ANALISIS STRATEGI PEMBERDAYAAN EKONOMI MELALUI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) OLEH INSTITUTE FOR RESEARCH AND EMPOWERMENT (IRE)

(*Analysis of The Economic Empowerment Strategies Through Village Owned Enterprises (BUMDES) by The Institute for Research and Empowerment (IRE*))

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Program Studi Ekonomi Islam

Oleh:

SUMIJAH MESTIASIH

2423129

Acc munaqosah 4 agustus 2026

PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM

JURUSAN STUDI ISLAM

FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2026

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Sumijah Mestiasih
NIM	: 22423129
Program Studi	: Ekonomi Islam
Fakultas	: Fakultas Ilmu Agama Islam
Judul Skripsi	: Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) oleh Institute for Research and Empowerment (IRE): (Studi Kasus di Kabupaten Kutai Kartanegara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan skripsi ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.

Demikian, pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 3 Agustus 2026



Sumijah Mestiasih

FAKULTAS
ILMU AGAMA ISLAM
Gedung K.H. Wahid Hasyim
Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia
Jl. Kaliurang km 14,5 Yogyakarta 55584
T. (0274) 898444 ext. 4511
F. (0274) 898463
E. fiai@uii.ac.id
W. fiai.uii.ac.id

PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah diujikan dalam Sidang Tugas Akhir Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Program Studi Ekonomi Islam yang dilaksanakan pada:

Hari	:	Kamis
Tanggal	:	27 Agustus 2026
Judul Tugas Akhir	:	Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) oleh Institute For Research And Empowerment (IRE): (Studi Kasus di Kabupaten Kutai Kartanegara)
Nama	:	SUMIJAH MESTIASIH
Nomor Mahasiswa	:	22423129

Sehingga dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana dari Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

TIM PENGUJI

Ketua/Pembimbing
Muhammad Iqbal, SEI, MSI (.....)

Penguji 1
Sofwan Hadikusuma, Lc, ME (.....)

Penguji 2
Anom Garbo, SEI, ME (.....)

Yogyakarta, 27 Agustus 2026
Fakultas Ilmu Agama Islam
Dekan

Dr. Drs. Asmuni, MA

NOTA DINAS

Yogyakarta, 3 Agustus 2026

Hal : Tugas Akhir

Kepada : Yth. Ketua Program Studi Ekonomi Islam
Fakultas Ilmu Agama Islam
Universitas Islam Indonesia

Assalamu'alaikum wr, wb.

Berdasarkan penunjukkan Ketua Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia dengan nomor surat 202/Kaprodi/10/DAATI/FIAI/III/2026 tanggal 16 Maret 2026. Atas tugas kami sebagai pembimbing skripsi Saudara:

Nama	: Sumijah Mestiasih
No. Mahasiswa	: 22423129
Program Studi	: Ekonomi Islam
Tahun Akademik	: 2025/2026
Judul Skripsi	: Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) oleh Institute for Research and Empowerment (IRE): (Studi Kasus di Kabupaten Kutai Kartanegara).

Setelah kami teliti dan diadakan perbaikan seperlunya akhirnya kami nyatakan tugas akhir mahasiswa tersebut memenuhi syarat untuk diajukan ke Sidang Munaqasah Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Demikian, semoga tugas akhir mahasiswa tersebut dapat dilanjutkan ke Sidang Munaqasah.

Wassalamu'alaikum wr, wb.

Dosen Pembimbing

Muhammad Iqbal, S.E.I., M.S.I.

REKOMENDASI PEMBIMBING

Yang bertanda tangan dibawah ini, Dosen pembimbing skripsi.

Nama : Sumijah Mestiasih

NIM : 22423129

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) oleh Institute for Research and Empowerment (IRE): (Studi Kasus di Kabupaten Kutai Kartanegara).

Menyatakan bahwa, berdasarkan proses dan hasil bimbingan selama ini, serta dilakukan perbaikan, maka yang bersangkutan dapat mendaftarkan diri untuk mengikuti munaqasah skripsi pada Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Yogyakarta, 3 Agustus 2026

Muhammad Iqbal, S.E.I., M.S.I.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil 'alamiin segala puji dan syukur kepada Allah *Subhanahu wa ta'ala* atas segala nikmat, rahmat dan hidayah serta limpahan karunia kesehatan, akal sehat, dan kelancaran kepada penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir Penelitian ini. Shalawat serta salam senantias kita curahkan kepada Nabi Muhammad *shallahu 'alaihi wassalam,* beserta keluarga dan sahabatnya.

Melalui halaman persembahan ini penulis ingin menyampaikan terimakasih banyak dari lubuk hati yang terdalam kepada pihak-pihak yang telah berkontribusi, menginspirasi, serta membantu dalam proses penyusunan tugas akhir ini:

1. Kepada ibunda tercinta di surga yang menjadi alasan penulis untuk menempuh pendidikan di bangku perkuliahan dan memulai semua ini. Terimakasih atas segala cinta dan do'a yang hingga kini masih dirasakan oleh penulis. Kebaikan yang telah beliau lakukan semasa hidup kini dampaknya dirasakan oleh penulis dalam bentuk kebaikan orang-orang sekitar. Meski tidak sempat menyaksikan putrinya bisa sampai di tahap ini, namun penulis meyakini bahwa beliau akan ikut bangga jika bisa hadir dan menyaksikan putrinya bisa sampai di tahap ini.
2. Begitu juga kepada ayahanda tercinta dengan segala cinta kasih dan pengorbanan yang tiada henti. Terimakasih karena selalu mengupayakan segala kebutuhan dan keinginan putrinya. Meski tidak sempat merasakan pendidikan sampai bangku perkuliahan, namun beliau mampu mendidik dan memberi dukungan serta do'a sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan hingga bangku perkuliahan.
3. Kepada seluruh keluarga besar yang selalu memberi dukungan, do'a dan cinta kasih untuk penulis selama ini sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan di bangku sarjana ini.
4. Kepada seluruh dosen Program Studi Ekonomi Islam FIAI UII yang telah membimbing dan mengajarkan kepada saya berbagai ilmu selama masa perkuliahan, semoga menjadi amal kebaikan bagi beliau semuanya
5. Kepada staff dan peneliti Lembaga Swadaya Masayarakat Institute for

Research and Empowerment (IRE) beserta jajarannya yang telah berkenan menjadi subjek dalam penelitian ini, terimakasih atas segala bantuan, dukungan, serta respon yang sangat baik, semoga kedepannya IRE semakin sukses dan membawa dampak kebaikan bagi masyarakat yang lebih luas.

6. Kepada seluruh keluarga ndalem komplek 6 Pondok Pesantren Sunan Pandanaran yang telah memberikan kesempatan, do'a dan bimbingan kepada penulis sejak awal berada di perantauan.
7. Kepada teman-teman asrama komplek 6: mba nida, mba faqi, mba tata, mba ifa, nawang, mba fia dan masih banyak lagi yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu. Terimakasih atas segala bantuan dan dukungan kepada penulis sejak awal di perantauan sehingga penulis bisa sampai di tahap ini.
8. Terimakasih kepada teman-teman seperjuangan: lia, ulya, isti, radel, nana dan seluruh teman-teman angkatan 2022 yang telah ikut berkontribusi dan menjadi bagian dalam perjalanan penulis menempuh pendidikan S1 di Universitas Islam Indonesia. Terimakasih atas segala bantuan, dukungan, dan kerja sama yang baik selama berada di bangku perkuliahan.
9. Terakhir terimakasih kepada diri sendiri yang telah mampu berjuang dan bertahan sejauh ini. Meski memulai semuanya dengan sisa-sisa tenaga yang tersisa, namun akhirnya bisa sampai juga di tahap ini.

MOTTO

"Barang siapa mempermudah urusan orang lain, maka Allah akan mempermudah urusannya".
(HR. Bukhari dan Muslim)

"Semua milik Tuhan, jadi saya memilih untuk menerima dan berdamai dengan takdir ini, karena siapa saya untuk bertanya 'Kenapa?', karena dari awal ini bukan milik saya".
(Ibu Sherly Tjoanda)

"Pada akhirnya ini semua, hanyalah permulaan".
(Nadin Amizah)

"Semua jatuh bangunmu hal yang biasa, angan dan pertanyaan waktu yang menjawabnya, berikan tenggat waktu bersedihlah secukupnya, rayakan perasaanmu sebagai manusia".
(Baskara Putra - Hindia)

"Setiap kebaikan yang dilakukan tidak akan selalu terbalas dari arah yang sama, bisa jadi dari arah yang tidak pernah disangka-sangka".
(Penulis)

"Tidak ada kata 'terlambat' selagi masih ada niat dan tekad yang kuat".
(Penulis)

ABSTRAK

ANALISIS STRATEGI PEMBERDAYAAN EKONOMI MELALUI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) OLEH INSTITUTE FOR RESEARCH AND EMPOWERMENT (IRE)

SUMIJAH MESTIASIH

22423129

Banyak Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) di Indonesia mengalami stagnasi meskipun jumlahnya tumbuh pesat. Penelitian ini menganalisis strategi pemberdayaan ekonomi Institute for Research and Empowerment (IRE) dalam mendampingi BUM Desa, mencakup faktor pendukung dan penghambat. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, melalui wawancara mendalam dan studi dokumentasi secara purposive sampling. Hasil penelitian menunjukkan strategi IRE bersifat hybrid, memadukan mandat top-down Pemerintah Daerah dengan pendampingan bottom-up dan partisipatif melalui assesmen, pelatihan, dan pendampingan intensif selama lima bulan. Faktor pendukung meliputi dukungan pemerintah dan fleksibilitas modul. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa strategi pendampingan LSM efektif memperkuat kelembagaan BUM Desa, tetapi memerlukan keberlanjutan pasca-program agar dampaknya lebih merata secara ekonomi sehingga sejalan dengan prinsip maslahah dalam ekonomi Islam.

Kata kunci: pemberdayaan ekonomi, BUM Desa, lembaga swadaya masyarakat, studi kasus, ekonomi Islam.

ABSTRACT

ANALYSIS OF ECONOMIC EMPOWERMENT STRATEGIES THROUGH VILLAGE OWNED ENTERPRISES (BUMDES) BY THE INSTITUTE FOR RESEARCH AND EMPOWERMENT (IRE)
SUMIJAH MESTIASIH

22423129

Many Village-Owned Enterprises (BUM Desa) in Indonesia are experiencing stagnation despite their rapid growth in number. This study analyses the economic empowerment strategies implemented by the Institute for Research and Empowerment (IRE) in supporting BUM Desa, covering enabling and constraining factors. This study employs a descriptive qualitative approach using a case study design, involving in-depth interviews and document analysis through purposive sampling. The results show that IRE's strategy is hybrid in nature, combining top-down mandates from the local government with bottom-up and participatory support through assessments, training, and intensive mentoring over a period of five months. Enabling factors include government support and the flexibility of program modules. This study concludes that the NGO's mentoring strategy is effective in strengthening the institutional capacity of Village-Owned Enterprises, but requires post-program sustainability to ensure that its economic impact is distributed more evenly, thereby aligning with the principle of maslahah in Islamic economics.

Keywords: *economic empowerment, BUM Desa, non-governmental organization, case study, Islamic economics.*

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

KEPUTUSAN BERSAMA
MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
REPUBLIK INDONESIA

Nomor : 158 Th.1987

Nomor : 0543b/U/1987

TRANSLITERASI ARAB – LATIN

Pendahuluan

Penelitian transliterasi Arab-Latin merupakan salah satu program penelitian Puslitbang Lektur Agama, Badan Litbang Agama, yang pelaksanaannya dimulai tahun anggaran 1983/1984. Untuk mencapai hasil rumusan yang lebih baik, hasil penelitian itu dibahas dalam pertemuan terbatas guna menampung pandangan dan pikiran para ahli agar dapat dijadikan bahan telaah yang berharga bagi forum seminat yang sifanya lebih luas dan nasional.

