

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM
PENGUATAN KARAKTER TANGGUNG JAWAB
MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN
UNIT PINJAMAN MODAL USAHA
BUMDES KOTO MAJIDIN HILIR**

TESIS



**Disusun Oleh :
Ridho Herman Saputra**

**NIM :
211024046**

**PRODI STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FOKUS KAJIAN PENDIDIKAN KARAKTER
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
1447 M/2026 H**

**GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM
PENGUATAN KARAKTER TANGGUNG JAWAB
MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN
UNIT PINJAMAN MODAL USAHA
BUMDES KOTO MAJIDIN HILIR**

TESIS

Ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan guna gelar

Magister Pendidikan (M.Pd)

Program Studi Pendidikan Agama Islam

Oleh:

RIDHO HERMAN SAPUTRA

NIM : 211024046

**PRODI STUDI PENDIDIKAN AGAMA ISLAM
FOKUS KAJIAN PENDIDIKAN KARAKTER
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
1447 M/2026 H**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : RIDHO HERMAN SAPUTRA

NIM : 211024046

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, tesis dengan judul ***Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Koto Majidin Hilir***, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, penilaian, dan rumusan saya sendiri, tanpa bantuan tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Di dalam karya tulis ini tidak terdapat hasil karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali dikutip secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan di dalam naskah saya dengan disebutkan sumber nama pengarangnya dan dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Sungai Penuh, 12 Mei 2026

Saya yang menyatakan



RIDHO HERMAN SAPUTRA

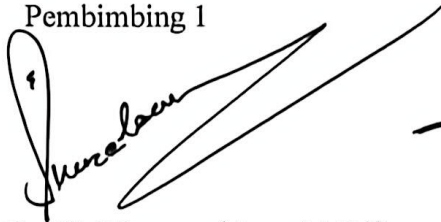
NIM : 211024046

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis dengan judul: **"Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Koto Majidin Hilir"**, yang ditulis oleh **Ridho Herman Saputra**, NIM: **211024046**, telah diperbaiki sesuai dan memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk diajukan ke sidang akhir tesis atau munaqasyah pada Program Pascasarjana IAIN Kerinci.

Demikian untuk dimaklumi.

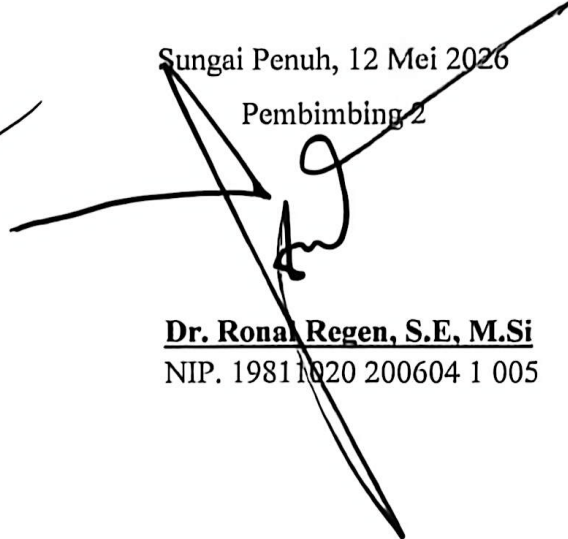
Pembimbing 1



Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI
NIP. 19560215 198603 1 003

Sungai Penuh, 12 Mei 2026

Pembimbing 2



Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si
NIP. 19811020 200604 1 005



KEMENTERIAN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
PROGRAM PASCASARJANA

Alamat : Jl. Depati Parbo, Tanjung Pauh Hilir, Kabupaten Kerinci- Jambi Telp. (0748) 21065 Fax. (0748) 22114 Kode Pos 37112

Lembaran Persetujuan Pembahas

Tim pembahas pada seminar hasil tesis saudara:

Nama Mahasiswa : Ridho Herman Saputra
NIM : 211024046
Judul Tesis : Strategi Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Desa Koto Majidin Hilir
Pembimbing I : Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI
Pembimbing II : Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si

Menyatakan bahwa tesis yang bersangkutan telah diperbaiki dan dilengkapi sesuai dengan arahan dan permintaan Tim Pembahas

Selanjutnya tesis yang bersangkutan disetujui untuk *dimunaqasyahkan*.

Tim Pembahas :

1. Dr. Pristian Hadi Pura, M.Pd	Ketua	1.
2. Prof. Dr. Muhammad Yusuf, M.PdI	Anggota	2.
3. Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI	Anggota	3.

Pembimbing :

1. Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI	1.
2. Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si	2.

LEMBAR PENGESAHAN

Dengan Persetujuan Komisi Pembahas/Penguji telah disahkan Tesis atas nama:

Nama : RIDHO HERMAN SAPUTRA

NIM : 211024046

Judul Tesis : **GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA DESA DALAM
PENGUATAN KARAKTER TANGGUNG JAWAB
MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN UNIT
PINJAMAN MODAL USAHA BUMDES KOTO
MAJIDIN HILIR**

Melalui ujian Munaqasah pada hari Selasa, 12 Mei 2026

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 19670710 199401 2 001

Ketua Program Studi PAI



Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd
NIP. 19870701 201903 1 005

LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS

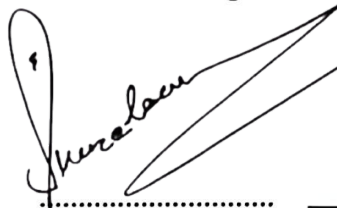
Nama : RIDHO HERMAN SAPUTRA
Nim : 211024046
Judul Tesis : **Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Koto Majidin Hilir**

Nama

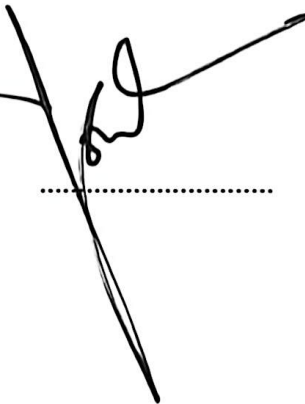
Tanda tangan

Tanggal

Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI
NIP. 19560215 198603 1 003
(Pembimbing I)



Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si
NIP. 19811020 200604 1 005
(Pembimbing II)



Direktur Program Pasca Sarjana

Ketua Program Studi PAI

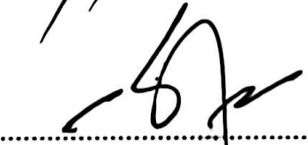
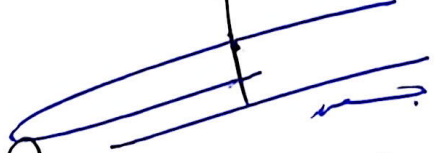
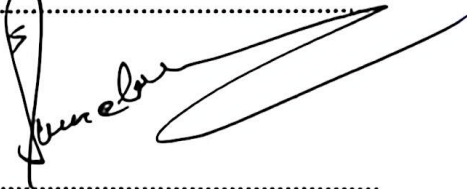


Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI
NIP. 19670710 199401 2 001



Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd
NIP. 19870701 201903 1 005

**PERSETUJUAN KOMISI UJIAN TESIS
MAGISTER PENDIDIKAN AGAMA ISLAM**

No	Nama	Tanda Tangan
1	<u>Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd</u> NIP. 19870701 201903 1 005 (Ketua Sidang)	
2	<u>Prof. Dr. Muhamad Yusuf, M.Ag</u> NIP. 19700505 199803 1 006 (Penguji I)	
3	<u>Dr. Oki Mitra, M.PdI</u> NIP. 19900813 202321 1 014 (Penguji II)	
4	<u>Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI</u> NIP. 19560215 198603 1 003 (Pembimbing I)	
5	<u>Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si</u> NIP. 19811020 200604 1 005 (Pembimbing II)	

Mahasiswa

Nama : RIDHO HERMAN SAPUTRA
NIM : 211024046
Tanggal Ujian : 12 Mei 2026

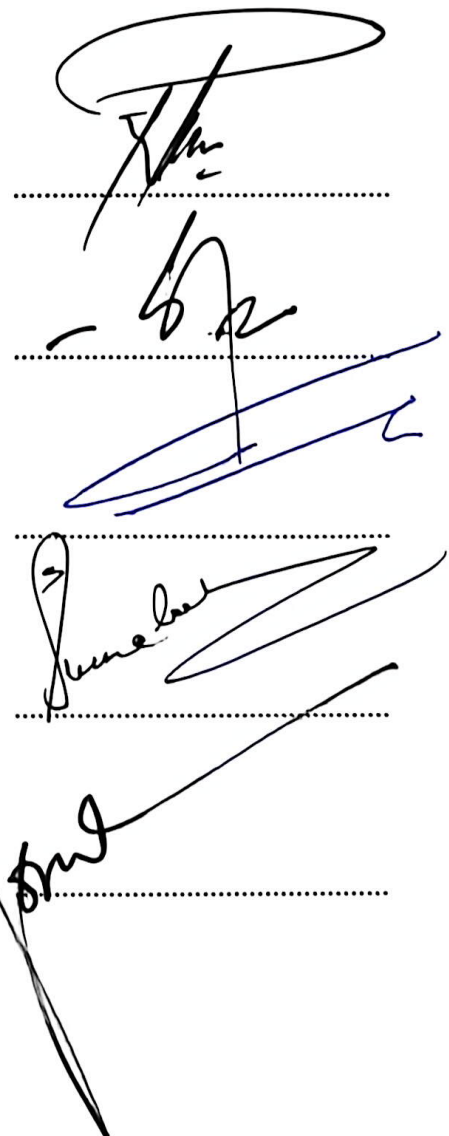
PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI

Nama : Ridho Herman Saputra
Nim : 211024046
Judul Tesis : **Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Koto Majidin Hilir**

Komisi Penguji

Tanda Tangan

1. **Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd**
NIP. 19870701 201903 1 005
(Ketua Sidang)
2. **Prof. Dr. Muhamad Yusuf, M.Ag**
NIP. 19700505 199803 1 006
(Penguji I)
3. **Dr. Oki Mitra, M.PdI**
NIP. 19900813 202321 1 014
(Penguji II)
4. **Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI**
NIP. 19560215 198603 1 003
(Pembimbing I)
5. **Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si**
NIP. 19811020 200604 1 005
(Pembimbing II)



LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis ini dengan judul "Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Koto Majidin Hilir" yang ditulis oleh RIDHO HERMAN SAPUTRA, NIM. 211024046 ini telah dinji dan dipertabankan didepan sidang tim penguji pada tanggal 12 Mei 2026

Tim Penguji

1. **Dr. Pristian Hadi Putra, M.Pd**
NIP. 19870701 201903 1 005
(Ketua Sidang)
2. **Prof. Dr. Muhamad Yusuf, M.Ag**
NIP. 19700505 199803 1 006
(Penguji I)
3. **Dr. Oki Mitra, M.PdI**
NIP. 19900813 202321 1 014
(Penguji II)
4. **Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI**
NIP. 19560215 198603 1 003
(Pembimbing I)
5. **Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si**
NIP. 19811020 200604 1 005
(Pembimbing II)



Mengetahui
Direktur Program Pasca Sarjana



Prof. Dr. Hj. Visnarni, M.PdI
NIP. 19670710 199401 2 001

PERSEMBAHAN MOTTO

PERSEMBAHAN

Kupersembahkan kepada

Kupersembahkan karya ini kepada ayah tercinta Hernaldi dan ibu tercinta Mikar Saniyati, sebagai sumber doa yang tak pernah putus dan pengorbanan yang sunyi namun menguatkan setiap langkah.

Kepada adik tersayang Syafira Hermi Putri, alasan untuk terus bertahan, melangkah, dan menjaga harapan tetap menyala.

Terimakasih kepada guru-guru dan dosen-dosenku yang telah dengan ikhlas membagi ilmunya untukku.

Sahabat-sahabat penulis yang telah kebersamai dalam setiap dinamika perjuangan, memberikan dukungan, semangat, serta kebersamaan dalam menghadapi berbagai tantangan.

MOTTO

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya:

Janganlah engkau mengikuti sesuatu yang tidak kau ketahui. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya. (Terjemahan Al-Qur'an Surah Al-Isra ayat 36).

ABSTRAK

Ridho Herman Saputra. 2026. "Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Desa Koto Majidin Hilir." Tesis. Program Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Kepala Desa, Karakter Taggung Jawab, BUMDes, Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), Pemberdayaan Masyarakat

Penelitian ini dilakukan karena Desa Koto Majidin Hilir memiliki tingkat tanggung jawab masyarakat yang cukup baik dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes, namun masih terdapat kelemahan, terutama keterlambatan pengembalian pinjaman meskipun aturan telah ditetapkan. Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan kondisi karakter tanggung jawab masyarakat, menganalisis pendekatan serta gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam memperkuat karakter tersebut, serta mengkaji sistem pengelolaan dan evaluasi Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes di Desa Koto Majidin Hilir.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari Kepala Desa, pengelola Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), tokoh masyarakat, dan masyarakat penerima pinjaman. Teknik analisis data dilakukan melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan peningkatan ketekunan, triangulasi sumber, dan member check.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa: 1) Gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam membangun karakter tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan PMU BUMDes dilakukan melalui pendekatan partisipatif dan inspiratif, meskipun tanggung jawab masyarakat belum merata. 2) Pendekatan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam membangun tanggung jawab masyarakat dilakukan melalui komunikasi persuasif, pembinaan, dan tata kelola yang transparan. 3) Upaya pemberdayaan masyarakat melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes dilaksanakan melalui pemberian modal, pendampingan, dan pembinaan kapasitas guna mendorong kemandirian ekonomi dan disiplin sosial masyarakat dan 4) Evaluasi dan pengawasan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes dilaksanakan secara berkala sebagai sarana kontrol, refleksi, dan penguatan karakter tanggung jawab masyarakat. Solusinya, pemerintah desa dan pengelola BUMDes perlu meningkatkan pembinaan, memperkuat sosialisasi aturan, dan melaksanakan evaluasi secara konsisten agar karakter tanggung jawab masyarakat berkembang dan keberlanjutan program terjaga.

ABSTRACT

Ridho Herman Saputra. 2026. "The Leadership Style of the Village in Strengthening Community Responsibility Character in Managing the Business Loan Unit (PMU) of BUMDes in Koto Majidin Hilir." Thesis. Postgraduate Program, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci.

Keywords: Village Head Leadership Style, Responsibility Character, Business Capital Loan Unit (PMU), Village-Owned Enterprise (BUMDes), Community Empowerment

This study was conducted because Koto Majidin Hilir Village demonstrates a relatively strong sense of community responsibility in the management of the Village Owned Enterprise (BUMDes) Business Capital Loan Unit (PMU). However, several weaknesses remain, particularly delays in loan repayment despite the existence of established regulations. The objectives of this study are to describe the condition of the community's responsibility character, analyze the approaches and leadership style of the Village Head in strengthening such character, and examine the management and evaluation system of the BUMDes Business Capital Loan Unit (PMU) in Koto Majidin Hilir Village.

This research employed a qualitative research design with a descriptive qualitative approach. Data were collected through observation, interviews, and documentation. The research informants consisted of the Village Head, managers of the Business Capital Loan Unit (PMU), community leaders, and community members who received the loans. The data analysis technique was carried out through the stages of data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The validity of the data was ensured through prolonged engagement, source triangulation, and member checking.

The findings of the study indicate that: 1) The leadership style of the Village Head in strengthening the community's character of responsibility through the management of the BUMDes Business Capital Loan Unit (PMU) was implemented through participatory and persuasive approaches, although the level of community responsibility was not yet evenly distributed. 2) The approach of the Village Head of Koto Majidin Hilir in strengthening community responsibility was carried out through persuasive communication, guidance, and transparent governance. 3) community empowerment efforts through the BUMDes Business Capital Loan Unit (PMU) were carried out through capital assistance, mentoring, and capacity building in order to encourage economic independence and social discipline within the community; and 4) the evaluation and supervision of the BUMDes Business Capital Loan Unit (PMU) management were conducted periodically as a means of control, reflection, and reinforcement of the community's responsibility character. Therefore, the village government and BUMDes management need to strengthen guidance, enhance the socialization of regulations, and conduct evaluations consistently in order to further develop the community's responsibility character and maintain the sustainability of the program.

KATA PENGANTAR

الرَّحِيمِ الرَّحْمَنِ اللَّهُ بِسْمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَى وَدِينِ الْحَقِّ، لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا،

أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُولُهُ

Puji syukur kepada Allah swt atas rahmat dan karunianya sehingga Tesis ini dapat kami selesaikan pada waktunya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad saw, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

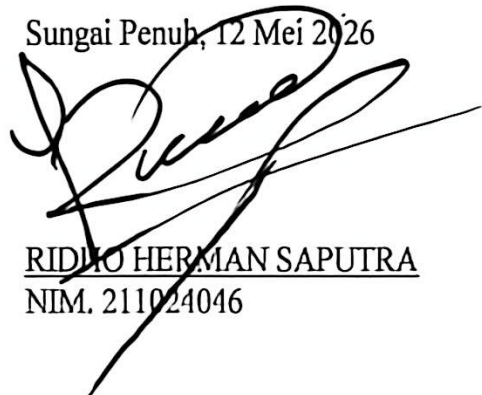
Kami menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca demi perbaikan di masa yang akan datang. Dalam proses penyusunan tesis ini, kami juga banyak menerima dukungan, bantuan, dan bimbingan dari berbagai pihak, sehingga karya ini dapat terselesaikan dengan baik.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara akademik maupun moral, terutama kepada:

1. Rektor Bapak Dr. Jafar Ahmad, S.Ag., M.Si beserta Wakil Rektor I Bapak Dr. Faizin, S.Ag., M.Ag, Wakil Rektor II Bapak Prof. Dr. Ahmad Jamin, S.Ag., S.IP., M.Ag dan Wakil Rektor III Bapak Dr. Halil Khusairi, M.Ag Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci yang telah menyediakan berbagai fasilitas (sarana-prasarana) untuk kelancaran pelaksanaan perkuliahan.
2. Direktur Ibuk Prof. Dr. Hj. Wisnarni, M.PdI dan Wakil Direktur Bapak Dr. Ahmad Zuhdi, MA Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan saran sehingga berhasilnya penelitian ini.

3. Ketua Program Studi Pendidikan Agama Islam Pascasarjana Bapak Dr. Pristian Hadl Putra, M.Pd yang memberikan support dan bantuan sehingga suksesnya penulisan proposal tesis saya.
4. Pembimbing I Bapak Prof. Dr. H. Masnur Alam, M.PdI dan Pembimbing II Bapak Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si yang telah memberikan edukasi dan evalunsi dalam proses penyelesaian Tesis ini.
5. Kepala Desa Koto Majidin Hllir yang telah meluangkan waktu dan memberikan ruang diskusi serta ruang untuk saya melakukan penelitian.
6. Orang Tua dan Keluarga yang selalu memberikan doa, semangat, dan dukungan moril maupun materil selama proses studi dan penyusunan proposal ini.
7. Pengurus BUMDes yang telah membuka ruang dialog dan berbagi praktik nyata.
8. Keluarga dan sahabat yang terus menjadi sumber semangat dan inspirasi.
9. Tenaga pendidik dan tenaga kependidikan Pascasarjana yang selalu memberikan kemudahan dan motivasi bagi saya, sehingga terselesaikannya penelitian ini.
10. Rekan-rekan seperjuangan kepada semua pihak yang telah membantu penulis sehingga terwujudnya proposal tesis ini sebagai sebuah karya tulis yang mudah-mudahan bermanfaat bagi setiap pembacanya.

Sungai Penuh, 12 Mei 2026



RIDHO HERMAN SAPUTRA
NIM. 211024046

PEDOMAN TRANSLITERASI

Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ا		tidak dilambangkan
ب	b	Be
ت	t	Te
ث	ts	te dan es
ج	j	je
ح	<u>h</u>	h dengan garis bawah
خ	kh	ka dan ha
د	d	de
ذ	dz	de dan zet
ر	r	er

Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ز	z	zet
س	s	es
ش	sy	es dan ye
ص	<u>s</u>	es dengan garis di bawah
ض	<u>d</u>	de dengan garis di bawah
ط	<u>t</u>	te dengan garis dibawah
ظ	<u>z</u>	zet dengan garis bawah
ع	‘	koma terbalik di atas hadap kanan
غ	gh	ge dan ha
ف	f	ef
ق	q	ki

Huruf Arab	Huruf Latin	Keterangan
ك	k	ka
ل	l	el
م	m	em
ن	n	en
و	w	we
هـ	h	ha
ء	,	apostrof
ي	y	ye

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PERSETUJUAN PEMBIMBING	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
LEMBAR PERSETUJUAN AKHIR TESIS	vi
PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI UJIAN TESIS	vii
PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI.....	viii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ix
PERSEMBAHAN MOTTO	x
ABSTRAK (BAHASA INDONESIA)	xi
ABSTRAK (BAHASA INGGRIS).....	xii
KATA PENGANTAR.....	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI	xv
DAFTAR ISI.....	xviii
DAFTAR TABEL	xx
DAFTAR LAMPIRAN	xxi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah	10
E. Tujuan Penulisan.....	10
F. Manfaat Penelitian.....	11
G. Definisi Operasional.....	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
A. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa	15
B. Karakter Tanggung Jawab.....	19
C. Pengelolaan BUMDes.....	25

D. Pinjaman Modal Usaha (PMU).....	29
E. Studi Kajian Terdahulu Yang Relevan	33
F. Kerangka Konseptual	35
BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Jenis Penelitian	36
B. Informan Penelitian.....	37
C. Setting Penelitian	37
D. Jenis dan Sumber Data	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Instrumen Pengumpulan Data.....	41
G. Teknik Analisis Data.....	42
H. Teknik Keabsahan Data	43
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
A. Temuan Umum.....	45
B. Temuan Khusus.....	57
C. Pembahasan.....	75
BAB V PENUTUP	88
A. Simpulan	88
B. Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	90

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

DAFTAR TABEL

Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hiir	7
Letak Geografis dan ketinggian	48
Data Umum Geografis	48
Jumlah Penduduk	49
Pekerjaan Penduduk	50
Presentase Pengembalian Pinjaman Modal Usaha (PMU)	54



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : SK Pembimbing
- Lampiran 2 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Telah Menyelesaikan Penelitian
- Lampiran 5 : Transkrip Wawancara/Peelitian Lapangan
- Lampiran 6 : Dokumentasi Penelitian
- Lampiran 7 : Curriculum Vitae



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan desa merupakan prioritas nasional sebagaimana diterangkan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang menegaskan bahwa pembangunan desa bertujuan untuk mewujudkan masyarakat desa yang sejahtera, mandiri, dan berkeadilan. Undang-undang ini menekankan tiga pilar utama pembangunan desa, yaitu pemberdayaan masyarakat, penguatan kelembagaan, dan pengelolaan potensi lokal secara berkelanjutan.

Berdasarkan kerangka hukum tersebut, BUMDes merupakan instrumen strategis yang memiliki dua fungsi utama. Pertama, sebagai lembaga ekonomi yang mengelola potensi lokal guna menghasilkan keuntungan untuk memperkuat perekonomian desa. Kedua, sebagai sarana pembelajaran ekonomi kolektif yang melibatkan masyarakat secara demokratis dalam proses pengambilan keputusan. Dengan peran ini, BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan, tetapi juga berfungsi membangun kapasitas ekonomi dan semangat kewirausahaan masyarakat desa.

Dilihat dari konteks kebijakan pembangunan desa, BUMDes merupakan instrumen strategis dalam pembangunan desa yang memiliki dua peran utama yaitu sebagai lembaga ekonomi yang mengelola potensi lokal untuk menghasilkan keuntungan, dan sebagai sarana pembelajaran ekonomi kolektif yang melibatkan masyarakat secara demokratis. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga berfungsi membangun kapasitas ekonomi dan jiwa kewirausahaan masyarakat desa.

Menurut Pererva (2023:241), Gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai seperangkat teknik, metode, dan mekanisme pengaruh yang digunakan untuk memecahkan masalah manajemen, menghasilkan perilaku manajer yang stabil berdasarkan karakteristik psikologis individu dan kepatuhan situasional.

Lebih Lanjut, Soeardi dkk. (2022:877) menegaskan bahwa peran seorang pemimpin dalam pemerintahan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berfungsi sebagai figur sosial yang membangun kehidupan masyarakat melalui teladan, komunikasi, dan penguatan nilai-nilai sosial. Perspektif ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di tingkat desa memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan kepemimpinan di organisasi formal lainnya. Kepala Desa tidak hanya menjalankan fungsi birokratis sebagai pejabat pemerintah, tetapi juga menjalankan fungsi sosial sebagai tokoh yang dihormati dan dijadikan teladan oleh masyarakat.

Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan dipahami sebagai pola komunikasi dan pembinaan yang secara sadar diterapkan oleh Kepala Desa dalam berinteraksi dengan masyarakat penerima pinjaman. Pemaknaan ini menyesuaikan karakter kepemimpinan desa yang lebih fleksibel dan situasional dibandingkan organisasi publik formal yang memiliki struktur birokrasi baku. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang dikaji bukan berupa rencana formal tertulis, melainkan praktik komunikasi yang berkembang secara kontekstual sesuai dinamika pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU).

Berkaitan dengan fungsi tersebut, Kepala Desa memiliki dua peran utama yang saling melengkapi, yaitu fungsi pengawasan dan pengelolaan, serta fungsi penggerak sosial. Selain mengawasi pemerintahan dan sumber daya desa, Kepala Desa juga berperan mendorong dan membimbing masyarakat. Dalam pembentukan karakter masyarakat, peran sebagai penggerak sosial sangat penting karena karakter tidak dapat dibentuk melalui kebijakan administratif saja, melainkan melalui interaksi sosial yang berkelanjutan.

Menurut Angkasa & Nusirwan (2022:101) menyatakan tiga mekanisme utama yang digunakan Kepala Desa dalam membentuk karakter tanggung jawab masyarakat, yaitu komunikasi, bimbingan, dan perjanjian tertulis. Komunikasi dilakukan melalui dialog rutin tentang kewajiban pengembalian pinjaman. Bimbingan diberikan melalui arahan dan pendampingan bagi warga yang mengalami kesulitan. Sementara itu, perjanjian tertulis berfungsi sebagai instrumen administratif sekaligus pengingat tanggung jawab agar pinjaman

dikembalikan demi keberlanjutan aset desa.

Pembentukan karakter tanggung jawab masyarakat dipengaruhi secara signifikan oleh peran Kepala Desa sebagai pemimpin yang mendorong kepatuhan melalui komunikasi dan bimbingan, khususnya dalam konteks pengembalian pinjaman tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa karakter tanggung jawab tidak terbentuk secara otomatis, melainkan memerlukan intervensi aktif dari pemimpin yang memiliki legitimasi, kedekatan sosial, serta pengaruh dalam kehidupan bermasyarakat di tingkat desa.

Salah satu instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi desa adalah BUMDes, yang berfungsi sebagai lembaga ekonomi desa yang bertujuan untuk memperkuat ekonomi masyarakat melalui pengelolaan kewirausahaan berbasis lokal. Dalam praktiknya, BUMDes dapat mengelola berbagai unit usaha yang disesuaikan dengan potensi dan kebutuhan masyarakat desa.

Keberadaan BUMDes tidak secara otomatis menjamin keberhasilan pembangunan desa, karena efektivitasnya sangat ditentukan oleh kualitas pengelolaan dan tingkat partisipasi masyarakat. BUMDes pada dasarnya merupakan instrumen kelembagaan yang akan berfungsi optimal apabila diisi dengan praktik tata kelola yang baik serta keterlibatan masyarakat yang bermakna. Sebaliknya, minimnya partisipasi dalam pengelolaan berpotensi menjadikan BUMDes terlepas dari dinamika sosial masyarakat dan tidak mampu mencapai tujuan pendiriannya.

