 7, no. 1 (2014): 131–48.

<sup>21</sup> Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization* (New York: McGraw-Hill, 1996), 225.

<sup>22</sup> Peter Senge, *Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990), 3.

Sementara itu, Marquardt mengungkapkan bahwa Organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh-sungguh dan bersama-sama, kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. Keinginan dan kebiasaan belajar tiap individu dalam organisasi akan menjadi tempat tumbuhnya organisasi yang terus belajar, atau organisasi pembelajaran. Learning dapat terjadi pada tingkatan individu, kelompok dan organisasi.<sup>23</sup> Malah warga kerjanya boleh memikirkan mengenai sistem-sistem yang terlibat dalam organisasi, secara bersama-sama berkongsi wawasan di kalangan mereka, mempunyai keupayaan belajar secara berpasukan, boleh memantapkan kecekapan sendiri serta mempunyai mental model yang sama.<sup>24</sup>

Cole dalam Jamal Nordin Yunus mengungkapkan dalam Organisasi pembelajaran (*learning organization*) semua pekerja dan seluruh peringkat akan membangun keupayaan mereka untuk mendapatkan (acquire) kemahiran-kemahiran terkini dan baru yang sangat diperlukan dalam pekerjaan dan tugas mereka.<sup>25</sup> Sedangkan Prelipean dan Bejinaru mengungkapkan inti dari organisasi pembelajaran ialah usaha mewujudkan kolaborasi di

---

<sup>23</sup> Marquardt, *Building the Learning Organization*, 229.

<sup>24</sup> Said Sayed Shabban Abdo Sayed and David Edgar, "The Role of Leadership Competencies in Supporting the Al Nahda University for Becoming a Learning Organization: A New Qualitative Framework of the DLOQ," *International Journal of Business Administration* 10, no. 2 (January 28, 2019): 43, <https://doi.org/10.5430/ijba.v10n2p43>.

<sup>25</sup> Jamal Nordin Yunus, "Hubungan Budaya Organisasi Dan Organisasi Pembelajaran: Perbandingan Berdasarkan Gender," *Management Research Journal* 9, no. 1 (2020): 17–27, <https://ojs.upsi.edu.my/index.php/MRJ/article/view/2986>.

kalangan pekerja dan pihak pengurusan sebagai satu sistem yang saling perlu dan melengkapi.<sup>26</sup>

Organisasi pembelajaran (*learning organization*) merupakan suatu kegiatan yang beraneka ragam dalam berorganisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan profesionalisme yang sifatnya berkelanjutan.<sup>27</sup> Sumber daya manusia memiliki keterampilan dan kemampuan baru sebagai hasil dari proses belajar yang merupakan integrasi atau penyatuan dari perubahan kesadaran dan kepekaan baru ke dalam sikap dan keyakinan baru. Dengan cara demikian organisasi dikendalikan oleh SDM-SDM yang terlibat dalam organisasi pembelajaran, akan mampu bersaing, mampu memberikan pelayanan yang baik dalam organisasi, lembaga, instansi dan perusahaan.<sup>28</sup>

b) Karakteristik Organisasi pembelajaran (*learning organization*)

Linda Morris, sebagaimana dikutip oleh Marquardt dan Reynolds, mengamati bahwa dalam organisasi belajar terlihat (1) perkembangan dan belajar seseorang dikaitkan dengan perkembangan dan belajar organisasi secara khusus dan terstruktur; (2) berfokus pada kreativitas dan adaptability; (3) semua regu merupakan bagian dari proses belajar dan bekerja; (4) jaringan kerja sangat penting dalam belajar dan menyelesaikan pekerjaan; (5) berpikir sistem adalah fundamental; (6) memiliki visi yang jelas di mana mereka berada dan ke mana tujuan mereka; dan (7) secara terus

---

<sup>26</sup> Gabriela Prelipcean and Ruxandra Bejinaru, "Universities as Learning Organizations in the Knowledge Economy," *Management Dynamics in the Knowledge Economy Journal* 4, no. 4 (2016): 469–92.

<sup>27</sup> Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, 45.

<sup>28</sup> Hasan, "Model Pengembangan Sumber Daya Manusia."

menerus melakukan transformasi dan berkembang.<sup>29</sup>

Marquardt, dalam Sitepu, mengidentifikasi ciri organisasi belajar lebih lengkap dari pada yang dikemukakan Linda Moris, yakni: (1) belajar dilakukan melalui sistem organisasi secara keseluruhan dan organisasi seakan-akan mempunyai satu otak; (2) semua anggota organisasi menyadari betapa pentingnya organisasi belajar secara terus menerus untuk keberhasilan organisasi pada waktu sekarang dan akan datang; (3) belajar merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus serta dilakukan berbarengan dengan kegiatan bekerja; (4) berfokus pada kreativitas dan generative learning; (4) menganggap berpikir system adalah sangat penting, (5) dapat memperoleh akses ke sumber informasi dan data untuk keperluan keberhasilan organisasi; (6) iklim organisasi mendorong, memberikan imbalan, dan mempercepat masing-masing individu dan kelompok untuk belajar; (6) orang saling berhubungan dalam suatu jaringan yang inovatif sebagai suatu komunitas di dalam dan di luar orgaisasi; (7) perubahan disambut dengan baik, kejutan-kejutan dan bahkan kegagalan dianggap sebagai kesempatan belajar; (8) mudah bergerak cepat dan fleksibel; (9) Setiap orang terdorong untuk meningkatkan mutu secara terus menerus; (10) kegiatan didasarkan pada aspirasi, reffleksi, dan konseptualisasi; (11) memiliki kompetensi inti (core competence) yang dikembangkan dengan baik sebagai acuan untuk pelayanan dan produksi; dan (12) memiliki kemampu untuk melakukan adaptasi, pembaharuan, dan revitalisasi sebagai jawaban atas lingkungan yang berubah.

---

<sup>29</sup> Michael J. Marquardt and A. Reynolds, *The Global Learning Organization: Gaining Competitive Advantage Through Continuous Learning* (New York: Burr Ridge, IL: Irwin, 1994), 21.

Ciri organisasi belajar seperti yang dikemukakan di atas menunjukkan, organisasi memiliki lingkungan, iklim, serta budaya yang tidak hanya mendorong orang dalam organisasi itu belajar secara perorangan dan bersama-sama, tetapi juga mempercepat proses belajar itu sendiri untuk meningkatkan kinerja organisasi. Belajar dan saling membelajarkan menjadi kebutuhan individu dan kelompok serta bukan menjadi beban karena mereka merasakan kepuasan sendiri dalam menikmati hasil belajar berupa pengetahuan atau keterampilan baru dan keberhasilan kerja mereka. Masing-masing orang menemukan kegembiraan, kebanggaan, dan tantangan dalam bekerja. Perubahan yang terjadi secara terus menerus sebagai hasil belajar membuat iklim organisasi semakin bergairah. Organisasi dapat dianggap sebagai sekelompok pekerja yang diberdayakan dan menghasilkan pengetahuan, produk, dan jasa baru.<sup>30</sup>

c) Prinsip-Prinsip Learning Organization

Organisasi pembelajar didasarkan atas beberapa ide dan prinsip yang integral kedalam struktur organisasi. Peter Senge dalam hal ini menyebutkan bahwa inti dari organisasi pembelajar adalah kelima disiplin (*The Fifth Discipline*), kelima disiplin itu adalah :<sup>31</sup>

(1) Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Disiplin berfikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integratif dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan

---

<sup>30</sup> M. Fakhruddin, Rusydi Ananda, and Siti Istiningsih, "Perubahan Paradigma Dalam Organisasi Belajar Di Abad 21," *Perubahan Paradigma Dalam Organisasi Belajar Di Abad 21* 27, no. 2 (2013).