Transliterasi Arab-Latin memang dihajatkan oleh bangsa Indonesia karena huruf Arab dipergunakan untuk menuliskan kitab Agama Islam berikut penjelasannya (Al-Qur'an dan Hadis) sementara bangsa Indonesia mempergunakan huruf latin untuk menuliskan bahasanya. Karena ketiadaan pedoman yang baku, yang dapat dipergunakan oleh umat Islam di Indonesia yang merupakan mayotitas bangsa Indonesia, transliterasi Arab-Latin yang terpakai dalam masyarakat banyak ragamnya. Dalam menuju kearah pembakuan itulah Puslitbang Letkur Agama melalui penelitian dan seminar berusaha Menyusun pedoman yang diharapkan dapat berlaku secara nasional.

Dalam seminar yang diadakan tahun anggaran 1985/1986 telah dibahas beberapa makalah yang disajikan oleh para ahli yang kesemuanya memberikan sumbangan yang besar bagi usaha kea rah itu. Seminar itu juga membentuk tim yang bertugas merumuskan hasil seminar dan selanjutnya hasil tersebut dibahas lagi dalam seminar yang lebih luas. Seminar Nasional Pembakuan Tranlsiterasi Arab-Latin Tahun 1985/1986. Tim tersebut sendiri dari 1) H. Sawabi Ihsan MA, 2) Ali

Audah, 3) Prof. Gazali Dunia, 4) Prof. Dr. H. B. Jassin, dan 5) Drs, Sudarno M.Ed.

Dalam pidato pengarahan tanggal 10 Maret 1986 pada seminar tersebut, Kepala Litbang Agama menjelaskan bahwa pertemuan itu mempunyai arti penting dan strategis karena:

1. Pertemuan ilmiah ini menyangkut perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan ke-Islaman, sesuai dengan gerak majunya perkembangan yang semakin cepat.
2. Pertemuan ini merupakan tanggapan langsung teradap kebijakan Menteri Agama Kabinet Pembangunan IV, tentang perlunya peningkatan pemahaman, penghayatan, dan pengalaman agama bagi setiap umat beragama secara ilmiah dan rasional.

Pedoman literasi Arab-Latin yang baku telah lama didambakan karena amat membantu dalam pemahaman terhadap ajaran dan perkembangan Islam di Indonesia. Umat Islam di Indonesia tidak semuanya mengenal dan menguasai huruf Arab. Oleh karena itu, pertemuan ilmiah yang diadakan kali ini pada dasarnya juga merupakan upaya untuk pembinaan dan peningkatan kehidupan beragama, khususnya umat Islam di Indonesia.

Badan Litbang Agama, dalam hal ini Puslitbang Lektur Agama, dan instansi lain yang ada hubungannya dengan kelekturan, amat memerlukan pedoman yang baku tentnag transliterasi Arab-Latin yang dapat dijadikan acuan dalam penelitian dan pengalih hurufan dari Arab ke Latin dan sebaliknya.

Dari hasil penelitian dan penyajian pendapat para ahli diketahui bahwa selama ini masyarakat masih mempergunkan transliterasi yang berbeda-beda. Usaha penyeragamannya sudah pernah dicoba, baik oleh instansi maupun perorangan, namun hasilnya belum ada yang bersifat menyeluruh dipakai oleh seluruh umat Islam Indonesia. Oleh karena itu, dalam usaha mencapai keberagaman, seminat menyepakati adanya Pedoman Transliterasi Arab-Latin baku yang dikuatkan dengan suatu Surat Keputusan Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan untuk digunakan secara nasional.

Pengertian Transliterasi

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalihan hurufan dari abjad yang sat

uke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin disini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

Prinsip Pembakuan

Pembakuan pedoman transliterasi Arab-Latin ini diususn dengan prinsip sebagai berikut:

1. Sejalan dengan ejaan yang disempurnakan.
2. Huruf Arab yang belum pada padanannya dalam huruf Latin dicarikan padanan dengan cara memberikan tambahan tanda diakrtikik debgan dasar "satu fenom satu lambing".
3. Pedoman transliterasi ini diperuntukkan bagi masyarakat umum.

Rumus Pedoman Transliterasi Arab-Latin

Hal-hal yang dirumuskan secara kongkrit dalam pedoman transliterasi Arab-Latin ini meliputi:

1. Konsonan
2. Vokal (tunggal dan rangkap)
3. Maddah
4. Ta'marbutah
5. Syaddah
6. Kata sandang (di depan huruf syamsiah dan qamariah)
7. Hamzah
8. Penulisan kata
9. Huruf kapital
10. Tajwid

1. Konsonan

Fenom konsonan bahasa Arab yang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dengan huruf dan tanda sekaligus.

Dibawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf Latin:

Huruf Arab	**Nama**	**Huruf Latin**	**Nama**
ا	Alif	tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Ṡa	ṡ	es (dengan titik diatas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	ḥ	ha (dengan titik dibawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Żal	Ż	zet (dengan titik diatas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	ṣ	es (dengan titik dibawah)
ض	Dad	ḍ	de (dengan titik dibawah)
ط	Ta	ṭ	te (dengan titik dibawah)
ظ	Za	ẓ	zet (dengan titik dibawah)

ع	’ ain	‘	Koma terbalik (diatas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ى	Ya	Y	Ye

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	**Nama**	**Huruf Latin**	**Nama**
-َ	Fathah	A	A
-ِ	Kasrah	I	I

-ُ	Dhammah	U	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan.huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
...َ.ي	Fathah dan ya	ai	a dan u
...َ.ْو	Fathah dan wau	au	a dan u

Contoh:

كتَب - kataba

فَعَل - fa'ala

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
...َ.ا...َ ى	Fathah dan alif atau ya	A	a dan garis di atas
... ى	Kasrah dan ya	I	i dan garis di atas
...ُ و	Dhammah dan wau	U	u dan garis di atas

Contoh:

قاَل	- qāla	قيل	- qĭla
رمى	- ramā	يقول	- yaqūlu

4. Ta' Marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua:

a. Ta marbutah hidup

Ta marbu"ah yang hidup atau mendapat harakat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah 't'.

b. Ta marbutah mati Ta marbutah yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah 'h'.

c. Kalau pada kata yang terakhir dengan ta marbu"ah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

روضةلاطفال	- raudah al-atfāl
	- raudatul atfāl
المدينة المنورة	- al-Madĭnah al-Munawwarah
طلحة	- talhah

5. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda syaddah atau tanda tasydid, dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu.

Contoh:

رَبَّنَا - rabbanā	الحجّ - al-hajj
نَزَّلَ - nazzala	نُعِّمَ - nu''ima
البِرُّ - al-birru	

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan

huruf, yaitu لا, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dan kata sandang yang diikuti huruf qamariah.

a. Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah

   Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /1/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

b. Kata sandang diikuti oleh huruf qamariah

   Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik dikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

الرَّجُلُ	- ar-rajulu		القَلَمُ	- al-qalamu
السَّيِّدُ	- as-sayyidu		الْبَدِيعُ	- al-badĭ'u
الشَّمْسِ	- as-syamsi		الجلال	- al-jalālu

7. Hamzah

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak ditengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, is dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

تَأْخُذُونَ	- ta'khuzuna	إِنَّ	- inna
النَّوْءُ	- an-nau'	أُمِرْتُ	- umirtu
شَيْءٌ	- syai'un	أكل	- akala

8. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fail, isim maupun harf ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harkat yang dihilangkan maka transliterasi ini, penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

Contoh:

وَإِنَّ ٱللَّهَ لَهُوَ خَيْرُ ٱلرَّٰزِقِينَ	Wa innallāha lahuwa khair ar rāziqĭn Wa innallāha lahuwa khairrāziqĭn
وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ	Wa auf al-kaila wa-almĭzān Wa auf al-kaila wal mĭzān
إِبْرَاهِيمُ الْخَلِيلُ	Ibrāhĭm al-Khalĭl Ibrāhĭmul-Khalĭl
بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَمُرْسَاهَا	Bismillāhi majrehā wa mursahā
وَلِلَّهِ عَلَى النَّاسِ حِجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيْلًا	Walillāhi ‘alan-nāsi hijju al-baiti manistatā’a ilaihi sabĭla Walillāhi ‘alan-nāsi hijjul-baiti manistatā’a ilaihi sabĭlā

9. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya: Huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilamana nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

وَمَا مُحَمَّدٌ اِلَّا رَسُوْلُ	Wa mā Muhammadun illā rasl
اِنَّ اَوَّلَ بَيْتٍ وُّضِعَ لِلنَّاسِ لَلَّذِيْ بِبَكَّةَ مُبٰرَكًا	Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lallażĭ bibakkata mubārakan
شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ	Syahru Ramadān al-lażĭ unzila fĭh alQur'ānu Syahru Ramadān al-lażĭ unzila fĭhil Qur'ānu
وَلَقَدْ رَاٰهُ بِالْاُفُقِ الْمُبِيْنِ	Wa laqad ra'āhu bil-ufuq al-mubĭn Wa laqad ra'āhu bil-ufuqil-mubĭn
اَلْحَمْدُ لِلّٰهِ رَبِّ الْعٰلَمِيْنَ	Alhamdu lillāhi rabbil al-'ālamĭn Alhamdu lillāhi rabbilil 'ālamĭn

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau har-kat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

نَصْرٌ مِّنَ اللهِ وَفَتْحٌ قَرِيْبٌ	Nasrun minallāhi wa fathun qarib
لِلّٰهِ الْاَمْرُ جَمِيْعًا	Lillahi al-amru jamĭ'an Lillāhil-amru jamĭ'an
وَاللّٰهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ	Wallāha bikulli syai'in 'alĭm

10. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan Ilmu Tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ نَحْمَدُهُ وَنَسْتَعِيْنُهُ وَنَسْتَغْفِرُهُ، وَنَعُوْذُ بِاللَّهِ مِنْ شُرُوْرِ أَنْفُسِنَا وَمِنْ سَيِّئَاتِ أَعْمَالِنَا. مَنْ يَهْدِهِ اللَّهُ فَلَا مُضِلَّ لَهُ، وَمَنْ يُضْلِلْ فَلَاهَادِيَ لَهُ. أَشْهَدُ أَنْ لَا إِلَهَ إِلَّا اللَّهُ وَحْدَهُ لَا شَرِيْكَ لَهُ، وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُوْلُهُ.

أَمَّا بَعْدُ

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah segala puja dan puji bagi Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya ilmiah tugas akhir sebagai skripsi dengan judul **"Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) oleh Institute for Research and Empowerment (IRE): (Studi Kasus di Kabupaten Kutai Kartanegara)"**. Sholawat dan salam kita haturkan kepada junjungan alam Nabi Muhammad SAW yang telah membawa kita dari zaman jahiliyah menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan seperti saat ini. Penyusunan skripsi ini dilakukan sebagai syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Ekonomi Islam di Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia. Pada penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari banyaknya bantuan, motivasi, kritik, saran, serta do'a yang dilantunkan oleh berbagai pihak sehingga penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Maka dari itu, penulis mengucapkan banyak syukur dan terimakasih kepada:

1. Rektor Universitas Islam Indonesia, Prof. Dr. Ir. Hari Purnomo, M.T., IPU., ASEAN Eng. dan seluruh jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu dan menjadi mahasiswa di Universitas Islam Indonesia.
2. Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, Dr. Drs. Asmuni, M.A.
3. Ketua Program Studi Ekonomi Islam Universitas Islam Indonesia,

Dr. Siti Achiria, S.E., M.M.

4. Dosen pembimbing saya, Bapak Muhammad Iqbal, S.E.I., M.S.I yang selalu menyempatkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
5. Dosen Program Studi Ekonomi Islam yang telah banyak memberikan ilmu dan nasihat kepada penulis selama menempuh pendidikan di bangku perkuliahan, semoga menjadi amal kebaikan bagi beliau semua.
6. Terima kasih kepada orang tua, keluarga, dan sahabat-sahabat yang selalu memberikan bantuan, dukungan, dan motivasi kepada penulis.
7. Terima kasih kepada diri sendiri karena telah mampu bertahan sejauh ini.