Disampaikan Budiyantri (2024:45) menyatakan bahwa BUMDes secara signifikan meningkatkan pemberdayaan ekonomi pedesaan di Indonesia dengan memperkuat ekonomi lokal dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat, meskipun tantangan masih ada dalam pengambilan keputusan dan evaluasi program. Namun demikian, tantangan dalam pengelolaan BUMDes, terutama pada aspek pengambilan keputusan dan evaluasi program, menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih komprehensif yang tidak hanya menitikberatkan pada aspek administratif, tetapi juga pada dimensi sosial dan partisipasi masyarakat.

Sejalan dengan hal tersebut, Jenita dkk. (2022:23) menegaskan bahwa Keberhasilan BUMDes sangat ditentukan oleh kesadaran dan kepatuhan masyarakat dalam mengelola dana bersama. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes tidak hanya bergantung pada aspek administratif, tetapi juga pada proses pembentukan tanggung jawab kolektif masyarakat. Proses ini tidak terjadi secara instan, melainkan memerlukan upaya berkelanjutan dari berbagai pihak, seperti pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan tokoh masyarakat yang berpengaruh dalam membentuk pola pikir serta perilaku bersama.

Dalam penelitian ini, tanggung jawab difokuskan secara khusus pada kewajiban pengembalian pinjaman sesuai perjanjian tertulis. Pembatasan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa ketepatan pengembalian merupakan indikator yang objektif dan berpengaruh langsung terhadap keberlangsungan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Oleh karena itu, tanggung jawab yang dikaji tidak mencakup aspek sosial yang lebih luas, seperti penggunaan dana secara etis, partisipasi dalam kegiatan desa, maupun bentuk tanggung jawab lain di luar kewajiban finansial tersebut.

Penelitian ini memfokuskan kajian pada aspek tanggung jawab finansial, khususnya komitmen masyarakat dalam mengembalikan dana pinjaman secara tepat waktu sesuai dengan perjanjian tertulis. Fokus pada dimensi keuangan ini dipilih karena ketepatan pengembalian pinjaman merupakan indikator yang dapat diukur secara objektif serta memiliki implikasi langsung terhadap keberlangsungan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes.

Karakter tanggung jawab dalam penelitian ini dioperasionisasikan melalui indikator, kesediaan masyarakat untuk menandatangani perjanjian pengembalian pinjaman sebagai bentuk pengakuan formal atas kewajiban, kepatuhan dalam memenuhi jadwal angsuran sesuai kesepakatan sebagai wujud implementasi tanggung jawab dan respons terhadap komunikasi dan pembinaan dari Kepala Desa yang mencerminkan keterbukaan dalam menginternalisasi nilai tanggung jawab.

Penguatan karakter tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan BUMDes merupakan proses berkelanjutan yang tidak terjadi secara otomatis. Proses ini dipengaruhi oleh nilai sosial, pola interaksi warga, serta peran aktor-aktor kunci seperti Kepala Desa, BPD, pengelola BUMDes, dan tokoh masyarakat. Di antara faktor tersebut, Kepala Desa memiliki peran strategis sebagai penggerak kesadaran kolektif melalui pendekatan komprehensif, baik secara persuasif melalui komunikasi dan pembinaan, maupun secara simbolik melalui keteladanan dan keterlibatan langsung dalam kegiatan masyarakat.

Desa Koto Majidin Hilir merupakan salah satu desa yang terletak di Kecamatan Air Hangat, Kabupaten Kerinci, Provinsi Jambi. Secara geografis, desa ini memiliki karakteristik sebagai daerah pedalaman yang mayoritas penduduknya bermata pencaharian di sektor pertanian. Dalam upaya meningkatkan ekonomi masyarakat, Pemerintah Desa Koto Majidin Hilir membentuk BUMDes yang diberi nama “Pinang Arai”. Nama ini dipilih karena memiliki makna simbolis sebagai sumber daya lokal yang dapat dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat..

BUMDes Pinang Arai mengelola berbagai unit usaha sesuai potensi dan kebutuhan masyarakat desa, salah satunya adalah Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Unit ini berperan strategis dalam menyediakan akses permodalan dengan prosedur yang lebih sederhana dibandingkan lembaga keuangan formal. Keberadaannya menjadi penting karena sebagian besar masyarakat desa menghadapi keterbatasan akses terhadap layanan perbankan, baik akibat persyaratan administratif yang rumit maupun jarak yang jauh dari lembaga keuangan di tingkat kecamatan atau kabupaten.

Dalam praktiknya, Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Pinang Arai dilakukan melalui beberapa tahapan yang saling terintegrasi, mulai dari seleksi calon penerima pinjaman berdasarkan kelayakan usaha dan kemampuan pengembalian, hingga penyusunan perjanjian tertulis yang disahkan oleh Kepala Desa dan BPD sebagai dasar legal pinjaman. Selain itu, diterapkan pula mekanisme pengawasan dan penagihan berkala untuk memastikan kepatuhan terhadap jadwal pembayaran.

Perjanjian tertulis tersebut memiliki fungsi ganda. Secara administratif, perjanjian mengatur hak dan kewajiban para pihak, seperti besaran pinjaman, jangka waktu, dan jadwal pembayaran. Secara normatif, perjanjian menegaskan bahwa dana yang diterima adalah pinjaman yang wajib dikembalikan, bukan hibah, sehingga membantu meluruskan persepsi masyarakat mengenai status dana program pemerintah.

Dalam konteks pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), Kepala Desa menghadapi tiga tantangan utama dalam pengelolaan. Komunikasi yang belum efektif dengan masyarakat menghambat pemahaman tentang tanggung jawab bersama terhadap dana bersama, terutama karena keterbatasan waktu dan sumber daya. kemudian, belum adanya kesamaan persepsi bahwa dana pinjaman bukan hibah, sehingga masih terdapat masyarakat tidak merasa wajib mengembalikannya tepat waktu. Serta mekanisme penegakan sanksi yang lemah membuat keterlambatan pembayaran tidak menimbulkan konsekuensi yang jelas bagi debitur.

Berkaitan dengan tantangan tersebut, Kepala Desa berperan penting dalam membangun tanggung jawab masyarakat terhadap pengelolaan BUMDes. Pengembalian pinjaman sering tidak efektif meskipun telah melalui seleksi ketat dan perjanjian resmi, menunjukkan bahwa pendekatan formal saja belum cukup menjamin kepatuhan. Karena itu, diperlukan upaya yang lebih komprehensif untuk menumbuhkan kesadaran dan karakter tanggung jawab di kalangan penerima pinjaman.

Salah satu faktor yang berkontribusi terhadap keterlambatan pembayaran dipengaruhi oleh anggapan sebagian masyarakat bahwa pinjaman BUMDes adalah hibah yang tidak perlu dikembalikan. Hal ini terjadi karena kurangnya pemahaman tentang prinsip dana bersama yang mensyaratkan pengembalian agar bisa dimanfaatkan kembali oleh masyarakat lain. Jika tidak diatasi, keberlanjutan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) akan terancam karena dana pinjaman terus berkurang akibat tidak adanya pengembalian.

Meskipun pembentukan karakter tanggung jawab masyarakat dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial yang kompleks, penelitian ini secara khusus

berfokus pada gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam mengelola Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes melalui komunikasi dan pembinaan. Fokus ini dipilih karena kedua mekanisme tersebut merupakan instrumen yang dapat langsung dikendalikan dan dikembangkan oleh Kepala Desa dalam perannya sebagai pemimpin masyarakat. Selain itu, strategi komunikasi dan pembinaan mencerminkan secara nyata fungsi Kepala Desa sebagai penggerak sosial sebagaimana dijelaskan dalam kerangka teoretis penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan memahami gaya kepemimpinan Kepala Desa melalui komunikasi dan pembinaan dalam menumbuhkan tanggung jawab masyarakat terhadap pengembalian pinjaman, dengan mengkaji praktik, pelaksanaan, dan faktor yang mempengaruhi penerapannya. Data Pinjaman Modal Usaha (PMU) tahun 2022–2025 menunjukkan keterlambatan pembayaran yang konsisten, mencerminkan tantangan kepatuhan serta komunikasi dan pembinaan. Hal ini sebagaimana dinyatakan dalam Tabel 1.1 mengenai pengelolaan Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir.

Tabel 1.1

Pengelolaan Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir
dilihat berdasarkan data per tahun

Tahun	Jumlah Penerima Pinjaman	Pengembalian Tepat Waktu	Keterlambatan Pengembalian
2022	53 Nasabah	42 Nasabah	11 Nasabah
2023	51 Nasabah	38 Nasabah	13 Nasabah
2024	60 Nasabah	52 Nasabah	9 Nasabah
2025	62 Nasabah	54 Nasabah	8 Nasabah

Sumber: Data Pengelola Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir
Tahun 2022-2025.

Berdasarkan Tabel 1.1, tingkat kepatuhan masyarakat dalam pengembalian pinjaman PMU BUMDes Koto Majidin Hilir cenderung meningkat. Pada tahun 2022, 42 dari 53 nasabah mengembalikan tepat waktu, tahun 2023 sebanyak 38

dari 51 nasabah, tahun 2024 meningkat menjadi 52 dari 60 nasabah, dan tahun 2025 mencapai 54 dari 62 nasabah. Meskipun demikian, keterlambatan masih terjadi setiap tahun, menunjukkan bahwa tanggung jawab masyarakat belum sepenuhnya merata.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun pengembalian tepat waktu meningkat, kesenjangan antara nasabah yang patuh dan yang terlambat masih menjadi tantangan. Hal ini menandakan bahwa internalisasi tanggung jawab belum optimal dan berdampak pada kelancaran perputaran dana. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kepatuhan masyarakat, khususnya peran dan gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam memperkuat tanggung jawab agar pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) lebih efektif dan berkelanjutan.

Fenomena keterlambatan pengembalian pinjaman sebagaimana tercermin dalam data pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap kewajiban dana bersama belum sepenuhnya terinternalisasi secara merata dalam praktik masyarakat. Keadaan ini menunjukkan tantangan dalam pengelolaan. Maka dari itu, penulis merasa penting mengangkat penelitian tesis dengan judul **“Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Koto Majidin Hilir”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, terdapat permasalahan yang menjadi pusat perbaikan dalam pengelolaan program BUMDes, khususnya gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam meningkatkan karakter tanggung jawab masyarakat. Masalahnya akan didefinisikan sebagai berikut:

1. Karakter tanggung jawab masyarakat dalam mengembalikan pinjaman belum terbentuk secara merata, ditunjukkan dengan keterlambatan pengembalian pinjaman yang dilaporkan setiap tahun, meskipun sudah ada peraturan dan perjanjian sah yang mengatur hubungan antara pengelola

BUMDes dengan masyarakat penerima pinjaman.

2. Masih terdapat sebagian masyarakat yang belum konsisten dalam memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman, sehingga berpotensi memengaruhi keberlanjutan dana BUMDes.
3. Pola komunikasi dan interaksi antara Kepala Desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) belum optimal, sehingga memengaruhi pemahaman dan pelaksanaan kewajiban pengembalian pinjaman oleh masyarakat.
4. Tantangan dalam mengaitkan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) dengan pembentukan karakter tanggung jawab masyarakat, sehingga penguatan karakter tanggung jawab belum sepenuhnya tercermin dalam perilaku masyarakat penerima pinjaman.

C. Batasan Masalah

Agar pembahasan tetap fokus dan terarah pada gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam memperkuat karakter tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Pinang Arai di Desa Koto Majidin Hilir. Penelitian ini secara khusus mengkaji gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam membangun kesadaran dan kepatuhan masyarakat terhadap kewajiban pengembalian pinjaman melalui pendekatan komunikasi dan pembinaan yang terintegrasi dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Dalam hal ini, batasan masalah difokuskan pada empat indikator utama, yaitu transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law.

Transparansi mencakup keterbukaan informasi pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes kepada masyarakat. Responsibilitas berfokus pada peran Kepala Desa dalam membina dan meningkatkan tanggung jawab pengembalian pinjaman. Profesionalisme berkaitan dengan kemampuan pengelola BUMDes dalam administrasi dan pelaporan keuangan. Rule of law menekankan penerapan dan konsistensi aturan dalam mekanisme pinjaman dan pengembaliannya di desa.

Penelitian ini dibatasi pada indikator kepatuhan pengembalian pinjaman tepat waktu, intensitas komunikasi dan pembinaan Kepala Desa, serta peran pengelola BUMDes dalam tata kelola program. Penelitian ini tidak membahas faktor budaya lokal, interaksi sosial di luar program Unit Pinjamn Modal Usaha (PMU), maupun evaluasi menyeluruh kinerja keuangan BUMDes. Batasan ini ditetapkan agar analisis lebih fokus pada gaya kepemimpinan Kepala Desa melalui prinsip transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law dalam membentuk karakter tanggung jawab masyarakat.

D. Rumusan Masalah

1. Bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam membangun tanggung jawab masyarakat terhadap pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hiir?
2. Bagaimana pendekatan yang digunakan Kepala Desa dalam membangun tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir?
3. Bagaimana upaya komunikasi dan pembinaan yang dilakukan Kepala Desa dalam menumbuhkan tanggung jawab masyarakat melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir?
4. Bagaimana sistem evaluasi dan pengawasan yang diterapkan Kepala Desa dalam penegakan dan perjanjian pinjaman Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir agar masyarakat mematuhi aturan secara berkelanjutan?

E. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan gaya kepemimpinan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam membangun karakter tanggung jawab masyarakat terhadap pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hiir.

2. Untuk menganalisis pendekatan yang digunakan Kepala Desa dalam membangun tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir.
3. Untuk memahami upaya komunikasi dan pembinaan yang dilakukan Kepala Desa dalam memperkuat karakter tanggung jawab masyarakat melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir.
4. Untuk menganalisis sistem evaluasi dan pengawasan yang diterapkan Kepala Desa dalam penegakan aturan dan perjanjian pinjaman Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir agar masyarakat mematuhi aturan secara konsisten.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu berkontribusi terhadap azas manfaat, secara teoritis maupun praktis yang bermanfaat untuk semua pihak, khususnya dalam dalam ruang lingkup pendidikan. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan ilmu pemerintahan desa, khususnya dalam memperkaya kajian tentang strategi kepemimpinan Kepala Desa dalam penguatan karakter tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan BUMDes, yang selama ini masih terbatas pada kajian administratif dan ekonomi, serta belum banyak menyoroti aspek pembentukan karakter masyarakat secara kualitatif.
 - b. Menambah wawasan akademik dan menjadi referensi konseptual mengenai strategi kepemimpinan Kepala Desa dalam membentuk karakter tanggung jawab masyarakat melalui pendekatan komunikasi, pembinaan, dan pengelolaan BUMDes sebagai lembaga ekonomi desa berbasis pemberdayaan masyarakat.
 - c. Menjadi bahan rujukan dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji tema serupa, terutama terkait integrasi antara pembangunan desa, kepemimpinan lokal, dan penguatan karakter

masyarakat.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi strategi kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh Kepala Desa dalam membangun karakter tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan BUMDes, khususnya dalam meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap kewajiban pengembalian pinjaman sebagai bentuk tanggung jawab terhadap aset desa.
- b. Memberikan inspirasi bagi desa-desa lain dalam menerapkan pendekatan serupa untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dan membangun karakter warga desa dalam konteks pembangunan lokal.
- c. Mendukung pemerintah daerah dan kementerian terkait dalam merancang kebijakan atau pelatihan berbasis karakter untuk memperkuat kelembagaan desa dan pemberdayaan masyarakat.

G. Definisi Operasional

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Fahmin. dkk (2023:1316) gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin yang khas ketika mempengaruhi bawahan. Ini mencakup tindakan dan pilihan yang dibuat seorang pemimpin untuk mempengaruhi anggota kelompok, membentuk gaya yang berbeda.

Gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai pola perilaku dan pendekatan yang diterapkan Kepala Desa dalam mengarahkan, membina, dan mengendalikan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes. Gaya kepemimpinan tersebut diwujudkan melalui pendekatan partisipatif dan inspiratif dalam perencanaan, komunikasi dengan masyarakat dan pengurus BUMDes, pembinaan serta keteladanan kepada penerima pinjaman, serta pelaksanaan musyawarah, pengawasan, dan evaluasi pengelolaan BUMDes.

Berhubungan dengan konteks tersebut, terdapat beberapa indikator utama gaya kepemimpinan, yaitu: 1) Transparansi 2) Musyawarah 3) Responsibilitas 4) Profesionalisme dan 5) Rule of law.

2. Karakter Tanggung Jawab

Menurut Aflisia dkk. (2022:2) menjelaskan bahwa tanggung jawab adalah sikap dan perilaku seseorang untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya yang seharusnya dia lakukan, terhadap diri sendiri, masyarakat, lingkungan (alam, sosial dan budaya), negara dan Tuhan Yang Maha Esa.

Dalam penelitian ini, karakter tanggung jawab dipahami sebagai pola sikap dan kesadaran dalam memenuhi kewajiban secara konsisten dan bertanggung jawab. Karakter tersebut memiliki dimensi sosial yang kuat karena penggunaan dan pengembalian dana pinjaman modal usaha tidak hanya berdampak pada individu penerima pinjaman, tetapi juga memengaruhi keberlangsungan dana bersama dan akses permodalan bagi masyarakat desa lainnya.

Berkaitan dengan hal tersebut terdapat beberapa indikator utama, yaitu: 1) Transparansi, pengelolaan keuangan. 2) Responsibilitas, menanggung resiko atas pertanggungjawaban. 3) Profesionalisme, keahlian dalam pengelolaan keuangan, 4) Rule of law, tanggung jawab atas penegakan hukum dan Undang-undang.

3. Pengelolaan BUMDes

Menurut Nuraini & Abdullah (2024:80) menjelaskan bahwa pengelolaan BUMDes yang efektif harus memenuhi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kejelasan mekanisme kerja agar mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Pengelolaan BUMDes dalam penelitian ini didefinisikan secara operasional sebagai serangkaian proses perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, dan pertanggungjawaban atas seluruh aktivitas

usaha desa yang dilakukan secara partisipatif oleh pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat, dalam rangka mencapai tujuan ekonomi dan sosial desa secara berkelanjutan.

Pengelolaan BUMDes mencakup semua prinsip pengelolaan berikut:

1) Musyawarah. 2) Terbuka dan bertanggung jawab. 3) Partisipatif. 4) Prioritas dan 5) Berkelanjutan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

a. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa

1. Gaya Kepemimpinan

Menurut Gutterman (2023:251) gaya kepemimpinan adalah cara dan pendekatan memberikan arahan, memotivasi orang, dan mencapai tujuan. Ini berfokus pada bagaimana pemimpin berinteraksi dengan pengikut mereka dan mencakup tiga dimensi mendasar, pengaruh pemimpin pada perilaku pengikut, proses pengambilan keputusan mengenai arah dan partisipasi kelompok, dan keseimbangan antara pencapaian tujuan dan harmoni kelompok.

Disamping itu Susanto (2024:12) menjelaskan gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku dan pendekatan yang digunakan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan membimbing individu dan kelompok dalam suatu organisasi.

Lain halnya menurut Iqra (2025:23) gaya kepemimpinan mengacu pada pendekatan dan metode yang digunakan seorang pemimpin untuk membimbing, memotivasi, dan mengelola tim mereka. Ini mencakup berbagai strategi yang mempengaruhi kinerja karyawan dan hasil organisasi.

2. Peran Gaya Kepemimpinan Kepala Desa

Menurut Ziolo (2023:60) peran gaya kepemimpinan kepala desa melibatkan, membimbing dan mengawasi pembangunan desa, terutama melalui pendekatan partisipatif, sambil mendelegasikan tugas kepada bawahan sesuai dengan peran mereka, memastikan keterlibatan masyarakat yang efektif dan kepatuhan terhadap peraturan dalam proses pembangunan.

aspek sosial, ekonomi, dan infrastruktur.

Lain halnya menurut Harefa. dkk (2023:5901) bahwa peran gaya kepemimpinan Kepala Desa termasuk menjadi fasilitator, mobilizer, dan motivator, yang melibatkan pengorganisasian tata kelola desa, mendorong partisipasi masyarakat, dan menyelaraskan kegiatan pembangunan dengan aspirasi masyarakat untuk mencapai pembangunan yang direncanakan secara efektif.

Disamping itu Harapik. dkk (2025:2090) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Desa meliputi pendekatan komunikatif, partisipatif, dan responsif, penting untuk merancang program pengembangan, memobilisasi partisipasi masyarakat, dan berkoordinasi dengan pihak eksternal, yang pada akhirnya meningkatkan pembangunan lokal dan kesejahteraan masyarakat

Sedangkan menurut Lestari (2025:187) peran kepemimpinan kepala desa bersifat partisipatif dan transformasional, melibatkan pengambilan keputusan inklusif, pelatihan berbasis masyarakat, dan kolaborasi lintas sektor. Pendekatan ini meningkatkan partisipasi warga negara, memperkuat institusi lokal, dan mendorong pembangunan sosial-ekonomi

3. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat

Menurut Handayani. dkk (2023:40) bahwa gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam penguatan tanggung jawab menekankan visi yang jelas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, yang memperkuat karakter tanggung jawab masyarakat dengan memotivasi dan mengembangkan kapasitas tim, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Sedangkan menurut Surbakti. dkk (2024:55), gaya kepemimpinan demokratis Kepala Desa sebagai penting untuk meningkatkan tanggung jawab masyarakat. Pendekatan ini memupuk komunikasi terbuka,

mendorong partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memotivasi Aparatur Desa, yang pada akhirnya memperkuat rasa tanggung jawab dan keterlibatan masyarakat.

Sedangkan menurut Muhdiarta & Anangkota (2022:3329) gaya kepemimpinan transformasional kepala desa menumbuhkan tanggung jawab masyarakat dengan mempromosikan pengaruh idealis, motivasi inspirasional, dan perhatian individu, yang meningkatkan partisipasi dan akuntabilitas masyarakat, yang pada akhirnya memperkuat karakter tanggung jawab dalam masyarakat.

4. Unsur-unsur Gaya Kepemimpinan

Menurut Gutterman (2023:160) gaya kepemimpinan mencakup tiga dimensi mendasar yaitu, pendekatan untuk mempengaruhi perilaku pengikut, proses pengambilan keputusan mengenai arah kelompok, dan keseimbangan antara pencapaian tujuan dan pemeliharaan kelompok.

Sedangkan menurut Kartika (2024:1079) gaya kepemimpinan meliputi karakteristik pribadi, seperti kejujuran dan integritas, berbagai pendekatan kepemimpinan, dan pengaruh lingkungan. Faktor-faktor ini berinteraksi untuk membentuk bagaimana seorang pemimpin berperilaku dan membuat keputusan dalam konteks pendidikan Islam.

Dalam pandangan Najihah (2024:364) mengidentifikasi beberapa gaya kepemimpinan yaitu, transformasional, transaksional, otokratis, demokratis, otentik, spiritual, berorientasi pengetahuan, dan komitmen kepemimpinan. Setiap gaya memiliki karakteristik dan dampak yang berbeda pada hasil organisasi, menekankan perlunya kemampuan beradaptasi dan kesadaran kontekstual dalam kepemimpinan yang efektif.

5. Tinjauan dalam Perspektif Islam

Gaya kepemimpinan kepala desa dalam penguatan karakter tanggung jawab masyarakat memiliki peranan penting dalam

membentuk perilaku sosial masyarakat yang disiplin, aktif, dan memiliki kesadaran terhadap kewajibannya. Seorang kepala desa sebagai pemimpin di lingkungan masyarakat harus mampu memberikan arahan, pembinaan, serta keteladanan yang baik agar masyarakat dapat menjalankan tanggung jawabnya dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam pengelolaan program desa seperti BUMDes.

Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. Ali Imran ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ
وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya:

“Maka, berkat rahmat Allah engkau (Nabi Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Seandainya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka akan menjauh dari sekitarmu. Oleh karena itu, maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam segala urusan (penting). Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang bertawakal..” (Q.S. Al-Imran[3]:159)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang pemimpin harus memiliki sikap lemah lembut, mampu merangkul masyarakat, dan mengedepankan musyawarah dalam mengambil keputusan. Dalam konteks kepemimpinan kepala desa, gaya kepemimpinan yang humanis dan mengutamakan pendekatan persuasif akan lebih efektif dalam membangun karakter tanggung jawab masyarakat dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Ketika masyarakat merasa dihargai dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan, maka mereka akan lebih sadar terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam mendukung pembangunan desa.

Selain itu, kepemimpinan dalam Islam juga menekankan pentingnya keteladanan. Kepala desa sebagai pemimpin harus mampu menjadi contoh yang baik dalam bersikap disiplin, jujur, dan bertanggung jawab agar masyarakat dapat meniru perilaku tersebut. Keteladanan pemimpin akan memberikan pengaruh besar terhadap pembentukan karakter masyarakat karena masyarakat cenderung mengikuti perilaku pemimpinnya.

Dengan demikian, gaya kepemimpinan kepala desa dalam perspektif Islam lebih menekankan pada sikap lemah lembut, musyawarah, keteladanan, dan kedekatan dengan masyarakat. Kepemimpinan yang demikian mampu menciptakan hubungan harmonis antara pemimpin dan masyarakat sehingga karakter tanggung jawab dapat tumbuh dan berkembang dalam kehidupan sosial maupun ekonomi masyarakat desa.

b. Karakter Tanggung Jawab

1. Pengertian Karakter

Menurut Sofyan (2020:85) bahwa dalam membentuk karakter diibaratkan seperti mengukir di atas batu permata atau permukaan besi yang keras. Oleh karena itu, karakter dipahami dan siartikan sebagai pola perilaku dari setiap individu.

Sedangkan Supriani (2022:334) menyatakan bahwa Karakter itu tidak diwariskan, tetapi sesuatu yang dibangun secara berkesinambungan hari demi hari melalui fikiran dan perbuatan, fikiran demi fikiran, tindakan demi tindakan. Dalam pembahasan karakter, sekolah khususnya memberikan pendidikan karakter terhadap siswanya dengan cara mengintegrasikan setiap mata pelajaran itu dengan hal-hal positif dan menjelaskan bahwa setiap mata pelajaran itu mengandung nilai-nilai yang tinggi.

Lain halnya Aziez, F dalam Hadi Candra dan Pristian Hadi Putra (2023:52) menyebutkan karakter (character) adalah kepribadian ditinjau

dari titik tolak etika atau moral, misalnya kejujuran; biasanya mempunyai kaitan dengan sifat-sifat yang relatif tetap.

Disampaikan juga Narvaez (2023:45) bahwa Karakter adalah sifat atau ciri yang muncul sebagai hasil interaksi kompleks antara otak dan tubuh manusia. Karakter ini dibentuk melalui berbagai faktor, termasuk proses evolusi yang menyesuaikan manusia dengan lingkungan hidupnya, pengaruh budaya yang menanamkan norma dan nilai sosial, serta pengalaman hidup individu yang terus-menerus membentuk cara berpikir dan bertindak.

2. Tanggung Jawab

Sedangkan Dewi dkk. (2021:28) tanggung jawab merupakan bagian terpenting dalam aspek perkembangan sosial emosional, tanggung jawab penting diajarkan sejak dini supaya saat dewasa anak bisa memiliki kecakapan hidup yang lebih baik.

Lain halnya Ningsih & Rasyid (2023:5123) tanggung jawab adalah sikap atau perilaku dimana seorang individu harus melakukan apa yang seharusnya dilakukannya dan berani menanggung konsekuensi dari apa yang dilakukannya, berlaku bagi dirinya sendiri maupun orang lain dalam kehidupan di keluarga, lingkungan dan masyarakat. Sangat penting bagi seorang individu memiliki sikap tanggung jawab dalam dirinya, karena sikap tanggung jawab yang dimilikinya akan mempengaruhi bagaimana seorang individu dapat diterima di lingkungannya.