<sup>31</sup> Senge, *Fifth Discipline*, 21.

untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik.

(2) Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master dibidang ilmunya. Disiplin personal mastery terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-ketempilan individual para anggota organisasi kontemplasi intelektual, emosional maupun sosial dirinya serta keterampilan untuk melakukan revisi tau visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

(3) Model Mental (*Mental Models*)

Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berfikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

(4) Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi pembelajar membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga

menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

(5) Pembelajaran Tim (Team Learning)

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan kerja sama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi serta busaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

3) Patok Duga (*Benchmarking*)

a) Pengertian Patok Duga (*Benchmarking*)

Benchmarking diartikan sebagai salah satu upaya meningkatkan kinerja produk atau jasa, pelayanan yang lebih baik dengan memanfaatkan perkembangan teknologi, teknik, metode yang lebih maju ditempat, Negara lain dengan cara jujur, bukannya meniru secara gelap. Artinya suatu perusahaan minta izin dan bekerjasama dengan

pemilik patent-nya, karena pada dasarnya diatur oleh International Benchmarking Clearinghouse (IBC).<sup>32</sup>

Terdapat berbagai definisi mengenai *benchmarking* (patok duga) oleh beberapa para ahli, di antaranya sebagai berikut:<sup>33</sup>

- (1) Gregory H. Watson mendefinisikan patok duga sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif yang unggul.
- (2) Goetsch dan Davis mendefinisikan patok duga sebagai proses perbandingan dan pengukuran operasi atau proses internal organisasi terhadap mereka yang terbaik dalam kelasnya, baik dari dalam maupun dari luar industri.
- (3) Menurut Nisjar dan Winardi di dalam Tjuju menyatakan bahwa *benchmarking* dapat dirumuskan sebagai aktivitas *imitation with modification*, dimana di dalam istilah *modification* sudah terkandung makna *improvement*.<sup>34</sup>
- (4) Prim Masrokan mendefinisikan *benchmarking* merupakan kegiatan untuk menetapkan standar, baik proses maupun hasil yang akan dicapai dalam suatu periode tertentu. Untuk kepentingan praktis, standar tersebut direfleksikan dari realitas yang ada.<sup>35</sup>

Istilah lain dari *benchmarking* adalah patok duga, meniru dengan memodifikasi (*imitation with*

---

<sup>32</sup> Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, 57.

<sup>33</sup> Khoerul Bakhri, "Terapi Dzikir Dalam Mengatasi Perilaku Delinkuensi (Studi Kasus Pada Jama'ah Thoriqot Dusuqiyah Al-Muhammadiyah Di Yogyakarta)" (UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016), 232-33.

<sup>34</sup> Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, 48.

<sup>35</sup> Prim Masrokan Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2013), 280.

*modification*). Maksudnya, sebuah lembaga pendidikan akan “mematok” lembaga pendidikan lain yang mereka anggap sebagai pesaing terberat, lalu bila dibandingkan, “menduga” lembaga mereka berada pada posisi setinggi apa.<sup>36</sup> Akan tetapi konsep patok duga seringkali disalahartikan. Banyak yang beranggapan bahwa patok duga adalah sesuatu yang ilegal, tidak bermoral, tidak etis, penjiplakan, maupun spionase industri. Konsep yang salah ini juga beranggapan bahwa salah satu pihak memperoleh keuntungan dari pesaing yang tidak menaruh curiga dengan cara sembunyisembunyi meniru produk atau proses pesaingnya. Namun kenyataannya tidaklah demikian, patok duga melibatkan dua organisasi yang sebelumnya telah sepakat untuk membagi informasi mengenai proses dan operasinya. Kedua organisasi tersebut memperoleh keuntungan dari pertukaran informasi yang dilakukan. Masing-masing pihak pun bebas untuk tidak memberikan informasi yang dianggap rahasia.<sup>37</sup>

Benchmarking merupakan suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus atas produk atau jasa dan tatacara suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul, dengan maksud menciptakan dan mencapai sasaran dan tujuan dengan prestasi kelas dunia. Benchmarking tidak hanya berfungsi sebagai alat pemasaran yang didalamnya juga mengandung unsur pelayanan. Tapi lebih dari itu, pada bench marking mengandung unsur taktis dan strategis dalam pencapaian kinerja perusahaan yang maksimal. Benchmarking tidak juga berfungsi sebagai pengumpul data (*data collecting*) tapi juga bagaimana mengolah data menjadi input yang

---

<sup>36</sup> Fandy Tjiptono and Anastasia Diana, *Total Quality Management. Edisi. Revisi* (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), 232.

<sup>37</sup> Tjiptono and Diana, *Total Quality Management*, 233.

berdaya guna, agar mampu menghasilkan kinerja perusahaan yang maksimal.<sup>38</sup>

Benchmarking banyak dipakai di dunia usaha atau organisasi bisnis, tapi prinsip-prinsipnya juga dapat diberlakukan dalam administrasi Negara atau pemerintahan (organisasi publik) atau organisasi-organisasi non profit dengan produk atau jasa yang wujudnya berbeda. Pada dunia usaha berupa kualitas barang dan jasa yang unggul dan memuaskan pelanggan atau konsumen, pada organisasi publik dan non profit berupa pelayanan yang publik atau jasa berikan kepada masyarakat yang terbaik.<sup>39</sup> Menurut Finn Frandsen dalam Masrokan Mutohar ada 3 manfaat utama dari benchmarking, yaitu: perubahan budaya, perbaikan kinerja, peningkatan kemampuan sumber daya manusia.<sup>40</sup>

b) Langkah-langkah Patok Duga (*benchmarking*)

Prinsip strategi benchmarking meliputi: formulasi strategi, implementasi strategi, dan pengendalian strategi. Selanjutnya, prinsip tersebut dijalankan berdasarkan pada langkah-langkah “Proses Monash” yang terdiri dari 13 langkah, yakni:<sup>41</sup>

- (1) Menetapkan misi lembaga, rencana strategiknya, dan faktor-faktor kriticalnya.
- (2) Laksanakan pendidikan pada karyawan, upayakan agar terbentuk komitmen mereka terhadap perubahan dan terbentuknya tim benchmarking.

---

<sup>38</sup> Budi Satria and Achiruddin, “Mengukur Kinerja Administrasi Karyawan Divisi Plant, Akunting Dan Finance, Serta Marketing Pada PT X, Jawa Barat Dengan Model Pendekatan Internal Benchmarking,” *JABE (Journal of Applied Business and Economic)* 2, no. 2 (2015), <https://doi.org/https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/JABE/article/view/1458/1137>.

<sup>39</sup> Hasan, “Model Pengembangan Sumber Daya Manusia.”

<sup>40</sup> Mutohar, *Manajemen Mutu Sekolah: Strategi Peningkatan Mutu Dan Daya Saing Lembaga Pendidikan Islam*, 237.

<sup>41</sup> Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Teori, Aplikasi Dan Isu Penelitian*, 50.