Dengan penuh kesadaran dan ketulusan hati penulis memohon maaf jika ada kekecewaan akibat kekurangan dan kesalahan penulis kepada seluruh pihak diatas. Penulis telah semaksimal mungkin memberikan yang terbaik untuk bisa sampai di tahap ini, namun tetap tidak luput dari segala salah dan khilaf sebagai manusia. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Dengan demikian, penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan penelitian selanjutnya. Besar harapan penulis agar terbitnya skripsi ini dapat menambah pengetahuan bagi pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 3 Agustus 2026

Penulis,



Sumijah Mestiasih

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL..... i
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN ii
LEMBAR PENGESAHAN iii
NOTA DINAS iv
REKOMENDASI PEMBIMBING v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
MOTTO viii
ABSTRAK ix
ABSTRACT x
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN xi
KATA PENGANTAR xxi
DAFTAR ISI xxiii
DAFTAR TABEL xxv
DAFTAR GAMBAR xxvi
BAB I PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Rumusan Masalah 6
C. Tujuan Penelitian 6
D. Manfaat Penelitian 6
E. Sistematika Penulisan 7
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KAJIAN TEORI 9
A. Telaah Pustaka 9
B. Landasan Teori 16
1. Konsep Strategi 16
2. Teori Pemberdayaan (*Empowerment Theory*) 16
3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) 21
4. Teori Perubahan (Teori of Change / ToC) 22
5. Teori Pembangunan Berpusat pada Rakyat (*People Centered Development Theory*) 23
6. Teori ACTORS 25
C. Kerangka Teoritis 28
BAB III METODE PENELITIAN 31
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 31

B. Lokasi Penelitian 31
C. Waktu Pelaksanaan Penelitian 31
D. Subjek dan Objek Penelitian 32
E. Sumber Data 32
F. Definisi Konseptual (Fokus Penelitian) 34
G. Teknik Pengumpulan Data 35
H. Instrumen Penelitian 35
I. Teknik Analisis Data 36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 38
A. Hasil 38
1. Gambaran Umum Subjek Penelitian 38
2. Strategi Pemberdayaan yang diterapkan oleh IRE 39
3. Faktor Pendukung & Penghambat 50
4. Model Pembiayaan 52
5. Capaian Perubahan Kondisi BUM Desa (Bukti Pendukung Efektivitas Strategi Pendampingan) 52
B. Pembahasan 55
1. Strategi Pemberdayaan Ekonomi yang Diterapkan oleh IRE 55
2. Faktor Pendukung & Penghambat Keberhasilan Program Pemberdayaan 66
3. Capaian Penguatan Kelembagaan sebagai Bukti Efektivitas Strategi dan Pengaruh Faktor Pendukung dan Penghambat 69
C. Strategi dan Faktor Keberhasilan IRE Ditinjauan dari Perspektif Maqashid Syari'ah 72
D. Sintesis dan Kontribusi Keilmuan 76
F. Keterbatasan Penelitian 76
BAB V PENUTUP 78
A. Kesimpulan 78
B. Saran 80
DAFTAR PUSTAKA 83
LAMPIRAN 90

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Konseptual.....34
Tabel 4.1 Aspek Penilaian BUMDES.....53
Tabel 4.2 Capaian Pemberdayaan BUM Desa Berdasarkan Dimensi UNICEF....59
Tabel 1. Panduan Wawancara 1.....91
Tabel 2. Panduan Wawancara 2.....94
Tabel 3. Ceklist Dokumentasi.....95
Tabel 4. Transkrip Wawancara 1.....96
Tabel 5. Transkrip Wawancara 2.....135
Tabel 6. Reduksi Data.....187

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja Teori ACTORS 27
Gambar 4.1 Kerangka Kerja Penguatan BUM Desa dan BUM Desa Bersama.....40
Gambar 4.2 Rencana Pembangunan Visi Perubahan BUM Desa Berbasis Kawasan 41
Gambar 4.3 Tiga Intervensi dalam Program Penguatan BUM Desa 41
Gambar 4.4 Focus Group Discussion (FGD).....43
Gambar 4.5 Pelatihan Pembuatan Bisnis Model Kanvas.....44
Gambar 4.6 Pendampingan Pembenahan Laporan Keuangan 46
Gambar 4.7 Pendampingan Proses Pemilihan Direktur dan Pengurus BUM Desa 47
Gambar 4.8 Pendampingan Penyusunan AD dan ART 48
Gambar 4.9 Pendampingan Pengenalan Mekanisme Kerja Sama (MoU) 48
Gambar 4.10 Pendampingan Pembuatan Rencana Usaha BUM Desa 48
Gambar 4.11 Perubahan Level BUM Desa.....54
No table of figures entries found.
Gambar 0.3 Rencana Wawancara dengan Narasumber 1 91
Gambar 0.4 Rencana Wawancara dengan Narasumber 2 91

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan ekonomi sebuah negara seringkali dihadapkan pada tantangan ketimpangan distribusi pendapatan dan tingginya angka kemiskinan. Kemiskinan tidak hanya dipicu oleh rendahnya pendapatan, tetapi juga oleh keterbatasan akses terhadap modal, pasar, pendampingan usaha, dan penguatan kapasitas kelembagaan ekonomi. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia pada bulan September 2025 angka kemiskinan di indonesia sebesar 8,25% dengan persentase di wilayah pedesaan lebih tinggi 10,72% dibanding perkotaan 6,60% (BPS, 2025). Selain itu, secara internal desa juga dihadapkan pada masalah ketimpangan kekuasaan yang ditandai oleh segelintir orang yang mengendalikan penguasaan sumber daya dan modal (Mariana et al., 2018).

Andriani *et al* (2020) menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi daerah yang kokoh sejatinya ditopang oleh gerak nadi perekonomian berskala kecil dan komunitas lokal. Saat ini, arah kebijakan pembangunan desa di Indonesia semakin menekankan pentingnya kemandirian ekonomi, penguatan kelembagaan lokal, dan partisipasi masyarakat. Kementrian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal (Kemendes PDT) menegaskan bahwa Dana Desa Tahun 2026 diarahkan untuk memperkuat pemberdayaan masyarakat desa guna mendorong kemandirian, ketahanan pangan, dan pembangunan berkelanjutan (Pendamping Desa, 2025). Sejalan dengan semangat otonomi daerah di Indonesia, Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan mandat besar bagi desa untuk mandiri secara ekonomi. Kehadiran UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa dinilai sebagai peluang yang harus dimanfaatkan oleh desa karena adanya kewenangan dan keuangan yang dapat dimanfaatkan oleh desa untuk mengelola segala aset dan potensi yang dimiliki dalam rangka menjawab tantangan pembangunan desa (Mariana *et al*., 2025).

Salah satu instrumen strategis yang diandalkan adalah Badan Usaha Milik Desa

(BUM Desa). Nainggolan *et al* (2024) menegaskan bahwa pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui pengelolaan BUMDes terbukti mampu menjadi stimulan bagi perputaran ekonomi mikro serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pengelolaan sumber daya kolektif. Berdasarkan sumber data dari situs https://bumdes.kemendesa.go.id terdapat 52.657 BUM Desa dan 3.190 BUM Desa Bersama dan total keseluruhan BUM Desa secara Nasional adalah 55.847 BUM Desa (Sistem Informasi Desa, 2026). Kehadiran BUM Desa diproyeksikan menjadi motor penggerak ekonomi riil lokal yang mampu mengoptimalkan potensi desa dan menyerap tenaga kerja serta memberikan kontribusi perputaran ekonomi yang sangat signifikan mencapai Rp3,06 triliun setiap tahunnya (Sudoyo, 2024).

Keberadaan BUMDes idealnya bertindak sebagai agregator yang menampung produk industri rumah tangga dan mengorganisasi kepemilikan aset lokal menjadi unit usaha berbasis kemasyarakatan. Dalam perspektif Ekonomi Islam, pola pemberdayaan semacam ini selaras dengan prinsip maslahat dan keadilan distributif, dimana kepemilikan sumber daya dikelola demi kemaslahatan bersama dan mencegah terjadinya penumpukan kekayaan pada segelintir aktor saja. Maria (2024) menegaskan bahwa pemberdayaan ekonomi rakyat memiliki kontribusi yang sangat signifikan dan berkelanjutan dalam mereduksi angka kemiskinan, khususnya di kalangan pelaku usaha mikro, sektor informal, dan masyarakat pedesaan.

Di balik kuantitas pertumbuhan BUM Desa yang masif, terdapat fenomena lapangan (empirical gap) yang kontradiktif. Meskipun jumlahnya besar, masih ada tantangan seperti tingkat keaktifan dan legalitas, sekalipun ribuan BUMDes kini sudah berbadan hukum (BUMDes Pandan Wangi, 2026). Pada tahun 2019 lalu, setidaknya terdapat 2.188 BUMDes tidak beroperasi dan 1.670 BUMDes beroperasi namun belum memberikan kontribusi pada pendapatan desa. Dua tahun setelahnya pada tahun 2021 jumlah BUMDes yang tidak aktif meningkat menjadi 12.040 BUMDes (Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia, 2024). Banyak BUM Desa yang telah dibentuk justru mengalami stagnasi, bahkan tidak sedikit yang berstatus “mati suri” atau sekadar papan nama.

Inapty *et al* (2022) menyatakan bahwa permasalahan yang masih dihadapi oleh BUMDes adalah mengenai lemahnya kualitas sumber daya manusia, regulasi, rendahnya persentase penyertaan modal oleh desa ke BUMDes, pembukuan, evaluasi, kerjasama belum banyak dilakukan dengan pihak luar, produk dari masyarakat belum ditampung oleh BUMDes, serta potensi desa banyak yang belum digali dan dikembangkan. Realitas operasional di lapangan sering kali menunjukkan jurang pemisah yang lebar antara ekspektasi regulasi dengan kapasitas implementasi. Jayadi *et al* (2024) juga mengungkapkan bahwa BUMDes sering menghadapi tantangan seperti kerancuan posisi antara institusi sosial dan komersil, rendahnya partisipasi masyarakat, kurangnya pemahaman perangkat desa mengenai pengelolaan BUMDes, serta masalah kepemimpinan dan manajerial.

Ketika BUMDes dibentuk tanpa adanya basis penguasaan kompetensi yang memadai dari para pengelolanya, maka unit-unit usaha yang dijalankan cenderung bersifat monoton dan mengalami stagnasi. Kegagalan operasional ini juga sering kali disebabkan oleh kesalahan paradigma pembangunan yang diterapkan oleh pemangku kebijakan lokal. Olii *et al* (2025) melakukan kritik mendalam terhadap kecenderungan pemerintah daerah yang menerapkan pendekatan *top-down* dalam program penguatan ekonomi lokal. Pemberian bantuan peralatan atau pelatihan sektoral yang dilakukan secara sentralistik tanpa didasari oleh analisis kebutuhan riil berbasis komunitas terbukti tidak efektif dan mengalami kegagalan struktural akibat lemahnya koordinasi lintas instansi serta absennya pengawasan berkala.

Oleh karena itu, keberhasilan pemberdayaan ekonomi berbasis BUMDes membutuhkan tidak hanya penguatan modal finansial, melainkan juga penguatan modal sosial dan peningkatan kapasitas SDM pengelolanya. Kemandirian ekonomi suatu kawasan pada akhirnya dapat dicapai secara berkelanjutan jika institusi penggeraknya mampu mengonsolidasikan potensi internal, memanfaatkan legitimasi moral komunitas dan mengkaitkannya dengan jaringan pasar eksternal melalui skema pendampingan yang aktif (Fanshurna & Pujiastuti, 2025). Dalam konteks pendampingan aktif inilah, peran Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dan lembaga riset independen menjadi sangat penting untuk menjembatani

keterbatasan pengetahuan metodologis masyarakat desa. Mengingat tantangan terbesar dari gerakan berbasis komunitas adalah konsistensi jangka panjang pasca-intervensi program (Kurniawan *et al*., 2024). Peran ini banyak diambil oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) sebagai pihak ketiga yang menjembatani keterbatasan pemerintah dalam menyentuh level akar rumput secara intensif.