Demikian pula Wibowo (2023:78) menjelaskan bahwa tanggung jawab adalah kesadaran manusia akan perilaku atau tindakan manusia. Tanggung jawab sudah menjadi ketentuan bagi manusia, maknanya sudah menjadi bagian dalam kehidupan sehari-hari manusia.

Disampaikan juga Kusuma & Sari (2022:45) bahwa tanggung jawab berkembang melalui pembelajaran sosial di mana individu belajar dari model perilaku orang lain, sehingga membentuk kesadaran akan

konsekuensi tindakan mereka dalam konteks keluarga dan masyarakat.

3. Karakter Tanggung Jawab

Menurut Aziz dkk. (2022:12) karakter tanggung jawab sebagai nilai pendidikan sikap dan perilaku individu untuk melaksanakan tugas dan kewajiban, memenuhi arahan/instruksi, serta menunaikan peran terhadap diri sendiri, keluarga, masyarakat, lingkungan, negara dan Tuhan. Definisi ini berfokus pada penerapan kewajiban dan mengikuti peran sosial dalam aspek pendidikan karakter.

Disampaikan Hijriati dkk. (2024:948) Karakter bertanggung jawab merupakan sikap dasar utama yang harus ada pada anak usia dini. Ini juga merupakan aspek tanggung jawab yang mencakup kemampuan untuk mengambil keputusan dan kesiapan untuk menanggung konsekuensi dari keputusan tersebut. Anak-anak mengetahui keterbatasan dan tanggung jawab mereka, dan sebaliknya.

Lain halnya Nucci (2023:62) mengatakan karakter tanggung jawab dikembangkan melalui pendidikan moral yang spesifik pada bidang tertentu, di mana anak-anak belajar menyeimbangkan otonomi pribadi dengan kewajiban sosial dalam lingkungan komunitas.

4. Indikator Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam BUMDes

Menurut Nelpion, P. dkk (2023:85) terdapat beberapa indikator karakter masyarakat dalam BUMDes yaitu sebagai berikut:

a. Transparansi

Transparansi dibutuhkan dalam pengelolaan BUMDes sebagai alat untuk mendorong keterbukaan atas laporan keuangan yang disusun oleh pemerintah desa, agar masyarakat desa dapat mengetahui dan mengakses dengan mudah pengelolaan dana yang telah diberikan. Dilihat dengan kebijakan, regulasi, program, dan anggaran serta kegiatan yang dilakukan pemerintah desa, agar masyarakat desa dapat mengetahui dan mengakses dengan mudah

pengelolaan dana yang telah diberikan.

Kebijakan pemerintah, peraturan pemerintah, program pemerintah, anggaran pemerintah, dan kegiatan yang tersedia bagi masyarakat semuanya dapat dilihat sebagai transparan. Desa harus memiliki transparansi dalam pengelolaan keuangan. Ini menyiratkan bahwa organisasi melakukan hal ini dengan menawarkan materi dan informasi yang relevan dan mudah digunakan kepada para pemangku kepentingan secara terbuka.

b. Responsibilitas

Responsibilitas merupakan hal yang dipertanggung jawabkan atas suatu kewajiban dan termasuk putusan, keahlian, kemampuan, dan kecakapan. Kewajiban bertanggung jawab atas undang-undang yang dilaksanakan dan memperbaiki atau sebaliknya memberi ganti rugi atas kerusakan apapun yang ditimbulkan. Prinsip tanggung jawab dalam arti responsibilitas lebih menekankan pada suatu perbuatan yang harus atau wajib dilakukan secara sadar dan siap untuk menanggung segala resiko yang didasarkan atas moral tersebut.

c. Profesionalisme

Profesionalisme merupakan sikap seseorang yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik serta dilandasi dengan tingkat pengetahuan yang memadai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan bidangnya. Pembuatan laporan keuangan sangat di butuhkan SDM yang berkualitas, berpendidikan, dan keahlian. sikap profesionalisme sangat berperan penting dalam pemeriksaan laporan keuangan.

d. Rule of law

Rule of law merupakan penyelenggaraan kekuasaan harus dilaksanakan berdasarkan undang-undang dan peraturan yang ditetapkan. Setiap lembaga pemerintah serta lembaga lain di negara ini harus didirikan berdasarkan hukum dan bertanggung jawab atas

penegakannya.

5. Strategi Penguatan Tanggung Jawab

Menurut Ansari (2025:112) Pembelajaran pengalaman (*experiential learning*) menumbuhkan tanggung jawab dengan memungkinkan individu menghadapi konsekuensi dunia nyata, sehingga mereka menginternalisasi nilai-nilai moral melalui partisipasi aktif, bukan melalui instruksi pasif.

Disampaikan Surya dkk. (2023:802) bahwa teori determinasi Diri (*Self-Determination Theory*), meningkatkan tanggung jawab dengan memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan kompetensi, keterhubungan, dan otonomi, sehingga mendorong perubahan perilaku yang berkelanjutan.

Sedangkan Mahmoudi Dehaki & Nasr Esfahani (2025:108) menyampaikan Platform digital dapat menumbuhkan tanggung jawab dengan mendorong pengambilan keputusan yang etis di lingkungan daring, di mana pengguna belajar menghadapi konsekuensi melalui skenario simulasi dan akuntabilitas sesama pengguna.

6. Tinjauan dalam Perspektif Islam

Dalam perspektif Islam kontemporer, tanggung jawab (mas'uliyah) dipahami sebagai konsekuensi moral, sosial, dan spiritual dari kewajiban (taklif) yang dibebankan kepada manusia sebagai hamba dan khalifah Allah di bumi. Tanggung jawab tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan hasil dari kewajiban-kewajiban yang harus dilaksanakan secara sadar, sukarela, dan sesuai dengan ketentuan syariah.

Menurut Ramadhan (2022:85) Dalam etika Islam, tanggung jawab (mas'uliyah) berakar pada tauhid, yang menuntut setiap individu untuk mempertanggungjawabkan perbuatannya di dunia dan di akhirat, sehingga mendorong terwujudnya tata kelola yang beretika dalam institusi-institusi kemasyarakatan..

Sejalan dengan itu Haji (2023:42) menyampaikan bahwa tanggung jawab tidak dapat dipisahkan dari kewajiban moral (moral obligation), seseorang hanya dikatakan bertanggung jawab apabila ia memenuhi kewajiban etisnya terhadap tindakan yang dipilihnya.

Tanggung jawab bukan sekedar proses pelaksanaan tugas, namun juga bagaimana seseorang mau tidak hanya bersikap etis namun juga terbuka dalam akuntabilitasnya.

Penegasan tentang karakter tanggung jawab dalam Islam dapat dilihat secara langsung dalam Al-Qur'an, yaitu:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya:

“Janganlah engkau mengikuti sesuatu yang tidak kauketahui. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan, dan hati nurani, semua itu akan diminta pertanggungjawabannya.” (Q.S. Al-Isra’[17]:36)

Ayat ini menegaskan bahwa tanggung jawab melekat langsung pada diri manusia, khususnya dalam penggunaan potensi dan tindakan yang bersumber dari kesadaran pribadi. Tanggung jawab tidak terkait dengan posisi, hierarki, dan bahkan kekuasaan tertentu, tetapi terkait langsung dengan tindakan individu. Dengan demikian, ayat ini merepresentasikan bahwa tanggung jawab merupakan sifat pribadi, yang memerlukan pertanggungjawaban atas setiap tindakan yang dilakukan.

Hal yang berkaitan juga dijelaskan dalam Hadist Nabi Muhammad Saw berikut:

عَنْ أَبِي بَرْزَةَ الْأَسْلَمِيِّ قَالَ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٌ

يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّى يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فَيَمَّا أَفْنَاهُ، وَعَنْ عِلْمِهِ فَيَمَّا عَمِلَ بِهِ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ

أَيِّنْ اكْتَسَبَهُ وَفِيَمَّا أَنْفَقَهُ، وَعَنْ جَسَدِهِ فَيَمَّا أَبْلَاهُ

Artinya:

“Dari Abu Barzah al-Aslami, dia berkata: Rasulullah SAW bersabda: Tidak akan bergeser kedua kaki seorang hamba pada hari kiamat sampai ia ditanya tentang umurnya dalam apa yang ia habiskan, tentang ilmunya dalam apa yang ia amalkan, tentang hartanya dari mana ia mendapatkannya dan dalam apa ia belanjakan, dan tentang tubuhnya dalam apa dia gunakan.” (HR. Tarmizi no. 2417)

Hadis ini menunjukkan bahwa tanggung jawab merupakan karakter personal yang melekat pada diri setiap manusia, karena setiap aspek kehidupan usia, ilmu, harta, dan tubuh akan dimintai pertanggungjawaban atas penggunaannya. Penekanan hadis ini tidak terletak pada peran sosial atau jabatan tertentu, melainkan pada kesiapan individu untuk mempertanggungjawabkan tindakan yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari.

Dengan demikian, hadis tersebut memperkuat bahwa tanggung jawab dalam perspektif Islam bukan hanya berkaitan dengan pelaksanaan tugas, tetapi juga dengan kesadaran individu dalam menggunakan potensi diri secara tepat serta kesiapan untuk mempertanggungjawabkannya. Hal ini menggarisbawahi fakta bahwa tanggung jawab merupakan ciri kepribadian yang terinternalisasi yang dibuktikan dengan penggunaan hidup, pengetahuan, sumber daya, dan kemampuan secara bertanggung jawab.

c. **Pengelolaan BUMDes**

1. **Pengertian BUMDes**

Menurut Mohamad Rizal Pakamundi (2022:52) BUMDes adalah suatu lembaga/badan perekonomian desa yang berbadan hukum dibentuk dan dimiliki oleh Pemerintah Desa, dikelola secara ekonomis mandiri dan profesional dengan modal seluruhnya atau sebagian besar merupakan kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan

masyarakat Desa.

Sedangkan menurut Prabowo (2023:147) BUMDes adalah salah satu lembaga di desa yang berperan penting menopang pemulihan ekonomi masyarakat desa. diharapkan menjadi basis ekonomi kerakyatan dan penguatan keuangan pemerintahan desa melalui kegiatan usaha ekonomi produktif masyarakat.

Lain halnya Sari Arisena (2023:8) menyampaikan tata kelola yang baik dalam BUMDes melibatkan prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi untuk menjamin pembangunan ekonomi yang berkelanjutan di wilayah perdesaan, mencegah korupsi, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Dalam konteks strategi Kepala Desa, BUMDes diposisikan sebagai instrumen strategis pembangunan ekonomi desa, di mana keberhasilan pengelolaannya sangat ditentukan oleh kemampuan Kepala Desa dalam merumuskan kebijakan, mengoordinasikan aktor desa, serta mengawasi jalannya usaha desa secara berkelanjutan.

2. Prinsip Pengelolaan BUMDes

Menurut Soeradi dkk (2023:880) lima prinsip pengelolaan BUMDes yaitu sebagai berikut:

a. Profesional

Artinya pengelolaan BUMDes dilaksanakan oleh seseorang yang memiliki kemampuan dan kompetensi sesuai bidangnya dan berdasarkan kaidah-kaidah yang ada.

b. Terbuka dan Bertanggung Jawab

Terbuka artinya penyelenggaraan pengelolaan BUMDes meliputi data dan informasi yang mudah diakses sehingga dapat dipantau publik/masyarakat umum. Bertanggung jawab artinya segala bentuk pelaksanaan usaha pada BUMDes dapat dipertanggung jawabkan pada desa dan negara.

c. Partisipatif

Artinya dalam proses pendirian maupun pengelolaan BUMDes mampu memberi peluang peran serta masyarakat dengan turut menyumbangkan pikiran, tenaga, waktu, keahlian, modal atau materi, yang nantinya akan bermafaat dan dinikmati hasilnya.

d. Prioritas

Artinya dalam menjalankan usahanya, BUMDes harus memanfaatkan potensi yang ada di desa baik dilihat dari sumber daya alam maupun sumber daya manusia.

e. Berkelanjutan

Artinya pengembangan BUMDes diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat desa di masa sekarang dan terus dapat dirasakan oleh generasi yang akan datang.

Lain halnya menurut Pakamundi, M. R (2022:56) prinsip pengelolaan BUMDes adalah prinsip tata kelola yang baik, pemisahan peran (penasihat, pengurus, pengawas), kebijakan pengadaan/kontrak yang jelas, dan kontrol internal untuk mencegah konflik kepentingan/korupsi.

Sedangkan menurut Kementerian Desa, PDTT (2022) bahwa prinsip pengelolaan BUMDes adalah transparansi. Informasi kebijakan usaha, laporan keuangan, dan keputusan penting harus dapat diakses oleh masyarakat desa. Transparansi berarti bahwa seluruh informasi yang berkaitan dengan kegiatan usaha, kondisi keuangan, serta pengambilan keputusan di dalam BUMDes harus tersedia, mudah dipahami, dan dapat diakses oleh masyarakat desa sebagai pemilik sekaligus penerima manfaat.

Dalam perspektif strategis Kepala Desa, prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes merupakan pedoman strategis yang dapat digunakan untuk mengarahkan kebijakan ekonomi desa agar efektif, transparan, dan berkelanjutan.

3. Indikator Keberhasilan Pengelolaan BUMDes

Keberhasilan pengelolaan BUMDes tidak hanya terbatas pada aspek keuangan saja, tetapi juga mencakup aspek sosial, lingkungan, dan keberlanjutan. Indikator keberhasilan pengelolaan BUMDes mencakup sejumlah faktor, antara lain profitabilitas, kontribusi terhadap pembangunan desa, dan pengaruh BUMDes terhadap masyarakat.

Menurut Rahman & Hasan (2021:240) Prinsip Ekonomi Sirkular meningkatkan keberhasilan BUMDes dengan mendorong efisiensi sumber daya dan meminimalkan limbah, dengan indikator utama berupa pengurangan jejak lingkungan dan terciptanya rantai nilai dalam unit usaha desa.

Disampaikan juga Putra & Sari (2023:82) teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) memberikan kerangka yang kuat untuk menilai keberhasilan BUMDes, di mana indikator-indikator seperti tingkat keterlibatan pemangku kepentingan, kepuasan masyarakat, dan distribusi manfaat yang adil menjadi hal penting untuk keberlanjutan jangka panjang.

Lain halnya menurut Wijaya dkk. (2024:118) bahwa Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource Based View*) menekankan bahwa keberhasilan BUMDes bergantung pada pemanfaatan sumber daya unik seperti pengetahuan lokal, modal manusia, dan praktik inovatif, dengan indikator termasuk efisiensi penggunaan sumber daya dan keunggulan kompetitif di pasar pedesaan.

4. Tantangan dalam Pengelolaan BUMDes

Menurut Sulihan & Choiriyah (2024:3) tantangan pengelolaan BUMDes termasuk audit internal yang tidak memadai dan keterlibatan masyarakat yang terbatas, yang menghambat pengawasan yang efektif dan efisiensi operasional. Mengatasi masalah ini melalui peningkatan transparansi dan mekanisme umpan balik masyarakat sangat penting untuk meningkatkan praktik manajemen dan mempromosikan

kesejahteraan masyarakat.

Sedangkan menurut Seswandi dkk. (2024:286) tantangan manajemen BUMDes termasuk kurangnya transparansi dalam pelaporan keuangan, kesulitan dalam memisahkan keuangan BUMDes dari keuangan desa, dan kinerja laporan keuangan yang lemah karena kapasitas manajemen dan pengetahuan manajemen dalam manajemen keuangan dan akuntansi yang tidak memadai di kalangan administrator.

Disamping itu Normawati dkk. (2025:5) menjelaskan bahwa tantangan utama dalam mengelola BUMDes meliputi modal usaha yang terbatas, kualitas sumber daya manusia yang rendah, kurangnya pelatihan tenaga manajemen, dan infrastruktur yang tidak memadai, yang menghambat optimalisasi potensi ekonomi dan kesejahteraan masyarakat desa.

d. Pinjaman Modal Usaha (PMU)

1. Pengertian Pinjaman Modal Usaha (PMU)

Menurut Fadhilah (2023:38) PMU adalah dana atau sumber pembiayaan yang dipinjamkan kepada pengusaha (terutama UMKM) dari lembaga keuangan yang digunakan untuk modal usaha baik modal kerja maupun investasi dengan kewajiban pengembalian pokok dengan bunga/fee dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan menurut Rediyono (2022:63) adalah dana yang diperoleh dari pihak luar (lembaga keuangan, bank, koperasi, fintech, pemerintah) yang digunakan untuk membiayai operasional, investasi, atau pengembangan usaha.

Sebagaimana tercantum Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2013 Pasal 6 tentang pelaksanaan UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil, dan menengah menerangkan bahwa pemerintah pusat dan pemerintah daerah memprioritaskan usaha mikro, kecil, dan menengah, dan salah satu caranya adalah dengan menawarkan pembiayaan yang sesuai dengan persyaratan hukum dan peraturan.

2. Jenis dan Sumber PMU

PMU memainkan peran strategis dalam pertumbuhan dan keberlanjutan usaha mikro, khususnya di tingkat desa. PMU tidak hanya berfungsi sebagai sumber modal untuk pengembangan usaha, tetapi juga sebagai instrumen untuk meningkatkan kapasitas ekonomi masyarakat melalui akses pembiayaan yang terjangkau dan terstruktur.

Untuk memahami karakteristik PMU secara menyeluruh, perlu dikaji dari dua aspek utama, yaitu jenis PMU yang membedakan tujuan dan penggunaan dana, serta sumber PMU yang menunjukkan lembaga atau mekanisme penyediaan modal. Pemahaman terhadap jenis dan sumber PMU penting agar pengelolaan dana dapat lebih efektif, risiko dapat diminimalkan, dan manfaat ekonomi jangka panjang bagi masyarakat desa dapat terwujud.

a. Jenis PMU

1. Pembiayaan Produktif

Menurut Barcelous (2022:45), Pembiayaan produktif merupakan jenis PMU yang paling dominan, dengan fokus pada peningkatan produktivitas usaha mikro melalui akses kredit yang mudah dan terjangkau.

2. Pembiayaan Konsumtif

Disampaikan Dunn (2023:305) pembiayaan konsumtif dapat meningkatkan daya beli, namun berisiko jika tidak diimbangi dengan pendidikan keuangan.

3. Pembiayaan Investasi

Menurut Osipian (2023:50) bahwa model pertumbuhan endogen menunjukkan bahwa investasi keuangan mikro dalam modal manusia dan modal fisik dapat menghasilkan manfaat ekonomi jangka panjang, terutama pada usaha mikro.

b. Sumber PMU

1. Sumber formal

Menurut Harahap & Nawawi (2022:237) Sumber formal PMU,

seperti kredit dari bank BUMN dan BPD, menyumbang sekitar 60% dari total pembiayaan mikro di Indonesia, dengan mekanisme yang terstruktur dan diatur oleh regulasi.

2. Sumber informal

Menurut Dharma (2023:12) Sumber informal PMU, seperti arisan atau pinjaman antar keluarga, masih dominan di daerah pedesaan, meskipun berisiko tinggi karena kurangnya pengawasan.

3. Sumber pemerintah

Disampaikan Aulia & Astuti (2023:45) bahwa Program KUR sebagai sumber PMU pemerintah telah menjangkau 10 juta UMKM pada 2023, dengan subsidi bunga untuk mendorong aksesibilitas.

3. Indikator Pinjaman Modal Usaha (PMU)

Indikator sangat penting dalam menilai seberapa baik dan suksesnya usaha mikro dalam menggunakan dananya. Indikator-indikator ini tidak hanya mencakup jumlah modal yang berhasil dikumpulkan oleh suatu bisnis, namun juga mencakup sejumlah hal yang memengaruhi bagaimana suatu bisnis dapat menghasilkan uang, mengurangi risiko, dan membuat bisnis menjadi lebih berkelanjutan.

Beberapa faktor utama yang menjadi indikator PMU antara lain modal sendiri dan modal pinjaman, yang menentukan kapasitas keuangan dan pengembalian usaha, prosedur dan syarat pinjaman, yang memengaruhi tingkat kepercayaan dan kepatuhan nasabah, modal sosial, yang membangun kepercayaan antara pemberi dan penerima pinjaman, serta pendampingan, yang meningkatkan kemampuan pengelolaan usaha dan mengoptimalkan penggunaan modal.

Indikator-indikator ini penting untuk dipahami dalam pemanfaatan PMU secara efektif melalui kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi masyarakat pedesaan yang berkelanjutan.

a. Modal Sendiri dan Modal Pinjaman

Menurut Kiantoni dkk (2023:16) menunjukkan bahwa kedua modal ini memengaruhi kinerja usaha secara berbeda:

- a. Modal Sendiri Terdapat pengaruh positif langsung terhadap Laba operasional bersih berdasarkan Sisa Hasil Usaha (SHU). Artinya, semakin besar nilai ekuitas, semakin besar pula keuntungan yang diperoleh perusahaan setelah mengurangi biaya.
- b. Modal Pinjaman juga berpengaruh positif terhadap SHU, tetapi pengaruh ini diperkuat jika *Return on Assets* (ROA) perusahaan tinggi. ROA berperan sebagai variabel moderasi yang meningkatkan efektivitas penggunaan modal pinjaman dalam menghasilkan laba.

b. Prosedur dan Syarat Pinjaman

Prosedur pengajuan pinjaman sangat mempengaruhi keberhasilan peminjaman modal usaha. Berdasarkan penelitian Niswah dan Anggraini (2023:1008), prosedur pinjaman yang jelas dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan nasabah.

Selain itu, jaminan atau agunan menjadi indikator penting. Lembaga keuangan lebih cenderung menyetujui pinjaman yang dilengkapi dengan jaminan untuk meminimalisir risiko kerugian.

c. Modal Sosial dalam PMU

Menurut Saidha dkk. (2024:848) bahwa modal sosial dapat memperbaiki tingkat penyelesaian pinjaman di lembaga keuangan mikro syariah. Modal sosial yang kuat meningkatkan kepercayaan antara pemberi dan penerima pinjaman sehingga memperkecil risiko gagal bayar.

d. Pendampingan dan Pengaruhnya Terhadap PMU

Sebagaimana pandangan Prasetyo dkk. (2023:25) menunjukkan bahwa pendampingan yang dilakukan bersamaan dengan pemberian pinjaman meningkatkan kemampuan UMKM dalam mengelola usaha mereka.

Dengan adanya pendampingan, peminjam menjadi lebih siap dalam mengelola modal usaha dan mengoptimalkan pendapatan, sehingga mengurangi risiko gagal bayar dan meningkatkan produktivitas usaha.

e. Studi Kajian Terdahulu yang Relevan

Untuk mendukung dan memperkuat penelitian ini, terdapat beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevan baik dari segi tema gotong royong, karakter nasionalisme, maupun konteks masyarakat pedesaan. Kajian-kajian ini menjadi dasar untuk membandingkan serta memperluas pemahaman terhadap fenomena yang diteliti di Koto Majidin.

1. Jurnal, Maesaroh, S., dkk. (2022). Meningkatkan optimalisasi pemberdayaan BUMDes melalui strategi manajemen usaha yang mandiri dan profesional pada BUMDes di Desa Wanadadi.

Penelitian ini membahas strategi manajemen usaha yang mandiri dan profesional dalam meningkatkan optimalisasi pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Wanadadi, Kecamatan Wanadadi, Kabupaten Banjarnegara. Metode yang digunakan meliputi observasi, penyampaian materi, dan praktik langsung. Hasil pengabdian menunjukkan bahwa penerapan manajemen yang mandiri dan profesional mampu meningkatkan manfaat BUMDes bagi masyarakat, terutama dalam pemberdayaan ekonomi, peningkatan kesejahteraan, serta penguatan potensi sosial dan budaya desa.

2. Artikel, R.M. Rizqi (2022) Sistem Pengelolaan Pinjaman Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Artikel ini membahas bagaimana skema pengelolaan pinjaman tunai di sebuah BUMDes (studi kasus Uma Beringin), termasuk praktik administratif, dokumentasi, dan aspek hukum kontrak dalam pemberian pinjaman.

Penelitian ini menjadi rujukan langsung untuk bagian mekanisme PMU BUMDes dalam penelitian Anda emberi bukti empiris tentang praktik

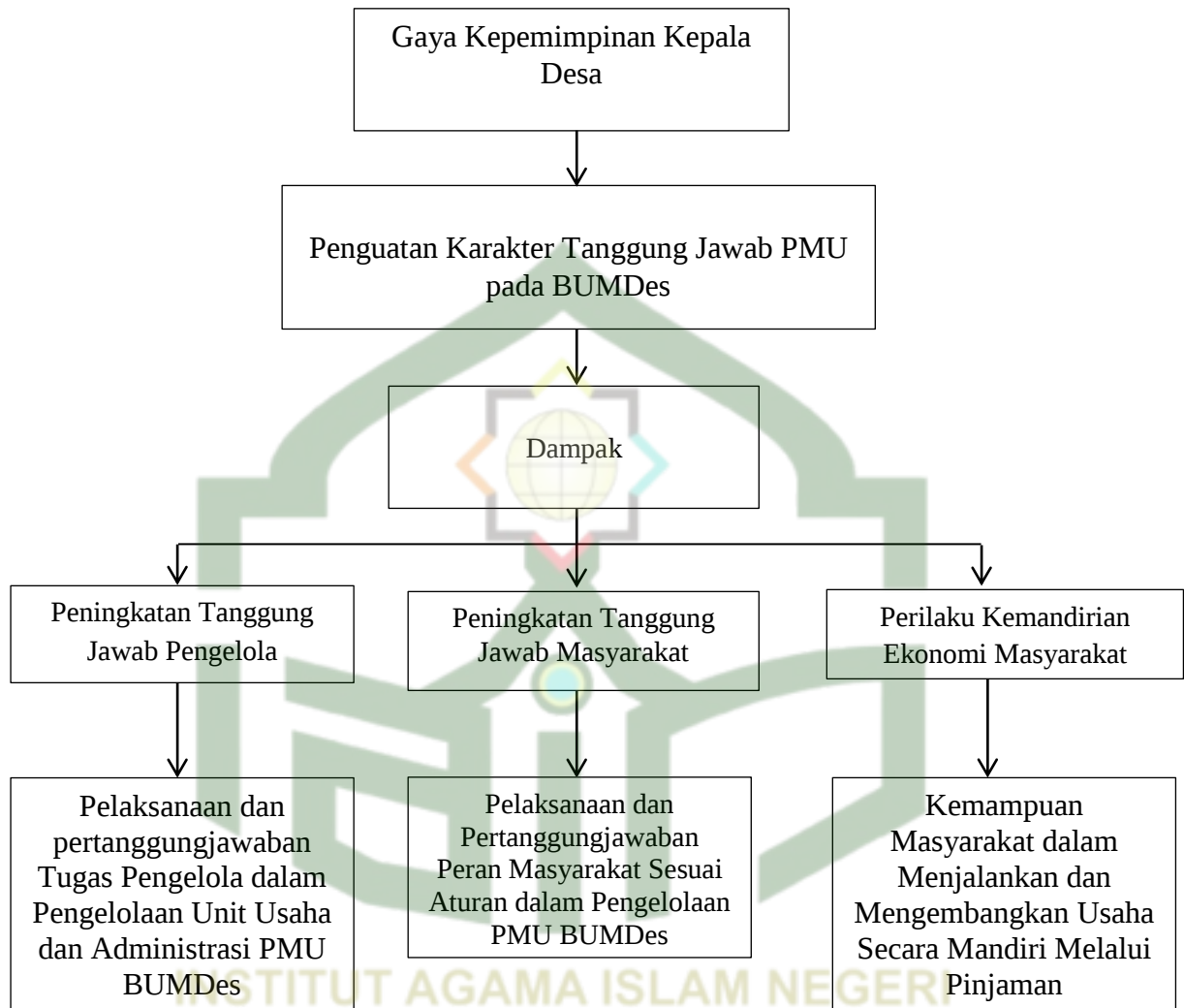
tata kelola pinjaman yang dapat mempengaruhi tanggung jawab peminjam dan peran kepala desa/BUMDes dalam mengarahkan perilaku masyarakat.