- (3) Pilih topik benchmarking, identifikasi proses-proses kunci yang berkaitan dengan topik, dan rancang/ukur kinerja prosesnya.
  - (4) Identifikasi, laksanakan penelitian tentang organisasi dengan praktik terbaik (yang paling berhasil dalam bidang pelayanan publik), atau proses-proses tertentu dan bisa hubungan-hubungan.
  - (5) Tetapkan dan laksanakan standarisasi pengumpulan data.
  - (6) Laksanakan pertemuan-pertemuan dengan para partner, ukur dan gambarkan kinerja mereka.
  - (7) Tentukan kesenjangan kinerja yang berlaku dan identifikasi peluang-peluang perbaikan.
  - (8) Komunikasikan hasil-hasil penemuan benchmarking kepada para karyawan .
  - (9) Tetapkan dan laksanakan persetujuan tentang rencana implementasi dan jadwal pelaksanaannya.
  - (10) Upayakan untuk menetapkan sumber-sumber daya yang diperlukan.
- 4) Gemba Kaizen

Yuniarsih menjelaskan bahwa konsep Gemba Kaizen merupakan model dari teori Z. Konsep manajemen yang lengkap dan teruji dengan baik ini sukses dilaksanakan di Jepang dan kemudian meluas ke negara lain. Oleh karena itu perlu dicermati lebih lanjut sebagai konsep manajemen pemberdayaan sumber daya manusia yang utuh. Teori Z dikemukakan oleh William Ouchi pada tahun 1981 yang merupakan Japanese Management Style. Salah satu konsep teori Z adalah pengembangan beberapa keterampilan melalui pelatihan dan melakukan pekerjaan bebas sesuai keterampilan. Fokusnya pada sikap dan tanggung jawab pekerja.<sup>42</sup>

Gemba diartikan sebagai tempat yang sebenarnya, tempat di mana kejadian terjadi atau tempat di mana produk, jasa pelayanan dibuat atau

---

<sup>42</sup> Yuniarsih and Suwatno, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 50.

tempat dimana pekerja melakukan aktivitas. Karena itu gema terdapat di mana-mana. Kaizen berasal dari bahasa Jepang yaitu “Kai” dan “Zen” . Kai sendiri berarti perubahan (change) dan Zen berarti baik (good). Jika kedua kata ini digabungkan akan menjadi Kaizen yang berarti continuous and never ending improvement (perkembangan yang terus-menerus dan tanpa henti menjadi semakin baik), yang artinya perubahan baik, dengan kata lain perbaikan. Kaizen (Keizen), diartikan sebagai penyempurnaan, perbaikan berkesinambungan melibatkan semua orang, baik manajer (pimpinan) dan karyawan dengan biaya yang tidak seberapa. Falsafah Kaizen berpandangan bahwa cara hidup kita, apakah kehidupan kerja, kehidupan sosial, kehidupan rumah tangga, hendaknya berfokus pada upaya perbaikan terus-menerus, kecil bertahap, berguna (berlawanan dengan inovasi yang drastis, yang sekali gebrak dan berbiaya tinggi).<sup>43</sup>

Bangunan Gema didasarkan pada usaha-usaha organisasi pembelajaran (*Learning Organization*) terus menerus, selalu lakukan evaluasi “mengapa terjadi kesalahan” cari solusi untuk mengatasi masalah yang terjadi, dan rencana selanjutnya yang terus berputar, sehingga kualitas dari produk, jasa makin baik. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa setiap organisasi, perusahaan, lembaga maupun instansi, apabila ingin terus hidup dan berkembang harus selalu melakukan evaluasi secara terus menerus sehingga dapat berkembang mengikuti perubahan yang terjadi baik didalam maupun di luar organisasi, perusahaan, lembaga maupun instansi.<sup>44</sup>

## 2. Pengembangan Masyarakat Desa

Darby dan Morris mengartikan pengembangan masyarakat sebagai sebuah pendekatan kependidikan yang berusaha meningkatkan derajat kepedulian komunitas

---

<sup>43</sup> Masaaki Imai, *Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen*, ed. Kristianto (Jakarta: Taruna Grafica, 1998), 6.

<sup>44</sup> Hasan, “Model Pengembangan Sumber Daya Manusia.”

setempat dan mengangkat kepercayaan serta kemampuan mereka untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah-masalah yang mereka hadapi.

Demikian pula Long mengartikan pengembangan masyarakat adalah suatu proses kependidikan yang dirancang untuk membantu orang dewasa dalam masyarakat untuk menyelesaikan masalah-masalah yang mereka hadapi bersama kelompok pembuat keputusan dan kelompok-kelompok pembaharu. Sebagian besar model dalam pengembangan masyarakat adalah pelibatan masyarakat secara luas dan pelatihan-pelatihan untuk menyelesaikan masalah.

Sanders, Warren dan PBB mendefinisikan pengembangan masyarakat sebagai suatu proses bantuan terhadap masyarakat untuk menganalisis masalah yang dihadapi mereka dan kemampuan untuk mengatasinya serta untuk meningkatkan kapasitas peran serta individu dan kelompok sebagai anggota masyarakat.

Lebih lanjut Sanders menggambarkan, terdapat empat elemen dalam pengembangan masyarakat, yaitu:

- a. Proses, yaitu partisipasi individu dan masyarakat secara keseluruhan menuju suatu perubahan dengan intervensi yang direncanakan.
- b. Metoda (Proses dan tujuan), cara untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama.
- c. Program (metode dan fokus kegiatan), mengacu pada cara untuk mengatasi masalah yang spesifik, misal: cara atau program peningkatan pendapatan.
- d. Gerakan (program dan idealisme/ komitmen), sebagai suatu representasi dari komitmen kelompok yang diikat oleh suatu nilai atau kesamaan emosional.

Demikian pula Sumodiningrat mengungkapkan bahwa upaya pengembangan atau pemberdayaan masyarakat harus dilakukan melalui 3 jurusan. *Pertama*, menciptakan iklim atau suasana yang memungkinkan potensi masyarakat

berkembang. *Kedua*, memperkuat potensi atau daya yang dimiliki masyarakat dan *ketiga* adalah melindungi.<sup>45</sup>

Menurut Cristenson dan Robinson yang dikutip oleh Soetomo dalam bukunya menjelaskan bahwa *community development* atau pengembangan masyarakat adalah merupakan suatu proses di mana masyarakat yang tinggal pada lokasi tertentu mengembangkan prakarsa untuk melaksanakan suatu tindakan sosial (dengan atau tanpa intervensi) untuk mengubah situasi ekonomi, sosial, kultural, dan lingkungan mereka.<sup>46</sup> Dari rumusan tersebut terlihat kesan bahwa definisi Cristenson dan Robinson hendak menyatakan bahwa dalam *community development* intervensi bukanlah merupakan hal yang mutlak, justru yang lebih penting adalah prakarsa dan partisipasi masyarakat dalam proses yang berlangsung.<sup>47</sup>

Pengembangan desa adalah daya, kekuatan, kesanggupan dan kemampuan yang mempunyai kemungkinan untuk dapat dikembangkan.<sup>48</sup> Dalam perkembangan otonomi daerah, pemerintah pusat semakin memperhatikan dan menekankan pembangunan masyarakat desa melalui otonomi pemerintahan desa. Penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan desa harus mampu mengakomodasi aspirasi masyarakat, mewujudkan peran aktif masyarakat untuk turut serta bertanggungjawab terhadap perkembangan kehidupan bersama sebagai sesama warga desa. Hal ini lebih ditegaskan dalam pengaturan mengenai desa yaitu dengan ditetapkannya PP No 72 tahun 2005. Prinsip dasar sebagai landasan pemikiran pengaturan

---

<sup>45</sup> Suryadi, "Pengembangan Masyarakat (Sebuah Kerangka Koseptual)," *Empower: Jurnal Pengembangan Masyarakat Islam* 3, no. 1 (July 23, 2018), <https://doi.org/10.24235/empower.v3i1.2907>.

<sup>46</sup> Soetomo, *Strategi-Strategi Pembangunan Masyarakat*, cet. I (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 81.

<sup>47</sup> Soetomo, *Strategi-Strategi Pembangunan Masyarakat*, 82.