Pemberdayaan ekonomi melalui Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) menjadi salah satu pendekatan penting dalam mendorong kemandirian masyarakat, terutama pada kelompok yang masih menghadapi keterbatasan pengetahuan, jaringan pasar, dan dukungan kelembagaan. Salah satu Lembaga Swadaya Masyarakat yang memiliki rekam jejak panjang dalam mengawasi isu tata kelola desa dan pemberdayaan masyarakat di Indonesia adalah Institute for Research and Empowerment (IRE). IRE merupakan organisasi berbasis riset dan pemberdayaan yang berfokus pada penguatan kebijakan inklusif, tata kelola demokratis, pembangunan berbasis masyarakat, dan pemberdayaan berkelanjutan. IRE juga merupakan salah satu organisasi yang menginisiasi lahirnya UU No. 6 Tahun 2014 Dalam praktik pemberdayaannya, IRE menekankan pendekatan partisipatif, penguatan kapasitas masyarakat, dan pendayagunaan kelembagaan lokal.

Program pemberdayaan ekonomi melalui pendampingan BUMDES ini menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan ekonomi oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) tidak hanya diarahkan pada hasil ekonomi semata, melainkan juga pada peningkatan kapasitas dan penguatan kelembagaan lokal. Dalam perspektif ekonomi islam, pembangunan ekonomi tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan materi saja, melainkan pada pencapaian maslahah yang mencakup keadilan distribusi dan pengentasan kemiskinan untuk mewujudkan kesejahteraan umat (falah).

Fenomena empiris diatas menunjukkan adanya kesenjangan yang nyata antara masifnya jumlah BUM Desa secara kuantitatif dengan rendahnya kualitas pengelolaan secara kualitatif. Data menunjukkan bahwa dari puluhan ribu BUM Desa yang telah terbentuk, ribuan diantaranya justru tidak aktif beroperasi, bahkan angka BUMDes tidak aktif meningkat signifikan dari 2.188 unit pada tahun 2019

menjadi 12.040 unit pada tahun 2021 (Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia, 2024). Kondisi ini mengindikasikan bahwa persoalan BUMDes bukan sekedar persoalan legalitas kelembagaan, melainkan persoalan mendasar pada lemahnya kapasitas sumber daya manusia, tata kelola, dan pendampingan berkelanjutan pasca pembentukan (Inapty et al., 2022; Jayadi et al., 2024). Fenomena ini memperkuat urgensi dilakukannya penelitian aplikatif yang tidak hanya memotret capaian kuantitatif BUMDes, tetapi juga menelaah secara mendalam bagaimana intervensi pendampingan mampu mengatasi persoalan stagnasi tersebut di tingkat lapangan.

Penelitian mengenai strategi pemberdayaan BUMDes selama ini masih didominasi oleh penelitian yang memosisikan BUMDes sebagai entitas mandiri atau menganalisis hubungannya secara linear dengan pemerintah desa (Nainggolan et al., 2024). Penelitian yang secara khusus mengkaji peran lembaga riset dan pemberdayaan non-pemerintah seperti LSM sebagai agen transfer pengetahuan dan perancang strategi pendampingan konseptual dalam transformasi kapasitas BUMDes masih sangat terbatas. Kekosongan ini menjadi research gap yang perlu diisi, mengingat peran LSM sebagai jembatan antara keterbatasan kapasitas pemerintah desa dan kebutuhan pendampingan intensif di akar rumput belum banyak dielaborasi dalam literatur, khususnya dari perspektif strategi serta faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas penerapan strategi pemberdayaan ekonomi melalui pendampingan tersebut.

Berdasarkan fenomena lapangan dan kesenjangan akademis tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji secara mendalam strategi pemberdayaan ekonomi masyarakat melalui BUM Desa yang dijalankan oleh Institute for Research and Empowerment (IRE). Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis strategi pendampingan yang dirancang IRE dalam menguatkan tata kelola dan kapasitas BUM Desa jika dikaji dari perspektif teori pemberdayaan (*empowerment theory*); (2) menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas penerapan strategi dalam program pemberdayaan tersebut.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah utama dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pemberdayaan ekonomi yang diterapkan oleh IRE jika dikaji dari perspektif teori pemberdayaan (*empowerment theory*)?
2. Bagaimana faktor pendukung dan penghambat memengaruhi efektivitas penerapan strategi pemberdayaan ekonomi oleh IRE?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini berdasarkan rumusan masalah tersebut adalah:

1. Menganalisis strategi pemberdayaan yang diterapkan oleh IRE berdasarkan teori pemberdayaan (*empowerment theory*).
2. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang memengaruhi efektivitas implementasi strategi pemberdayaan ekonomi yang diterapkan oleh IRE.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian tentang pemberdayaan ekonomi masyarakat desa dalam perspektif ekonomi islam, khususnya pada aspek keadilan, kemaslahatan, partisipasi, dan kemandirian ekonomi, dimana aktivitas pemberdayaan ekonomi tidak hanya diukur dari peningkatan pendapatan, tetapi juga dari tercapainya kemaslahatn sosial yang sejalan dengan tujuan maqashid syari’ah. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi pengembangan konsep pemberdayaan ekonomi berbasis komunitas yang tidak hanya menekankan aspek produktivitas, tetapi juga etika, keadilan distribusi, serta keberlanjutan sosial.

2. Manfaat Praktis

a) Bagi Institute for Research and Empowerment (IRE).

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rekomendasi evaluasi bagi IRE mengenai efektivitas strategi pemberdayaan ekonomi yang telah diimplementasikan ntuk menyempurnakan metodologi pendampingan mereka di lapangan agar risiko kemandekan pasca-program dapat dimitigasi (Kurniawan *et al*., 2024).

Selain itu, melalui pemetaan faktor pendukung dan penghambat yang berhasil diidentifikasi melalui wawancara, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi basis data dan rekomendasi strategis bagi pengambil kebijakan di IRE dalam menyusun program yang lebih mitigatif, adaptif, dan berkelanjutan di masa yang akan datang.

b) Bagi Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) lain.

Selain itu, bagi lembaga dan komunitas lain penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan dan referensi dalam merancang, mengeksekusi, serta mengukur dampak program pemberdayaan ekonomi masyarakat. Pola strategi keberhasilan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat direplikasikan atau diadaptasi oleh lembaga swadaya masyarakat lainnya maupun pemerintah daerah demi mewujudkan kemaslahatan umat yang lebih luas.

E. Sistematika Penulisan

Uraian pembahasan penelitian yang akan dilakukan dirangkum dalam sistematika penulisan penelitian untuk memudahkan pembaca memahami alur penelitian secara runtut. Bagian-bagian disusun dalam 5 BAB yaitu sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan uraian latar belakang penelitian yang terdiri dari alasan perlunya dilakukan penelitian ini, rumusan masalah, serta tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti.

BAB II: TELAAH PUSTAKA DAN KAJIAN TEORI

Bab ini menguraikan hasil telaah pustaka peneliti dari penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian. Bagian ini juga menjelaskan teori-teori yang digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian yang digunakan, lokasi penelitian, waktu pelaksanaan, subjek dan objek penelitian, sumber data, definisi konseptual, teknik pengumpulan data, instrument penelitian yang digunakan, dan teknik analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menyajikan temuan data primer dan sekunder dari penelitian, diikuti dengan pembahasan mendalam mengenai strategi pemberdayaan, serta faktor pendukung dan penghambat efektivitas penerapan strategi pemberdayaan.

BAB V: PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dibahas dan rekomendasi atau saran bagi IRE dalam mengoptimalkan strategi pemberdayaan ekonomi yang telah diterapkan.

BAB II
TELAAH PUSTAKA DAN KAJIAN TEORI

A. Telaah Pustaka

Tinjauan literatur ini bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mensintesis penelitian-penelitian yang relevan terkait strategi pemberdayaan ekonomi melalui BUMDes oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM). Adapun hasil telaah pustaka oleh peneliti mengenai konsep strategi pemberdayaan ekonomi melalui BUMDes oleh Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam penelitian terdahulu dijabarkan pada paparan berikut:

1. Pemberdayaan Ekonomi

Menurut Undang-Undang No 6 tahun 2014 pemberdayaan masyarakat desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat Desa (UU Nomor 06 Tahun 2014, 2014).

Oki & Iqbal (2022) menyatakan bahwa pemberdayaan merupakan suatu sistem dimana manusia mempunyai peran yang kuat dalam berpartisipasi di berbagai pengawasan dan dapat mempengaruhi proses kegiatan di dalam lembaga dan kehidupannya. Konsep pemberdayaan juga diartikan sebuah proses mengantarkan dari situasi atau keadaan ketidakberdayaan, ketidakmampuan, ketersisihan, kehilangan, dan hal-hal yang berkaitan dengan kelemahan menjadi kemampuan dan kekuatan, sehingga masayarakat, organsasi, dan komunitas mampu mengendalikan kehidupannya.

Chamidi (2023) dalam penelitiannya menyatakan peran pemberdayaan ekonomi pesantren yang dilakukan melalui unit-unit usaha pesantren tentunya sejalan dengan keinginan dari santri dan masyarakat sekitar bahwa keberadaan

pondok pesantren mampu mendorong kemandirian ekonomi santri dan masyarakat yang merujuk pada keadaan atau hasil yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial yaitu masyarakat yang berdaya memiliki kekuasaan atau pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi maupun sosial seperti memiliki kepercayaan diri mampu menyampaikan aspirasi, mempunyai mata pencaharian berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya, seperti berperilaku baik (Shidiq), berperilaku adil (al-Adl), Jujur, tanggungjawab, tidak curang, dll. Sehingga keberhasilan pondok pesantren dalam meningkatkan perekonomian masyarakat tidak lepas dengan penerapan prinsip ekonomi Islam didalam mengelola unit usaha pondok pesantren.

Sahabuddin *et al* (2024) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa pemberdayaan ekonomi masyarakat adalah suatu usaha atau upaya dalam mensejahterkan kehidupan masyarakat dengan tujuan akhir untuk mengurangi tingkat pengangguran. Sementara Endah (2020) menyatakan bahwa pemberdayaan masyarakat intinya membangkitkan potensi yang ada dalam diri individu atau kelompok dengan memberikan dorongan, memberikan kesadaran akan potensi yang dimiliki orang atau kelompok tersebut dengan tujuan mengarah kepada perubahan masyarakat yang berdaya guna dan memiliki kemampuan dalam merubah dan memperbaiki kehidupan sosial ekonomi masyarakatnya.

Leuhery *et al* (2023) menyatakan bahwa pemberdayaan ekonomi masyarakat mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap pengentasan kemiskinan. Pemberdayaan ekonomi masyarakat untuk pengentasan kemiskinan harus dialkukan secara bertahap sehingga mendapatkan hasil yang maksimal. Sementara Margayani (2018) dalam Wijayanti *et al* (2023) menyatakan bahwa indikator pemberdayaan paling tidak mencakup empat unsur: kegiatan yang direncanakan dan diselesaikan, peningkatan taraf hidup masyarakat, prioritas bagi kelompok lemah atau kurang beruntung, dan program pengembangan kapasitas.

