



**Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya
Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era *New Normal*
(Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo
Kabupaten Klaten)**

Skripsi

**Disusun Untuk Memenuhi Persyaratan Menyelesaikan Pendidikan Strata 1
Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro**

Penyusun

PUTRI ARYAWATI WIDYA BUDI

14020118130146

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG**

2022

**SURAT PERNYATAAN
KEASLIAN KARYA ILMIAH (SKRIPSI/TA*)**

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

1. Nama Lengkap : Putri Aryawati Widya Budi
2. Nomor Induk Mahasiswa : 14020118130146
3. Tempat / Tanggal Lahir : Klaten, 04 Januari 2000
4. Jurusan / Program Studi : Administrasi Publik
5. Alamat : Jl. Bimasena, Soran Rt 07/Rw 03, Duwet, Ngawen, Klaten

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah (Skripsi / TA) yang saya tulis berjudul :

"Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era New Normal (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten)"

Adalah benar-benar **Hasil Karya Ilmiah Tulisan Saya Sendiri**, bukan hasil karya ilmiah orang lain dan juga tidak mengandung plagiasi dari sumber informasi lainnya. Hal ini diperkuat dengan hasil uji kemiripan Turnitin yang kurang dari 20 %.

Apabila dikemudian hari ternyata karya ilmiah yang saya tulis itu terbukti bukan hasil karya ilmiah saya sendiri atau hasil plagiasi karya orang lain, maka saya sanggup menerima sanksi berupa pembatalan hasil karya ilmiah saya dengan seluruh implikasinya, sebagai akibat kecurangan yang saya lakukan.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dengan penuh kesadaran serta tanggung jawab.

Semarang, 20 Maret 2022

Mengetahui,
Dosen Pembimbing



Dra. Dyah Hariani, MM
NIP. 195801271985032002

Pembuat Pernyataan,



Putri Aryawati Widya Budi
NIM. 14020118130146

Ketua PS S1 Administrasi Publik



Dra. Maesaroh, Msi
NIP. 196612221993032001

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era *New Normal* (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten)”

Nama Penyusun : Putri Aryawati Widya Budi
NIM : 14020118130146
Departemen : Administrasi Publik

Dinyatakan sah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata I pada Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Semarang.

Semarang, 20 Maret 2022

Dekan

Wakil Dekan I



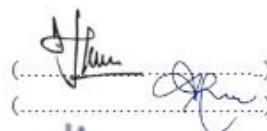
Dr. Drs. Hardi Warsono, M.T.
NIP. 19640827 199001 1 001



Dr. Drs. Teguh Yuwono, M.Pol.Admin
NIP. 19690822 199403 1 003

Dosen Pembimbing :

1. Dra. Dyah Hariani, M.M
2. Dr., Dra. Augustin Rina Herawati M.Si



Dosen Penguji Skripsi:

1. Drs. Herbasuki Nurcahyanto, MT
2. Dr., Dra. Augustin Rina Herawati M.Si
3. Dra. Dyah Hariani, M.M



MOTTO

**Only you who needs to know how hard you work.
You worked hard. Keep trying your best.**

Jin - BTS

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan memanjatkan Puji Syukur Kehadirat Allah SWT. Atas karunia, rahmat, serta kemudahan yang telah diberikan kepada saya selama proses penulisan skripsi ini. Akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan dengan segala dukungan serta bantuan dari semua pihak yang telah diberikan kepada saya.

Saya persembahkan skripsi ini kepada:

Kedua orang tuaku, terutama Ibu Watini, yang tak henti-hentinya memberikan doa dan dukungan kepada penulis. Terima kasih atas segala hal yang telah diberikan kepadaku selama menempuh pendidikan di Universitas Diponegoro. Terima kasih karena telah menjadi alasan untuk memotivasi agar segera menyelesaikan karya tulis ini.

**MANAJEMEN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM
UPAYA MEMULIHKAN PENDAPATAN ASLI DESA (PADES) DI ERA
NEW NORMAL (STUDI KASUS BUMDES TIRTA MANDIRI DESA
PONGGOK KECAMATAN POLANHARJO KABUPATEN KLATEN)**

Abstrak

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan salah satu lembaga perekonomian desa yang mempunyai peran dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Permasalahan yang dihadapi oleh BUMDes Tirta Mandiri adalah menurunnya pendapatan dari unit usaha ada yaitu Umbul Ponggok, Ponggok Ciblon, Toko Desa, dan Study Desa yang merupakan akibat pandemi Covid-19. Sehingga, dibutuhkan suatu pendekatan manajemen yang dilakukan untuk mengelola unit-unit usaha yang ada. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam upaya memulihkan Pendapatan Asli Desa di era *new normal* serta menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Fokus dalam penelitian ini adalah Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam upaya memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di *era new normal* dengan menggunakan 4 manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Sedangkan fokus kedua yaitu faktor pendukung dan penghambat. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Perencanaan BUMDes yang kurang matang dan belum memikirkan rencana jangka panjang. Pada pengorganisasian, pembagian kerja belum sesuai keahlian dan masih kurangnya penekanan pada job description. Pada fungsi pengarahan belum dilaksanakan secara menyeluruh kepada semua karyawan. Pada fungsi pengawasan, penilaian belum disesuaikan dengan program CHSE (*Cleanliness, Health, Safety, Environment*). (2) Faktor pendukung dalam manajemen BUMDes Tirta Mandiri yaitu adanya potensi desa yang dimiliki, kerjasama dengan pihak lain, dan adanya komitmen pemerintah. Sedangkan faktor penghambatnya yaitu sumber daya manusia pengelola dan keterbatasan anggaran.