<sup>48</sup> Ahmad Soleh, "Strategi Pengembangan Potensi Desa," *Jurnal Sungkai* 5, no. 1 (2017).

mengenai desa yaitu Keanekaragaman, Partisipasi, otonomi asli, Demokratisasi, dan Pemberdayaan masyarakat.<sup>49</sup>

### 3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

#### a. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) secara etimologi berasal dari beberapa kata yaitu badan usaha yang diartikan kesatuan yuridis (hukum), teknis, dan ekonomis yang bertujuan mencari laba atau keuntungan sedangkan milik dapat diartikan sebagai kepemilikan atau kepunyaan sementara Desa adalah kesatuan wilayah yang dihuni oleh sejumlah keluarga yang mempunyai sistem pemerintah sendiri (KBBI). Dengan demikian, BUMDes merupakan usaha yang dilakukan oleh sistem pemerintah yang terdapat hukum yang menaungi secara teknis dalam sektor perekonomian masyarakat.

BUMDes merupakan badan usaha milik desa yang didirikan atas dasar kebutuhan dan potensi desa sebagai upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat. Berkenaan dengan perencanaan dan penderiannya, BUMDes dibangun atas prakarsa dan partisipasi masyarakat. BUMDes juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu ditingkat desa.<sup>50</sup>

Anom Surya Putra menyatakan beberapa pengertian dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diantaranya:<sup>51</sup>

- 1) BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk menghadirkan institusi negara (Kementerian Desa PDTT) dalam kehidupan bermasyarakat dan bernegara di Desa (selanjutnya disebut Tradisi Berdesa).

---

<sup>49</sup> Ilham Nuryasin, Mochammad Al Musadieq, and Ika Ruhana, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Administrasi Bisnis* 41, no. 1 (2016): 16–24.

<sup>50</sup> Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), *Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa* (Malang: Universitas Brawijaya: Fakultas Ekonomi, 2004), 4.

<sup>51</sup> Surya Anom Putra, *Badan Usaha Milik Desa: Spirit Usaha Kolektif Desa* (Jakarta: Kementerian PDTT RI, 2015), 9.

- 2) BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan membangun Indonesia dari pinggiran melalui pengembangan usaha ekonomi Desa yang bersifat kolektif.
- 3) BUMDes merupakan salah satu strategi kebijakan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia Indonesia di Desa.
- 4) BUMDes merupakan salah satu bentuk kemandirian ekonomi Desa dengan menggerakkan unit-unit usaha yang strategis bagi usaha ekonomi kolektif Desa.

Maryuani mendefinisikan bahwa BUMDes adalah lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan membangun kerekatan sosial masyarakat yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.<sup>52</sup> BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.<sup>53</sup>

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa, yang dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Menurut Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2015 Badan Usaha Milik Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa, melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa, yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat Desa. Dibentuknya BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa adalah salah satu bentuk peran pemerintah sebagai kekuatan untuk membantu terciptanya peningkatan kesejahteraan melalui penciptaan produktivitas ekonomi bagi desa.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Maryunani, *Pembangunan Bumdes Dan Pemberdayaan Pemerintah Desa* (Bandung: Pustaka Setia, 2008), 35.

<sup>53</sup> Herry Komroesid, *Tata Cra Pendirian Dan Pengelolaan BUMDES* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), 2.

<sup>54</sup> Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Badan Usaha Milik Desa

BUMDes didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa. Berangkat dari cara pandang ini, jika pendapatan asli desa dapat diperoleh dari BUMDes, maka kondisi itu akan mendorong setiap Pemerintah Desa memberikan “*goodwill*” dalam merespon pendirian BUMDes.<sup>55</sup> Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi dipedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja, BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa.

b. Karakteristik dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Terdapat Tujuh karakteristik utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

- 1) Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
- 2) Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui pertanyaan modal (saham atau andil).
- 3) Operasionalnya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*lokal wisdom*).
- 4) Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar.
- 5) Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
- 6) Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes
- 7) Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Amalia Sri Kusuma Dewi, “Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Sebagai Upaya Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) Serta Menumbuhkan Perekonomian Desa,” *Journal of Rural and Development* 5 No. 1 (2014).

<sup>56</sup> Maryunani, *Pembangunan Bumdes Dan Pemberdayaan Pemerintah Desa*, 36.

BUMDes sebagai suatu lembaga ekonomi modal usahanya dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri. Ini berarti pemenuhan modal usaha BUMDes dapat mengajukan pinjaman modal kepada pihak luas, seperti dari Pemerintah Desa atau pihak lain, bahkan melalui pihak ketiga. Badan usaha Milik Desa dilakukan oleh Pemerintah Desa Bersama dengan masyarakat. Pengelolaan BUMDes dengan langsung melibatkan masyarakat diharapkan mampu untuk mendorong perekonomian masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Setiap desa yang telah membentuk Badan Usaha Milik Desa diberikan dana dari pemerintah. Setiap usaha desa yang dijalankan memiliki keunggulan masing-masing sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang terdapat di desdesa tersebut.

Operasional pengelolaan BUMDes dijalankan dengan mengacu pada anggaran rumah tangga yang disepakati pada awal pendirian BUMDes. Selain itu sehubungan dengan pengelolaan ada beberapa prinsip pengelolaan ada beberapa prinsip pengelolaan BUMDes diantaranya:<sup>57</sup>

- 1) BUMDes didirikan dengan tujuan yang jelas. Tujuan tersebut direalisasi diantaranya dengan memberikan pelayanan kebutuhan untuk usaha produktif terutama bagi kelompok miskin dipedesaan, mengurangi praktek ijo (rante) dan pelepasan uang, menciptakan pemerataan kesempatan usaha, dan meningkatkan pendapatan masyarakat.
- 2) Dalam pengelolaan BUMDes diprediksikan tetap melibatkan orang ketiga yang tidak terdampak pada masyarakat desa itu sendiri, tetapi juga masyarakat dalam cakupan yang lebih luas (kabupaten). Oleh sebab itu pendirian BUMDes yang diinisiasi oleh masyarakat harus tetap mempertimbangkan keberadaan potensi ekonomi desa yang mendukung pembayaran pajak didesa, dan kepatuhan masyarakat desa terhadap kewajibannya.

---

<sup>57</sup> Maryunani, *Pembangunan Bumdes Dan Pemberdayaan Pemerintah Desa*, 11.

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk dielaborasi atau diuraikan agar dipahami dan dipersiapkan dengan cara yang sama oleh pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, dan masyarakat. Terdapat 6 (enam) prinsip dalam mengelola BUMDes yaitu:<sup>58</sup>

- 1) *Kooperatif*, semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- 2) *Partisipatif*, semua komponen yang terlibat didalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes
- 3) *Emansipatif*, semua komponen yang terlibat didalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama
- 4) *Transparan*, aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka
- 5) *Akuntabel*, seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administrasi.
- 6) *Sustainable*, kegiatan usaha harus dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

Selain azas pemberdayaan dan desentralisasi, pembentukan dan pengelolaan BUMDes harus dilakukan berdasarkan:<sup>59</sup>

- 1) Azas kesukarelaan, maksudnya keterlibatan seseorang dalam kegiatan pemberdayaan melalui kegiatan pemberdayaan melalui kegiatan BUMDes harus dilakukan tanpa adanya paksaan, tetapi atas dasar keinginannya sendiri yang didorong oleh kebutuhan

---

<sup>58</sup> Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (PKDSP), *Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*.

<sup>59</sup> Chabib Sholeh, *Dialektika Pengembangan Dengan Pemberdayaan* (Bandung: Bumi Aksara, 2014), 83–84.