Permatasari *et al* (2025) menyatakan bahwa faktor utama yang menentukan

keberhasilan pemberdayaan ekonomi adalah dukungan tokoh masyarakat, budaya gotong royong, dan keterlibatan komunitas. Sedangkan menurut Tamba *et al* (2025) keberhasilan program pemberdayaan masyarakat baik yang diinisiasi oleh pemerintah maupun masyarakat sendiri sangat bergantung pada partisipasi masyarakat. Partisipasi masyarakat di dalam program memberikan kesempatan dan peluang bagi masyarakat untuk lebih berdaya dibandingkan sebelumnya.

Manteiro (2023) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa model pengembangan CBT sebagai strategi pemberdayaan ekonomi masyarakat lokal di kecamatan Fatumnasi akan berhasil apabila semua komponen tersedia dan mendapat dukungan dari semua stakeholders. Sedangkan menurut Fitriyah & Pratiwi (2024) hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pemberdayaan harus berbasis pada kekuatan potensi budaya, nilai-nilai, dan kearifan lokal masyarakat. Modal sosial menjadi energi dalam meningkatkan keberdayaan dan kapasitas masyarakat. Konstruksi strategi pemberdayaan masyarakat terletak pada diposisikannya kearifan lokal, potensi-potensi lokal, karakteristik individu dan karakeristik wilayah sebagai energi dalam proses pemberdayaan.

Rizka & Salabi (2025) hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa program kewirausahaan di Dayah Nurul Huda terintegrasi dengan nilai-nilai Islam seperti ikhtiar, amanah, dan barakah, serta prinsip manajemen modern berbasis kompetensi dan kolaborasi. Model ini melahirkan konsep “entrepreneurship berbasis spiritualitas”, yang menggabungkan orientasi ekonomi dengan pembentukan karakter religius. Tantangan utama yang dihadapi meliputi keterbatasan sumber daya finansial, minimnya pelatihan kewirausahaan bagi para ustaz (guru), dan pola pengelolaan yang masih tradisional. Adapun dukungan signifikan datang dari kolaborasi antara dayah, pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan pelaku UMKM, yang memperluas jejaring usaha dan memperkuat kapasitas kelembagaan.

Saepuloh & Hilmi (2026) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa SPPG tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme distribusi pangan, tetapi juga sebagai stimulus fiskal yang mampu menciptakan efek pengganda ekonomi melalui

kemitraan dengan petani, peternak, dan UMKM pangan. Namun demikian, tantangan seperti belum terintegrasinya sistem monitoring digital, potensi konflik kepentingan, dan keterbatasan audit berbasis kinerja dapat memengaruhi efektivitas program.

Widiyana et al (2025) hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa pengelolaan Dana Desa secara administratif telah sesuai regulasi, namun alokasi untuk kegiatan pemberdayaan ekonomi belum optimal. Pembangunan masih didominasi infrastruktur fisik, sementara program produktif seperti UMKM dan pelatihan kerja belum terencana secara strategis. Faktor pendukung mencakup partisipasi masyarakat, dukungan regulasi, dan potensi wisata. Sebaliknya, tantangan utama mencakup lemahnya kapasitas sumber daya manusia, dominasi kelompok tertentu dalam pengambilan keputusan, dan rendahnya pemahaman terhadap prinsip ekonomi syariah.

Ashar (2026) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kolaborasi antara BAZNAS dan pemerintah daerah telah terwujud dalam bentuk pembagian peran, koordinasi lintas lembaga, serta integrasi sumber daya dalam pelaksanaan program zakat produktif. Namun demikian, pelaksanaan kolaborasi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih dihadapkan pada berbagai kendala, seperti keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, belum terintegrasinya data mustahik secara lintas sektor, serta belum optimalnya sistem monitoring dan evaluasi kolaboratif. Di sisi lain, terdapat faktor pendukung yang memperkuat kolaborasi, antara lain komitmen kelembagaan, dukungan kebijakan pemerintah daerah, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap BAZNAS. Dampak program menunjukkan adanya peningkatan pendapatan, kemandirian usaha, serta perubahan sosial mustahik menuju kondisi yang lebih produktif dan berdaya. Dengan demikian, kolaborasi kelembagaan yang efektif terbukti mampu meningkatkan efektivitas pengelolaan zakat produktif serta mendorong pemberdayaan ekonomi masyarakat secara berkelanjutan.

Selain konsep pemberdayaan ekonomi, peneliti juga melakukan telaah pustaka terhadap konsep Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) sebagai aktor

yang berperan melaksanakan program pemberdayaan ekonomi. Beberapa penelitian yang relevan dengan konsep Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

2. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM)

Wardani (2024) menyatakan bahwa LSM adalah organisasi independen yang beroperasi diluar struktur pemerintah dan bertujuan untuk melayani kepentingan sosial, politik, ekonomi, kesehatan, lingkungan, dan hak asasi manusia. Mereka seringkali berperan sebagai pelaksana program, katalis perubahan, dan mitra dalam pembangunan.

Rindi Yuliyanti & Purbaningrum (2022) dalam penelitiannya menyatakan WHO mendefinisikan bahwa NGO yaitu organisasi swasta yang melaksanakan aktivitas kegiatan untuk meringankan penderitaan, memelihara lingkungan hidup, mengentaskan kemiskinan, dan dapat menyiapkan layanan sosial dasar atau kegiatan pengembangan bagi masyarakat. Dengan mengutamakan nilai (*value based organizations*), untuk hal-hal pembiayaan bergantung pada donasi amal (*chariatable donations*) dan layanan sukarela (*voluntary service*).

Fachri & Sultani (2025) hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa NGO berperan dalam pemberdayaan petani melalui pelatihan, pendampingan, fasilitasi akses modal, penguatan kelembagaan, pendampingan pemasaran, serta advokasi kebijakan publik. Peran tersebut tidak hanya meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan petani, tetapi juga memperkuat kontribusi sektor agribisnis terhadap pencapaian SDGs, terutama dalam hal pengentasan kemiskinan, ketahanan pangan, pendidikan berkualitas, pekerjaan dan pertumbuhan ekonomi, pengurangan ketimpangan, konsumsi dan produksi berkelanjutan, serta kelembagaan yang tangguh.

Agus et al (2020) menyatakan bahwa warga negara dalam kaitannya dengan penanganan keterpurukan sosial baik yang sifatnya struktural maupun kultural harus bersikap kolaboratif dengan pemerintah atau bahkan mampu secara mandiri mengembangkan keterlibatannya. Maka kehadiran organisasi non pemerintah yang mengembangkan gerakan sukarela yang mampu berperan sebagai penyalur modal sosial menjadi urgen ditengah tragedi krisis

kemanusiaan global (Agus et al., 2020).

Wati *et al* (2022) menyatakan bahwa sinergi dari ketiga sektor (negara, swasta, dan masyarakat sipil) penting untuk dimaksimalkan, demi terwujudnya pembangunan ekonomi masyarakat. Sementara Hesti *et al* (2025) dalam hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa peran Pemerintah Daerah dan Organisasi Non-Pemerintah memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan kualitas hidup dan kemakmuran ekonomi di daerah pedesaan.

Selain konsep pemberdayaan dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), penelitian ini membahas terkait konsep BUMDes, meliputi peran, fungsi, serta permasalahan yang dihadapi. Adapun hasil telaah pustaka penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut:

3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Polidu *et al* (2025) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa keberhasilan pemerintah dalam meningkatkan ekonomi berawal dan bersumber dari desa, kunci penting yang harus diambil alih pemerintah adalah menumbuhkan lagi harmonisasi di desa dan memperketat pengawasan BUMDes agar tidak terjadi penyalahgunaan dana BUMDes secara merata di tingkat desa.

Wahyuningtyas (2021) menegaskan bahwa pendirian BUMDES di desa mampu menyerap tenaga kerja desa, membuka peluang usaha ekonomi produktif, membangun jejaring usaha, meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, dan mempunyai kontribusi pada PADes (Pendapatan Asli Desa). BUMDES merupakan salah satu kekuatan ekonomi penting yang dimiliki desa di tengah masuknya berbagai kekuatan bisnis nasional maupun internasional.

Azhari *et al* (2023) menyatakan bahwa peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan komponen utama dalam pengembangan BUMDes di Kabupaten Bojonegoro. Sedangkan peningkatan sumber daya manusia dalam pengembangan BUMDes di Kabupaten Bojonegoro dapat dilakukan melalui peningkatan inovasi yang diikuti oleh pendidikan, pengetahuan dan

pengalaman.

Jayadi *et al* (2024) menyatakan bahwa BUMDes sering menghadapi tantangan seperti kerancuan posisi antara institusi sosial dan komersil, rendahnya partisipasi masyarakat, kurangnya pemahaman perangkat desa mengenai pengelolaan BUMDes, serta masalah kepemimpinan dan manajerial. Inapty *et al* (2022) menegaskan bahwa permasalahan yang masih dihadapi oleh BUMDes adalah mengenai lemahnya kualitas sumber daya manusia, regulasi, rendahnya persentase penyertaan modal oleh desa ke BUMDes, pembukuan, evaluasi, kerjasama belum banyak dilakukan dengan piahk luar, produk dari masyarakat belum ditampung oleh BUMDes, serta potensi desa banyak yang belum digali dan dikembangkan.

Selain konsep pemberdayaan melalui BUMDes dan peran NGO, penelitian ini juga mengkaitkan pada konsep Maqashid Syari'ah karena memiliki tujuan yang sama dengan konsep pemberdayaan yakni kemaslahatan dan kesejahteraan umat. Adapun hasil telaah pustaka oleh peneliti mengenai Maqashid Syari'ah dalam penelitian terdahulu dijabarkan pada paparan berikut:

4. Maqashid Syari'ah

Lubis et al (2023) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa kesejahteraan dalam ekonomi islam yaitu kesejahteraan secara menyeluruh, yaitu kesejehateraan secara material maupun secara spiritual. Konsep kesejahteraan dalam ekonomi islam tidak hanya diukur berdasarkan nilai ekonomi saja, tetapi juga mencakup nilai moral, spiritual, dan juga nilai sosial.

Syamsul (2021) dalam penelitiannya menerangkan bahwa Ahmad Ar-Raisuni (1999), salah satu tokoh penting maqashid kontemporer, mendefinisikan maqashid sebagai tujuan syariah untuk mewujudkan kemaslahatan. Kemaslahatan tersebut berupa tercapainya kebaikan dan manfaat bagi manusia (*jalbu al-manafi'*) serta terhindarnya manusia dari keburukan dan kemudharatan (*dar'u al-mafasid*).

Harianto & Dharma (2022) dalam penelitian mereka menyatakan bahwa dalam filsafat ekonomi islam, maslahah dipahami sebagai hal yang membawa

manfaat bagi masyarakat demi kepentingan bersama serta mencegah kemudharatan guna mewujudkan kesejahteraan umum.

B. Landasan Teori

1. Konsep Strategi

Strategi berasal berasal dari bahasa Yunani, yaitu *strategos* atau *strategia* yang berkaitan dengan kepemimpinan dan manajemen tingkat atas dalam organisasi (Nurcahyanti & Faizah, 2022). Secara etimologis, istilah ini berakar dari kata *stratos* yang berarti pasukan. Pada awalnya, strategi digunakan dalam konteks militer untuk merencanakan kemenangan di medan perang, tetapi kini telah diterapkan dalam berbagai bidang. Secara umum, strategi dipahami sebagai rencana berorientasi masa depan untuk mencapai tujuan tertentu (Meliana & Marsofiyati, 2024). Sejalan dengan itu, KBBI mendefinisikan strategi sebagai rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.