3. Jurnal, Sulsaman Moita (2022) Pelatihan Penguatan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Karakter dan Potensi Masyarakat di Desa Pombulaa Jaya Kecamatan Konda Kabupaten Konawe Selatan.

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas pengurus dan pengelola BUMDes melalui pendekatan karakter dan pemanfaatan potensi masyarakat. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh permasalahan rendahnya kompetensi pengurus BUMDes dan minimnya dana penyertaan desa.

Relevansi penelitian Sulsalman Moita dengan penelitian ini terletak pada fokus penguatan karakter dan tata kelola BUMDes sebagai kunci keberhasilan pengelolaan usaha desa. Namun, penelitian tersebut lebih menitikberatkan pada aspek pelatihan dan peningkatan kapasitas pengelola BUMDes secara umum, sementara penelitian ini secara khusus mengkaji strategi kepala desa dalam menumbuhkan karakter tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan unit pinjaman modal usaha BUMDes. Dengan demikian, penelitian ini memiliki perbedaan pada subjek kajian dan sudut pandang kepemimpinan kepala desa sebagai aktor utama dalam penguatan karakter masyarakat.

f. Kerangka Konseptual



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami secara mendalam gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam membentuk dan memperkuat karakter tanggung jawab masyarakat melalui pelaksanaan program BUMDes khususnya unit BUMDes Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) di Desa Koto Majidin Hilir.

Pendekatan kualitatif digunakan karena permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini tidak dapat dipahami secara memadai hanya melalui pengukuran angka atau statistik, melainkan memerlukan pemahaman mendalam terhadap proses sosial, pola kepemimpinan, bentuk komunikasi, serta gaya kepemimpinan yang diterapkan Kepala Desa dalam membina dan memengaruhi perilaku tanggung jawab masyarakat. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menelusuri bagaimana gaya kepemimpinan Kepala desa dijalankan dalam konteks sosial dan budaya masyarakat Desa Koto Majidin Hilir.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif, karena penelitian diarahkan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual fenomena yang sedang berlangsung, khususnya terkait gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam membentuk dan memperkuat karakter tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes. Penelitian ini mendeskripsikan bagaimana gaya kepemimpinan tersebut diimplementasikan dan bagaimana dampaknya terhadap perilaku masyarakat dalam memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman sebagai bentuk tanggung jawab sosial dan ekonomi.

Dengan demikian, penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis tertentu, melainkan mengeksplorasi secara menyeluruh dinamika yang terjadi di lapangan, berdasarkan fakta, narasi, dan persepsi subjek yang terlibat dalam program Unit Pinjaman Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir.

B. Informan Penelitian

Informan penelitian ini dipilih secara purposive sampling, yaitu berdasarkan pertimbangan keterlibatan, peran, serta relevansinya dengan fokus penelitian mengenai gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam penguatan karakter tanggung jawab masyarakat melalui program BUMDes di Desa Koto Majidin Hilir.

informan penelitian terdiri dari:

Dalam penelitian ini informan terdiri dari 1 orang Kepala Desa Koto Majidin Hilir karena berperan dalam perumusan dan pelaksanaan strategi BUMDes, 1 orang anggota Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sebagai pengawas program, 1 orang pengelola Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Pinang Arai sebagai pelaksana teknis, serta 6 orang masyarakat penerima pinjaman yang terlibat langsung dalam program. Jumlah informan tersebut dipandang telah memadai karena data yang diperoleh telah mencapai kejenuhan (data saturation), yaitu tidak ditemukan lagi informasi baru yang signifikan dari informan.

Dengan susunan informan tersebut, penelitian ini diharapkan memperoleh data yang lengkap, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, hingga dampak program terhadap penguatan karakter tanggung jawab masyarakat.

C. Setting Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Desa Koto Majidin Hilir, sebelah utara berbatasan dengan Desa Sawahan Koto Majidin, sebelah selatan areal persawahan, sebelah timur dengan areal persawahan dan sebelah barat berbatasan dengan Desa Koto Majidin Hilir. Penelitian dilaksanakan pada 05 Desember 2025-22 Februari 2026.

Subjek penelitian ini adalah Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Pinang Arai di Desa Koto Majidin Hilir beserta pihak-pihak yang terlibat dalam pengelolaannya. Adapun permasalahan penelitian ini pembentukan karakter tanggung jawab masyarakat belum merata dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Desa Koto Majidin Hilir.

Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Pinang Arai memiliki mekanisme pengelolaan yang terstruktur, seperti perjanjian pinjaman tertulis, musyawarah desa, pembinaan kepada peminjam, pengawasan oleh pengelola BUMDes dan Kepala Desa, serta evaluasi berkala terhadap pengembalian pinjaman, yang diharapkan dapat mendorong terbentuknya sikap disiplin, amanah, dan tanggung jawab masyarakat terhadap dana bersama desa.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber pertama di lapangan. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pemanfaatan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes di Desa Koto Majidin Hilir.

Data primer dikumpulkan melalui kegiatan wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang digunakan untuk menggali informasi terkait strategi Kepala Desa dalam penguatan karakter tanggung jawab masyarakat. Data primer penelitian ini memberikan rincian tentang:

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam membina dan mengarahkan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes.
2. Pelaksanaan pengelolaan dan pembinaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) oleh pengurus BUMDes.
3. Perilaku dan karakter tanggung jawab masyarakat dalam pengembalian pinjaman modal usaha.
4. Bentuk pengawasan dan evaluasi pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) yang dilakukan di tingkat desa.

b. Data Sekunder

Data yang tersusun dalam bentuk dokumen, informasi yang berkaitan dengan hal ini sebagai pelengkap data yang telah ada. Dan menjadikan buku-buku dan referensi lainnya sebagai sumber data penelitian baik itu berupa literatur, keadaan yang peneliti lihat dalam penelitian yang dilakukan dalam observasi. Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari berbagai dokumen dan sumber tertulis, seperti:

- a. Dokumen perencanaan dan laporan kegiatan BUMDes
- b. Peraturan desa terkait BUMDes
- c. Profil desa dan laporan kinerja pemerintah desa
- d. Literatur dan penelitian terdahulu yang relevan

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Penelitian ini juga menggunakan teknik wawancara semi terstruktur untuk menggali informasi yang lebih mendalam dari informan. Teknik ini dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam proses tanya jawab, sehingga peneliti dapat mengeksplorasi topik-topik penting secara lebih terbuka sambil tetap berpegang pada kerangka pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya.

Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan informan yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu, seperti keterlibatan langsung dalam kegiatan yang diteliti, pengetahuan tentang topik, serta kesediaan untuk memberikan informasi secara terbuka. Peneliti menyusun daftar pertanyaan utama sebagai panduan, namun dalam pelaksanaannya, pertanyaan berkembang secara dinamis sesuai dengan arah pembicaraan dan respons informan.

Selama proses wawancara, peneliti berusaha menciptakan suasana yang nyaman dan tidak kaku, agar informan merasa bebas dalam menyampaikan pandangan, pengalaman, dan perasaannya. Setiap wawancara berlangsung antara 30 hingga 60 menit, dan dilakukan di tempat yang dipilih bersama

dengan informan agar tidak mengganggu aktivitas mereka.

Wawancara direkam dengan persetujuan informan, dan hasilnya kemudian ditranskripsikan secara verbatim. Transkrip ini dianalisis untuk mengidentifikasi pola-pola jawaban, makna di balik pernyataan, serta hubungan antar isu yang muncul. Teknik wawancara semi terstruktur ini memungkinkan peneliti mendapatkan data yang kaya, mendalam, dan kontekstual, yang sangat penting dalam memahami fenomena sosial dari perspektif subjek yang mengalaminya secara langsung.

2. Observasi Partisipatif

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik observasi partisipatif sebagai salah satu metode pengumpulan data. Observasi dilakukan secara langsung di lokasi penelitian dengan cara ikut serta dalam aktivitas sehari-hari subjek penelitian. Langkah ini dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan kontekstual terhadap dinamika sosial yang terjadi di lapangan.

Proses observasi dimulai dengan tahap pengenalan dan pendekatan terhadap subjek, yang dilakukan secara informal untuk membangun kepercayaan. Setelah diterima oleh lingkungan setempat, peneliti mulai terlibat dalam berbagai kegiatan masyarakat, seperti pertemuan rutin, kegiatan keagamaan, serta interaksi sosial sehari-hari. Selama proses ini, peneliti tidak hanya mengamati secara pasif, tetapi juga ikut berpartisipasi secara aktif, sehingga data yang diperoleh bersifat alami dan sesuai dengan kondisi sebenarnya.

Data hasil observasi dicatat dalam bentuk catatan lapangan yang ditulis setiap hari setelah aktivitas selesai. Selain itu, peneliti juga mendokumentasikan temuan penting melalui foto (dengan izin), sketsa lokasi, serta narasi singkat mengenai interaksi yang terjadi.

Catatan ini kemudian dianalisis secara tematik untuk menemukan pola-pola perilaku dan makna yang terkandung dalam aktivitas yang diamati. Dengan menggunakan observasi partisipatif, peneliti mampu menangkap aspek-aspek yang mungkin tidak terungkap melalui wawancara, seperti

ekspresi nonverbal, kebiasaan tidak sadar, serta dinamika kelompok yang bersifat spontan.

3. Dokumentasi

Selain wawancara dan observasi, dokumentasi berupa catatan lapangan, foto kegiatan, dan arsip-arsip yang digunakan untuk memperkaya data dan memberikan konteks terhadap kegiatan yang dilakukan oleh Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU).

F. Instrumen Pengumpulan Data

Penelitian kualitatif sangat mengandalkan peneliti sebagai pelaku utama yang terlibat langsung dalam proses pengumpulan data. Meskipun dapat menggunakan alat bantu seperti kuesioner atau panduan wawancara, peran sentral tetap berada pada peneliti. Peneliti dituntut untuk berinteraksi secara langsung dengan individu dan lingkungan yang menjadi objek studi.

Kehadiran peneliti memiliki peran krusial karena ia perlu memahami situasi dan kondisi secara mendalam. Oleh sebab itu, peneliti harus mempertimbangkan apakah keberadaannya diketahui oleh subjek penelitian atau tidak. Pilihan ini akan mempengaruhi cara peneliti berinteraksi dan memperoleh data. Intinya, dalam penelitian kualitatif, peneliti tidak hanya berfungsi sebagai pengamat, tetapi juga terlibat aktif dalam keseluruhan proses penelitian.

Alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Panduan wawancara semi-terstruktur

Instrument ini digunakan untuk memandu wawancara mendalam, berisi pertanyaan-pertanyaan terbuka yang fleksibel sesuai dengan respons informan. Keterlibatan langsung peneliti pada proses wawancara dan observasi memungkinkan pemahaman kontekstual yang mendalam. Instrumen ini berfungsi sebagai acuan dalam melakukan wawancara mendalam, yang terdiri atas pertanyaan terbuka dan bersifat fleksibel tergantung pada jawaban yang diberikan oleh informan.

2. Catatan hasil observasi

Catatan lapangan (field notes) menjadi bukti otentik dari kejadian atau peristiwa yang terjadi selama proses pengumpulan data. Catatan ini dapat berupa ringkasan pokok maupun uraian mendetail sesuai dengan fokus studi. Catatan observasi digunakan untuk merekam temuan dari observasi partisipatif, mencakup interaksi sosial antarwarga, kegiatan gotong royong, serta kondisi lingkungan di desa.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Analisis ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam membentuk dan memperkuat karakter tanggung jawab masyarakat melalui pelaksanaan program BUMDes Unit PMU (Pinjaman Modal Usaha).

Penelitian ini menggunakan model analisis data kualitatif interaktif yang dikemukakan oleh Miles & Huberman (2014), yang terdiri dari 3 tahapan, yaitu:

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi, observasi lapangan, dan wawancara mendalam. Informasi mengenai strategi Kepala Desa, penggunaan manajemen Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), serta perilaku dan kewajiban masyarakat terkait pembayaran kembali pinjaman modal usaha termasuk di antara data yang dikumpulkan.. Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap dan berulang hingga diperoleh data yang lengkap dan relevan dengan fokus penelitian.

2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi kemudian disusun dan disajikan dalam bentuk naratif deskriptif, tabel, atau matriks agar memudahkan pemahaman terhadap temuan yang ada. Penyajian data ini memudahkan peneliti untuk melihat pola, hubungan, serta kecenderungan strategi yang diterapkan oleh Kepala Desa dan dampaknya terhadap perilaku masyarakat.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (Conclusion Drawing and Verification)

Langkah terakhir adalah menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis. Kesimpulan ini bersifat sementara dan terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung agar tetap valid dan sesuai dengan konteks lapangan. Verifikasi dilakukan dengan cara membandingkan data dari berbagai sumber (triangulasi), serta melalui diskusi dan refleksi mendalam.

H. Teknik Keabsahan Data

Dalam menguji keabsahan data peneliti menggunakan beberapa teknik dalam mendapatkan keabsahan data yaitu:

1. Triangulasi

Menurut Marlina dkk. (2024), triangulasi adalah teknik yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk meningkatkan validitas data dengan menggunakan berbagai metode, sumber, peneliti, atau teori. Ini mengurangi bias dan meningkatkan kredibilitas dan kedalaman data yang dikumpulkan, memastikan hasil penelitian yang lebih andal.

Triangulasi dilakukan dengan menggabungkan berbagai sumber data dan metode pengumpulan data untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan menyeluruh. Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan melalui tiga cara:

- a. Triangulasi sumber, yaitu membandingkan informasi dari berbagai informan,
- b. Triangulasi teknik, yaitu menggunakan lebih dari satu metode pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- c. Triangulasi waktu, yaitu melakukan pengumpulan data pada waktu yang berbeda untuk memastikan konsistensi informasi.

2. Member checking

Menurut Candela (2019) dalam penelitian kualitatif, member checking merupakan teknik validasi data dengan mengonfirmasi kembali hasil

wawancara atau temuan kepada partisipan untuk memastikan keakuratan dan kredibilitas data. Setelah wawancara, peneliti dapat memeriksa kembali hasil wawancara dengan informan untuk memastikan bahwa informasi yang dikumpulkan telah dipahami dengan benar.

3. Audit trail

Menurut Carcary (2020), audit trail adalah catatan yang sistematis dan komprehensif dari proses penelitian yang memungkinkan peninjau eksternal untuk melacak jalannya penelitian dan menilai keandalan serta keterkonfirmasi temuan. Peneliti menyimpan catatan yang detail dari proses pengumpulan hingga analisis data untuk memastikan transparansi dalam seluruh tahap penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan Umum

1. Gambaran Singkat Desa Koto Majidin Hilir dan Konteks Strategis Penelitian

Desa Koto Majidin Hilir merupakan salah satu desa yang berada di wilayah Kecamatan Air Hangat, Kabupaten Kerinci, Provinsi Jambi, yang secara administratif memiliki peran penting dalam struktur pemerintahan kecamatan. Kondisi sosial masyarakat Desa Koto Majidin Hilir menunjukkan karakter kehidupan yang masih berbasis agraris dengan pola interaksi sosial yang kuat dalam nilai kebersamaan. Hubungan antarwarga berlangsung secara intens dan bersifat kekeluargaan, sehingga aktivitas sosial dan ekonomi cenderung dilakukan secara kolektif.

Nilai gotong royong dan tradisi lokal yang masih menjadi landasan kehidupan sosial masyarakat Desa Koto Majidin Hilir memiliki pengaruh signifikan terhadap penerimaan dan partisipasi masyarakat dalam program ekonomi BUMDes. Data penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat pada program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) tidak hanya didorong oleh kepentingan individu untuk memperoleh modal usaha, tetapi juga oleh kesadaran akan manfaat bersama yang tercermin dalam prinsip dana bergulir.

Pemekaran wilayah yang terjadi pada tahun 2011 yang menghasilkan Desa Sawahan Koto Majidin sebagai desa hasil pemekaran dari Desa Koto Majidin Hilir merupakan faktor kontekstual yang mempengaruhi dinamika kelembagaan desa. Pemekaran ini membawa implikasi terhadap pola pelayanan desa dan distribusi kewenangan pemerintahan, namun tidak memutuskan ikatan sosial, budaya, dan kekerabatan antara masyarakat di kedua desa.

Hubungan lintas desa yang tetap terjaga memiliki relevansi terhadap pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), mengingat beberapa warga yang menerima pinjaman memiliki hubungan keluarga Pemekaran wilayah pada tahun 2011 membawa implikasi terhadap fokus pengelolaan potensi masing-masing desa, namun ikatan sosial, budaya, dan kekerabatan yang tetap terjaga antara Desa Koto Majidin Hilir dan Desa Sawahan Koto Majidin menciptakan dinamika unik dalam pengelolaan program pembangunan.

Masyarakat Desa Koto Majidin Hilir dengan karakter sosial yang relatif homogen dan mata pencaharian utama di sektor pertanian membentuk pola kehidupan sosial yang saling bergantung antarwarga. Interaksi sosial yang intensif dan berbasis kekeluargaan ini mempengaruhi penerimaan masyarakat terhadap berbagai program desa, termasuk program ekonomi BUMDes. Homogenitas sosial ini menjadi konteks penting dalam memahami strategi komunikasi dan pembinaan yang diterapkan oleh Kepala Desa.

Arah pembangunan Desa Koto Majidin Hilir berpedoman pada visi desa yang akan komitmen terhadap kesejahteraan masyarakat dengan landasan nilai-nilai keagamaan dan ketertiban sosial. Visi disusun melalui proses partisipatif yang melibatkan unsur pemerintah desa, BPD, tokoh masyarakat, tokoh agama, dan pemuda. Dalam konteks penelitian ini, visi desa memiliki relevansi langsung dengan strategi Kepala Desa dalam membangun karakter tanggung jawab masyarakat.

Visi tentang masyarakat yang sejahtera dan tertib mengandung implikasi bahwa pengelolaan sumber daya desa, termasuk dana pinjaman, harus dilakukan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kepala Desa mengintegrasikan nilai-nilai visi desa dalam komunikasi dengan masyarakat penerima pinjaman, dengan menekankan bahwa pengembalian pinjaman tepat waktu merupakan perwujudan dari masyarakat yang sejahtera dan mandiri.

2. Kondisi Geografis dan Potensi Ekonomi Desa Koto Majidin Hilir

Kondisi geografis Desa Koto Majidin Hilir meliputi jenis tanah, sistem pengairan, dan pemanfaatan lahan pertanian oleh masyarakat. Letak geografis desa menentukan pola aktivitas pertanian dan mata pencaharian warga. Oleh karena itu, kondisi geografis menjadi faktor kontekstual dalam penelitian ini.

Topografi Desa Koto Majidin Hilir yang merupakan daerah persawahan dengan sistem pengairan bersumber dari irigasi permanen menciptakan kondisi yang mendukung produktivitas pertanian. Tekstur tanah lempung berpasir yang subur akibat terletak di bagian tengah Kabupaten Kerinci menjadi keunggulan komparatif yang dimanfaatkan masyarakat untuk bercocok tanam.

Sistem irigasi permanen yang ada memungkinkan pertanian dilakukan secara intensif sepanjang tahun, berbeda dengan daerah yang bergantung pada hujan. Kondisi ini mempengaruhi pola ekonomi masyarakat yang berorientasi pada siklus tanam-panen yang teratur. Dalam konteks penelitian ini, pola ekonomi berbasis pertanian memiliki implikasi terhadap strategi Kepala Desa dalam membangun kesadaran tanggung jawab.

Letak Desa Koto Majidin Hilir berada di sebelah Utara Desa Koto Majidin Diair, Jarak desa dengan ibukota kabupaten (Siulak) yaitu 8 km, dengan waktu tempuh dari ibukota kabupaten diperkirakan 17 Menit. Dengan batas-batasnya sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan desa Sawahan Koto Majidin
- b. Sebelah Selatan berbatasan dengan desa Areal Persawahan
- c. Sebelah Timur berbatasan dengan DesaAreal Persawahan
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan DesaKoto Majidin Diair

Secara geografis, Desa Koto Majidin Hilir terletak pada $-2^{\circ}0'24''$ Lintang Selatan (LS) dan $101^{\circ}23'6''$ Bujur Timur (BT) dengan ketinggian sekitar 793 meter di atas permukaan laut (mdpl). Letak ini menempatkan

desa pada kawasan dataran tinggi yang mendukung aktivitas pertanian, terutama persawahan.

Tabel 4.1 Letak Geografis dan Ketinggian Desa Koto Majidin Hilir

No	Penjelasan	Keterangan
1	Lintang Selatan (LS)	-2°0'24"
2	Bujur Timur (BT)	101°23'6"
3	Ketinggian	793 meter di atas permukaan laut (mdpl)

Sumber : Monografi Desa Koto Majidin Hilir Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.1, Desa Koto Majidin Hilir terletak pada 2°0'24" LS dan 101°23'6" BT, dengan ketinggian 793 mdpl. Data Monografi Desa 2025 menunjukkan bahwa desa berada di dataran tinggi, yang memengaruhi iklim, lingkungan, pola pemanfaatan lahan, serta aktivitas pertanian, sekaligus membentuk dinamika sosial-ekonomi dan penyelenggaraan pemerintahan desa.

Tabel 4.2 Data Umum Geografis Desa Koto Majidin Hilir

No	Aspek	Keterangan
1.	Luas Wilayah	112 Ha
2.	Tingkat kepadatan penduduk	986 Jiwa/km ²
3.	Penguasaan lahan/KK	5,79 Ha
4.	Ketinggian	793 mdpl
5.	Topografi	Dataran tinggi persawahan
6.	Jenis tanah	Lempung berpasir
7.	Sistem irigasi	Irigasi permanen

Sumber : Data Umum Desa Koto Majidin Hilir Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, Desa Koto Majidin Hilir memiliki luas wilayah 112 hektare dengan kepadatan penduduk 986 jiwa/km² dan rata-rata penguasaan lahan per kepala keluarga 5,79 hektare. Desa ini berada pada ketinggian 793 mdpl dengan topografi dataran tinggi persawahan, jenis tanah lempung berpasir, serta didukung sistem irigasi permanen. Kondisi tersebut menunjukkan potensi agraris yang kuat dan menjadi dasar bagi aktivitas pertanian serta kehidupan sosial ekonomi masyarakat.

3. Kondisi Perekonomian Desa Koto Majidin Hilir

Jumlah penduduk Desa Koto Majidin Hilir sebanyak 900 jiwa. Mata pencaharian sebagian penduduk adalah petani sedangkan hasil produksi ekonomi desa yang menonjol adalah padi.

Tabel 4.3 Data Penduduk Desa Koto Majidin Hilir

RT	Penduduk	Laki-Laki	Perempuan	Kepala Keluarga
01	400	139	120	60
02	200	120	119	43
03	300	125	120	54
Jumlah	900	384	359	157

Sumber: Data Desa Koto Majidin Hilir Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 tentang data penduduk Desa Koto Majidin Hilir Tahun 2025, jumlah penduduk tercatat sebanyak 900 jiwa yang tersebar di tiga RT, dengan rincian 384 laki-laki dan 359 perempuan serta total 157 kepala keluarga. RT 01 merupakan wilayah dengan jumlah penduduk terbanyak, yaitu 400 jiwa dan 60 kepala keluarga, diikuti RT 03 sebanyak 300 jiwa dan 54 kepala keluarga, serta RT 02 sebanyak 200 jiwa dan 43 kepala keluarga. Data ini menunjukkan sebaran penduduk yang relatif terkonsentrasi pada RT tertentu, yang dapat memengaruhi pola pelayanan publik, distribusi sumber daya, serta dinamika sosial masyarakat di tingkat rukun tetangga.

Tabel 4.4 Data Pekerjaan Masyarakat Desa Koto Majidin Hilir

No	Nama	Jumlah/orang
1	Aparatur Desa	10
2	Dosen Swasta	1
3	Buruh Tani	10
4	Guru Les Privat	1
5	IRT	99
6	Karyawan Swasta	27
7	Mahasiswa	33
8	Pelajar	112
9	Pensiunan	18
10	Petani	216
11	PNS/ASN	37
12	Polri	1
13	ASN/PPPK	17
14	Seniman	1
15	Tidak Bekerja	38
16	TNI	6
17	Tukang	5
18	Wiraswasta	36

Sumber: Data Desa Koto Majidin Hilir Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, mata pencaharian masyarakat Desa Koto Majidin Hilir didominasi oleh sektor pertanian dengan 216 petani dan 10 buruh tani. Selain itu, terdapat variasi pekerjaan seperti wiraswasta 36 orang, karyawan swasta 27 orang, PNS/ASN 37 orang, ASN/PPPK 17 orang, serta aparatur desa 10 orang. Di bidang pendidikan tercatat 112 pelajar dan 33 mahasiswa, sementara 99 orang berstatus ibu rumah tangga dan 38 orang tidak bekerja. Data ini menunjukkan bahwa meskipun pertanian menjadi sektor utama, struktur pekerjaan masyarakat cukup beragam dan mencerminkan dinamika sosial ekonomi desa.

4. Kondisi Umum BUMDes Koto Majidin Hilir

a. Profil BUMDes Koto Majidin Hilir

Desa Koto Majidin Hilir memiliki BUMDes yang bernama Pinang Arai, merupakan badan usaha yang sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa dan bersumber dari kekayaan desa yang dipisahkan. BUMDes ini dibentuk untuk mengelola usaha, memanfaatkan dan mengembangkan aset desa, mengembangkan investasi dan produktivitas, serta menyediakan jasa pelayanan dan jenis usaha lainnya guna mendukung kesejahteraan masyarakat Desa Koto Majidin Hilir.

Dalam operasionalnya, BUMDes Pinang Arai dalam bidang ekonomi dan pelayanan umum dilaksanakan berdasarkan kerangka regulasi yang tertuang dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) sebagai pedoman pengelolaan. Kerangka regulasi ini menjadi landasan bagi penerapan strategi Kepala Desa dalam membangun karakter tanggung jawab masyarakat, karena AD/ART mengatur mekanisme pengelolaan unit usaha termasuk Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) yang menjadi fokus penelitian.

BUMDes Pinang Arai mengelola diversifikasi unit usaha yang disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi ekonomi masyarakat Desa Koto Majidin Hilir. Unit-unit usaha tersebut meliputi:

1. Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) yang menyediakan akses permodalan bagi masyarakat
2. Unit Bank Desa yang melayani simpan-pinjam dan transaksi keuangan masyarakat
3. Unit Toko Tani yang menyediakan kebutuhan pertanian
4. Unit Sinar Dili Music yang menyediakan jasa hiburan
5. Unit Putai Farm yang bergerak di bidang peternakan.

b. Visi Misi BUMDes

1. Visi BUMDes

Memakmurkan masyarakat Desa Koto Majidin Hilir dan terwujudnya kemandirian masyarakat menuju masyarakat yang sejahtera dan mandiri berlandaskan iman dan takwa kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2. Misi BUMDes

- a. Memudahkan masyarakat desa koto majidin mendapatkan pinjaman dana untuk pertanian, usaha kecil dan industri Rumah Tangga.
- b. Mendorong dan memfasilitasi proses penguatan kelembagaan usaha masyarakat
- c. Menciptakan ruang dan peluang terhadap upaya pemberdayaan masyarakat miskin untuk meningkatkan kesejahteraan
- d. Menciptakan ruang pekerjaan untuk pemuda dan pemudi desa koto majidin hilir.

c. Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU)

1. Profil Unit

Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) merupakan salah satu unit usaha dari BUMDes Pinang Arai Desa Koto Majidin Hilir. Program ini didirikan dengan tujuan memberikan akses modal usaha kepada warga desa, khususnya untuk mendukung kegiatan ekonomi produktif, pengembangan usaha kecil, dan pemberdayaan masyarakat dalam rangka meningkatkan kemandirian ekonomi.