- untuk memperbaiki dan memecahkan masalah kehidupan yang dirusakny.
- 2) Azaz kesetaraan, maksudnya semua pihak pemangku kekuasaan yang berkecimpung di BUMDes memiliki kedudukan dan posisi yang setara, tidak ada yang ditinggikan dan tidak ada yang direndahkan
  - 3) Azaz Musyawarah, maksudnya semua pihak diberikan hak untuk mengemukakan gagasan atau pendapatnya dan saling menghargai perbedaan pendapat. Dalam pengambilan keputusan harus dilakukan musyawarah untuk mencapai mufakat.
  - 4) Azaz Keterbukaan, dalam hal ini semua yang dilakukan dalam kegiatan BUMDes dilakukan secara terbuka, sehingga tidak menimbulkan kecurigaan, dan memupuk rasa saling percaya, sikap jujur dan saling peduli satu sama lain.
- c. Tujuan dan Fungsi Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Tujuan utama dibentuknya BUMDes yaitu untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) guna memperkuat perekonomian desa. Sebagai lembaga usaha desa, pembentukan BUMDes benar-benar ditujukan untuk memaksimalkan potensi masyarakat desa, baik potensi ekonomi, sumber daya alam (SDA) maupun sumber daya manusia (SDM). Dalam mencapai tujuannya, BUMDes bekerja dengan memanfaatkan aset dan potensi yang dimiliki oleh desa, serta bersumber pada modal penyertaan dari desa. Dengan adanya badan usaha ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada sumber pendapatan desa untuk memperkuat perekonomian desa.

BUMDes yang merupakan lembaga ekonomi di pedesaan memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai lembaga sosial dan lembaga komersial desa. BUMDes sebagai lembaga sosial memiliki fungsi sebagai penyedia pelayanan sosial, sedangkan fungsi BUMDes sebagai lembaga komersial memiliki tujuan untuk mencari keuntungan melalui penawaran sumber daya lokal berupa barang dan jasa ke pasar. Selain itu BUMDes juga memiliki fungsi sebagai penggerak pertumbuhan perekonomian desa untuk menghasilkan Pendapatan Asli

Desa, dan sebagai sarana untuk mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.<sup>60</sup>

- d. Peraturan Perundang-undangan tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pengaturan mengenai pendirian BUMDes diatur dan dijelaskan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Terdapat beberapa peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pendirian BUMDes, yaitu Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 jo. Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 tentang Desa, serta Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Undang-undang No. 32 Tahun 2004 yang kemudian diubah menjadi Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, menjelaskan bahwa dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Republik Indonesia yang diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan, peran serta masyarakat dan peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, dan keistimewaan suatu daerah dalam sistem NKRI.<sup>61</sup>

Dalam Pasal 213 ayat (1) dijelaskan bahwa Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Hal tersebut di tinjaukan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintah daerah dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah, potensi dan keanekaragaman daerah, peluang dan tantangan persaingan global dengan memberikan kewenangan kepada daerah dalam menyelenggarakan otonomi daerah dalam kesatuan sistem penyelenggaraan pemerintah negara.

---

<sup>60</sup> Nickantona Richo Krisna Nugraha, “Karakteristik Badan Hukum Badan Usaha Milik Desa Mandiri Sejahtera” (Universitas Kristen Satya Wacana, 2019).

<sup>61</sup> Undang-Undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 tentang Desa, dalam pasal 78 menjelaskan bahwa dalam rangka meningkatkan pendapatan masyarakat desa, Pemerintah desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa, yang ditetapkan dengan Peraturan Desa, dan berpedoman pada Perundang-undangan, serta berbentuk badan hukum. Dalam pasal 79 dijelaskan bahwa BUMDes sebagai usaha desa yang dikelola oleh pemerintah Desa, memiliki modal yang berasal dari Pemerintah Desa; tabungan masyarakat; bantuan pemerintah; pinjaman; dan penyertaan modal pihak lain. Selain itu juga dijelaskan mengenai kepengurusan BUMDes yang terdiri dari Pemerintah Desa dan masyarakat.<sup>62</sup>

Penjelasan lain terkait BUMDes pada Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005, dijelaskan dalam pasal 80 yang menyatakan bahwa BUMDes dapat melakukan pinjaman sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang dapat dilakukan setelah mendapat persetujuan BPD. Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pembentukan dan pengelolaan BUMDes diatur dalam pasal 81, yaitu didasarkan pada Peraturan Daerah Kabupaten atau Kota yang sekurang-kurangnya harus memuat bentuk badan hukum; kepengurusan; hak dan kewajiban; permodalan; bagi hasil usaha; kerjasama dengan pihak ketiga; mekanisme pengelolaan dan pertanggungjawaban.

Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa menjelaskan bahwa penyelenggaraan Pemerintah Desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa dan pemberdayaan masyarakat desa didasarkan pada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI dan Bhineka Tunggal Ika. Dalam Undang-Undang ini juga menjelaskan mengenai pengaturan BUMDes yang tercantum pada bab X sebanyak empat pasal, yaitu pasal 87 sampai dengan pasal 90. Pasal-pasal tersebut menjelaskan mengenai pendirian BUMDes,

---

<sup>62</sup> Peraturan Pemerintah No. 72 Tahun 2005 tentang Desa, dalam pasal 78-

pengembangan dan pemanfaatan hasil usaha BUMDes. Pada pasal tersebut disebutkan jika BUMDes dapat menjalankan kegiatan usaha di bidang ekonomi, dan atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Hal ini menunjukkan bahwa BUMDes dapat menjalankan berbagai usaha, mulai dari pelayanan jasa, keuangan, mikro, perdagangan, dan pengembangan ekonomi lainnya.<sup>63</sup>

Sebelum diatur dalam Undang-Undang No. 6 Tahun 2014, pembentukan BUMDes juga berdasarkan pada Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dalam peraturan ini dijelaskan bahwa untuk meningkatkan kemampuan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat desa, didirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. Secara keseluruhan, peraturan tersebut menjelaskan mengenai Badan Usaha Milik Desa, mulai dari ketentuan umum, pembentukan, pengelolaan, pembinaan, pengawasan, ketentuan peralihan sampai dengan ketentuan penutup terkait dengan BUMDes. Namun sejak diundangkannya peraturan baru, yaitu Undang-Undang No. 4 Tahun 2015 maka peraturan ini dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Pengaturan lain yang menjelaskan mengenai BUMDes diatur dalam Undang-undang No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Dalam undang-undang tersebut menetapkan mengenai Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Undang-Undang tersebut merupakan peraturan yang menggantikan Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 39 Tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dalam pasal 1 dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut sebagai BUMDes adalah badan usaha

---

<sup>63</sup> Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 89-90

yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat.

Pendirian BUMDes diatur pada bab II yang terdiri dari 5 pasal, yaitu pasal 2 sampai dengan pasal 6. Dalam pasal-pasal tersebut dijelaskan bahwa pendirian BUMDes merupakan upaya untuk menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa. Pendirian BUMDes ini disepakati melalui musyawarah Desa, dengan tujuan untuk meningkatkan perekonomian desa; mengoptimalkan aset desa; meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa; mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa; menciptakan peluang yang mendukung kebutuhan warga; membuka lapangan kerja; meningkatkan kesejahteraan masyarakat; serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan PADes.<sup>64</sup>

#### **4. Pembangunan Ekonomi**

Pembangunan merupakan suatu proses perubahan yang terus menerus menuju perbaikan di segala bidang kehidupan masyarakat dengan berstandar pada seperangkat nilai-nilai yang dianutnya yang mengarahkan mereka untuk mencapai keadaan dan tingkat kehidupan yang didambakan. Pembangunan hendaknya diarahkan pada pengembangan potensi sumber daya, inisiatif, daya kreasi dan kepribadian dari setiap masyarakat.