2. Teori Pemberdayaan (*Empowerment Theory*)

Teori pemberdayaan pertama kali direkomendasikan oleh Barbara Solomon pada tahun 1977 dan berfokus pada memahami masalah manusia dalam konteks sosial, politik, dan ekonomi, khususnya pada kelompok masyarakat yang paling rentan. Teori ini memandang bahwa masalah individu perlu dilihat dalam perspektif yang lebih luas, yaitu sebagai hasil interaksi antara individu dengan lingkungannya. Teori pemberdayaan tidak hanya mengakui adanya ketergantungan antara individu dan masyarakat, tetapi juga memahami bahwa keduanya saling mempengaruhi. Dalam penerapannya, teori pemberdayaan bertujuan untuk membantu individu mengembangkan self-efficacy (keampuhan diri) dan keterampilan untuk menghadapi tantangan dalam lingkungan sosial. Intervensi yang berbasis pemberdayaan berusaha memberikan dukungan bagi individu agara mampu menyesuaikan diri dengan realitas sosial yang ada, serta membantu mereka mengatasi hambatan-hambatan yang berasal dari ketidakadilan sosial atau ketidaksetaraan ekonomi (Arofah et al., 2025).

Sistem kehidupan bersama menimbulkan kebudayaan karena setiap anggota kelompok merasa dirinya terikat satu dengan yang lainnya. Beberapa pendapat para ahli menyimpulkan bahwa masyarakat memiliki arti ikut serta atau berpartisipasi, sedangkan dalam bahasa Inggris disebut society. Bisa dikatakan bahwa masyarakat adalah sekumpulan manusia yang berinteraksi dalam suatu hubungan sosial. Mereka mempunyai kesamaan budaya, wilayah, dan identitas, mempunyai kebiasaan, tradisi, sikap, dan perasaan persatuan yang diikat oleh kesamaan. Maka dalam menetapkan kebijakan untuk proses pemberdayaan ini, masyarakat didampingi untuk membuat analisis masalah yang dihadapi, dibantu untuk menemukan alternatif solusi masalah, serta diperlihatkan strategi memanfaatkan berbagai kemampuan yang dimiliki. Menurut Ife pemberdayaan memuat dua pengertian kunci, yakni kekuasaan dan kelompok lemah. *Kekuasaan* disini diartikan bukan hanya menyangkut kekuasaan politik dalam arti sempit, melainkan kekuasaan atau penguasaan klien dapat dibagi sekurang-kurang terdiri atas:

b. Pilihan-pilihan personal dan kesempatan hidup, kemampuan dalam membuat keputusan-keputusan mengenai gaya hidup, tempat tinggal dan pekerjaan.
c. Pendefinisian kebutuhan, kemampuan menentukan kebutuhan selaras dengan aspirasi dan keinginannya.
d. Ide atau gagasan, kemampuan mengekspresikan dan menyumbangkan gagasan dalam suatu forum atau diskusi secara bebas dan tanpa tekanan.
e. Lembaga-lembaga, kemampuan menjangkau, menggunakan dan mempengaruhi pranata-pranata masyarakat seperti lembaga kesejahteraan sosial, pendidikan dan kesehatan.
f. Sumber-sumber, kemampuan memobilisasi sumber-sumber formal, informal dan kemasyarakatan.
g. Aktivitas ekonomi, kemampuan memanfaatkan dan mengelola mekanisme produksi, distribusi dan pertukaran barang serta jasa.
h. Reproduksi, kemampuan dalam kaitannya dengan proses kelahiran,

perawatan anak, pendidikan dan sosialisasi.

Terdapat empat prinsip yang sering digunakan untuk suksesnya program pemberdayaan, yaitu prinsip kesetaraan, partisipasi, keswadayaan atau kemandirian, dan berkelanjutan yang dijelaskan sebagai berikut berikut:

a. Prinsip Kesetaraan

   Prinsip utama yang harus dipegang dalam proses pemberdayaan masyarakat adalah adanya kesetaraan atau kesejajaran kedudukan antara masyarakat dengan lembaga yang melakukan program-program pemberdayaan masyarakat, baik laki-laki maupun perempuan. Dinamika yang dibangun adalah hubungan kesetaraan dengan mengembangkan mekanisme berbagai pengetahuan, pengalaman, serta keahlian satu sama lain. Masing-masing saling mengakui kelebihan dan kekurangan, sehingga terjadi proses saling belajar.

b. Partisipasi

   Program pemberdayaan yang dapat menstimulasi kemandirian masyarakat adalah program yang sifatnya partisipastif, direncanakan, dilaksanakan, diawasi, dan dievaluasi oleh masyarakat. Namun, untuk sampai pada tingkat tersebut perlu waktu dan proses pendampingan yang melibatkan pendamping yang berkomitmen tinggi terhadap pemberdayaan masyarakat.

c. Keswadayaan atau kemandirian

   Prinsip keswadayaan adalah menghargai dan mengedepankan kemampuan masyarakat daripada bantuan pihak lain. Konsep ini tidak memandang orang miskin sebagai objek yang tidak berkemampuan (the have not), melainkan sebagai subjek yang memiliki kemampuan sedikit (the have little). Mereka memiliki kemampuan untuk menabung, pengetahuan yang mendalam tentang kendala-kendala usahanya, mengetahui kondisi lingkungannya, memiliki tenaga kerja dan kemauan, serta memiliki norma-norma bermasyarakat yang sudah lama dipatuhi. Semua itu harus digali dan

dijadikan modal dasar bagi proses pemberdayaan.

Bantuan dari orang lain yang bersifat materiil harus dipandang sebagai penunjang, sehingga pemberian bantuan tidak justru melemahkan tingkat keswadayaannya. Prinsip *"mulailah dari apa yang mereka punya"*, menjadi panduan untuk mengembangkan keberdayaan masyarakat. Sementara bantuan teknis harus secara terencana mengarah pada peningkatan kapasitas, sehingga pada akhirnya pengelolaannya dapat dialihkan kepada masyarakat sendiri yang telah mampu mengorganisir diri untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

d. Berkelanjutan

Program pemberdayaan perlu dirancang untuk berkelanjutan, sekalipun pada awalnya peran pendamping lebih dominan dibanding masyarakat sendiri. Tapi secara perlahan dan pasti, peran pendamping akan makin berkurang, bahkan akhirnya dihapus, karena masyarakat sudah mampu mengelola kegiatannya sendiri.

Untuk mengetahui fokus dan tujuan pemberdayaan secara operasional, maka perlu diketahui berbagai indikator keberdayaan yang dapat menunjukkan seseorang itu berdaya atau tidak. Sehingga ketika sebuah program pemberdayaan diberikan, segenap upaya dapat dikonsentrasikan pada aspek-aspek apa saja dari sasaran perubahan (misalnya keluarga miskin) yang perlu dioptimalkan. UNICEF mengajukan 5 (lima) dimensi sebagai tolak ukur keberhasilan pemberdayaan masyarakat yang terdiri dari kesejahteraan, akses, kesadaran kritis, partisipasi dan kontrol. Lima dimensi tersebut adalah kategori analisis yang bersifat dinamis, satu sama lain berhubungan secara sinergis, saling menguatkan dan melengkapi. Berikut adalah uraian lebih rinci dari masing-masing dimensi sebagai berikut:

a. Kesejahteraan

Dimensi ini merupakan tingkat kesejahteraan masyarakat yang diukur dari tercukupinya kebutuhan dasar seperti sandang, papan, pangan, pendapatan, pendidikan dan kesehatan.

b. Akses

Dimensi ini menyangkut kesetaraan dalam akses terhadap sumber daya dan manfaat yang dihasilkan oleh adanya sumber daya. Tidak adanya akses merupakan penghalang terjadinya peningkatan kesejahteraan. Kesenjangan pada dimensi ini disebabkan oleh tidak adanya kesetaraan akses terhadap sumber daya yang dipunyai oleh mereka yang berada di kelas lebih tinggi dibanding mereka dari kelas rendah, yang berkuasa dan dikuasai, pusat dan pinggiran. Sumber daya dapat berupa waktu, tenaga, lahan, kredit, informasi, keterampilan, dan sebagainya.

c. Kesadaran kritis

Kesenjangan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat bukanlah tatanan alamiah yang berlangsung demikian sejak kapanpun atau semata-mata memang kehendak Tuhan, melainkan bersifat struktural sebagai akibat dari adanya diskriminasi yang melembaga. Keberdayaan masyarakat pada tingkat ini berarti berupa kesadaran masyarakat bahwa kesenjangan tersebut adalah bentukan sosial yang dapat dan harus diubah.

d. Partisipasi

Keberdayaan dalam tingkat ini adalah masyarakat terlibat dalam berbagai lembaga yang ada di dalamnya. Artinya, masyarakat ikut andil dalam proses pengambilan keputusan dan dengan demikian maka kepentingan mereka tidak terabaikan.

e. Kontrol

Keberdayaan dalam konteks ini adalah semua lapisan masyarakat ikut memegang kendali terhadap sumber daya yang ada. Artinya, dengan sumber daya yang ada, semua lapisan masyarakat dapat memenuhi hak-haknya, bukan hanya segelintir orang yang berkuasa saja yang menikmati sumber daya, akan tetapi semua lapisan masyarakat secara keseluruhan. Masyarakat dapat mengendalikan serta mengelola sumber daya yang dimiliki. Indikator keberhasilan yang dipakai untuk mengukur keberhasilan program pemberdayaan masyarakat mencakup

hal-hal sebagai berikut:

(1) Berkurangnya jumlah penduduk miskin.
(2) Berkembangnya usaha peningkatan pendapatan yang dilakukan oleh penduduk miskin dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia.
(3) Meningkatnya kepedulian masyarakat terhadap upaya peningkatan kesejahteraan keluarga miskin di lingkungannya.
(4) Meningkatnya kemandirian kelompok yang ditandai dengan makin berkembangnya usaha produktif anggota dan kelompok, makin kuatnya permodalan kelompok, makin rapinya sistem administrasi kelompok, serta makin luasnya interaksi kelompok dengan kelompok lain di dalam masyarakat.
(5) Meningkatnya kapasitas masyarakat dan pemerataan pendapatan yang ditandai oleh peningkatan pendapatan keluarga miskin yang mampu memenuhi kebutuhan pokok dan kebutuhan sosial dasarnya (Suaib, 2023).

3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDES)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan sebuah entitas bisnis yang dimiliki dan dioperasikan oleh desa untuk meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat desa. Tujuan utama BUMDes adalah untuk memanfaatkan potensi yang ada di desa, baik berupa sumber daya alam maupun sumber daya manusia, untuk menghasilkan keuntungan yang dapat digunakan untuk pembangunan dan kemajuan desa. BUMDes diharapkan dapat menjadi motor penggerak perekonomian desa, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan pendapatan asli desa (Abdillah et al., 2023).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, BUMDes merupakan badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, dan/atau menyediakan jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUMDes terdiri atas BUM Desa dan BUM Desa bersama. Adapun tujuan pendiriannya

meliputi:

a. Melakukan kegiatan ursaha ekonomi melalui pengelolaan usaha, serta pengembangan investasi dan produktivitas perekonomian, dan potensi Desa.
b. Melakukan kegiatan pelayanan umum melalui penyediaan barang dan atau jasa serta pemenuhan kebutuhan umum masyarakat Desa, dan mengelola lumbung pangan Desa.
c. Memperoleh keuntungan atau laba bersih bagi peningkatan pendapatan asli Desa serta mengembangkan sebesar-besarnya manfaat atas sumber daya ekonomi masyarakat Desa.
d. Pemanfaatan Aset Desa guna menciptakan nilai tambah atas Aset Desa.
e. Mengembangkan ekosistem ekonomi digital di Desa.

Dalam mencapai tujuan tersebut, pengelolaan BUM Desa/BUM Desa bersama dilaksanakan berdasarkan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan dengan menerapkan prinsip-prinsip berikut:

a. Professional
b. Terbuka dan bertanggung jawab
c. Partisipatif
d. Prioritas sumber daya lokal
e. Berkelanjutan.

4. Teori Perubahan (Teori of Change / ToC)

Theory of Change adalah kerangka berpikir yang menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu intervensi diyakini dapat menghasilkan perubahan yang diharapkan. Dalam penelitian pemberdayaan ekonomi, teori ini membantu peneliti memetakan hubungan logis antara input, aktivitas, output, outcome, hingga dampak akhir, sehingga proses perubahan tidak hanya dilihat dari hasil, tetapi juga dari jalur perubahan yang terjadi.