Keseragaman terlihat dalam pemanfaatan layanan ekonomi desa melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes yang berfungsi sebagai mekanisme utama dalam mendukung kebutuhan modal usaha masyarakat.

Mekanisme administratif Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) melibatkan penandatanganan perjanjian tertulis yang disahkan oleh

Kepala Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD), yang memiliki fungsi ganda. Secara administratif, perjanjian mengatur hak dan kewajiban para pihak, termasuk besaran pinjaman, jangka waktu, dan jadwal pembayaran. Secara normatif, perjanjian berfungsi sebagai sarana pembelajaran sosial yang membantu masyarakat memahami pentingnya tanggung jawab bersama dalam pengelolaan dana desa.

Pelaksanaan program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) melibatkan tiga dimensi yang saling terkait: kesadaran, tanggung jawab, dan partisipasi masyarakat. Kesadaran berkaitan dengan pemahaman masyarakat tentang prinsip dana bergulir dan pentingnya pengembalian untuk keberlanjutan program.

Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) berfungsi sebagai jembatan antara aspirasi ekonomi masyarakat dan kebijakan pembangunan desa. Melalui layanan ini, warga dapat menyesuaikan kebutuhan modal usaha dengan program yang disediakan BUMDes, sehingga penggunaan dana lebih terarah dan terukur. Keterlibatan aktif Kepala Desa dan BPD dalam proses administrasi memberikan legitimasi sosial dan formal terhadap program, sekaligus membangun kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan dana desa.

Secara keseluruhan, unit pembiayaan ini berperan dalam mendukung kegiatan usaha masyarakat desa melalui sistem pinjaman yang terstruktur. Data penggunaan dan pengembalian pinjaman selama tiga tahun terakhir memberikan gambaran kuantitatif mengenai tingkat kepatuhan masyarakat dalam memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU).

2. Data Pengembalian Pinjaman

Berdasarkan data pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) dari tahun 2022 hingga 2025, terlihat pola kepatuhan masyarakat

dalam pengembalian pinjaman. Agar lebih jelas, data diolah menjadi persentase pengembalian tepat waktu dan keterlambatan.

Tabel 4.5 Presentase Pengembalian Pinjaman Modal Usaha (PMU)

Tahun	Jumlah Penerima Pinjaman	Pengembalian Tepat Waktu (Presentase%)	Keterkambatan Pengembalian (Presentase%)
2022	53 Nasabah	42 Nasabah (79,24%)	11 Nasabah (20,75 %)
2023	51 Nasabah	38 Nasabah (74,50%)	13 Nasabah (25,49%)
2024	61 Nasabah	52 Nasabah (85,24%)	9 Nasabah (14,75%)
2025	62 Nasabah	54 Nasabah (87,09%)	8 Nasabah (12,90%)

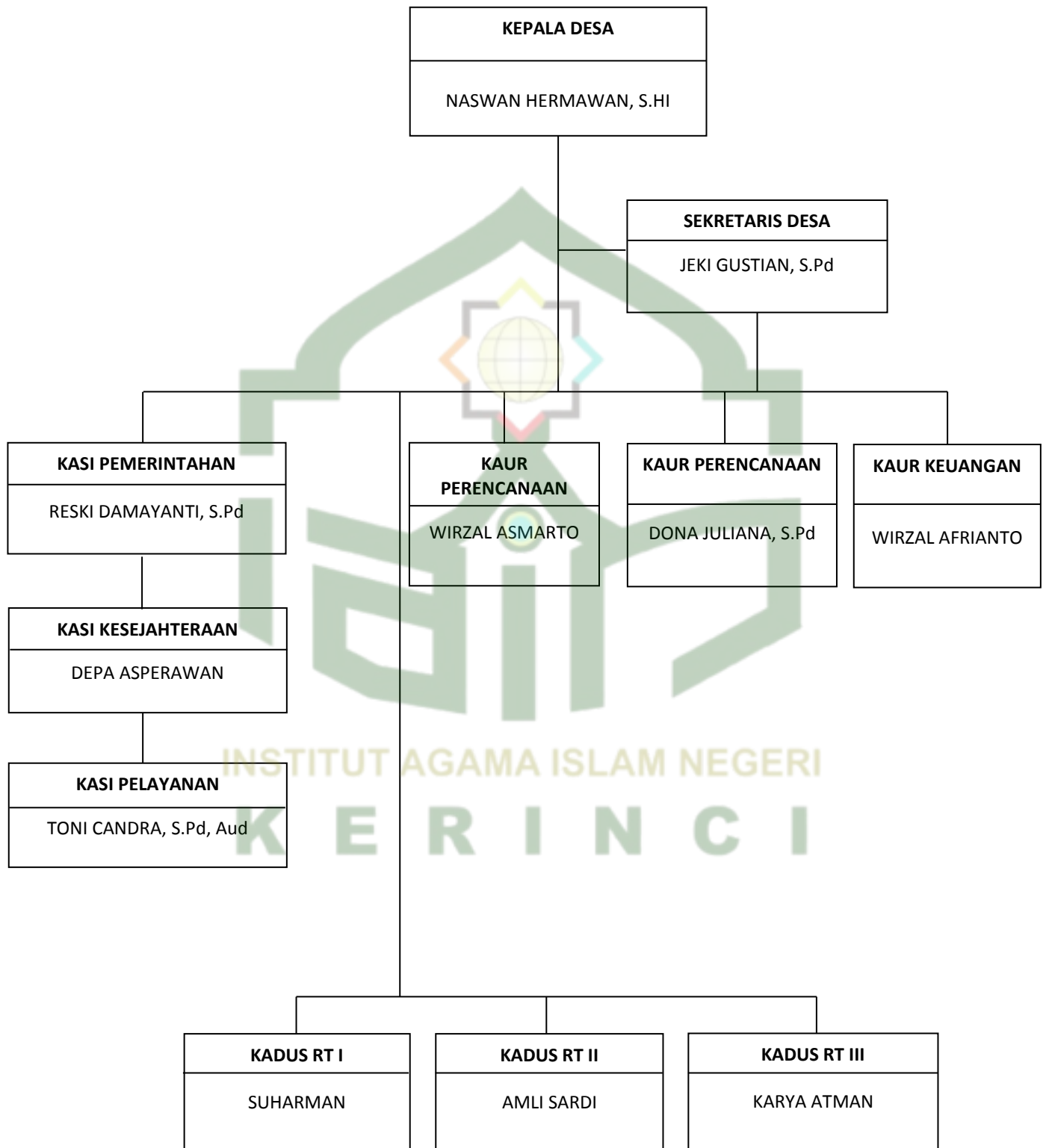
Sumber: Data Pengelola PMU BUMDes Koto Majidin Hilir Tahun 2022–2024

Berdasarkan Tabel 4.5, tingkat pengembalian Pinjaman Modal Usaha (PMU) mengalami fluktuasi selama 2022–2025. Pada tahun 2022, pengembalian tepat waktu sebesar 79,24% menurun menjadi 74,50% pada tahun 2023, sementara keterlambatan meningkat dari 20,75% menjadi 25,49%. Selanjutnya, pada tahun 2024 terjadi peningkatan pengembalian tepat waktu menjadi 85,24% dan kembali meningkat pada tahun 2025 menjadi 87,09%. Sebaliknya, tingkat keterlambatan menurun menjadi 12,90% pada 2024 dan 14,75% pada 2025, sehingga menunjukkan tren perbaikan dalam pengembalian pinjaman.

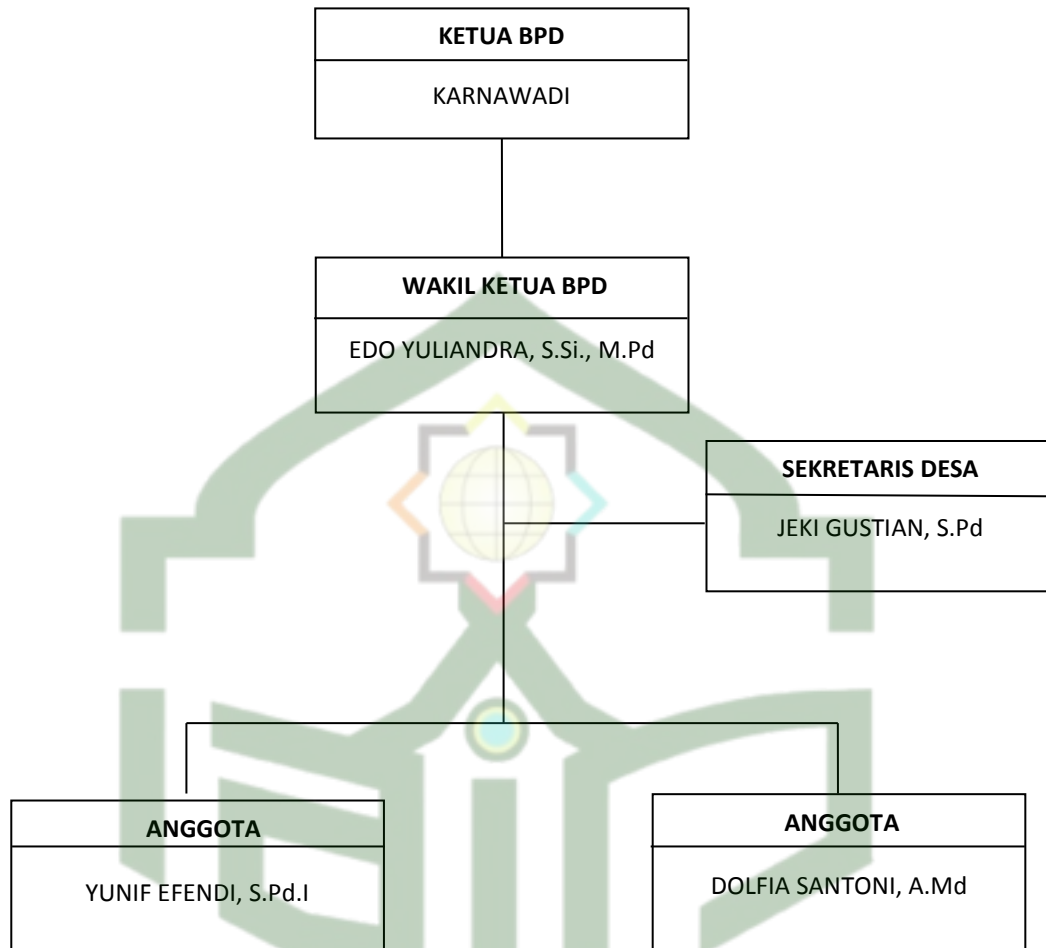
Data tersebut menunjukkan bahwa pengembalian tepat waktu menurun pada 2023, lalu meningkat signifikan pada 2024 dan mencapai puncak pada 2025. Sebaliknya, keterlambatan meningkat pada 2023 namun menurun pada 2024–2025. Hal ini mengindikasikan kepatuhan finansial masyarakat semakin membaik, meskipun masih diperlukan upaya untuk mengurangi keterlambatan..

5. Struktur Kelembagaan Desa Koto Majidin Hilir

a. Pemerintah Desa Koto Majidin Hilir



b. Badan Permusyawaratan Desa (BPD)



c. BUMDes Pinang Arai

BUMDes Pinang Arai Desa Koto Majidin Hilir dengan struktur sebagai berikut:

1. Pembina : Kepala Desa
2. Pjs Ketua : Depa Asperawan
3. Pengawas : BPD
4. Direktur ADM/Sekretaris : Govinda Setiady, S.Pd
5. Direktur Keuangan/Bendahara : Andi A.md Kep

Unit-unit Usaha:

1. Toko Tani : Zapel Niskal, S.Pd
2. Pinjaman Modal Usaha (PMU) : Zapel Niskal, S.Pd
3. Pinang Arai Studio : -
4. Sinar Dili Music : Juliarmen
5. Bank Desa : Dona Julia
6. Putai Farm : -

Beberapa jabatan dan unit usaha masih dalam proses pengisian sehingga pengelolaan sementara dilakukan oleh pengurus inti BUMDes.

B. Temuan Khusus

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan di Desa Koto Majidin Hilir, dengan memperhatikan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi dengan tujuan memberikan pemahaman mendalam mengenai gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes serta implikasinya terhadap pembentukan karakter tanggung jawab masyarakat, maka diperoleh hasil berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam Membangun Tanggung Jawab Masyarakat Terhadap Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hiir

a. Parisipasif, Inspiratif dan Keterbukaan Informasi

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi di Desa Koto Majidin Hilir, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan Kepala Desa berperan dalam membangun tanggung jawab masyarakat terhadap pengelolaan dan pengembalian pinjaman PMU BUMDes melalui keterbukaan informasi, pelibatan masyarakat, tanggung jawab pengelola, serta penerapan aturan bersama yang dianalisis berdasarkan indikator transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law.

Kepala Desa menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dan inspiratif dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU)

BUMDes melalui pelibatan masyarakat dalam musyawarah desa terkait mekanisme pinjaman, pengembalian, dan aturan pengelolaan dana. Keterlibatan tersebut membangun rasa memiliki dan mendorong tanggung jawab masyarakat terhadap keberlangsungan program.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Wakil Ketua BPD Desa Koto Majidin Hilir, menyampaikan:

“Kepala Desa selalu membuka ruang dialog bagi masyarakat sebelum mengambil keputusan terkait pengelolaan Unit PMU. Pendekatan ini tidak hanya bersifat formalitas, tetapi merupakan upaya untuk membangun kepercayaan dan melibatkan masyarakat dalam setiap tahapan program. Dengan keterlibatan tersebut, masyarakat menjadi lebih merasa bertanggung jawab terhadap keberhasilan program.” (Wawancara Bapak Edo Yuliandra tanggal 16 Januari 2026)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes melibatkan masyarakat melalui musyawarah desa sebagai sarana penyampaian informasi dan pengambilan keputusan terkait mekanisme pinjaman dan pengembalian. Keterbukaan informasi tersebut mendorong kesadaran masyarakat untuk memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman sesuai kesepakatan bersama.

Hal tersebut senada dengan apa disampaikan Ketua Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), menuturkan

“Kepala Desa sering turun langsung ke lapangan dan berinteraksi dengan masyarakat penerima pinjaman, tidak hanya memberikan perintah dari atas. Hal ini membuat masyarakat merasa didengar dan ikut bertanggung jawab terhadap program.” (Wawancara Bapak Zapel Niskal tanggal 18 Januari 2026)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Kepala Desa tidak hanya menjalankan fungsi administratif dalam pengelolaan program, tetapi juga menjalankan fungsi sosial melalui pendekatan langsung kepada masyarakat. Kehadiran Kepala Desa di tengah masyarakat memperkuat komunikasi antara pemerintah desa, pengurus BUMDes,

dan masyarakat penerima pinjaman sehingga mendorong kesadaran tanggung jawab masyarakat dalam memanfaatkan pinjaman secara produktif serta mengembalikannya sesuai kesepakatan musyawarah.

Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir dilaksanakan melalui musyawarah desa sebagai forum utama pengambilan keputusan, di mana pemerintah desa menyampaikan mekanisme pinjaman, syarat, dan ketentuan pengembalian kepada masyarakat. Proses ini menunjukkan adanya keterbukaan informasi melalui komunikasi langsung, namun masih terbatas secara lisan karena belum didukung sistem dokumentasi dan publikasi laporan keuangan yang dapat diakses secara mandiri oleh masyarakat.

Adapun hasil wawancara dan observasi dengan masyarakat Desa Koto Majidin Hilir, yaitu:

“Saya pernah mengikuti rapat pembahasan aturan pinjaman di kantor desa. Dalam rapat tersebut, Kepala Desa tidak langsung menetapkan peraturan, melainkan meminta masukan dari warga tentang mekanisme pengembalian yang realistis dan sesuai dengan kemampuan masyarakat. Ketika saya menyampaikan kesulitan ekonomi yang mungkin dihadapi oleh beberapa warga, beliau mendengarkan dengan baik dan mencari solusi bersama. Kesan saya, pemerintah desa benar-benar peduli dan tidak memaksakan kebijakan yang memberatkan warga.”(Wawancara Bapak Mastri tanggal 19 Januari 2026)

b. Pelaksanaan Tugas dan Pengelolaan Program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU)

Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir dilaksanakan melalui musyawarah desa sebagai forum utama pengambilan keputusan. Dalam forum tersebut pemerintah desa menyampaikan mekanisme pinjaman, syarat pengajuan, proses pencairan, hingga ketentuan pengembalian kepada masyarakat. Proses ini menunjukkan adanya keterbukaan informasi melalui komunikasi langsung antara pemerintah desa dan masyarakat.

Pelaksanaan pengelolaan pinjaman pada Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir menunjukkan bahwa pengelola telah menjalankan tugas sesuai kesepakatan musyawarah desa, mulai dari penyaluran dana, pendataan penerima, penagihan, hingga pemantauan usaha masyarakat. Hal tersebut mencerminkan tanggung jawab pengelola dalam menjalankan amanah pengelolaan dana desa.

Selain itu, pengelola juga melakukan pemantauan terhadap perkembangan usaha penerima pinjaman guna memastikan dana yang diberikan digunakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Masyarakat penerima pinjaman menunjukkan tanggung jawab dengan berupaya mengembalikan pinjaman sesuai jadwal, meskipun masih terdapat keterlambatan yang dipengaruhi kondisi ekonomi masyarakat penerima pinjaman.

Hal tersebut senada dengan apa disampaikan Ketua Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), menuturkan

“Kepala Desa sering turun langsung ke lapangan dan berinteraksi dengan masyarakat penerima pinjaman, tidak hanya memberikan perintah dari atas. Hal ini membuat masyarakat merasa didengar dan ikut bertanggung jawab terhadap program.” (Wawancara Bapak Zapel Niskal tanggal 18 Januari 2026)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa Kepala Desa tidak hanya menjalankan fungsi administratif dalam pengelolaan program, tetapi juga menjalankan fungsi sosial melalui pendekatan langsung kepada masyarakat. Kehadiran Kepala Desa di tengah masyarakat memperkuat komunikasi antara pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat penerima pinjaman sehingga mendorong kesadaran tanggung jawab masyarakat dalam memanfaatkan pinjaman secara produktif serta mengembalikannya sesuai kesepakatan musyawarah.

c. Kemampuan Pengelola Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) dalam Mengelola Administrasi

Dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir, kemampuan pengelola dalam menjalankan tugas administratif masih dalam tahap pengembangan. Pengelola telah melaksanakan pencatatan data peminjam dan distribusi pinjaman sesuai pembagian tugas yang ada. Kepala Desa juga memberikan arahan dan pendampingan kepada pengelola BUMDes agar pelaksanaan administrasi berjalan sesuai ketentuan pengelolaan keuangan desa.

Penyusunan laporan keuangan dan dokumentasi administrasi masih memerlukan penguatan karena belum tersusun secara sistematis dan belum sepenuhnya memenuhi standar akuntabilitas pengelolaan keuangan desa. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme pengelolaan administrasi masih perlu ditingkatkan melalui pembinaan dan peningkatan kapasitas pengelola agar pengelolaan program dapat berjalan lebih efektif, tertib, dan akuntabel.

Temuan tersebut juga diperkuat dari hasil observasi yang menunjukkan bahwa dalam aspek administrasi pengelolaan masih memerlukan pembenahan, terutama dalam penyusunan laporan keuangan dan dokumentasi program. Walaupun demikian, pengelola tetap berupaya menjalankan tugas sesuai hasil kesepakatan musyawarah desa dan arahan dari pemerintah desa.

d. Penerapan Aturan dalam Pengelolaan Pinjaman

Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir telah memiliki aturan yang disepakati melalui musyawarah desa. Aturan tersebut mencakup mekanisme pengajuan pinjaman, pencairan, pengembalian, serta sanksi keterlambatan. Aturan tersebut menjadi pedoman bagi pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat dalam menjalankan program pinjaman usaha desa.

Seperti yang disampaikan Masyarakat Penerima Pinjaman dalam wawancara:

“Aturan disampaikan oleh Kepala Desa bukan dengan ancaman, tetapi melalui penjelasan dan pengingat mengenai tanggung jawab bersama. Hal ini mendorong masyarakat untuk lebih disiplin dalam mengembalikan pinjaman karena merasa ikut menjaga kepercayaan desayang telah disepakati bersama dalam musyawarah.”(Wawancara Ibuk Elpis 23 Januari 2026)

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, sebagian besar masyarakat penerima pinjaman menunjukkan peningkatan kesadaran untuk mengembalikan pinjaman secara disiplin. Hal ini dipengaruhi oleh pendekatan Kepala Desa yang menekankan bahwa pinjaman merupakan dana bersama yang harus dijaga keberlanjutannya, serta didukung oleh komunikasi persuasif melalui musyawarah yang memperkuat pemahaman masyarakat tentang tanggung jawab sesuai kesepakatan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir dipengaruhi oleh kondisi ekonomi masyarakat dan masih adanya persepsi bahwa dana desa merupakan bantuan pemerintah, sehingga berdampak pada kedisiplinan pengembalian pinjaman yang belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab masyarakat tidak hanya dipengaruhi oleh peran pemerintah desa, tetapi juga faktor ekonomi, pemahaman, dan nilai sosial masyarakat.

2. Pendekatan yang digunakan Kepala Desa dalam Membangun Tanggung Jawab Masyarakat Melalui Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir

a. Keterbukaan Informasi dan Keterlibatan Lembaga Desa

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, pendekatan Kepala Desa dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir dilakukan dengan melibatkan pemerintah desa, BPD, pengurus BUMDes, dan masyarakat dalam setiap tahapan pengelolaan

program melalui musyawarah desa. Musyawarah tersebut membahas aturan pinjaman, penerima manfaat, serta mekanisme pengembalian dana sehingga masyarakat dan lembaga desa ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan program.

Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan menunjukkan bahwa pengelolaan program dilakukan secara partisipatif melalui diskusi bersama antara pemerintah desa, BPD, pengurus BUMDes, dan masyarakat. Kondisi tersebut menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab bersama terhadap keberlangsungan program. Namun, keterbukaan informasi masih lebih dominan pada proses musyawarah, sedangkan laporan keuangan dan realisasi dana belum terdokumentasi serta dipublikasikan secara optimal kepada masyarakat.

Dalam wawancara Wakil Ketua BPD Desa Koto Majidin Hilir, menyatakan:

“Dalam setiap pertemuan koordinasi terkait Unit Pinjaman Modal Usaha, Kepala Desa selalu melibatkan BPD, pengurus BUMDes, dan masyarakat dalam pengambilan keputusan. Beliau membuka ruang diskusi sehingga kami merasa ikut bertanggung jawab dalam mengawasi jalannya program.” (Wawancara Bapak Wawancara Bapak Edo Yulindra tanggal 16 Januari 2026)

Temuan tersebut menunjukkan bahwa transparansi dilakukan tidak hanya melalui penyampaian informasi, tetapi juga melalui pelibatan aktif lembaga desa dalam pengawasan dan pengambilan keputusan. Keterlibatan tersebut memperkuat akuntabilitas pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) serta meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan dana desa.

b. Pendampingan dan Penguatan Tanggung Jawab Masyarakat

Pendekatan Kepala Desa dalam membangun tanggung jawab masyarakat dilakukan melalui pendampingan langsung, komunikasi persuasif, dan pendekatan kekeluargaan. Kepala Desa bersama pengelola BUMDes memberikan motivasi dan pemahaman kepada masyarakat

mengenai pentingnya menjaga keberlanjutan dana desa dan kewajiban pengembalian pinjaman.

Ditambahkan ketua Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), menyampaikan:

“Kepala Desa tidak hanya memberi arahan, tetapi juga ikut mendampingi kami ketika bertemu dengan masyarakat yang mengalami keterlambatan. Beliau memberikan motivasi dan penjelasan kepada peminjam tentang pentingnya tanggung jawab dalam mengembalikan pinjaman, sehingga masyarakat lebih memahami dan terdorong untuk menyelesaikan kewajibannya.” (Wawancara Bapak Zapel Niskal tanggal 16 Januari 2026)

Selanjutnya, masyarakat penerima pinjaman menyampaikan dalam wawancara, yaitu:

“Sebagai warga yang aktif mengikuti kegiatan desa, saya memberi dukungan dengan cara Kepala Desa mengelola program pinjaman ini. Setiap ada keputusan penting, beliau selalu memanggil kami untuk musyawarah. Bahkan ketika ada warga yang mengalami masalah dalam pengembalian, beliau turun langsung untuk mengingatkan dengan cara yang baik. Saya merasa dihargai sebagai bagian dari desa, bukan sekadar penonton.” (Wawancara Arda Zikri tanggal 18 Januari 2026)

Hasil wawancara menunjukkan bahwa masyarakat memandang Kepala Desa sebagai mentor yang membimbing dan memotivasi, bukan pemimpin yang otoritatif. Hubungan yang dialogis tersebut memperkuat efektivitas pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) karena menciptakan proses pembelajaran dua arah antara pemerintah desa dan masyarakat, sekaligus membangun kepercayaan yang mendorong masyarakat bertanggung jawab dalam pengembalian pinjaman dana desa.

c. Penguatan Kapasitas dan Pengelolaan Program

Dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), pendekatan yang dilakukan Kepala Desa juga terlihat melalui upaya membangun sistem pengelolaan yang lebih terstruktur dan terorganisasi. Pengelolaan program dilakukan bersama pengelola BUMDes dan BPD melalui

koordinasi dan pembagian tugas dalam pelaksanaan program. Kepala Desa tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga memberikan pendampingan kepada pengurus dalam menjalankan tugas pengelolaan pinjaman dan menghadapi permasalahan yang muncul di lapangan.

Berdasarkan hasil observasi, pendekatan tersebut menunjukkan adanya upaya membangun pengelolaan program yang partisipatif melalui kerja sama antara pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat. Namun, efektivitas pengelolaan masih dipengaruhi keterbatasan kapasitas pendampingan, kondisi ekonomi masyarakat, dan pemahaman masyarakat mengenai dana pinjaman sebagai dana bersama yang wajib dikembalikan.

d. Pendekatan Persuasif dan Penegakan Aturan

Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir telah memiliki aturan yang disepakati melalui musyawarah desa sebagai pedoman pelaksanaan program. Namun, dalam pelaksanaannya masih ditemukan keterlambatan pengembalian pinjaman yang lebih banyak diselesaikan melalui komunikasi dan pendekatan persuasif dibandingkan penerapan sanksi yang tegas.

Wawancara salah satu masyarakat penerima pinjaman, mengatakan:

“Ketika saya terlambat mengembalikan pinjaman, Kepala Desa dan pengelola berdialog serta menanyakan kendala usaha yang saya alami. Mereka mengingatkan pentingnya tanggung jawab terhadap dana desa, meskipun masih ada masyarakat yang menganggap pinjaman sebagai bantuan pemerintah.” (Wawancara Bapak Andal Antonius tanggal 18 Januari 2026)

Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan tanggung jawab masyarakat dilakukan melalui dialog, pendampingan, dan pemberian pemahaman secara persuasif oleh Kepala Desa dan pengelola BUMDes. Pendekatan tersebut mendorong masyarakat memahami kewajiban pengembalian pinjaman sebagai bentuk tanggung jawab terhadap dana

desa.