Kartasamita dalam Safi'i mengatakan pembangunan sebagai usaha untuk meningkatkan harkat martabat masyarakat yang berada dalam kondisi tidak mampu melepaskan diri dari perangkap kemiskinan dan keterbelakangan. Membangun masyarakat berarti memampukan atau memandirikan mereka. Dimulainya proses pembangunan dengan berlandaskan pada pembangunan masyarakat, yang diharapkan dapat memacu

---

<sup>64</sup> Undang-undang No. 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa

partisipasi masyarakat dalam peningkatan pembangunan tersebut.<sup>65</sup>

Pembangunan ekonomi adalah suatu proses yang bersifat multidimensional yang melibatkan kepada perubahan besar baik terhadap perubahan struktur ekonomi, perubahan sosial, mengurangi atau menghapuskan kemiskinan, mengurangi ketimpangan dan pengangguran dalam konteks pertumbuhan ekonomi.<sup>66</sup> Pembangunan ekonomi sebagai suatu proses yang menyebabkan pendapatan per kapita penduduk suatu masyarakat meningkat dalam jangka panjang. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa pembangunan ekonomi merupakan suatu perubahan yang terjadi secara terus-menerus melalui serangkaian kombinasi proses demi mencapai sesuatu yang lebih baik yaitu adanya peningkatan pendapatan per kapita yang terus menerus berlangsung dalam jangka panjang.<sup>67</sup>

Secara umum tujuan pembangunan ekonomi dalam Islam adalah terpenuhinya dan terpeliharanya maqâshid syarīah (agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta), sehingga tercapai falâh atau kesejahteraan dunia dan akhirat. Sebagaimana gagasan ini dikemukakan oleh Ali Rama & Makhiani yang menjelaskan bahwa pembangunan ekonomi merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan yang sangat diperhatikan dalam Islam. Pembangunan ekonomi dimaksudkan untuk menjaga dan melestarikan lima unsur pokok penunjang kehidupan manusia, yaitu agama (dîn), jiwa (nafs), akal ('*aqal*), keturunan (*nasl*), dan harta (*mâl*). Selanjutnya, fokus pembangunan ekonomi tidak hanya terletak pada pembangunan material semata, tetapi juga menempatkan

---

<sup>65</sup> H. M Safi'i, *Strategi Dan Kebijakan Pembangunan Ekonomi Daerah* (Malang: Averroes Press, 2007), 85.

<sup>66</sup> Sirojuzilam and Kasyaful Mahalli, *Regional: Pembangunan, Perencanaan, Dan. Ekonomi* (Medan: USU Press, 2010), 108.

<sup>67</sup> Sadono Sukirno, *Ekonomi Pembangunan: Proses, Masalah, Dan Kebijaksanaan* (Jakarta: LPFE-UI, 1985), 63.

manusia sebagai pelaku dan objek utama dari pembangunan itu sendiri seiring fungsinya sebagai khalifah di muka bumi.<sup>68</sup>

Muhammad Akram Khan menjelaskan bahwa *falâh* (kesejahteraan dunia) meliputi kelangsungan hidup, kebebasan berkeinginan, serta kekuatan dan harga diri dengan beberapa aspek yang dipenuhi baik secara mikro maupun makro.<sup>69</sup> Dalam hal ini, untuk dapat melangsungkan kehidupan, maka secara mikro manusia membutuhkan pemenuhan kebutuhan biologis seperti kesehatan fisik atau bebas dari penyakit, dalam tataran ekonomi memerlukan kepemilikan faktor produksi, secara sosial memerlukan persaudaraan dan hubungan antarpersonal yang harmonis, dan dalam tataran politik memiliki kebebasan untuk berpartisipasi. Secara makro kelangsungan hidup menuntut adanya keseimbangan ekologi, pengelolaan SDA, dan kebersamaan sosial. Sementara itu, untuk dapat bebas berkeinginan, secara mikro manusia harus bebas dari kemiskinan dan memiliki kemandirian hidup, sedangkan pada lingkup makro harus tersedia sumber daya bagi penduduk masa sekarang dan generasi yang akan datang. Adapun untuk bisa memiliki kekuatan dan harga diri, secara mikro setiap orang harus memiliki kemerdekaan, perlindungan terhadap hidup, dan secara makro harus memiliki kekuatan ekonomi, terbebas dari hutang, dan bahkan memiliki kekuatan militer yang tangguh.<sup>70</sup>

Pembangunan yang dilaksanakan oleh suatu daerah dalam pandangan ekonomi Islam harus memiliki tujuan yang jauh, yakni berupa peningkatan kesejahteraan dan kebahagiaan manusia di dunia dan akhiratnya. Pembangunan tidak boleh hanya berkaitan dengan *masalah* dunia saja, tetapi juga harus dihubungkan dengan yang lebih abadi

---

<sup>68</sup> Ali Rama and Makhlan Makhlan, "Pembangunan Ekonomi Dalam Tinjauan Maqashid Syari'ah," *Dialog* 36, no. 1 (August 31, 2013): 31–46, <https://doi.org/10.47655/dialog.v36i1.76>.

<sup>69</sup> Muhammad Akram Khan, *Economic Message of The Qur'an* (Kuwait: Islamic Book Publisher, 1996), 87.

<sup>70</sup> Naerul Edwin Kiky Aprianto, "Kebijakan Distribusi Dalam Pembangunan Ekonomi Islam," *Jurnal Hukum Islam* 14, no. 2 (February 10, 2017): 73–96, <https://doi.org/10.28918/jhi.v0i0.693>.

(*transendental*). Oleh karenanya, pembangunan harus merujuk atau didasarkan pada ketentuan syari'ah, baik dalam bentuk firman Tuhan, sabda Rasul, ijma, qiyas, maupun ijthid para ulama fakih.

Pembangunan sumber daya manusia secara utuh telah menjadi target pertama dalam ekonomi Islam. Dengan kata lain, pembangunan tidak sekedar membangun ekonomi rakyat, tetapi juga membangun sikap mentalnya (*mental attitudes*). Pembangunan juga tidak sekedar kebutuhan jasmaninya, tetapi juga kebutuhan rokhannya. Kebutuhan rokhani yang terbangun akan secara otomatis mendorong kemandirian, dan kesadaran yang tinggi bagi setiap orang untuk membangun dirinya, dan membangun bangsa dan umat manusia.<sup>71</sup>

Islam sebagai agama pengatur kehidupan berperan dalam membimbing dan mengarahkan manusia dalam mengelola sumber daya ekonomi untuk mencapai kemaslahatan di dunia dan akhirat. Khurshid Ahmad dalam Ali Rama dan Makhlan meletakkan empat dasar filosofi pembangunan yang diturunkan dari ajaran Islam, yaitu:<sup>72</sup>

- a. Tauhîd, yang memegang peranan penting karena esensi dari segala sesuatu termasuk aktivitas pembangunan ekonomi adalah didasarkan ketundukan pada aturan Allah SWT, baik yang menyangkut hubungan antara Allah SWT dengan manusia, serta manusia dengan sesamanya.
- b. Rubûbiyyah, yang menyatakan dasar-dasar hukum Allah SWT untuk selanjutnya mengatur model pembangunan yang bernafaskan Islam. Konsep ini merupakan pedoman tentang model yang suci bagi pembangunan sumber daya supaya berguna. dan saling tolong-menolong dalam berbuat kebaikan.

---

<sup>71</sup> Agung Eko Purwana, "Pembangunan Dalam Perspektif Ekonomi Islam," *Justicia Islamica* 10, no. 1 (June 1, 2013), <https://doi.org/10.21154/justicia.v10i1.140>.

<sup>72</sup> Rama and Makhlan, "Pembangunan Ekonomi Dalam Tinjauan Maqashid Syari'ah."