Teori of Change memfasilitasi pemahaman yang luas tentang mekanisme perubahan, termasuk asumsi-asumsi yang menghubungkan kegiatan program dengan hasil yang diharapkan. Dengan kata lain, teori ini menjawab

pertanyaan: “melalui proses apa sebuah program pemberdayaan dapat mengubah kondisi ekonomi masyarakat?”. Dalam praktik analisis program, indikator Theory of Change biasanya mencakup:

a. Input yang tersedia
b. Aktivitas yang dilakukan
c. Keluaran langsung
d. Perubahan jangka menengah
e. Perubahan perilaku atau kapasitas
f. Dampak akhir.

Selain itu, asumsi, faktor konteks, dan risiko juga menjadi bagian penting karena perubahan sosial-ekonomi jarang berjalan linear.

Kelebihan:

Kelebihan teori ini adalah mampu membuat alur program menjadi jelas, logis, dan mudah dievaluasi. Teori ini sangat kuat untuk penelitian kualitatif karena peneliti dapat menelusuri bagaimana aktor memahami perubahan, apa asumsi mereka, dan faktor apa yang memperkuat atau menghambat keberhasilan program.

Kekurangan:

Kekurangan teori ini sangat bergantung pada kualitas asumsi awal, jika asumsi keliru, maka alur perubahan yang dibangun juga bisa menyesatkan. Selain itu, Theory of Change cenderung bersifat normatif dan ideal, sehingga pada situasi lapangan yang kompleks, perubahan aktual sering tidak berjalan seurut model yang dirancang (intrac, 2024).

5. Teori Pembangunan Berpusat pada Rakyat (*People Centered Development Theory*)

Korten (1993) menyatakan konsep pembangunan berpusat pada rakyat (*People Centered Development*) memandang inisiatif kreatif dari rakyat sebagai sumber daya pembangunan yang utama dan memandang kesejahteraan material dan spiritual mereka sebagai tujuan yang ingin dicapai oleh proses pembangunan. Dasar interpretasi pembangunan yang berpusat pada rakyat (*People Centered Development*) adalah asumsi bahwa manusia merupakan

sasaran pokok dan sumber paling strategis. Model pembangunan seperti ini memberikan peranan warga masyarakat bukan hanya sebagai subyek, melainkan lebih sebagai aktor yang menentukan tujuan-tujuannya sendiri, menguasai sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan mengarahkan proses-proses yang mempengaruhi hidupnya. Perhatian utama dalam paradigma pembangunan yang berpusat pada rakyat (*People centered development*) adalah pelayanan sosial (*social service*), pembelajaran sosial (*social learning*), pemberdayaan (*empowerment*), kemampuan (*capacity*) dan kelembagaan (*institutional building*).

Korten (1993), mengemukakan tiga tema penting yang dianggap menentukan bagi konsep perencanaan yang berpusat pada rakyat, yaitu:

a. Penekanan akan dukungan dan pembangunan usaha-usaha swadaya kaum miskin guna menangani kebutuhan-kebutuhan mereka sendiri.
b. Kesadaran bahwa walaupun sektor modern merupakan sumber utama bagi pertumbuhan ekonomi yang konvensional, tetapi sektor tradisional menjadi sumber utama bagi kehidupan sebagai besar rumah tangga miskin.
c. Kebutuhan akan kemampuan kelembagaan yang baru dalam usaha membangun kemampuan para penerima bantuan yang miskin demi pengelolaan yang produktif dan swadaya berdasarkan sumber-sumber daya lokal (Fernandya et al., 2022).

Kelebihan:

Teori ini sangat kuat untuk menjelaskan pembangunan yang berorientasi pada manusia, keadilan, dan keberpihakan pada kelompok lemah. Teori ini juga membantu peneliti menilai apakah program pemberdayaan benar-benar relevan secara kontekstual dan tidak mengabaikan karakter sosial-ekonomi desa. Dalam penelitian kualitatif, teori ini efektif untuk membaca pengalaman warga, relasi kuasa, dan kualitas keterlibatan masyarakat.

Kekurangan:

Pendekatan ini sering sulit dioperasionalkan karena “berpusat pada manusia” dapat ditafsirkan secara luas. Selain itu, dalam praktik pembangunan, prinsip people centered mudah berubah menjadi slogan jika tidak disertai mekanisme

partisipasi yang nyata dan distribusi wewenang yang jelas. Kritik lain adalah bahwa pendekatan ini bisa sulit dijalankan bila struktur kelembagaan masih sangat birokratis dan elitis.

6. Teori ACTORS

Teori "ACTORS" dikemukakan oleh Sarah Cook dan Steve Macaulay (1997) yang lebih memandang masyarakat sebagai subyek yang dapat melakukan perubahan dengan cara membebaskan seseorang dari kendali yang kaku dan memberi orang tersebut kebebasan untuk bertanggung jawab terhadap ide-ide, keputusan-keputusannya, dan tindakan-tindakannya. Pemberdayaan yang dimaksudkan oleh Cook dan Macaulay lebih mengarah pada pendelegasian secara sosial dan etika/moral, antara lain:

a. Mendorong adanya ketabahan
b. Mendelegasikan wewenang sosial
c. Mengatur kinerja
d. Mengembangkan organisasi (baik lokal mapun eksteren)
e. Menawarkan kerjasama
f. Berkomunikasi secara efesien
g. Mendorong adanya inovasi
h. Menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi.

Kerangka kerja pemberdayaan dapat dilihat dari akronim

"ACTORS" antara lain terdiri dari:

A = authority (wewenang) dengan memberikan kepercayaan

C = confidence and competence (rasa percaya diri dan kemampuan)

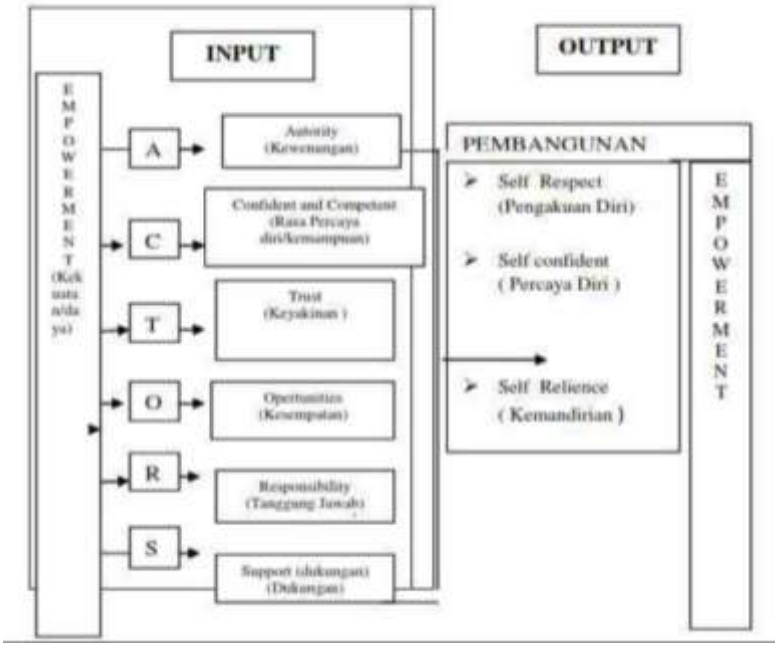
T = trust (keyakinan)

O = opportunities (kesempatan)

R = responsibilities (tanggung jawab)

S = support (dukungan).

Gambarannya lebih jelas dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Teori ACTORS

Sumber : Afriansyah *et al*, 2023, Pemberdayaan Masyarakat, hlm. 24

Dengan menggunakan konsep pemberdayaan yang ditawarkan Cook dan Macaulay ini, maka perubahan yang akan dihasilkan merupakan suatu perubahan yang bersifat terencana karena input yang akan digunakan dalam perubahan telah diantisipasi sejak dini sehingga output yang akan dihasilkan mampu berdayaguna secara optimum. Kajian pengelolaan pemberdayaan masyarakat dengan menggunakan kerangka kerja "ACTORS" adalah sebagai berikut:

a) Authority, kelompok/masyarakat diberikan kewenangan untuk merubah pendirian atau semangat (etos kerja) menjadi sesuatu yang menjadi sesuatu milik mereka sendiri. Dengan demikian mereka

merasa perubahan yang dilakukan adalah hasil produk dari keinginan mereka untuk menuju perubahan yang lebih baik.

b) Confidence and competence, menimbulkan rasa percaya diri dengan melihat kemampuan mereka untuk dapat merubah keadaan.
c) Trust, menimbulkan keyakinan bahwa mereka mempunyai potensi untuk merubah dan mereka harus bisa (mampu) untuk merubahnya.
d) Oppurtunities, memberikan kesempatan pada masyarakat untuk memilih apa yang menjadi keinginannya sehingga mereka dapat mengembangkan diri sesuai dengan potensi yang ada di diri masyarakat.
e) Responsibilities, dalam melakukan perubahan harus melalui pengelolaan sehingga dilakukan dengan penuh tanggung jawab untuk berubah menjadi lebih baik.
f) Support, perlu adanya dukungan dari berbagai pihak untuk menjadikan lebih baik. Dalam hal ini dukungan yang diharapkan selain dari sisi ekonomis, sosial dan budaya juga dukungan dari berbagai stakeholders yang dilakukan secara simultan tanpa didominasi oleh salah satu pihak/faktor.

Dengan menggunakan kerangka kerja ACTORS tersebut, guna menumbuhkan keberdayaan masyarakat, akan dapat dilakukan dengan mengacu pada pemberdayaan yang berasal dari inner dan inter masyarakat. Di mana pemerintah dan organisasi non pemerintah sebagai aktornya. Di negara-negara berkembang peranan pemerintah sangatlah penting karena pemerintah berperan:

a) Menggali, menggerakkan, dan mengombinasikan faktor sumber daya yang tersedia seperti tenaga kerja, biaya, peralatan, partisipasi dan kewenangan yang sah. Pemerintah memegang peran sentral dalam pembangunan masyarakat yaitu dengan menetapkan kebijakan yang bersifat strategis, operasional, dan teknis.
b) Pemerintah berperan memberi bimbingan dan bantuan teknis kepada masyarakat dengan maksud agar pada suatu saat masyarakat mampu

melakukannya sendiri, misalnya dalam hal perencanaan, awalnya pemerintah melakukan perencanaan untuk masyarakat (planning for the community), kemudian perencanaan bersama masyarakat (planning with the community), dan akhirnya perencanaan oleh masyarakat (planning by the community).

c) Pemerintah dapat juga melakukan pembinaan terhadap organisasi masyarakat yang dapat berfungsi memudahkan komunikasi antara pemerintah dengan masyarakat dan melakukan hal-hal lain guna meningkatkan keberhasilan pembangunan (Afriansyah et al., 2023).

C. Kerangka Teoritis

Penelitian ini menggunakan pendekatan hierarki teoretis (kerangka analisis berjenjang) guna membedah strategi pemberdayaan ekonomi yang dilakukan oleh Institute for Research and Empowerment (IRE) melalui BUM Desa. Pengorganisasian teori dalam penelitian ini dibagi ke dalam tiga tingkatan abstrak-konkret: Grand Theory, Middle Range Theory, dan Applied Theory untuk menghasilkan analisis data yang sistematis dan mendalam.