Penelitian ini juga menemukan bahwa efektivitas pendekatan tersebut belum sepenuhnya merata di seluruh masyarakat. Beberapa peminjam yang menghadapi tekanan ekonomi atau memiliki persepsi bahwa pinjaman merupakan bantuan pemerintah tanpa kewajiban tegas masih menunjukkan keterlambatan dalam pengembalian dana. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan karakter tanggung jawab masyarakat tidak hanya dipengaruhi oleh pendekatan kepemimpinan Kepala Desa, tetapi juga oleh faktor sosial ekonomi, tingkat pemahaman masyarakat, serta nilai sosial yang berkembang dalam komunitas desa.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penguatan tanggung jawab masyarakat tidak hanya dipengaruhi oleh pendekatan Kepala Desa, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi masyarakat serta pemahaman masyarakat mengenai fungsi dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) sebagai dana bersama yang wajib dijaga keberlanjutannya melalui pengembalian pinjaman secara disiplin.

3. Upaya Pemberdayaan yang dilakukan Kepala Desa dalam Menumbuhkan Tanggung Jawab Masyarakat Melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir

a. Perencanaan Program Melalui Musyawarah

Berdasarkan hasil penelitian, pemberdayaan masyarakat melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir dilakukan melalui komunikasi partisipatif dan musyawarah desa yang melibatkan pemerintah desa, BUMDes, BPD, dan masyarakat untuk menyepakati mekanisme program serta menumbuhkan tanggung jawab dalam pengelolaan dan pengembalian dana.

Proses perencanaan program dilakukan melalui musyawarah desa yang melibatkan pemerintah desa, pengurus BUMDes, dan masyarakat dalam menentukan mekanisme pengelolaan dan pengembalian pinjaman. Musyawarah tersebut tidak hanya menjadi sarana pengambilan

keputusan, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki, kesadaran kolektif, dan tanggung jawab masyarakat terhadap dana pinjaman.

b. Pendampingan dan Pembinaan Usaha

Pada tahap pelaksanaan, program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) tidak hanya berfokus pada penyaluran modal usaha, tetapi juga disertai pendampingan berkelanjutan melalui pemantauan usaha, pertemuan berkala, dan kunjungan lapangan. Pendekatan tersebut bertujuan membangun disiplin dan tanggung jawab masyarakat dalam mengelola usaha serta mengembalikan pinjaman.

Pendampingan yang dilakukan mencakup pengelolaan modal usaha, pembiasaan pencatatan keuangan sederhana, serta pemberian arahan terkait strategi pengembangan usaha. Pendekatan yang digunakan bersifat personal, terutama bagi pelaku usaha yang mengalami hambatan dalam menjalankan kegiatan usahanya, sehingga proses pembinaan dapat lebih tepat sasaran sesuai kebutuhan masing-masing peminjam.

Dalam Wawancara Kepala Desa Koto Majidin Hilir, Mengatakan:

“Pelaksanaan program ini tidak hanya berfokus pada pemberian modal usaha, tetapi juga pada pembinaan masyarakat agar mampu mengelola usaha secara mandiri dan bertanggung jawab. Kami melakukan pertemuan rutin, komunikasi langsung, dan kunjungan lapangan untuk memantau perkembangan usaha masyarakat sekaligus memberikan motivasi agar masyarakat memiliki kesadaran dalam mengelola dan mengembalikan pinjaman. Pendampingan ini dilakukan bersama pengelola BUMDes dan pelaku usaha lokal agar masyarakat merasa didukung dalam menjalankan usahanya.”
(Wawancara Bapak Naswan Hermawan tanggal 12 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat tidak hanya diarahkan pada peningkatan ekonomi, tetapi juga pada pembentukan karakter disiplin, tanggung jawab, dan komitmen masyarakat dalam mengelola usaha serta memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman. Pendampingan yang dilakukan secara langsung membantu masyarakat memahami bahwa dana pinjaman merupakan dana

yang harus dijaga keberlanjutannya melalui pengelolaan usaha yang baik dan pengembalian pinjaman secara tepat waktu.

Selain itu wawancara dengan masyarakat penerima pinjaman menyampaikan:

“Kepala Desa sering berbagi pengalaman tentang membangun usaha dan memberi masukan terhadap kendala yang kami hadapi. Pendekatan itu membuat saya lebih disiplin mengatur keuangan usaha dan termotivasi untuk mengembalikan pinjaman tepat waktu.”
(Wawancara Ibu Delmayanti tanggal 21 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pendekatan personal yang dilakukan kepala desa memberikan pengaruh terhadap peningkatan motivasi masyarakat dalam mengembangkan usaha serta menumbuhkan kedisiplinan dalam pengelolaan usaha dan pengembalian pinjaman. Melalui komunikasi langsung dan pemberian arahan secara berkelanjutan, masyarakat merasa lebih diperhatikan dan memperoleh dorongan untuk menjalankan usaha secara lebih teratur, mandiri, dan bertanggung jawab sehingga mampu meningkatkan kesadaran dalam memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman tepat waktu.

c. Pemantauan Pengelolaan Program

Selain melakukan pendampingan usaha, pengelola Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) juga melaksanakan pemantauan dan evaluasi secara berkala terhadap perkembangan usaha masyarakat penerima pinjaman. Pemantauan dilakukan untuk mengetahui perkembangan usaha, mengidentifikasi kendala yang dihadapi masyarakat, serta memastikan penggunaan dana pinjaman sesuai tujuan program.

Wawancara tentang upaya pemberdayaan masyarakat disampaikan oleh Ketua Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU), yaitu:

“Setiap perkembangan usaha peminjam kami pantau secara berkala, kemudian hasilnya dibahas dalam forum evaluasi BUMDes. Dalam forum tersebut tidak hanya dibicarakan perkembangan usaha, tetapi juga kendala yang dihadapi peminjam serta pengingat terhadap kewajiban pengembalian pinjaman. Mekanisme ini kami lakukan

agar pengawasan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga melalui diskusi bersama antar pihak yang terlibat.” (Wawancara Bapak Zapel Niskal tanggal 18 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat tidak hanya berorientasi pada peningkatan kapasitas ekonomi, tetapi juga pada pembentukan karakter tanggung jawab dalam pengelolaan usaha dan pemenuhan kewajiban pengembalian pinjaman. Proses evaluasi dan pengawasan yang dilakukan secara rutin membantu masyarakat memahami pentingnya disiplin dalam memanfaatkan dana pinjaman serta menjaga keberlanjutan program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) sebagai dana bergulir milik bersama.

d. Penguatan Penguatan Kedisiplinan dan Kepatuhan Pengembalian Pinjaman

Dalam pelaksanaan program Unit Pinjaman Modal Usah (PMU), terbentuk interaksi sosial antar sesama peminjam melalui pertemuan rutin yang dilakukan secara berkala. Pertemuan tersebut menjadi ruang bagi masyarakat untuk saling berbagi pengalaman usaha, mendiskusikan strategi pengembangan usaha, serta saling mengingatkan mengenai kewajiban pengembalian pinjaman.

Interaksi sosial antar peminjam secara tidak langsung membangun kontrol sosial dalam kelompok yang mendorong kedisiplinan masyarakat dalam mengelola usaha dan memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman. Melalui hubungan sosial yang terjalin dalam kelompok usaha, masyarakat saling mengingatkan dan memberikan motivasi sehingga tumbuh kesadaran bersama untuk menjaga keberlanjutan dana sebagai sumber pembiayaan usaha masyarakat desa.

Hasil wawancara dengan masyarakat penerima pinjaman, mengutarakan:

“Melalui pertemuan rutin antar peminjam, kami tidak hanya berbagi pengalaman usaha, tetapi juga saling mengingatkan tentang kewajiban pengembalian pinjaman. Pertemuan itu membuat kami

merasa saling mendukung dan lebih bertanggung jawab dalam mengelola usaha maupun mengembalikan pinjaman tepat waktu karena dana tersebut juga akan digunakan masyarakat lainnya.” (Wawancara Ibu Eva Dela Sari tanggal 23 Januari 2026)

Berdasarkan wawancara tersebut, proses pembelajaran berbasis pengalaman antar peminjam memperkuat motivasi masyarakat dalam menjalankan usaha. Melalui berbagi pengalaman dan strategi usaha, masyarakat memperoleh pemahaman praktis yang membantu mereka mengelola usaha secara lebih disiplin serta bertanggung jawab terhadap pinjaman yang diterima.

Secara keseluruhan, pelaksanaan program menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) tidak hanya berkaitan dengan peningkatan ekonomi, tetapi juga merupakan proses sosial yang membentuk kesadaran, kedisiplinan, dan tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan dana desa. Keberlanjutan program sangat dipengaruhi oleh konsistensi pendampingan, pengawasan, penguatan kelembagaan desa, serta kesadaran masyarakat untuk menjaga dana bergulir melalui pengelolaan usaha dan pengembalian pinjaman secara bertanggung jawab.

4. Sistem Evaluasi dan Pengawasan yang diterapkan Kepala Desa dalam Penegakan Aturan dan Perjanjian Pinjaman Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir Agar Masyarakat Mematuhi Aturan Secara Berkelanjutan

a. Pelaporan dan Evaluasi Program

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, sistem evaluasi dan pengawasan pada Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan administratif, tetapi juga sebagai sarana membangun tanggung jawab dan kepatuhan masyarakat terhadap kewajiban pengembalian pinjaman. Kepala Desa mengintegrasikan pengawasan berbasis data dengan komunikasi

langsung kepada masyarakat melalui monitoring pelaksanaan pinjaman, pengawasan tingkat pengembalian, serta pembinaan terhadap masyarakat penerima pinjaman secara berkelanjutan.

Pelaksanaan evaluasi dilakukan melalui laporan bulanan yang disusun oleh pengelola Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) yang memuat data peminjam aktif, tingkat pengembalian, dan tunggakan. Namun, dalam praktiknya laporan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga sebagai instrumen transparansi yang digunakan Kepala Desa untuk memantau kinerja pengelolaan dan membuka akses informasi kepada pemangku kepentingan melalui forum musyawarah desa.

Hasil Wawancara dengan Kepala Desa Koto Majidin Hilir, menjelaskan:

“Saya memantau perkembangan pengembalian pinjaman melalui laporan bulanan yang disusun pengelola. Dari laporan tersebut, kami dapat melihat jumlah peminjam aktif, tingkat pengembalian, dan tunggakan yang terjadi. Evaluasi juga dilakukan melalui rapat berkala untuk membahas perkembangan pengelolaan serta mencari solusi terhadap kendala yang dihadapi agar pengelolaan dana dan keberlanjutan program BUMDes tetap terjaga.” (Wawancara Bapak Naswan Hermawan 12 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa Kepala Desa berperan dalam membangun sistem pengawasan berbasis data melalui laporan bulanan dan evaluasi berkala. Laporan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai dokumen administratif, tetapi juga menjadi instrumen pengawasan untuk mengetahui tingkat kepatuhan masyarakat dalam pengembalian pinjaman. Kondisi ini menunjukkan bahwa transparansi dan evaluasi program turut mendukung penguatan tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan dana desa.

b. Pendampingan dan Tindak Lanjut

Sistem evaluasi dan pengawasan pada Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir tidak hanya bersifat administratif,

tetapi juga menjadi bagian dari penguatan pengendalian sosial masyarakat. Kepala Desa tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penghubung antara hasil evaluasi pengelolaan dana dan kondisi masyarakat penerima pinjaman melalui komunikasi dan pembinaan secara langsung.

Kepala Desa memanfaatkan laporan dan data dari pengelola sebagai dasar pengambilan keputusan yang mencerminkan prinsip responsibilitas dalam pengelolaan dana desa. Berdasarkan informasi itu, dilakukan langkah pembinaan seperti komunikasi langsung dengan peminjam yang terlambat, penjadwalan ulang pembayaran, serta pendampingan usaha agar permasalahan dapat diselesaikan secara lebih persuasif dan berkelanjutan.

Dari sisi teknis, evaluasi dilakukan melalui laporan rutin yang memuat data peminjam, pengembalian, dan tunggakan, serta monitoring langsung kepada peminjam. Data tersebut digunakan untuk menganalisis perkembangan pengelolaan dana dan mengidentifikasi permasalahan, sementara komunikasi dan kunjungan dilakukan sebagai tindak lanjut untuk menjaga keberlanjutan program.

Berkaitan dengan hal tersebut, Ketua Unit Pinjaman Modal Usaha menyampaikan:

“Setiap bulan kami menyusun laporan mengenai jumlah peminjam aktif, pengembalian, dan tunggakan. Jika terjadi keterlambatan, kami melakukan komunikasi dan verifikasi untuk mengetahui penyebabnya serta menentukan tindak lanjut yang diperlukan.”
(Wawancara Bapak Zapel Niskal tanggal 18 Januari 2026)

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya upaya profesionalisme dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) melalui penyusunan laporan rutin dan tindak lanjut terhadap keterlambatan pengembalian pinjaman. Data yang disusun menjadi dasar evaluasi dan pembinaan sehingga pengelolaan program dapat berjalan lebih terarah dan mendukung kepatuhan masyarakat terhadap aturan pengembalian pinjaman.

c. Keterlibatan BPD dalam Program

Dari perspektif BPD, evaluasi pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) merupakan mekanisme pengawasan yang dilakukan secara terstruktur dan berkala melalui pembahasan bersama pemerintah desa dan pengelola. Evaluasi tidak hanya berfokus pada pengembalian pinjaman, tetapi juga mencakup pelaksanaan program, kendala masyarakat, dan efektivitas pengelolaan. Keterlibatan BPD dalam evaluasi mendorong transparansi, kedisiplinan, dan tanggung jawab, serta memastikan bahwa program memberikan manfaat sosial dan ekonomi bagi masyarakat desa.

Seperti yang disampaikan Wakil Ketua BPD terkait evaluasi dan pengawasan sebagai berikut:

“Sistem evaluasi yang dilakukan Kepala Desa sudah terstruktur dan dilaksanakan secara berkala melalui laporan pengelola serta dibahas bersama pemerintah desa dan BPD. Evaluasi ini tidak hanya menilai pengembalian pinjaman, tetapi juga pelaksanaan program, kendala masyarakat, dan efektivitas pengelolaan. Meskipun masih memerlukan penyempurnaan, evaluasi tersebut telah mendorong keterbukaan, kedisiplinan, dan tanggung jawab, serta memastikan unit memberikan manfaat bagi masyarakat.” (Wawancara Bapak Edo Yuliandra tanggal 16 Januari 2026)

Hasil observasi menunjukkan bahwa keterlibatan BPD dalam evaluasi program memperkuat pengawasan dan akuntabilitas kelembagaan dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Keterlibatan tersebut membantu memastikan pelaksanaan program berjalan sesuai aturan dan mekanisme yang telah disepakati bersama. Evaluasi tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah desa, tetapi juga melibatkan lembaga pengawas untuk memastikan setiap kebijakan sesuai dengan aturan yang berlaku serta tidak merugikan masyarakat.

d. Penguatan Kesadaran dan Kepatuhan Masyarakat

Selain melibatkan pemerintah desa dan BPD, sistem evaluasi dan pengawasan juga berpengaruh terhadap peningkatan kesadaran dan

kepatuhan masyarakat dalam memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman. Evaluasi yang dilakukan secara terbuka membuat masyarakat lebih memahami aturan, perkembangan program, dan tanggung jawab dalam pengelolaan dana pinjaman. Forum evaluasi yang dilakukan secara terbuka membuat masyarakat mengetahui perkembangan program, kendala yang terjadi, serta aturan yang harus dipatuhi dalam pelaksanaan pinjaman usaha.

Hal ini disampaikan oleh salah satu masyarakat penerima pinjaman, menyampaikan:

“Sistem evaluasi yang dilakukan Kepala Desa sudah dilaksanakan secara berkala melalui laporan pengelola dan dibahas bersama pemerintah desa serta BPD. Evaluasi tersebut tidak hanya membahas pengembalian pinjaman, tetapi juga kendala masyarakat dan pelaksanaan program agar tetap berjalan sesuai aturan.”(Wawancara Bapak Mastri, tanggal 23 Januari 2026)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan BPD dalam proses evaluasi tidak hanya memperkuat aspek pengawasan kelembagaan, tetapi juga berkontribusi dalam membangun kesadaran dan tanggung jawab masyarakat sebagai penerima manfaat program. Dengan adanya forum evaluasi yang terbuka, masyarakat merasa lebih dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan lebih terdorong untuk mematuhi kewajiban pengembalian pinjaman.

Dengan demikian, sistem evaluasi dan pengawasan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan transparansi, akuntabilitas, serta kepatuhan masyarakat terhadap aturan pengembalian pinjaman. Evaluasi yang dilakukan secara berkala melalui laporan, komunikasi langsung, dan keterlibatan kelembagaan desa berperan dalam menjaga keberlanjutan program serta meningkatkan tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan dana desa.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam rangka merespon terhadap suatu perilaku yang dapat meningkatkan tingkah laku positif yang berkemungkinan melekat dalam masyarakat maka perlu dikuatkan melalui aktivitas-aktivitas sosial yang mendorong masyarakat membiasakan diri dalam melakukan aktivitas tersebut sehingga menjadi karakter bagi individu masyarakat. Namun dalam kehidupan yang modern ini memicu terjadi perubahan yang signifikan terhadap tumbuh kembang nilai karakter di masyarakat, diperlukan kiat-kiat dalam membentuk hal tersebut menjadi utuh maka dapat dengan melaksanakan hal berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam Membangun Tanggung Jawab Masyarakat Terhadap Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir

Gaya kepemimpinan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes menunjukkan pola partisipatif dan inspiratif melalui pelibatan masyarakat dalam musyawarah desa sejak tahap perencanaan hingga evaluasi program, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan tanggung jawab masyarakat terhadap keberlanjutan dana pinjaman usaha desa.

Dari aspek transparansi, pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir dilakukan melalui musyawarah desa dan penyampaian informasi kepada masyarakat, meskipun belum didukung sistem administrasi dan laporan keuangan yang terbuka secara luas. Temuan ini sejalan dengan teori Surbakti dkk. (2024) pada Bab II yang menekankan pentingnya komunikasi terbuka dan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan program desa.

Keterbatasan transparansi administratif menyebabkan pemahaman masyarakat terhadap status dana pinjaman masih beragam. Sebagian masyarakat masih menganggap dana pinjaman sebagai bantuan pemerintah, bukan dana bergulir yang wajib dikembalikan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transparansi informasi berpengaruh terhadap pembentukan kesadaran dan tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan

serta pengembalian pinjaman.

Pada tahap pelaksanaan program, Kepala Desa menerapkan kepemimpinan partisipatif dan inspiratif melalui pemberian motivasi, arahan, serta pendampingan kepada masyarakat penerima pinjaman. Pendekatan tersebut mendorong masyarakat memanfaatkan dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) secara produktif sekaligus meningkatkan kesadaran untuk mengembalikan pinjaman sesuai kesepakatan bersama.

Dari aspek responsibilitas, Kepala Desa berperan aktif sebagai pengarah, pengawas, dan pendamping masyarakat penerima pinjaman. Peran tersebut menunjukkan tanggung jawab pemerintah desa dalam memastikan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) berjalan sesuai tujuan program dan kesepakatan musyawarah desa. Selain itu, pendampingan yang dilakukan juga mendorong terbentuknya kesadaran masyarakat terhadap kewajiban pengembalian pinjaman.

Tanggung jawab pemerintah desa dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga moral dalam menjaga keberlanjutan dana bergulir. Namun, tanggung jawab masyarakat dalam pengembalian pinjaman belum sepenuhnya optimal, yang terlihat dari masih adanya keterlambatan pembayaran serta perbedaan persepsi masyarakat mengenai status dana pinjaman.

Selain itu, Kepemimpinan Kepala Desa juga menunjukkan aspek keteladanan melalui penegasan bahwa dana pinjaman Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) merupakan dana bersama yang wajib dikembalikan, bukan bantuan hibah. Pendekatan persuasif dan komunikasi terbuka yang dilakukan Kepala Desa membantu meningkatkan pemahaman masyarakat mengenai pentingnya disiplin dan tanggung jawab dalam pengelolaan dana bersama.

Kepemimpinan partisipatif yang diterapkan Kepala Desa turut menumbuhkan rasa memiliki masyarakat terhadap program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes. Keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan mendorong munculnya tanggung jawab kolektif

untuk menjaga keberlanjutan dana melalui pengembalian pinjaman. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi kondisi sosial dan ekonomi masyarakat yang berbeda-beda.

Meskipun kepemimpinan Kepala Desa telah mendorong keterlibatan masyarakat dengan baik, masih terdapat kesenjangan antara aturan formal dan pelaksanaannya di lapangan. Aturan yang disepakati melalui musyawarah desa belum sepenuhnya diikuti secara konsisten, terutama dalam pengembalian pinjaman, yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi masyarakat serta persepsi bahwa dana pinjaman merupakan bantuan.

Dalam aspek pengawasan dan evaluasi, Kepala Desa bersama pengelola BUMDes dan BPD melakukan monitoring terhadap penggunaan dana dan pengembalian pinjaman. Namun, pengawasan masih bersifat persuasif dan belum disertai sanksi yang konsisten. Temuan ini sejalan dengan Sulihan dan Choiriyah (2024) pada Bab II yang menyatakan bahwa keterbatasan transparansi dan pengawasan dapat menghambat akuntabilitas pengelolaan BUMDes. Selain itu, Seswandi dkk. (2024) juga menegaskan bahwa lemahnya kapasitas administrasi dan pelaporan keuangan menjadi tantangan dalam pengelolaan BUMDes.

Evaluasi program dilakukan secara berkala melalui komunikasi antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat penerima pinjaman. Evaluasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi kendala usaha serta perkembangan pengembalian pinjaman. Pendekatan Kepala Desa yang menggabungkan komunikasi humanis dengan monitoring rutin menunjukkan adanya upaya menjaga keberlanjutan program. Namun, efektivitas evaluasi masih perlu ditingkatkan melalui sistem pelaporan yang lebih terstruktur. Hal ini sejalan dengan Rizqi (2022), yang menekankan bahwa kombinasi motivasi moral dan prosedur administratif yang sistematis meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas BUMDes.

Dari aspek profesionalisme, pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir masih memerlukan penguatan kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia. Kemampuan

administrasi, penyusunan laporan keuangan, dan dokumentasi program belum sepenuhnya berjalan optimal. Selain itu, keterbatasan pelatihan teknis bagi pengelola turut memengaruhi kualitas pengelolaan program secara administratif dan akuntabel.

Dari perspektif kepatuhan hukum, pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir telah memiliki dasar regulasi yang ditetapkan melalui kesepakatan musyawarah desa. Namun apabila dianalisis berdasarkan prinsip rule of law yang menekankan kepatuhan terhadap aturan serta konsistensi penegakan hukum, implementasi di lapangan masih menunjukkan sejumlah kelemahan.

Berdasarkan keseluruhan analisis, gaya kepemimpinan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan partisipatif dan inspiratif yang mampu meningkatkan partisipasi dan kesadaran moral masyarakat. Namun efektivitasnya masih dipengaruhi oleh keterbatasan transparansi administratif, profesionalisme pengelola, serta konsistensi penegakan aturan, sehingga pembentukan tanggung jawab masyarakat belum sepenuhnya optimal.

2. Pendekatan yang digunakan Kepala Desa dalam Membangun Tanggung Jawab Masyarakat Melalui Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes tidak hanya bersifat partisipatif melalui komunikasi intensif dan pendampingan, tetapi juga mencerminkan penerapan prinsip transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law dalam tata kelola desa. Temuan ini sejalan dengan teori Nelpion, P. dkk. (2023) pada Bab II yang menegaskan bahwa keempat indikator tersebut menjadi dasar penting dalam membangun pengelolaan dana desa yang partisipatif, akuntabel, dan mampu memperkuat tanggung jawab masyarakat secara berkelanjutan.

Pada tahap perencanaan, Kepala Desa menerapkan transparansi melalui musyawarah desa yang melibatkan BPD, pengurus BUMDes, tokoh masyarakat, dan calon penerima pinjaman dalam pembahasan kriteria, besaran pinjaman, serta mekanisme pengembalian dana. Keterlibatan berbagai unsur masyarakat tersebut menunjukkan adanya keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Namun, transparansi pengelolaan belum sepenuhnya optimal karena akses masyarakat terhadap laporan keuangan dan administrasi program masih terbatas serta belum terdokumentasi secara sistematis.

Keterlibatan masyarakat dalam musyawarah desa menunjukkan bahwa transparansi tidak hanya dilakukan melalui penyampaian informasi, tetapi juga melalui partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi tersebut mendorong tumbuhnya rasa memiliki dan tanggung jawab masyarakat terhadap pengelolaan dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes.

Pada aspek responsibilitas, Kepala Desa menerapkan komunikasi terbuka melalui dialog bersama masyarakat, pengurus BUMDes, dan BPD dalam pengelolaan program pinjaman. Melalui pendekatan tersebut, masyarakat diberikan kesempatan menyampaikan pendapat dan pertimbangan terkait pengelolaan dana desa. Kondisi ini tidak hanya memperkuat transparansi, tetapi juga mendorong tumbuhnya tanggung jawab kolektif dan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU).

Pada tahap pelaksanaan program, Kepala Desa membangun tanggung jawab masyarakat melalui motivasi, keteladanan, dan pendampingan langsung kepada pengurus BUMDes dan penerima pinjaman. Kepala Desa mendorong masyarakat memanfaatkan dana pinjaman secara produktif serta mengembalikan pinjaman sesuai kesepakatan. Pendekatan tersebut menunjukkan adanya upaya membangun kesadaran masyarakat bahwa dana pinjaman merupakan dana bersama yang harus dijaga keberlanjutannya.

Dalam praktiknya, kesadaran tanggung jawab masyarakat masih belum sepenuhnya optimal. Kepala Desa bersama pengurus BUMDes melakukan pendekatan persuasif kepada masyarakat yang mengalami keterlambatan pengembalian pinjaman dengan memberikan pemahaman mengenai kewajiban pengembalian dana sesuai hasil musyawarah desa. Namun, sebagian masyarakat masih belum disiplin karena dipengaruhi kondisi sosial ekonomi serta persepsi bahwa dana pinjaman merupakan bantuan pemerintah. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya kesenjangan antara aturan program dan tingkat kepatuhan masyarakat.

Evaluasi program dilakukan secara berkala melalui rapat koordinasi antara pemerintah desa, pengelola BUMDes, dan masyarakat untuk menilai perkembangan usaha serta kendala pengembalian pinjaman. Kegiatan tersebut menjadi sarana pembelajaran bersama dalam memperkuat tanggung jawab masyarakat. Namun, dari aspek profesionalisme, pengelolaan administrasi dan pelaporan keuangan masih belum tersusun secara sistematis sehingga transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana desa belum berjalan optimal.

Pendekatan komunikasi intensif melalui sosialisasi, kunjungan lapangan, dan pendampingan kelompok turut berperan dalam meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pengelolaan dan pengembalian pinjaman. Pendekatan tersebut mendorong masyarakat memahami pentingnya menjaga keberlanjutan dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) sebagai dana bersama yang dimanfaatkan untuk kepentingan masyarakat desa.

Dalam aspek rule of law, Kepala Desa berperan sebagai motivator, fasilitator, dan pengawas melalui pendekatan persuasif dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Pendekatan tersebut mampu mendorong kesadaran moral masyarakat terhadap pentingnya pengelolaan dana desa secara bertanggung jawab. Namun, penegakan aturan belum sepenuhnya optimal karena penerapan sanksi terhadap keterlambatan pengembalian pinjaman masih belum dilakukan secara konsisten. Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif perlu diimbangi dengan

ketegasan regulatif agar kepatuhan masyarakat terhadap aturan program dapat berjalan lebih efektif.

Berdasarkan hasil penelitian, pendekatan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes telah menerapkan prinsip transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law. Pendekatan partisipatif dan persuasif mampu meningkatkan keterlibatan dan tanggung jawab masyarakat, meskipun efektivitas program masih dipengaruhi keterbatasan administrasi, lemahnya penegakan aturan, kondisi sosial ekonomi, dan persepsi masyarakat terhadap dana pinjaman.