- c. Khalifah, yang menjelaskan status dan peran manusia sebagai wakil Allah SWT di muka bumi. Konsep ini menempatkan manusia selaku khalifah di muka bumi ini yang bertanggung jawab sebagai pemegang amanah Allah SWT dalam bidang akhlak, ekonomi, politik, sosial, dan juga prinsip organisasi sosial bagi manusia.
- d. Tazkiyyah, misi utama utusan Allah SWT adalah menyucikan manusia dalam hubungannya dengan Allah SWT, sesamanya, alam lingkungannya, masyarakat, dan negara. Oleh karena itu, fokus utama pembangunan tidak hanya diarahkan pada hal-hal yang bersifat fisik material semata, melainkan juga dikaitkan dengan moral spiritual. Jalan tazkiyyah dalam pembangunan ekonomi juga mensyaratkan adanya keseimbangan peran antara negara dengan masyarakat.

Berdasarkan pandangan Islam yang komprehensif terhadap segala segi kehidupan, maka konsep Islam dalam pembangunan mencakup sisi jasmani dan rohani. Islam mengajarkan manusia untuk membangunkan dirinya yang pada akhirnya dapat membangunkan semua dimensi kehidupannya termasuk dimensi ekonomi. Penekanan utama dalam pembangunan menurut Islam terletak pada pemanfaatan sumber daya yang telah diberikan Allah SWT kepada umat manusia dan lingkungannya semaksimal mungkin. Selain itu, pemanfaatan sumber daya tersebut melalui pembagian, peningkatannya secara merata berdasarkan prinsip keadilan dan kebenaran. Oleh karena itu, hasil dari pembangunan tersebut adalah tercapainya *falâh*, yaitu kesejahteraan kehidupan di dunia dan di akhirat.<sup>73</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian-penelitian yang lebih dahulu dilakukan oleh orang lain yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu dimaksudkan untuk mengetahui persamaan, perbedaan yang ada dari penelitian yang diteliti oleh orang lain dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan mengetahui persamaan

---

<sup>73</sup> Aprianto, "Kebijakan Distribusi Dalam Pembangunan Ekonomi Islam."

dan perbedaan dapat menunjukkan orisinalitas penelitian mengenai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Desa Pongok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten.

Sebelumnya telah banyak peneliti ilmiah yang membahas mengenai strategi pengembangan sumber daya manusia. Pada umumnya objek penelitian yang diteliti memiliki perbedaan masing-masing. Agar dapat mengetahui pembahasan setiap penelitian, membantu peneliti dalam mencapai penelitian ini, juga dapat mengetahui penelitian yang peneliti lakukan berbeda dengan penelitian selanjutnya dan original, mengandung kebaruan, maka akan peneliti paparkan beberapa penelitian sebelumnya mengenai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Desa Pongok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten dengan berbagai pandangan sebagai berikut:

1. Penelitian yang ditulis Stephanie Allais, Carmel Marock, and Siphelo Ngcwangu dalam *Journal of Education and Work*, dengan judul “*Planning, Plumbing, or Posturing? Explaining the Weakness of Human Resource Development Structures and Policies in South Africa*,” Vol 30, No. 1 (January 2, 2017). Penelitian ini bertujuan melihat pencapaian anggota dewan di Afrika Selatan dalam strategi pengembangan sumber daya manusianya. Padahal Tim Dewan pengembangan sumber daya manusia di Afrika dipimpin oleh Wakil Presiden yang anggotanya terdiri dari para Menteri Kabinet, pemimpin perusahaan yang terorganisir, perwakilan masyarakat, badan-badan profesional dan para ahli dari penelitian dan pendidikan tinggi. Metode penelitian menggunakan kualitatif deskriptif, dengan penentuan lokasi dan informan penelitian menggunakan *purposive* sampling, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya ada sedikit bukti pencapaian Dewan pengembangan sumberdaya manusia, lembaga ini lebih berfokus pada struktur kepengurusan daripada melakukan sesuatu dan merencanakan pengembangan dan keterampilan bangsa. Masalah yang mendasarinya adalah terletak pada gagasan tentang pengembangan sumber daya manusia nasional, yang di satu sisi tampaknya terlalu luas dan konsepnya sulit

diaplikasikan pemerintah; di sisi lain terlalu banyak beban pembangunan ekonomi. Kelemahan konseptual dan kelemahan birokrasi di Afrika Selatan, menjelaskan struktur dan proses yang kurang dikonseptualisasikan.<sup>74</sup>

Oleh karena itu, hal yang paling mendasar yang membedakan penelitian tersebut dengan yang peneliti lakukan adalah terletak pada obyek dan subyek penelitiannya. Karya tesis peneliti berfokus pada Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Desa Ponggok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten, sedangkan artikel Allais, Carmel Marock, and Siphelo Ngcwangu berfokus pada potret pencapaian anggota dewan di Afrika Selatan dalam strategi pengembangan sumber daya manusianya yang berlokasi di Afrika Selatan. Selain itu tujuan pembahasan masalah juga berbeda dalam penelitian tersebut. Sedangkan yang menjadi persamaan antara penelitian tersebut dengan tesis peneliti adalah pada kesamaan kajian yaitu tentang model pengembangan sumber daya manusia pada pemerintahan dan kesamaan dalam metodologi penelitian yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif.

2. Penelitian yang ditulis A.R. Prabowo et al., dalam *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences* dengan judul “*Human Resources Development Strategy To Improve Apparatus And Organizational Performance*,” Vol 101, No. 5 (May 26, 2020). Penelitian ini bertujuan menganalisis beberapa faktor yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia yang sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur kelautan. Beberapa faktor ini mulai dari pengadaan, pelatihan, pengembangan karier, tunjangan, promosi pekerjaan, mutasi tentara, pelatihan khusus struktural dan teknis. Pengembangan diarahkan untuk mencapai tata kelola organisasi yang baik dalam lingkup aparatur kelautan. Sebanyak 157 responden dipilih menggunakan teknik purposive random sampling. Sedangkan teknik analisis data digunakan dengan dua pendekatan, yaitu analisis deskriptif,

---

<sup>74</sup> Allais, Marock, and Ngcwangu, “Planning, Plumbing, or Posturing? Explaining the Weakness of Human Resource Development Structures and Policies in South Africa.”

dan regresi berganda. Data primer dan sekunder yang telah diperoleh dikumpulkan dan diuji. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk mewujudkan tata kelola organisasi yang baik dan stabil, para pemangku kepentingan harus segera bertindak untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme aparatur kelautan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan menjunjung tinggi etika birokrasi untuk memberikan layanan prima seperti yang diharapkan oleh konsumen (pelayanan masyarakat). sehingga para pemangku kepentingan harus segera mendorong program pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan, bersih, dan konsisten.<sup>75</sup>

Oleh karena itu, hal yang paling mendasar yang membedakan penelitian tersebut dengan yang peneliti lakukan adalah terletak pada obyek dan subyek penelitiannya. Karya tesis peneliti berfokus pada Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Desa Ponggok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten, sedangkan artikel A.R. Prabowo et al., berfokus pada faktor yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia yang sangat berpengaruh terhadap kinerja aparatur kelautan. Selain itu tujuan pembahasan masalah juga berbeda dalam penelitian tersebut. Sedangkan yang menjadi persamaan antara penelitian tersebut dengan tesis peneliti adalah pada kesamaan kajian yaitu tentang pengembangan sumber daya manusia pada dan kesamaan dalam metodologi penelitian yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif.