***Kata Kunci:* Manajemen, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), Pendapatan Asli Desa (PADes)**

**MANAGEMENT OF VILLAGE OWNED BUSINESS ENTITIES
(BUMDES) IN AN EFFORT TO RESTORE ORIGINAL VILLAGE
INCOME (PADES) IN THE NEW NORMAL ERA (CASE STUDY OF
BUMDES TIRTA MANDIRI, PONGGOK VILLAGE, POLANHARJO
DISTRICT, KLATEN REGENCY)**

Abstract

Village Owned Enterprises (BUMDes) are one of the village economic institutions that have a role in increasing Village Original Income (PADes). The problem faced by Tirta Mandiri BUMDes is the decline in income from existing business units, namely Umbul Ponggok, Ponggok Ciblon, Village Shops, and Study Villages which are a result of the Covid-19 pandemic. Thus, a management approach is needed to manage existing business units. The purpose of this study was to analyze the management of BUMDes Tirta Mandiri in an effort to restore Village Original Income in the new normal era and analyze the supporting and inhibiting factors.

This research uses a qualitative descriptive research type. The focus in this research is Village Owned Enterprises (BUMDes) in an effort to restore Village Original Income (PADes) in the new normal era by using 4 managements, namely planning, organizing, directing, and supervising. While the second focus is the supporting and inhibiting factors. Data collection techniques were carried out through interviews, observation, and documentation.

This research uses a qualitative descriptive research type. The focus in this research is the Management of Village Owned Enterprises (BUMDes) in an effort to restore Village Original Income (PADes) in the new normal era by using 4 managements, namely planning, organizing, directing, and supervising. While the second focus is the supporting and inhibiting factors. Data collection techniques were carried out through interviews, observation, and documentation.

The results of the study indicate that (1) BUMDes planning is not mature enough and has not thought about long-term plans. In organizing, the division of labor is not according to expertise and there is still a lack of emphasis on job descriptions. The directive function has not been carried out thoroughly to all employees. In the supervisory function, the assessment has not been adjusted to the CHSE (Cleanliness, Health, Safety, Environment) program. (2) Supporting factors in the management of BUMDes Tirta Mandiri, namely the existence of village potential, collaboration with other parties, and government commitment. While the inhibiting factors are human resources management and budget constraints. (2) Supporting factors in the management of BUMDes Tirta Mandiri, namely the existence of village potential, collaboration with other parties, and government commitment. While the inhibiting factors are human resources management and budget constraints.

Keywords: Management, Village Owned Enterprises (BUMDes), Village Original Income (PADes)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era New Normal (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten)”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik (S.AP) pada Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan motivasi dari berbagai pihak. Maka pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak khususnya kepada:

1. Dr. Drs. Hadi Warsono, MTP selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
2. Ibu Dra. Maesaroh, M.Si selaku Ketua Program Studi S1 Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro.
3. Ibu Dra. Dyah Hariani, MM selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan, semangat dan masukan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

4. Ibu Dr. A. Rina Herawati, M.Si selaku Dosen Pembimbing kedua skripsi yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Bapak Drs. Herbasuki Nurcahyanto, MT selaku Dosen Wali yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membantu dalam kepengurusan syarat penyelesaian skripsi.
6. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro yang telah mengajar dan membagikan ilmu yang bermnafaat kepada penulis selama ini.
7. Bapak H. Djunaedhi Mulyono, S.H selaku Kepala Desa Ponggok dan Bapak Hendrik Vidyanto, S.Psi selaku yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian di Desa Ponggok serta telah memberikan kemudahan kepada penulis untuk mendapatkan informasi, data pendukung sehingga memudahkan penulis selama proses penelitian berlangsung.
8. Bapak Hendrik Vidyanto, S.Psi selaku Direktur Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri, Ibu Yasmin Fida Az-Zahra selaku Sekretaris BUMDes Tirta Mandiri, serta Bapak Agus Purwadi selaku Badan Pengawas BUMDes Tirta Mandiri yang telah memberikan izin kepada penulis untuk dapat melaksanakan penelitian di BUMDes Tirta Mandiri, serta memberikan banyak informasi kepada penulis sehingga memudahkan penulis selama proses penelitian berlangsung.