3. Upaya Pemberdayaan yang dilakukan Kepala Desa dalam Menumbuhkan Tanggung Jawab Masyarakat Melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir

Upaya pemberdayaan melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir dilakukan melalui komunikasi partisipatif dan keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan dana sehingga mendorong transparansi dan tanggung jawab masyarakat. Temuan ini sejalan dengan pendapat Nelpion, P. dkk. (2023) pada Bab II yang menyatakan bahwa transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law merupakan indikator penting dalam membangun akuntabilitas pengelolaan BUMDes serta tanggung jawab masyarakat terhadap pengelolaan dana desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir tidak hanya membantu masyarakat dalam pengelolaan usaha dan keuangan, tetapi juga membangun tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan pinjaman. Pendampingan dilakukan melalui pembinaan usaha, edukasi keuangan, serta pemahaman bahwa dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) merupakan dana yang wajib dikembalikan tepat waktu.

Meskipun perjanjian tertulis dan mekanisme administrasi telah diterapkan, kepatuhan masyarakat terhadap pengembalian pinjaman masih belum sepenuhnya stabil. Kepala Desa bersama pengelola BUMDes

berupaya memperkuat penerapan aturan melalui kesepakatan pengembalian pinjaman serta pemberian pemahaman mengenai kewajiban penerima pinjaman. Namun, penerapan sanksi dalam program masih lebih bersifat persuasif dan belum sepenuhnya diterapkan secara tegas dan konsisten, sehingga efektivitas penegakan aturan masih perlu diperkuat untuk menjaga keberlanjutan dana.

Pelaksanaan program menunjukkan bahwa Kepala Desa berperan sebagai fasilitator, pembimbing, dan penggerak dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Melalui komunikasi rutin, evaluasi program, dan pendampingan langsung, Kepala Desa berupaya membangun kesadaran masyarakat mengenai disiplin, komitmen, dan tanggung jawab dalam pengelolaan usaha serta pengembalian pinjaman. Pendekatan tersebut sejalan dengan pendapat Harefa dkk. (2023) pada Bab II yang menyatakan bahwa Kepala Desa berperan sebagai fasilitator, mobilizer, dan motivator dalam mendorong partisipasi masyarakat serta mendukung keberhasilan pembangunan desa.

Selain melalui pendampingan individu, proses pemberdayaan masyarakat juga terbentuk melalui interaksi sosial antar peminjam dalam program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Pertemuan rutin, diskusi, dan berbagi pengalaman usaha menjadi sarana bagi masyarakat untuk saling mendukung, belajar, dan mengingatkan terkait pengelolaan usaha serta kewajiban pengembalian pinjaman. Kondisi tersebut memperkuat kesadaran kolektif, kedisiplinan, dan tanggung jawab masyarakat dalam menjaga keberlanjutan program.

Interaksi sosial antar peminjam membantu membangun norma tanggung jawab bersama dalam pengelolaan usaha dan pengembalian pinjaman. Melalui pertemuan rutin dan berbagi pengalaman, masyarakat saling mendukung serta mengingatkan satu sama lain untuk menjalankan usaha secara lebih disiplin dan bertanggung jawab. Temuan ini sejalan dengan pendapat Kusuma & Sari (2022) pada Bab II yang menyatakan bahwa tanggung jawab berkembang melalui pembelajaran sosial, di mana

individu belajar dari perilaku dan pengalaman orang lain dalam lingkungan masyarakat.

Proses pembinaan melalui interaksi sosial membantu membangun kebiasaan disiplin dan rasa tanggung jawab bersama dalam pengelolaan pinjaman. Melalui pertemuan rutin dan diskusi kelompok, masyarakat saling bertukar informasi serta mengingatkan kewajiban pengembalian pinjaman sehingga terbentuk kontrol sosial yang mendorong masyarakat lebih bertanggung jawab dalam mengelola dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU).

Temuan penelitian menunjukkan masih adanya kesenjangan antara penerapan aturan administratif dengan tingkat kepatuhan masyarakat dalam program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Meskipun aturan dan mekanisme pengembalian pinjaman telah disepakati, kepatuhan masyarakat masih dipengaruhi oleh kondisi sosial ekonomi, persepsi terhadap dana pinjaman, dan tingkat kesadaran tanggung jawab masyarakat. Dalam kondisi tersebut, Kepala Desa berperan menggabungkan pendekatan komunikasi, pendampingan, dan kontrol sosial untuk memperkuat perilaku tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan dana.

Keberlanjutan dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir sangat dipengaruhi oleh kesadaran tanggung jawab masyarakat dalam mengelola dan mengembalikan pinjaman. Oleh karena itu, peran Kepala Desa melalui pendampingan, komunikasi, pengawasan, dan evaluasi program menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan dana Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) serta membentuk masyarakat yang lebih mandiri, disiplin, dan bertanggung jawab.

Berdasarkan penelitian, upaya pemberdayaan masyarakat oleh Kepala Desa melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes dimaknai sebagai sarana yang menghubungkan akses modal dengan pembentukan kemandirian ekonomi dan disiplin sosial masyarakat, sehingga program tidak hanya berfungsi sebagai penyaluran dana, tetapi juga sebagai proses pembelajaran ekonomi dan penguatan tanggung jawab kolektif. Namun,

upaya tersebut perlu terus diperkuat melalui pembinaan ekonomi yang lebih konsisten dan strategi internalisasi nilai tanggung jawab agar kemandirian ekonomi dan disiplin sosial masyarakat dapat terwujud secara berkelanjutan.

4. Sistem Evaluasi dan pengawasan yang diterapkan Kepala Desa dalam Penegakan Aturan dan Perjanjian Pinjaman Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir Agar Masyarakat Mematuhi Aturan Secara Berkelanjutan

Sistem evaluasi dan pengawasan PMU BUMDes Koto Majidin Hilir tidak hanya berfungsi sebagai pengawasan administratif, tetapi juga sebagai sarana pembinaan tanggung jawab masyarakat melalui integrasi pengawasan keuangan dan pembinaan sosial. Evaluasi difokuskan pada pengawasan pengembalian pinjaman, kedisiplinan finansial masyarakat, serta keberlanjutan dana bergulir. Temuan ini sejalan dengan pendapat Nelpion dkk. (2023) pada Bab II yang menekankan pentingnya transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law dalam pengelolaan BUMDes.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi dan pengawasan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) dilaksanakan secara terstruktur melalui keterlibatan Kepala Desa, pengelola BUMDes, dan BPD. Laporan bulanan digunakan sebagai dasar evaluasi dalam musyawarah desa untuk memantau perkembangan pengelolaan dan tingkat pengembalian pinjaman. Mekanisme tersebut mencerminkan transparansi karena informasi pengelolaan dana disampaikan secara terbuka sebagai bentuk kontrol sosial dan penguatan kesadaran masyarakat terhadap kewajiban pengembalian pinjaman.

Dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir, prinsip responsibilitas terlihat melalui upaya pengelola memastikan masyarakat memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman sesuai perjanjian. Keterlambatan pengembalian ditindaklanjuti melalui kunjungan lapangan, komunikasi persuasif, pengingat berkala, serta pembinaan dalam forum musyawarah desa. Selain bersifat administratif,

responsibilitas juga mencerminkan tanggung jawab moral dan sosial masyarakat dalam menjaga keberlanjutan dana bergulir bagi kepentingan bersama.

Dari aspek kelembagaan, profesionalisme pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) tercermin melalui penyusunan laporan keuangan secara rutin dan berbasis data sebagai dasar evaluasi serta pengambilan keputusan dalam musyawarah desa. Profesionalisme juga terlihat dari upaya pengelola menyesuaikan pola pembinaan dan kebijakan pinjaman dengan kondisi sosial ekonomi masyarakat. Namun demikian, kapasitas pengelola masih perlu diperkuat melalui pelatihan teknis agar pengelolaan program lebih akuntabel dan efektif.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan masyarakat dalam mengembalikan pinjaman masih belum stabil. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh persepsi sebagian masyarakat yang menganggap dana pinjaman sebagai bantuan pemerintah serta faktor sosial ekonomi yang memengaruhi kemampuan pengembalian. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas evaluasi dan pengawasan masih perlu diperkuat melalui pembinaan dan sosialisasi yang dilakukan secara berkelanjutan.

Prinsip rule of law dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) diwujudkan melalui kepatuhan terhadap regulasi desa dan aturan BUMDes yang menjadi dasar pelaksanaan program. Pengawasan oleh BPD berfungsi sebagai kontrol kelembagaan untuk memastikan seluruh proses pengelolaan berjalan sesuai ketentuan yang berlaku. Selain itu, setiap transaksi pinjaman dituangkan dalam perjanjian tertulis sebagai bentuk pertanggungjawaban administratif dan hukum dalam pengelolaan dana desa.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas evaluasi masih dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas pengelola dan fluktuasi pendapatan masyarakat, sehingga monitoring pengembalian pinjaman belum berjalan optimal dan konsisten. Oleh karena itu, sistem evaluasi dan pengawasan perlu menggunakan pendekatan yang adaptif, tidak hanya berfokus pada kontrol administratif, tetapi juga pada pembinaan sosial ekonomi

masyarakat. Hal ini penting agar evaluasi tetap mendukung keberlanjutan program sekaligus memperkuat kemampuan masyarakat dalam mengelola usaha secara bertanggung jawab.

Keberhasilan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) sangat ditentukan oleh keseimbangan antara mekanisme pengawasan administratif dan pembinaan moral masyarakat. Integrasi antara aspek sosial, administratif, dan kultural dalam sistem evaluasi menciptakan pola tata kelola yang tidak hanya menekankan kepatuhan formal, tetapi juga internalisasi nilai tanggung jawab. Dengan demikian, evaluasi berfungsi sebagai instrumen strategis dalam menjaga keberlanjutan dana bergulir sekaligus memperkuat stabilitas ekonomi masyarakat desa melalui perilaku finansial yang lebih disiplin dan bertanggung jawab.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola evaluasi dalam Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir memiliki kesesuaian dengan praktik tata kelola desa yang baik sebagaimana dikemukakan dalam literatur. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sulsaman Moita (2022) yang menekankan penguatan tata kelola BUMDes berbasis karakter dan potensi masyarakat. Kesamaan terlihat pada fokus pembinaan karakter, transparansi, partisipasi peminjam, dan kapasitas pengelola.

Evaluasi yang dilakukan secara berkala dengan melibatkan BPD memperkuat prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dalam pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU). Keterlibatan lembaga pengawas ini memastikan setiap proses pengelolaan dana berbasis data yang dapat dipertanggungjawabkan serta sesuai dengan prinsip tata kelola pemerintahan desa. Selain itu, sistem evaluasi juga mendorong pembelajaran sosial di antara penerima pinjaman, sehingga tanggung jawab finansial tidak hanya dipahami secara individual, tetapi juga menjadi nilai kolektif dalam kehidupan masyarakat desa.

Sistem evaluasi dan pengawasan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir berperan sebagai instrumen pengendalian

sekaligus pembinaan karakter tanggung jawab masyarakat. Meskipun telah berjalan baik dalam aspek transparansi, akuntabilitas, dan kelembagaan, masih terdapat tantangan pada konsistensi kepatuhan masyarakat dan kapasitas pengelola. Oleh karena itu, diperlukan penguatan monitoring, peningkatan kapasitas pengelola, dan optimalisasi sosialisasi agar keberlanjutan program serta internalisasi tanggung jawab finansial dapat berjalan lebih konsisten.

Berdasarkan hasil penelitian, sistem evaluasi dan pengawasan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana pembinaan disiplin dan tanggung jawab finansial masyarakat. Namun, efektivitasnya masih dipengaruhi oleh rendahnya konsistensi kepatuhan masyarakat dan keterbatasan kapasitas pengelola. Oleh karena itu, diperlukan penguatan monitoring, peningkatan kapasitas pengelola, dan sosialisasi kewajiban pengembalian pinjaman secara berkelanjutan agar keberlanjutan dana bergulir dan internalisasi tanggung jawab masyarakat dapat berjalan lebih optimal.

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di Desa Koto Majidin Hilir melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) dalam BUMDes sangat ditentukan oleh kepemimpinan Kepala Desa yang bersifat strategis, partisipatif, dan berorientasi jangka panjang. Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pembiayaan ekonomi desa, tetapi juga sebagai wahana pemberdayaan sosial yang efektif dalam membentuk karakter tanggung jawab masyarakat. Beberapa poin utama yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam membangun tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir bersifat partisipatif dan inspiratif serta mampu membangun kesadaran tanggung jawab masyarakat dalam pengelolaan program.
2. Pendekatan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam membangun tanggung jawab pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes telah mencerminkan prinsip transparansi, responsibilitas, profesionalisme, dan rule of law dalam pelaksanaannya.
3. Upaya pemberdayaan masyarakat oleh Kepala Desa melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes membentuk kemandirian ekonomi dan disiplin sosial masyarakat, serta berfungsi sebagai sarana pembelajaran ekonomi dan penguatan tanggung jawab kolektif.
4. Sistem evaluasi dan pengawasan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir efektif dalam menegakkan aturan pengelolaan pinjaman serta meningkatkan disiplin dan tanggung jawab finansial masyarakat.

B. Saran

1. Kepala Desa dan pengelola BUMDes perlu melakukan pendampingan rutin melalui pembinaan manajemen usaha dan literasi keuangan secara lebih terstruktur untuk meningkatkan transparansi, tanggung jawab masyarakat, profesionalisme pengelola, serta konsistensi dalam penerapan aturan dan sanksi.
2. Kepala Desa perlu memperkuat komunikasi dan pendampingan kepada masyarakat untuk meningkatkan pemahaman tentang tanggung jawab pengembalian pinjaman. Selain itu, memperbaiki sistem administrasi dan melibatkan lebih banyak masyarakat dalam evaluasi dapat meningkatkan transparansi dan kepatuhan terhadap aturan.
3. Upaya pemberdayaan masyarakat melalui program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) perlu diperkuat dengan pembinaan ekonomi yang konsisten, pendampingan berkelanjutan, serta internalisasi nilai tanggung jawab agar kemandirian ekonomi dan disiplin sosial masyarakat dapat terwujud secara berkelanjutan.
4. Sistem evaluasi dan pengawasan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) perlu diperkuat melalui monitoring, peningkatan kapasitas pengelola, dan sosialisasi kewajiban pengembalian pinjaman, karena efektivitas masih terbatas akibat kepatuhan masyarakat yang belum stabil. Langkah ini penting untuk menjaga keberlanjutan dana bersama dan membentuk tanggung jawab masyarakat.
5. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan studi komparatif di desa lain untuk menilai keberlanjutan program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) dan efektivitas kepemimpinan desa dalam jangka panjang. Hal ini dapat memperkaya kajian teori dan praktik pengelolaan BUMDes.
6. Pemerintah kecamatan dan dinas terkait diharapkan memberikan pembinaan dan pengawasan kepada pengelola BUMDes untuk memperkuat tata kelola dan keberlanjutan program Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU).

DAFTAR PUSTAKA

- Aflisia, N., Afrial, A., & Karolina, A. (2022). *Konsep Kewajiban Manusia dan Implikasinya dalam Pendidikan Islam*. Belajea: Jurnal Pendidikan Islam.
- Angkasa, N. A. N., & Nuzirwan, N. (2022). *Peran kepala desa dalam pengelolaan dana desa*. Jurnal Penelitian Hukum.
- Aulia, R., & Astuti, R. P. (2023). *Analisis Peran Pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) terhadap Perkembangan UMKM di Kabupaten Probolinggo (Studi Kasus BSI KCP Probolinggo)*. Jurnal Pengabdian Masyarakat.
- Ansari, M. A. (2025). *Experiential Learning Transforming Classroom from Passive Listening to Active Engagement*. International Journal For Multidisciplinary Research.
- Arianto, B., & Sopiarti, T. (2022). *Peran Kepala Desa Dalam Penguatan Transparansi dan Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa di Desa Sukarendah Kabupaten Lebak*. Indonesian Accounting Literacy Journal.
- Arifudin, O.(2020). *Psikologi Pendidikan (Tinjauan Teori dan Praktis)*. Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Al-Qaradawi, Y. (2021). *Min fiqh ad-dawlah fi al-Islam (Fiqh Negara dalam Perspektif Islam)*. Kairo: Maktabah Wahbah.
- Aziz, A., Wahyuni, H., Hasib, R., Ridho, & Salam. (2022). *Pengembangan karakter tanggung jawab siswa melalui*, Jurnal Pendidikan (UNY).
- Barcelos, P. G. L. (2022). *Understanding the types of bank loans for microentrepreneurs*. Revista Científica Sistemática.
- Budiyanti, B., Barus, M. N. B., Hutasuho, V. R., Situmeang, E. N. S., & Rosni, R. (2024). *Peran Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Perekonomian Dan Pengembangan Masyarakat Desa Laut Dendang Menuju Desa Mandiri*. Jurnal Bisnis Inovatif dan Digital.
- Candela, A. G. (2019). *Exploring the Function of Member Checking*. The Qualitative Report.

- Candra, Hadi dan Putra, Pristian Hadi. (2023). *Konsep dan Teori Pendidikan Karakter: Pendekatan Filosofis, Normatif, Teoritis dan Aplikatif*. Indramayu: Penerbit Adab.
- Carcary, M. (2020). *The Research Audit Trail: Methodological Guidance for Application in Practice*. The Electronic Journal of Business Research Methods.
- Dewi, N. F., Asmah, A., & Muntomimah, S. (2021). *Efektifitas Meaningful Learning Terhadap Tanggung Jawab Anak Kelompok B Usia 3-4 Tahun Di Play Group Amanah Bunda Malang*. Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Anak Usia Dini.
- Dunn, B. R. (2023). *For financial illiteracy*. Economic and Labour Relations Review.
- Fadhilah, M. (2023). *Pola kemitraan antara perusahaan modal ventura dengan usaha mikro kecil dan menengah untuk meningkatkan daya saing usaha*. Jurnal Yustitia.
- Fahmin, N., Jamrizal, J., & Us, K. A. (2023). *Kepemimpinan Organisasi Pendidikan Unggul (Jenis, Gaya, dan Model)*. Jurnal Ilmiah dan Karya Mahasiswa.
- Gugerty, M. K. (2023). *Theory of Change and Logic Models*. Oxford University Press.
- Guttermann, A. S. (2023). Leadership Styles. *Social Science Research Network*.
- Haji, I. (2023). *Obligation and Responsibility*. Oxford University Press.
- Handayani, P., Patmasari, E., & Yuniarni, Y. (2024). *Analisis Gaya Kepemimpinan Kepala Desa Tosora Kecamatan Majauleng Kabupaten Wajo*. 1(2). Jurnal Ilmu Hukum, Administrasi Publik dan Ilmu Komunikasi, 34–48.
- Harapik, Wahyuddin, Attamimi, U., & Ahmad, R. G. (2025). *Kepemimpinan kepala desa dalam peningkatan pembangunan di desa roda kecamatan kolono kabupaten konawe selatan*. Journal Publicuho, 8(3), 2089–2102.
- Harahap, F. H., & Nawawi, Z. M. (2022). *Karakteristik dan bentuk kelembagaan lembaga keuangan mikro syariah di indonesia*. Studia Economica: Jurnal

Ekonomi Islam.

- Harefa, E. A., Bawamenewi, A., & Harefa, A. (2023). *The Leadership Role Of The Village Head In Realizing Development In Tetehosi I Village, Gunungsitoli Idanoi Sub-District In 2023*. Edumaspul: Jurnal Pendidikan, 7(2), 5897–5903.
- Iqra, M. T. (2025). *Leadership Styles and Their Impact on Employee Performance: A Comprehensive Review*. 1(3), 19–24.
- Jenita, Andrini, R., Hamdalah, & Hertina. (2022). *Sosialisasi Prosedur Konversi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Menuju Sistem Syariah Di Kecamatan Tambang Kabupaten Kampar*. Jurnal Pengabdian Masyarakat Akademisi.
- Kartika, I., Abriansyah, F., Aziz, H. A., Handayani, D., & Aulia, F. (2024). *Analisis Unsur-Unsur yang Menentukan Tingkah Laku Kepemimpinan, Konsep Dasar Kepemimpinan, dan Syarat-Syarat Kompetensi Pemimpin Pendidikan Islam*. Jurnal Dirosah Islamiyah, 6(3), 1078–1084.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2022). *Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pengembangan BUMDes/BUMDesma dan Kelembagaan*.
- Kiyato, P. L., Purwanto, D., & Budiati, A. C. (2024). *Tepisari Village Government Strategies in Increasing Community Participation in Development Programs*. Santhet: Jurnal Sejarah, Pendidikan, Dan Humaniora.
- Kushandajani, K. (2024). *The Role of Leadership and Local Capital on Village Fund Management*. International Journal of Social Science and Human Research.
- Kusuma, A., & Sari, B. (2022). *Pembelajaran sosial dalam pengembangan tanggung jawab anak*. Jurnal Pendidikan Karakter.
- Lestari, S. (2025). Strategic leadership strategies of village heads in driving sustainable tourism village development. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik (JISoP)*, 7(2), 184–192.

- Lustono, Maesaroh, S., Saputra, A. W., & Suryani, R. (2022). *Optimalisasi pemberdayaan BUMDes melalui strategi manajemen usaha yang mandiri dan profesional pada BUMDes di Desa Wanadadi*. Jurnal Pengabdian Masyarakat.
- Mahmoudi-Dehaki, M., & Nasr-Esfahani, N. (2025). *Nurturing Responsible Digital Citizens in the Online World*.
- Marlina, E., Purwaningsih, M., Siagian, A. H. A. M., Al Hakim, S., & Maryati, I. (2024). *Ensuring Trustworthiness in Qualitative Research*. Advances in Library and Information Science (ALIS) Book Series.
- Miranti, M., & Arif, L. H. (2022). *Peran Kepala Desa dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Pada Pembangunan di Desa Warukin Kecamatan Tanta Kabupaten Tabalong*. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi.
- Moita, S., Tanzil, T., Kasim, S. S., & Sarmadan, S. (2022). *Pelatihan Penguatan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Berbasis Karakter dan Potensi Masyarakat di Desa Pombulaa Jaya Kecamatan Konda Kabupaten Konawe Selatan*. Jurnal Abdidas, 3(6), 959-966.
- Muhdiarta, U., & Anangkota, M. (2025). *Transformational Leadership Style of Village Heads in Development in Nafri Village, Abepura District, Jayapura City*. Formosa Journal of Applied Sciences, 4(10), 3329–3346.
- Najihah, A. (2024). *Molding the Future: The Integral Role of Leadership Styles in Shaping Organizational Success*. The Journal of History and Social Sciences.
- Narvaez, D. (2023). *Neurobiology and the development of human morality: Evolution, culture, and wisdom* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Nelpion, Piges, et al. (2023). *"Pengaruh Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola Terhadap Laporan Keuangan Bumdes Di Kabupaten Kuantan Singingi"*. Jurnal Sains Sosio Humaniora.
- Ningsih, E. P., & Rasyid, H. (2023). *Pengaruh metode pemberian tugas terhadap sikap tanggung jawab anak usia 5–6 tahun*. Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini.
- Normawati, N., Fadli, Z., & Pical, K. K. (2025). *Strategic management and*

- community-based development in optimizing bumdes nusatapi, morella village, central maluku. Jurnal Penelitian Administrasi Publik.*
- Nucci, L. (2023). *Nice Is Not Enough: Facilitating Moral Development*. Oxford University Press.
- Nuraini, M., & Abdullah, M. A. F. (2024). *Analisis pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk meningkatkan pendapatan asli desa*. Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora.
- Niswah, K., & Anggraini, T. (2023). *Analisis Persepsi Modal, Prosedur Pinjaman, Jaminan, dan Tingkat Margin Dalam Pengajuan Pembiayaan UMKM di Bank Syariah Indonesia KCP*. Tanjungbalai. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam.
- Pakamundi, M. R. (2022). *Pengelolaan badan usaha milik desa (BUMDes) dalam meningkatkan pembangunan desa di Kabupaten Donggala*. Jurnal Pembangunan Daerah, 1(1), 51–62. ISSN 2657-2478.
- Pererva, I. (2023). *Leadership Styles and Their Place in Managing the Enterprise Activities*. Business Inform, 2(541), 241–248.
- Prabowo, T. (2024). *Peran BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) Untuk Pemulihan Ekonomi Masyarakat Desa*. Exero, 6(2), 145–155.
- Prasetyo, L., Suryadi, H., & Ramadhan, T. (2023). *Pendampingan dan Pengaruhnya terhadap Keberhasilan PMU BUMDes*. Jurnal Pengabdian Desa.
- Purwati, N. E., Said, L. A., & Oleo, U. H. (2024). *OPTIMASI PEMBANGUNAN DESA: Kajian Kemampuan Manajemen Kepala Desa di Malalanda Buton Utara*.
- Putra, I. G., & Sari, N. P. (2023). *Stakeholder engagement in BUMDes management: A theoretical and empirical analysis*. International Journal of Rural Management, 19(2), 78-95.
- Rahman, A., & Hasan, M. (2021). *Circular economy in village-owned enterprises: A case study of BUMDes in Indonesia*. Sustainability, 13(4), 234-250.
- Ramadan, T. (2022). *Islam, the West and the Challenges of Modernity*. Islamic

Foundation.

- Rediyono, N. (2022). *Judul artikel tentang PMU/Project Management Unit*.
- Rizqi, R. M., & Firmansyah, J. (2022). *Review Sistem Pengelolaan Pinjaman Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dari Segi Hukum Perdata*. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(8), 2828-2833.
- Saida, U., Abadi, M. K. R., & Prasetyo, L. (2024). *Modal Sosial: Apakah Penting Dalam Penyelesaian Pinjaman di Lembaga Keuangan Mikro Syariah*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(1), 843–854.
- Sari, A. A. A. S. M., & Arisena, G. M. K. (2023). *Proses Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Kabupaten Bangli*. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*.
- Sari, N., Parawu, H. E., & Taufik, A. (2024). *Strategi Meningkatkan Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa yang Berkelanjutan*. *Kolaborasi*, 10(2), 107–121.
- Savitri, E., Dianto, V., & Hasan, M. A. (2022). *Pengaruh Implementasi Prinsip-Prinsip Tata Kelola terhadap Laporan Keuangan BUMDes di Kabupaten Kuantan Singingi*. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*.
- Seswandi, A., Burhan, B., Oemar, F., & Bambang, B. (2024). *Peningkatan transparansi laporan keuangan dan kinerja bumdes*. *Diklat Review*.
- Soeari, E. K., Ilhami, R., & Achmad, W. (2022). *The Role of Leadership in the Development of Public Organizations*. *Journal of Governance : Jurnal Ilmu Pemerintahan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa*.
- Siregar, S. B., & Ivanna, J. (2024). *The importance of a participatory approach in village development in the village of tanjung medan labuhan batu selatan*. *Sosioedukasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Dan Sosial*.
- Surbakti, V. M. B., Jamil, B., & Sembiring, W. M. (2024). *Gaya Kepemimpinan Kepala Desa pada Kinerja Aparatur Desa*. *Studi Kasus di Desa Susuk, Kecamatan Tiganderket, Kabupaten Karo*. 2(1), 53–59.
- Sulihan, S., & Choiriyah, I. U. (2024). *Community Engagement in BUMDes PUJA BERSINAR Management Practices*. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 19(4).