3. Penelitian yang ditulis Fuaad Jaffer Mohammed Sajwani dalam Dissertation Sheffield Hallam University-England tahun 1997 dengan judul “*The National Corporate Human Resource Development Strategy In The Sultanate Of Oman : The Integration Process Of Young Omanis Into The Labour Market*”. Dalam penelitian bertujuan untuk mengamati berkaitan dengan integrasi pemuda Oman ke pasar tenaga kerja dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat upaya mereka untuk mendapatkan akses ke

---

<sup>75</sup> Prabowo et al., “Human Resources Development Strategy To Improve Apparatus And Organizational Performance.”

pasar tenaga kerja. Metode penelitian menggunakan Dalam mengumpulkan data dan menghasilkan pengetahuan, penelitian ini menggunakan triangulasi metode yang terdiri dari metode penelitian kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan berbagai metode sangat penting, dengan alasan bahwa tidak banyak penelitian telah dilakukan di Oman. Responden, banyak dari mereka adalah ekspatriat dengan sedikit motivasi untuk mendukung tujuan penelitian. Oleh karena itu, untuk mendapatkan gambaran yang akurat dari responden, penting untuk mengintensifkan upaya di lapangan untuk memastikan kebenaran tanggapan responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meningkatnya pengangguran di kalangan anak-anak yang putus sekolah. Situasi ini bertepatan dengan mayoritas pekerjaan yang ditempati oleh non-Oman. Situasi ini menimbulkan tanda tanya tentang efisiensi kebijakan sumber daya manusia negara. Perubahan yang ditimbulkan oleh pola kerja baru ini dan kesulitan yang dihadapi oleh anak-anak sekolah yang masih muda adalah fokus utama dari penelitian ini.<sup>76</sup>

Oleh karena itu, hal yang paling mendasar yang membedakan penelitian tersebut dengan yang peneliti lakukan adalah terletak pada obyek dan subyek penelitiannya. Karya tesis peneliti berfokus pada Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Desa Ponggok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten, sedangkan disertasi Fuaad Jaffer Mohammed Sajwani berfokus pada faktor yang terkait dengan mengamati berkaitan dengan integrasi pemuda Oman ke pasar tenaga kerja dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat upaya mereka untuk mendapatkan akses ke pasar tenaga kerja yang disebabkan gagalnya pengembangan sumberdaya manusia yang dilakukan oleh negara. Selain itu tujuan pembahasan masalah dan metode penelitian juga berbeda dengan penelitian tersebut. Sedangkan yang menjadi persamaan antara penelitian

---

<sup>76</sup> Sajwani, "The National Corporate Human Resource Development Strategy In The Sultanate Of Oman : The Integration Process Of Young Omanis Into The Labour Market."

tersebut dengan tesis peneliti adalah pada kesamaan kajian yaitu tentang pengembangan sumber daya manusia.

4. Penelitian yang ditulis Dinny M. Aruperes, Bernhard Tewel, and Rotinsulu Jopie Jorie dalam *Jurnal EMBA* 6 No.4 (September 2018) dengan judul “*Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan Pt Indofood Cbp Sukses Makmur Tbk Bitung*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk yang juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif dengan teknik analisis kualitatif. Sampel penelitian ini berjumlah 75 orang yang merupakan karyawan PT. Indofood CBP Sukses Makmur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk yaitu pembelajaran melalui pelatihan/*training* setiap bulannya. Metode pelatihan yang digunakan PT. Indofood CBP Sukses Makmur Tbk berupa *On The Job Training* dan *Off the Job Training*. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menyebabkan seluruh karyawan mengalami peningkatan kinerja. Dengan adanya pelatihan yang menggunakan metode *on the job* dan *off the job training* yang dilakukan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, sebaiknya perusahaan mempertahankan dan lebih ditingkatkan lagi.<sup>77</sup>

Oleh karena itu, hal yang paling mendasar yang membedakan penelitian tersebut dengan yang peneliti lakukan adalah terletak pada obyek dan subyek penelitiannya. Karya tesis peneliti berfokus pada Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Desa Ponggok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten, sedangkan artikel Dinny M. Aruperes, Bernhard Tewel, and Rotinsulu Jopie Jorie berfokus pada Strategi Pengembangan Sumber Daya

---

<sup>77</sup> Aruperes, Tewel, and Jorie, “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan PT Indofood Cbp Sukses Makmur Tbk Bitung.”

Manusia Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Karyawan Pt Indofood Cbp Sukses Makmur Tbk Bitung. Selain itu tujuan pembahasan masalah juga berbeda dengan penelitian tersebut. Sedangkan yang menjadi persamaan antara penelitian tersebut dengan tesis peneliti adalah pada kesamaan kajian yaitu tentang pengembangan sumber daya manusia.

5. Penelitian yang ditulis Sri Astuti Apriyani dalam jurnal Adinegara, dengan judul "*Strategi Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri Dalam Pengelolaan Objek Wisata Umbul Ponggok Di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten*". Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan strategi Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri dalam pengelolaan objek wisata Umbul Ponggok di Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. Penelitian ini metode penelitian deskriptif kualitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan informan penelitian dan data sekunder yang berupa literatur dan dokumen-dokumen resmi. Instrumen penelitian adalah peneliti yang pelaksanaannya menggunakan alat bantu berupa pedoman wawancara dan pedoman observasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan teknik triangulasi sumber. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis interaktif yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi BUMDes Tirta Mandiri dalam pengelolaan objek wisata Umbul Ponggok adalah BUMDes membuka UKM di lokasi objek wisata Umbul Ponggok, membuka parkir kendaraan di lahan milik warga, mengadakan pelatihan untuk karyawan BUMDes Tirta Mandiri, penambahan tenaga untuk Tim SAR dan petugas Polsek Polanharjo, pemasangan CCTV di lokasi objek wisata Umbul Ponggok, menambah fasilitas yang menarik di objek wisata Umbul Ponggok untuk menarik perhatian wisatawan, dan BUMDes Tirta Mandiri mendaftarkan Umbul Ponggok ke jasa asuransi. Strategi tersebut telah dilaksanakan dengan program kerja yang telah ditentukan, anggaran yang berasal dari BUMDes Tirta

Mandiri dan prosedur kerja yang telah ditentukan. Sedangkan hambatan dalam pelaksanaan strategi tersebut yaitu lahan objek wisata yang tidak dapat diperluas lagi dan sumber daya manusia yang kurang berpotensi.<sup>78</sup>

Oleh karena itu, hal yang paling mendasar yang membedakan penelitian tersebut dengan yang peneliti lakukan adalah terletak pada obyek dan subyek penelitiannya. Karya tesis peneliti berfokus pada Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Desa Dalam Pembangunan Ekonomi Masyarakat di Desa Ponggok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten, sedangkan artikel Sri Astuti Apriyani berfokus pada strategi badan usaha milik Desa Tirta Mandiri di Ponggok Kec. Polanharjo, Kab. Klaten dengan fokus kajian pengelolaan objek wisata umbul ponggok. Selain itu tujuan pembahasan masalah juga berbeda dalam penelitian tersebut. Sedangkan yang menjadi persamaan antara penelitian tersebut dengan tesis peneliti adalah pada kesamaan objek (lokasi) penelitian yaitu di desa Ponggok, Polanharjo-Klaten dan kesamaan dalam metodologi penelitian yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif.

### C. Kerangka Berpikir

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal. Armstrong menyatakan: “Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut”. Pengembangan sumber daya manusia memerlukan sebuah model, karena pada hakekatnya model adalah representasi dari suatu objek, benda, atau ide-ide dalam bentuk yang disederhanakan dari kondisi atau fenomena alam. Model berisi informasi- informasi tentang suatu fenomena yang dibuat dengan tujuan untuk mempelajari fenomena sistem

---

<sup>78</sup> Apriyani, “Strategi Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri Dalam Pengelolaan Objek Wisata Umbul Ponggok Di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten.”

yang sebenarnya. Sebagaimana Desa Ponggok, Polanharjo-Klaten yang mengaplikasikan model pengembangan sumberdaya manusia dalam pembangunan ekonomi masyarakat. Kerangka berpikir dalam penelitian ini dijelaskan dalam gambar di bawah ini.

Gambar 2.1: Kerangka Berpikir