9. Bapak Suyantoko dan Bapak Agung selaku Kepala Divisi Usaha BUMDes Tirta Mandiri yang telah bersedia menjadi informan dalam proses penelitian yang dilakukan oleh penulis.
10. Kedua orang tua tercinta dan adikku, terutama Ibuku terima kasih atas doa-doanya yang selalu dipanjatkan untuk menyertai setiap langkah penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini. Terima kasih atas segala bentuk dukungan moral maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat karibku sejak awal maba, Hanum Tiastani yang bersedia menjadi teman terbaik dan menjadi tempat berbagi suka dan duka bersama sepanjang perkuliahan.
12. Teman-teman perkuliahanku (Faza Salsabila, Eva Anggi, Titania Lintang dan Ayuningtyas Diah) yang bersedia menjadi teman berbagi keluh kesah terutama dalam menyusun skripsi ini.
13. Teman-teman seperjuangan Prodi Administrasi Publik angkatan 2018, terima kasih atas dukungan, informasi serta masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me. I wanna thank me for doing all this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for, for never quitting.

Semoga Allah SWT membalas jasa budi kalian dikemudian hari dan memberikan kemudahan dalam segala hal. Selain itu, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan sehingga kritik dan saran yang bersifat

membimbing sangat diharapkan untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga karya tulis skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Semarang, 20 Maret 2022

Penulis,



Putri Aryawati Widya Budi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO.....	iv
PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR BAGAN.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	15
1.3. Tujuan	15
1.4. Kegunaan Penelitian	16
1.5. Kerangka Pemikiran Teoritis	17
1.5.1. Penelitian Terdahulu	17
1.5.2. Administrasi Publik	23
1.5.2.1. Pengertian Administrasi Publik	23
1.5.2.2. Paradigma Administrasi Publik	24
1.5.3. Kebijakan Publik	26
1.5.4. Manajemen Publik	28
1.5.4.1. Pengertian Manajemen Publik	28
1.5.4.2. Pengertian Manajemen	29
1.5.4.3. Fungsi-Fungsi Manajemen	30
1.5.5. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).....	32
1.5.6. Pendapatan Asli Desa (PADes).....	35
1.5.7. Faktor Pendukung dan Penghambat	35
1.5.8. Kebiasaan Baru (<i>New Normal</i>).....	37
1.5.9. Kerangka Pikir.....	38
1.6. Operasionalisasi Konsep	39
1.7. Argumen Penelitian.....	42
1.8. Metode Penelitian	42
1.8.1. Tipe Penelitian	42
1.8.2. Situs Penelitian	43
1.8.3. Subjek Penelitian	43
1.8.4. Jenis Data	44
1.8.5. Sumber data	44
1.8.6. Teknik pengumpulan data	45
1.8.7. Analisis dan Interpretasi Data	46
1.8.8. Keaslian Data	47

BAB II GAMBARAN UMUM	48
2.1. Gambaran Umum Lokasi dan Situs Penelitian	48
2.1.1. Gambaran Umum Desa Ponggok	48
2.1.2. Visi dan Misi Desa Ponggok	49
2.1.3. Potensi Kelembagaan Desa Ponggok	50
2.2. Gambaran Umum BUMDes Tirta Mandiri	50
2.2.1. Sejarah Singkat	50
2.2.2. Visi dan Misi BUMDes Tirta Mandiri	51
2.2.3. Logo BUMDes Tirta Mandiri	52
2.2.4. Struktur Organisasi BUMDes Tirta Mandiri	54
BAB III HASIL PENELITIAN.....	61
3.1. Manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era New Normal	61
3.1.1. Perencanaan	63
3.1.2. Pengorganisasian	82
3.1.3. Pengarahan	91
3.1.4. Pengawasan	99
3.2. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen BUMDes Tirta Mandiri dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli DEsa (PADes) di Era New Normal	111
BAB IV PENUTUP	119
4.1. Kesimpulan	119
4.2. Saran	120
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	

DAFTAR BAGAN

Bagan 1. Kerangka Pikir	38
Bagan 2. Struktur Organisasi BUMDes Tirta Mandiri	54
Bagan 3. Alur Akuntabilitas Pelaporan Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri.....	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Bumdes Terbaik di Jawa Tengah	5
Tabel 2. Unit Usaha dan Pendanaan Bumdes Tirta Mandiri	7
Tabel 3. Jumlah Pengunjung Umbul Pongok	8
Tabel 4. Setoran PADes dari BUMDes Tirta Mandiri	9
Tabel 5. Perencanaan Target Pendapatan BUMDes Tirta Mandiri	11
Tabel 6. Penelitian Terdahulu	17
Tabel 7. Laporan Omzet BUMDes Tirta Mandiri	102
Tabel 8. Faktor Pendukung dan Penghambat	111
Tabel 9. Tingkat Pendidikan Karyawan BUMDes Tirta Mandiri	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Peta Desa Ponggok.....	48
Gambar 2. Logo BUMDes Tirta Mandiri.....	52
Gambar 3. Umbul Ponggok.....	64
Gambar 4. Ponggok Ciblon.....	66
Gambar 5. Toko Desa.....	67
Gambar 6. Studi Desa.....	68
Gambar 7. Laporan Pertanggung Jawaban Pengelolaan BUMDes.....	83
Gambar 8. Sidak Umbul Ponggok oleh Kepala Desa Ponggok.....	92
Gambar 9. Transparansi APBDes Desa Ponggok.....	100