- Surya, S., Wajdi, N. K., Sulistiyani, N., Rusmayadi, R., Herman, H., & Rahayu, R. (2024). *Meningkatkan Motivasi: Tantangan dari Teori Determinasi Diri dalam Mengembangkan Kemampuan Menulis*. Edu Sociata.
- Susanto, P. C., Ali, H., Sawitri, N. N., & Widyastuti, T. (2023). *Strategic Management: Concept, Implementation, and Indicators of Success (Literature Review)*. Siber Journal of Advanced Multidisciplinary.
- Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014, *Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa)*.
- Republik Indonesia. (2024). *Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*.
- Urbaningrum, R. N., Nurhadiansyah, Agustin, D., Yulianti, F. S., & Fathiya, D. N. (2025). *Kualitas digitalisasi dalam pelayanan kepada masyarakat di Desa Setupatok*. Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
- Wibowo, M. S. (2023). *Implementasi pendidikan karakter tanggung jawab mampu meningkatkan hasil belajar siswa*. Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia.
- Ziolo, M. (2023). *Leadership style of the village head in driving the physical development of the village. study in Sungai Bawang Village Singingi District Kuantan Singingi Regency*, 58-63.

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

LAMPIRAN



SURAT KEPUTUSAN
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
Nomor : In 31/DPs/PP.00.930/2025
TENTANG
PENUNJUKAN PEMBIMBING TESIS MAHASISWA
TAHUN AKADEMIK 2023/2024 Ganjil
DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA

- Menimbang : c. Bahwa untuk menjamin kelancaran penyelesaian studi mahasiswa Program Pascasarjana IAIN Kerinci, dirasa perlu menunjuk dosen pembimbing penyusun tesis;
- d. Bahwa Dosen yang namanya tercantum dalam Surat Keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing penulisan tesis tersebut
- Mengingat : 8. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
9. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
10. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
11. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 48 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci;
12. Keputusan Direktur jendral Pendidikan Islam Nomor 3177 Tahun 2014 tentang Izin penyelenggara Program Magister pada IAIN Kerinci dengan Program Studi Pendidikan Agama Islam
13. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 656 Tahun 2019 tentang Izin Penyelenggaraan Program Studi Hukum Keluarga Islam (Ahwal Syakhshiyah) pada Institut Agama Islam Negeri Kerinci
14. Buku Panduan Akademik Program pascasarjana IAIN Kerinci Tahun Akademik 2021/2022.

MEMUTUSKAN

Menetapkan :

Pertama :

- Menunjuk ;
1. **Prof. Dr. Masnur Alam, M.PdI (NIP. 195602151986031003)**
sebagai **Pembimbing I**
 2. **Dr. Ronal Regen, S.E, M.Si (NIP. 198110202006041005)**
sebagai **Pembimbing II**

Dari Mahasiswa
Nama/NIM :

RIDHO HERMAN SAPUTRA / 211024046

Program Studi :

S.2 Pendidikan Agama Islam

Judul :

**Strategi Kepala Desa dalam Penguatan Karakter
Tanggung Jawab Masyarakat Melalui Program
BUMDES di Desa Koto Majidin Hilir**

Ketiga :

Kepada pembimbing tesis yang namanya tersebut di atas diberikan honorium sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Keputusan ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila terdapat kekeliruan akan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya

DITETAPKAN DI : SUNGAI PENUH
PADA TANGGAL : 08 Mei 2025

DIREKTUR,



Reda, Dr. Hj. WISNARNI, M.PdI
NIP. 1967110199401 2 001

Tembusan;
1. Rektor IAIN Kerinci
2. Arsip



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) KERINCI
PROGRAM PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Kapten Muradl Kec. Perisai Bukit Kota Sungai Penuh

Telp (0748) 21065 Fax (0748) 22114

Kode Pos 37112 Website: www.iaikerinci.ac.id email: info@iaikerinci.ac.id

Nomor : B-050/In.31/DPs/PP.00.9/01/2026

Sungai Penuh, 20 Januari 2026

Lamp : Izin Penelitian

Perihal : *Mohon Izin Penelitian*

Kepada,

Yth. Kepala Kesbangpol Kabupaten Kerinci

di -

Tempat

Assalamu 'alaikum w.w.

Dengan Hormat, dalam rangka pengumpulan data lapangan untuk penyusunan tugas (Penulisan Tesis) Mahasiswa Program Pascasarjana (S.2) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kerinci berikut :

Nama : **RIDHO HERMAN SAPUTRA**
Nomor Induk Mahasiswa : 211024046
Alamat : Sawahan Koto Majidin, Kec. Air Hangat
Judul Tesis : Strategi Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Desa Koto Majidin Hilir Kecamatan Air Hangat Kabupaten Kerinci Provinsi Jambi.

Maka dengan ini kami mohon kepada Bapak/Saudara kiranya berkenan memberikan Rekomendasi untuk yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian.

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data antara lain adalah :

1. Observasi;
2. Wawancara;
3. Dokumentasi;

Demikian disampaikan, atas bantuan dari Bapak/saudara diucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum w.w.



Prof. Dr. Hja Wisnarni, M.PdI

NIP. 19670710 199401 2 001

Tembusan :

- Rektor IAIN Kerinci (sebagai laporan)
- Arsip



PEMERINTAH KABUPATEN KERINCI
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK

Komplek Perkantoran Bukit Tengah, Siulak Kode Pos 37162
Pos-el kesbangpolkabupatenkerinci@gmail.com Web kesbangpol.kerincikab.go.id

REKOMENDASI IZIN PENELITIAN
B-000.9-27/Wasnas Kesbangpol/2026

- Membaca : Surat dari : IAIN-KERINCI Nomor : B-050/In.31/DPs/PP.00.9/01/2025
Tanggal : 20 Januari 2026 Perihal : Izin Penelitian
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 18 Tahun 2002 tentang Sistem Nasional Penelitian Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi,
2. Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2006 tentang Perizinan Melakukan Penelitian dan Pengembangan Bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing dan Organisasi Asing,
3. Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian,
4. Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009 tentang Pembentukan Organisasi Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kerinci sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2013 tentang Perubahan ketiga atas Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kerinci,
5. Peraturan Bupati Nomor 5 Tahun 2014 tentang Uraian Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Kerinci.
- Memperhatikan : Proposal yang bersangkutan
- Memberikan izin kepada : Nomor Urut : 25
Nama : RIDHO HERMAN SAPUTRA
NIM / NPM : 211024046
Agama : Islam
Pekerjaan : Mahasiswa
Fakultas/Jurusan : Pascasarjana/Pendidikan Agama Islam
Kebangsaan : Indonesia
No HP : 082182017255
Alamat : Desa Sawahan Koto Majidin kec. Air Hangat
- Untuk : Melakukan Penelitian
- Judul : STRATEGI KEPALA DESA DALAM PENGUATAN KARAKTER TANGGUNG JAWAB MASYARAKAT DALAM PENGELOLAAN UNIT PINJAMAN MODAL USAHA BUMDES DESA KOTO MAJIDIN HILIR KECAMATAN AIR HANGAT KABUPATEN KERINCI PROVINSI JAMBI
- Tempat Penelitian : Desa Koto Majidin Hilir
- Waktu : Januari s/d Februari 2026
1. Sebelum melakukan Penelitian terlebih dahulu melaporkan kepada Kaban/Kadis/Kakan/Instansi yang bersangkutan untuk mendapat petunjuk seperlunya.
 2. Wajib menjaga tata tertib dan mentaati ketentuan dan adat istiadat yang berlaku ditempat penelitian.
 3. Tidak dibenarkan melakukan penelitian yang tidak ada kaitannya dengan Judul Penelitian dimaksud.
 4. Laporan Hasil Penelitian disampaikan kepada Bupati Kerinci melalui Badan Kesbangpol Kabupaten Kerinci dan disampaikan kepada OPD dan atau Lembaga yang menjadi Objek Penelitiannya.
 5. Tidak menggunakan Surat Rekomendasi Izin Penelitian ini untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintah.
 6. Tetap patuh dan mentaati protokol kesehatan selama melaksanakan penelitian.
 7. Surat Rekomendasi Izin Penelitian ini akan dicabut kembali apabila pemegangnya tidak mentaati ketentuan tersebut diatas.
- Demikianlah untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

BUKIT TENGAH, 21 Januari 2026
SEKRETARIS BADAN KESATUAN BANGSA DAN
POLITIK KABUPATEN KERINCI



RJALUDDIN, Amk, SE, MM
Pembina IV/a
NIP 197607172006041004

Tembusan disampaikan kepada Yth:

1. Bupati Kerinci / Sekretaris / Jajaran



**PEMERINTAH KABUPATEN KERINCI
KECAMATAN AIR HANGAT
DESA KOTO MAJIDIN HILIR**

Kantor : Rt 01 Dusun Koto Dili

email: pemdesktrmh@gmail.com

Kode Pos. 37161

SURAT KETERANGAN

Nomor : 470.2/r.8/05.2015-KMH/II/2026

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Desa Koto Majidin Hilir Kecamatan Air Hangat Kabupaten Kerinci, Menerangkan bahwa :

Nama	: RIDHO HERMAN SAPUTRA
NIM	: 211024046
Pekerjaan	: Mahasiswa IAIN
Perguruan Tinggi	: IAIN Kerinci
Agama	: Islam
Alamat	Rt 02 Dusun Larik Dumu Desa Sawahan Koto Majidin Kecamatan Air Hangat Kabupaten Kerinci

Yang mana nama tersebut diatas Benar telah melaksanakan Penelitian Dan Pengumpulan Data di Desa Koto Majidin Hilir Kecamatan Air Hangat Kabupaten Kerinci dari tanggal 21 Januari s/d 22 Februari 2026, dalam rangka mengumpulkan data-data untuk menyelesaikan Penggarapan Tesis Dengan Judul: **"Strategi Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Desa Koto Majidin Hilir Kecamatan Air Hangat Kabupaten Kerinci Provinsi Jambi**. Digunakan untuk yang bersangkutan dalam Penulisan Tesis.

Demikianlah surat Keterangan Ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Terima kasih

Koto Majidin Hilir, **22** Februari 2026

Kepala Desa,


NASWAN HERMAWAN, SHI

TRANSKIP WAWANCARA

A. Judul Penelitian:

Gaya Kepemimpinan Kepala Desa dalam Penguatan Karakter Tanggung Jawab Masyarakat dalam Pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha BUMDes Desa Koto Majidin Hilir.

B. Tujuan Wawancara

Tujuan wawancara ini adalah untuk menggali bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Desa dalam membangun karakter tanggung jawab masyarakat melalui program BUMDes, meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Wawancara ini juga bertujuan mengidentifikasi faktor pendukung dan hambatan, serta peran Kepala Desa dalam menumbuhkan sikap disiplin, jujur, dan partisipatif masyarakat dalam pengelolaan BUMDes.

C. Indikator-indikator Variabel

1. Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Desa

Berfungsi untuk mengidentifikasi bagaimana strategi tersebut berpengaruh terhadap pembentukan karakter tanggung jawab masyarakat.

a. Perencanaan Gaya Kepemimpinan

1. Kemampuan Kepala Desa dalam merumuskan visi dan misi yang mendorong partisipasi masyarakat.
2. Menyusun program sosialisasi kepada masyarakat terkait BUMDes.

b. Implementasi strategi

1. Memberikan pendampingan langsung kepada masyarakat.
2. Memberikan keteladanan dalam kepemimpinan dan pengelolaan.
3. Melakukan komunikasi partisipatif dengan masyarakat.
4. Menetapkan regulasi dan aturan terkait pengelolaan BUMDes.

c. Evaluasi dan control

1. Menjalankan transparansi laporan keuangan dan kegiatan.
2. Melakukan monitoring secara berkala.

3. Memberikan sanksi dan apresiasi terhadap masyarakat sesuai perilaku tanggung jawabnya.
- d. Faktor pendukung dan penghambat
 1. Dukungan perangkat desa.
 2. Keterlibatan tokoh masyarakat.
 3. Hambatan berupa keterbatasan dana, sumber daya manusia, dan kesadaran masyarakat.

2. Variabel Karakter Tanggung Jawab

Fokus pada perilaku nyata masyarakat sebagai dampak dari pelaksanaan program BUMDes.

- a. Kesadaran kewajiban
 1. Disiplin dalam mengembalikan pinjaman sesuai perjanjian.
 2. Partisipasi dalam musyawarah desa dan rapat BUMDes.
- b. Komitmen bertindak
 1. Konsistensi dalam menjaga keberlangsungan dana bersama.
 2. Partisipasi aktif dalam kegiatan dan usaha BUMDes.
- c. Konsistensi moral
 1. Kejujuran dalam pemanfaatan dana pinjaman.
 2. Keterbukaan/transparansi masyarakat dalam menggunakan bantuan.
 3. Keberanian menghadapi konsekuensi
 4. Kesiadaan mengakui kesalahan atau keterlambatan.
 5. Kesiadaan bertanggung jawab menyelesaikan kewajiban walaupun menghadapi kesulitan.

D. Pertanyaan Wawancara

NO	RESPONDEN	PERTANYAAN WAWANCARA	JAWABAN
1.	Kepala Desa Naswan Hermawan	Mekanisme tata kelola PMU seperti apa yang Bapak kembangkan melalui pengurus PMU berlandaskan peraturan lokal, dan bagaimana mekanisme tersebut dirancang untuk mencegah risiko seperti penyalahgunaan dana? Apa upaya pemberdayaan yang Anda lakukan, seperti pelatihan, pendampingan, atau penguatan modal sosial? Bagaimana upaya ini membentuk tanggung jawab? Bagaimana Bapak memantau perkembangan pengembalian pinjaman PMU dari waktu ke waktu, dan hal-hal apa yang menjadi perhatian utama Bapak? Apa tantangan utama dalam membangun karakter	Aturan PMU dirumuskan melalui musyawarah, perjanjian tertulis disepakati bersama, dan pengawasan dilakukan secara rutin baik administrasi maupun komunikasi langsung. Mekanisme ini mencegah penyalahgunaan karena peminjam merasa terikat oleh kesepakatan sosial dan moral. Selain modal, kami memberikan pendampingan usaha, pelatihan, dan penguatan modal sosial. Pertemuan rutin antar peminjam memperkuat solidaritas dan disiplin kolektif. Hal ini membentuk sikap tanggung jawab dan kemandirian usaha. Kami memantau melalui laporan bulanan dan rapat triwulanan bersama BPD. Fokus pada tren pengembalian, alasan keterlambatan, dan dampaknya. Evaluasi digunakan sebagai pembinaan, bukan tekanan, untuk menjaga keberlanjutan PMU. Tantangan utama adalah kondisi ekonomi dan persepsi pinjaman sebagai bantuan gratis. Kami mengatasinya dengan edukasi finansial, pendampingan, perjanjian tertulis, dan sanksi sosial yang disepakati bersama. Masyarakat disiplin memiliki usaha lebih stabil, kepercayaan antaranggota meningkat, dan keberlanjutan PMU terjaga. Dampak sosial dan ekonomi

		tanggung jawab masyarakat melalui PMU, dan bagaimana upaya Bapak dalam menyikapi tantangan tersebut? Bagaimana penguatan karakter tanggung jawab melalui PMU berdampak pada kondisi sosial dan ekonomi masyarakat di Desa Koto Majidin Hilir? Bagaimana pemerintah desa memastikan aturan dan kesepakatan tersebut dipahami serta dijalankan oleh masyarakat penerima pinjaman?	terlihat dari solidaritas, rasa memiliki, dan stabilitas usaha. Koordinasi melalui rapat rutin dan komunikasi langsung. BPD ikut mengawasi, pengurus BUMDes menjalankan operasional, dan keputusan diambil secara partisipatif. Masalah pengembalian dibahas bersama untuk solusi adil. Kepala Desa menerapkan kepemimpinan partisipatif dan transformasional. Beliau sering turun langsung ke lapangan, berbicara dengan peminjam, dan membuka ruang diskusi sebelum mengambil keputusan. Hal ini membuat kami lebih mudah mengelola PMU, karena masyarakat merasa dilibatkan dan bertanggung jawab dalam pengembalian pinjaman. Aturan disosialisasikan melalui musyawarah, pertemuan rutin, dan pendampingan. Penjelasan persuasif dan dialog dua arah membuat masyarakat memahami tanggung jawab dan kepatuhan lebih tinggi karena kesadaran, bukan paksaan.
2.	Pengurus BUMDes PMU Zapel Niskal	Dapatkah Anda jelaskan secara detail bagaimana gaya kepemimpinan Kepala Desa memengaruhi pengelolaan Unit PMU sehari-hari? Tolong berikan contoh spesifik di mana gaya kepemimpinan beliau berhasil mendorong tanggung jawab masyarakat dalam pengembalian pinjaman	Kepala Desa menerapkan kepemimpinan partisipatif dan transformasional. Beliau sering turun langsung ke lapangan, berbicara dengan peminjam, dan membuka ruang diskusi sebelum mengambil keputusan. Hal ini membuat kami lebih mudah mengelola PMU, karena masyarakat merasa dilibatkan dan bertanggung jawab dalam pengembalian pinjaman.

		Dapatkah Anda gambarkan pendekatan apa saja yang digunakan Kepala Desa untuk membantu membangun tanggung jawab masyarakat melalui PMU, dan bagaimana pendekatan tersebut diterapkan dalam praktik? Tolong sebutkan pendekatan spesifik yang Anda lihat paling berdampak pada peningkatan pengembalian pinjaman Sebagai pengelola, dapatkah Anda jelaskan bagaimana tata kelola PMU yang dikembangkan Kepala Desa memengaruhi operasional harian Anda, termasuk rutinitas dan tantangan yang dihadapi? Tolong berikan contoh tantangan dalam tata kelola yang secara langsung memengaruhi tanggung jawab masyarakat, dan bagaimana tantangan itu diatasi. Dapatkah Anda jelaskan secara rinci bagaimana upaya pemberdayaan yang dilakukan Kepala Desa melalui PMU membantu masyarakat, termasuk manfaat jangka pendek dan panjang? Dapatkah Anda gambarkan bagaimana sistem evaluasi yang diterapkan Kepala Desa memengaruhi	Pendekatan yang efektif adalah kombinasi dialog, motivasi, dan pendampingan langsung. Kepala Desa ikut menemui peminjam yang terlambat membayar, memberikan penjelasan dan solusi, sehingga masyarakat lebih memahami kewajiban mereka dan termotivasi untuk disiplin. Tata kelola PMU berbasis musyawarah dan perjanjian tertulis. Operasional harian kami dipandu aturan yang disepakati bersama. Tantangan muncul ketika peminjam menghadapi kendala ekonomi, namun kami menyelesaikannya melalui pendampingan dan komunikasi langsung agar tanggung jawab tetap terjaga. Kami menyalurkan modal disertai pendampingan usaha, pelatihan, dan penguatan modal sosial. Pertemuan rutin antar peminjam menjadi sarana berbagi pengalaman, memperkuat disiplin, tanggung jawab, dan kemandirian usaha masyarakat. Evaluasi dilakukan melalui laporan bulanan dan rapat rutin bersama Kepala Desa dan BPD. Kami memantau peminjam,
--	--	---	--

		pengelolaan PMU, termasuk frekuensi, elemen, dan hasilnya? Tolong jelaskan apakah dan bagaimana evaluasi membantu mengatasi keterlambatan pengembalian, dengan contoh spesifik dari pengalaman Anda. Dapatkah Bapak/Ibu menjelaskan secara rinci proses pengajuan pinjaman, pencairan, hingga pengembalian dana PMU yang selama ini diterapkan? Bagaimana proses penyusunan aturan atau kesepakatan pengelolaan PMU di desa ini, dan sejauh mana peran Bapak dalam proses tersebut? Berdasarkan pengalaman pengelola, bagaimana perbedaan sikap dan perilaku masyarakat yang disiplin dibandingkan dengan masyarakat yang sering mengalami keterlambatan pengembalian? Apakah terdapat pedoman tertulis atau SOP (Standar Operasional Prosedur) khusus dalam pengelolaan PMU BUMDes? Jika tidak	mengidentifikasi kendala, dan memberikan tindak lanjut. Evaluasi ini mendorong masyarakat disiplin tanpa menimbulkan tekanan, karena prosesnya persuasif dan transparan. Masyarakat mengajukan pinjaman melalui formulir, diverifikasi bersama BPD, lalu dicairkan oleh pengurus. Pengembalian dipantau secara administrasi dan lapangan. Pendampingan rutin memastikan kewajiban peminjam dipenuhi secara tepat waktu. Aturan disusun melalui musyawarah desa dengan Kepala Desa, BPD, pengurus, dan masyarakat. Kami menyiapkan mekanisme operasional harian sesuai kesepakatan tersebut, sehingga semua pihak memahami kewajiban dan tanggung jawabnya. Masyarakat disiplin menunjukkan usaha lebih stabil dan komunikasi lancar dengan pengurus. Yang sering terlambat biasanya menghadapi kendala ekonomi atau menganggap pinjaman seperti bantuan gratis, sehingga dibutuhkan pendampingan lebih intens. Ada perjanjian tertulis dan catatan administrasi, meski SOP formal tidak lengkap. Pengelolaan tetap berjalan lancar melalui pengawasan rutin, komunikasi,
--	--	--	---

		ada, bagaimana pengelolaan tetap dijalankan?	dan pendampingan sesuai kebutuhan masyarakat.
3.	BPD Edo Yuliandra	Sebagai BPD yang bertugas mengawasi kegiatan desa, bagaimana Anda melihat gaya kepemimpinan Kepala Desa Koto Majidin Hilir dalam mengarahkan pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes terkait penguatan karakter tanggung jawab masyarakat? bagaimana Anda melihat tata kelola Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes yang dikembangkan oleh Kepala Desa untuk mendukung pembentukan karakter tanggung jawab masyarakat? Dari pengalaman Anda sebagai BPD, bagaimana upaya pemberdayaan masyarakat yang dilakukan Kepala Desa melalui Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir?	Kepala Desa selalu membuka ruang dialog sebelum mengambil keputusan. Pendekatan partisipatif ini membuat BPD dan masyarakat merasa dilibatkan dan bertanggung jawab, sehingga pengembalian pinjaman meningkat dan pengelolaan PMU lebih lancar. Tata kelola PMU Kepala Desa transparan dan terstruktur, dengan mekanisme pinjaman jelas dan pengawasan ketat. Hal ini mendorong masyarakat bertanggung jawab karena adanya peran BPD sebagai pengawas. Meski terkadang kurang efektif untuk peminjam yang terlambat, secara keseluruhan pendekatan partisipatif ini membangun karakter tanggung jawab masyarakat. Upaya pemberdayaan masyarakat melalui PMU tidak hanya penyaluran dana, tetapi juga pendampingan dan perhatian Kepala Desa. Pengelola BUMDes rutin berkomunikasi dengan peminjam, menanyakan perkembangan usaha, dan membantu mencari solusi kendala. Pendekatan ini mendorong tanggung jawab dan kedisiplinan, meningkatkan kemandirian ekonomi serta kesadaran masyarakat terhadap dana PMU sebagai aset bersama.

		Sebagai BPD yang terlibat dalam pengawasan desa, bagaimana Anda melihat sistem evaluasi yang diterapkan Kepala Desa terhadap pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir?	Sistem evaluasi PMU oleh Kepala Desa sudah terstruktur dan dilakukan secara berkala melalui laporan pengelola, dibahas bersama pemerintah desa dan BPD. Evaluasi tidak hanya menilai pengembalian pinjaman, tetapi juga pelaksanaan program, kendala masyarakat, dan efektivitas pengelolaan. Meskipun masih perlu penyempurnaan seperti dokumentasi lebih rapi dan indikator jelas, evaluasi ini mendorong keterbukaan, kedisiplinan, dan tanggung jawab, sekaligus memastikan PMU memberi manfaat sosial dan ekonomi bagi masyarakat
4.	Masyarakat Penerima PMU	Menurut Anda, bagaimana cara Kepala Desa memimpin yang membuat Anda merasa bertanggung jawab atas pinjaman? Apa yang membuat gaya kepemimpinannya efektif atau kurang? Bagaimana pendekatan yang digunakan Kepala Desa dalam membangun tanggung jawab masyarakat melalui pengelolaan Unit Pinjaman Modal Usaha (PMU) BUMDes Koto Majidin Hilir? Bagaimana tata kelola PMU membuat Anda merasa bertanggung jawab? Misalnya, melalui perjanjian atau pengawasan?	Kepala Desa memimpin dengan dialog dan musyawarah, bukan ancaman. Kami merasa dihargai dan termotivasi untuk mengembalikan pinjaman karena merasa ikut menjaga kepercayaan desa, bukan karena takut sanksi. Beliau selalu memanggil kami untuk musyawarah, mendampingi peminjam yang terlambat, memberi penjelasan dan motivasi. Hal ini membuat kami memahami pentingnya kewajiban dan disiplin dalam pengembalian pinjaman. Perjanjian pinjaman dibuat tertulis dan disosialisasikan melalui rapat. Pengawasan rutin oleh Kepala Desa dan pengurus BUMDes membuat kami lebih bertanggung jawab karena semua kesepakatan dapat dicek kapan saja.

		Apa upaya pemberdayaan dari Kepala Desa yang membuat Anda lebih bertanggung jawab? Misalnya, melalui pendampingan usaha? Bagaimana sistem evaluasi membuat Anda lebih disiplin? Misalnya, melalui pengumuman hasil evaluasi? Dapatkah anda menceritakan pengalaman sejak awal mengajukan pinjaman PMU, mulai dari proses pengajuan, penerimaan dana, hingga kewajiban pengembalian? Menurut anda, apa yang perlu diperbaiki agar pengelolaan PMU ke depan bisa berjalan lebih baik dan masyarakat lebih tertib dalam pengembalian?	Pendampingan usaha, pelatihan, dan pertemuan rutin membuat kami belajar mengelola usaha, berbagi pengalaman, dan mengingatkan kewajiban pengembalian. Ini meningkatkan disiplin dan motivasi untuk menyelesaikan pinjaman tepat waktu. Evaluasi dilakukan melalui pertemuan dan komunikasi langsung. Jika terlambat, kami dibimbing untuk mencari solusi, bukan dimarahi. Hal ini membuat kami tetap merasa bertanggung jawab tanpa merasa tertekan. Pengajuan melalui formulir, diverifikasi bersama BPD, dicairkan oleh pengurus, dan pengembalian dipantau rutin. Pendampingan dari Kepala Desa dan pengurus membantu kami mengelola usaha dan menyelesaikan kewajiban. Perlu penegasan aturan yang konsisten, peningkatan pendampingan untuk peminjam yang kesulitan ekonomi, dan sosialisasi berkelanjutan agar masyarakat lebih disiplin dan program PMU berjalan lebih optimal.
--	--	--	--

DOKUMENTASI





Wawancara Penerima PMU Bapak Arda Zikri



Wawancara Penerima PMU Bapak Natsir



Wawancara Penerima PMU IBuk Eva Desla Sari



Wawancara Penerima PMU Ibuk Delmayanti



Wawancara Penerima PMU Bapak Andal Antonius



Wawancara Penerima PMU Ibuk Elpis



Rapat Evaluasi PMU



Rapat Evaluasi Bulanan PMU



Rapat Tutup Buku Program PMU



Proses Pencairan Pinjaman



Proses Pencairan Pinjaman

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
K E R I N C I

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap : RIDHO HERMAN SAPUTRA
Tempat/tanggal lahir : Kerinci, 02 November 2001
Program Studi : Pendidikan Agama Islam
Konsentrasi : Pendidikan Karakter
Pekerjaan : Mahasiswa



Pendidikan

(Tahun) Sekolah Dasar : 2006-2013
(Tahun) SLTP : 2013-2016
(Tahun) SLTA : 2016-2019
(Tahun) Sarjana S1 : 2019-2023
(Tahun) lainnya : -

Pekerjaan

2024-sekarang : Guru Tidak Tetap di MTsN 2 Kerinci
(Tahun) :
(Tahun) :
(Tahun) :
(Tahun) :
Pengalaman Penelitian : (Tahun)
Tulisan Artikel :
Makalah :
Suami :
Isteri :
Anak :

Penulis,

RIDHO HERMAN SAPUTRA