1. Grand Theory (Teori Besar)

   Sebagai fondasi makro dalam melihat paradigma pembangunan dan pemberdayaan, penelitian ini berpijak pada Teori Pembangunan Berpusat pada Rakyat (People-Centered Development Theory) yang dikembangkan oleh David C. Korten.

   a) Proporsi dan Alur Penggunaan:

      Teori ini diletakkan pada tataran paling atas (Grand Theory) untuk memberikan perspektif filosofis bahwa proses penguatan ekonomi di tingkat pedesaan idealnya tidak bersifat sentralistik (top-down), melainkan bertumpu pada peningkatan kapasitas, pemenuhan kebutuhan sejati, dan kedaulatan masyarakat lokal atas sumber dayanya. Dalam penelitian ini, People-Centered Development Theory digunakan sebagai pisau analisis makro untuk mengevaluasi apakah program intervensi yang dirancang oleh IRE menempatkan pengurus BUM Desa dan warga sebagai subjek utama

pembangunan, bukan sekadar objek penerima program.

2. Middle Range Theory (Teori Menengah)

   Untuk menjembatani abstraksi filosofis pembangunan rakyat dengan realitas strategi kelembagaan di lapangan, penelitian ini menerapkan dua teori di tataran menengah, yaitu Teori Pemberdayaan (Empowerment Theory) yang diinisiasi oleh Barbara Solomon serta dikembangkan oleh Jim Ife, dan Teori Perubahan (Theory of Change / ToC).

   a) Teori Pemberdayaan (Empowerment Theory):

      Berfungsi untuk menganalisis dimensi-dimensi penguasaan (power) kelompok lemah, seperti aktivitas ekonomi dan kemampuan mengelola distribusi. Teori ini mengarahkan peneliti dalam membedah bagaimana IRE menstimulasi kemandirian komunitas lokal melalui empat prinsip utama: kesetaraan, partisipasi, keswadayaan, dan keberlanjutan.

   b) Teori Perubahan (Theory of Change/ToC):

      Berfungsi sebagai kerangka transisi untuk memetakan alur logis intervensi pendampingan LSM. ToC membantu peneliti menganalisis bagaimana input (modul pelatihan, asesmen) dan proses (pendampingan intensif) yang diberikan IRE secara bertahap menghasilkan outcome berupa penguatan kelembagaan hingga tercapai tujuan jangka panjang berupa kemandirian BUM Desa.

3. Applied Theory (Teori Terapan)

   Pada tataran paling operasional dan konkret, penulisan teori difungsikan sebagai instrumen teknis untuk mengumpulkan, mengklasifikasikan, serta menganalisis temuan lapangan. Penelitian ini memanfaatkan Teori ACTORS dan Perspektif Maqashid Syari'ah.

   a) Teori ACTORS:

      Digunakan sebagai alat operasional langsung (Applied Theory) untuk mengidentifikasi komponen-komponen strategis dan faktor

di lapangan secara presisi. Indikator dari kerangka kerja Teori ACTORS ini dipakai peneliti sebagai panduan penyusunan instrumen wawancara dan membuat matriks reduksi data terkait kapasitas aktor pengelola BUM Desa.

b) Perspektif Maqashid Syari'ah (Ekonomi Islam):

Sebagai studi yang berada di bawah Program Studi Ekonomi Islam, konsep kemaslahatan (maslahah) dari Al-Ghazali dan Asy-Syatibi diaplikasikan secara terapan untuk menakar dampak ekonomi dari strategi IRE. Konsep ini digunakan untuk membedah apakah penguatan kelembagaan BUM Desa tersebut telah berhasil mengarah pada keadilan distributif, pengentasan kemiskinan, serta pemenuhan aspek kebutuhan esensial (dharuriyyah) masyarakat pedesaan.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang mendalam dalam memahami fenomena manusia dan masyarakat melalui analisis terhadap data non-numerik. Dengan menekankan pada aspek deskriptif dan interpretatif, metode ini memungkinkan peneliti untuk membahas kompleksitas serta makna subjektif di balik suatu fenomena. Melalui penggunaan teknik observasi, wawancara, dan analisis konten, penelitian kualitatif memungkinkan penyelidikan yang lebih terperinci terhadap aspek-aspek seperti sikap, nilai, dan persepsi individu atau kelompok (Sumbodo et al., 2024).

Menurut Creswell (2018), pendekatan deskriptif dalam penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk memberikan gambaran yang lengkap dan rinci tentang fenomena yang diteliti. Hal ini melibatkan pengumpulan data yang mendalam dan luas yang memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan "apa yang terjadi" dengan cara yang detail dan komprehensif. Sedangkan tujuan dari penelitian studi kasus adalah untuk mengungkapkan atau mendeskripsikan karakteristik khas dari individu, kelompok, atau entitas lainnya. Selain itu, studi kasus menekankan analisis terhadap sejumlah kecil kejadian atau fenomena, sehingga ukuran sampel relatif terbatas. Secara umum, sebagi metode penelitian kualitatif, studi kasus bertujuan untuk menelaah pemahaman dan perilaku manusia yang didasarkan pada keyakinan, teori ilmiah, serta perbedaan nilai (Ilhami et al., 2024).

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Yogyakarta, tepatnya di kantor NGO IRE Yogyakarta yang menjadi subjek penelitian untuk melakukan wawancara mendalam kepada perwakilan IRE (direktur, manajer, atau staf program).

C. Waktu Pelaksanaan Penelitian

Waktu penelitian adalah jangka waktu yang dibutuhkan peneliti untuk

melakukan observasi dan pengumpulan data di lapangan. Waktu pelaksanaan penelitian ini insyalllah akan dimulai dari bulan Mei - Juli 2026.

D. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

   Subjek utama penelitian ini adalah pengelola atau pengurus IRE (direktur, manajer, atau staf program). Pemilihan subjek ini memungkinkan pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam dan dokumentasi. Subjek difokuskan pada aktor kunci yaitu perwakilan pihak IRE agar analisis kualitatif tetap tajam dan relevan dengan rumusan masalah.

2. Objek Penelitian

   Objek penelitian ini adalah fenomena atau proses yang menjadi pusat kajian, yaitu strategi pemberdayaan ekonomi yang diterapkan oleh IRE meliputi strategi pemberdayaan, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak pemberdayaan berdasarkan data sekunder yang ada.

E. Sumber Data

Pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara purposive, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Hasil penelitian .tidak akan digeneralisasikan ke populasi karena, pengambilan sampel tidak diambil secara random. Hasil penelitian dengan metode kualitatif hanya berlaku untuk kasus situasi sosial tersebut. Hasil penelitian tersebut dapat ditransferkan atau diterapkan ke situasi sosial (tempat lain) lain, apabila situasi sosial lain tersebut memiliki kemiripan atau kesamaan dengan situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2013).

Dalam penelitian kualitatif, teknik sampling yang sering digunakan adalah purposive sampling dan snowball sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa diharapkan peneliti, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan purposive sampling terhadap 2 (dua0 informan kunci dari pihak IRE, yang ditentukan berdasarkan rekomendasi resmi Lembaga sesuai surat izin penelitian. Pemilihan kedua informan didasarkan pada pertimbangan sebagai berikut:

1. Penentuan informan pertama peneliti mengajukan surat izin penelitian kepada Institute for Research and Empowerment (IRE) selaku lembaga (NGO) yang menjadi objek dalam penelitian ini. Berdasarkan surat izin tersebut, pihak IRE mengarahkan peneliti kepada informan pertama yang dianggap memiliki kompetensi dan pemahaman mendalam mengenai strategi pemberdayaan ekonomi yang diterapkan oleh IRE. Penentuan informan pertama didasarkan pada pertimbangan (purposive) bahwa yang bersangkutan terlibat langsung dan memiliki otoritas atau pengetahuan yang relevan dengan topik penelitian.
2. Penentuan informan kedua ditentukan atas rekomendasi resmi dari pihak IRE sebagai pelengkap perspektif informan pertama, yaitu staf project yang berperan langsung sebagai koordinator pendamping di salah satu kecamatan lokasi program.penentuan ini tetap di dasarkan pada pertimbangan purposive, yakni relevansi peran dan keterlibatan langsung informan berikutnya.

Pemilihan purposive sampling terhadap dua informan kunci ini dipilih karena bebrapa alasan:

a) Penelitian ini bersifat kualitatif dengan pendekatan studi kasus, sehingga yang diutamakan adalah kedalaman dan kualitas informasi dari pihak yang paling berwenang dan terlibat langsung, bukan jumlah atau keterwakilan statistik.
b) Topik penelitian mengenai strategi pemberdayaan ekonomi oleh IRE bersifat spesifik dan hanya dapat dijelaskan secara akurat oleh pihak-pihak yang benar-benar terlibat atau memahami proses pendampingan tersebut.
c) Peneliti tidak memiliki akses awal terhadap struktur informan di lapangan, sehingga penentuan kedua informan sepenuhnya bergantung pada arahan resmi pihak IRE selaku gatekeeper.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari:

1. **Data Primer**: Data yang diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam dengan pengelola IRE (direktur, manajer, atau staf program).
2. **Data Sekunder**: Data yang diperoleh dari dokumen resmi organisasi, laporan tahunan, publikasi resmi, dokumen strategi program, literatur, jurnal, serta dokumen pendukung lain yang relevan dengan topik penelitian.

F. Definisi Konseptual (Fokus Penelitian)

Definisi konseptual dalam penelitian ini bertujuan memberikan kejelasan mengenai konsep yang diukur sehingga dapat diidentifikasi secara empiris. Penelitian ini menganalisis strategi pemberdayaan ekonomi yang diterapkan IRE, termasuk faktor pendukung dan penghambat serta dampak program berdasarkan dokumen dan publikasi resmi.

Tabel 3.1 Definisi Konseptual

Fokus Penelitian	Definisi Konseptual
Strategi Pemberdayaan	Seluruh kegiatan intervensi ekonomi yang dilakukan oleh IRE untuk meningkatkan kemampuan dan kemandirian ekonomi masyarakat sasaran, meliputi: a. Latar belakang b. Fokus Program c. Karakteristik Sasaran d. Mekanisme pelaksanaan
Faktor Pendukung & Penghambat	• Faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi keberhasilan program • Hambatan dan tantangan yang dihadapi di lapangan • Strategi yang dilakukan dalam mengatasi hambatan

G. Teknik Pengumpulan Data

Secara umum terdapat empat macam teknik penegumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan/triangulasi (Sugiyono, 2013). Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan studi dokumentasi.

1. Panduan Wawancara

Daftar pertanyaan yang dirancang untuk menggali informasi secara mendalam dari informan kunci. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara peneliti dan partisipan penelitian. Wawancara kualitatif bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang pengalaman, pandangan, dan perspektif individu terkait fenomena yang diteliti (Ardiansyah et al., 2023).

Wawancara dilakukan secara langsung dengan pihak perwakilan IRE untuk memperoleh informasi mendalam terkait strategi yang diterapkan dalam melaksanakan program pemberdayaan ekonomi. Peneliti akan menggunakan metode wawancara secara langsung maupun tidak langsung. Peneliti akan mengatur waktu untuk dapat melakukan pertemuan secara langsung di kantor IRE dengan narasumber yang merupakan pengelola atau pengurus IRE (direktur, manajer, atau staf program). Selain data dari narasumber secara langsung, penulis juga melakukan wawancara singkat melalui media sosial seperti e-mail dan pesan pribadi ke kontak tim IRE.

2. Studi Dokumentasi

Daftar item yang digunakan untuk memastikan kelengkapan data sekunder yang dikumpulkan dari dokumen dan arsip. Dokumentasi mencakup pengumpulan dokumen dan arsip dari website resmi IRE, seperti laman berita, laporan tahunan, dokumen hasil kegiatan atau pengambilan foto di kantor IRE.

H. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur

fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2013). Untuk mendukung pelaksanaan penelitian maka peneliti sendiri sebagai instrumen utama perlu dibantu dengan beberapa alat bantu berupa format pengamatan, pedoman wawancara, dan pencatatan hasil kegiatan. Selain itu, digunakan rekaman peristiwa seperti tape recorder (HP) dan alat pemotret (HP) yang dapat mengabadikan kenyataan yang berkaitan dengan perhatian penelitian ini (Sirajuddin, 2023).

I. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori , menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2013).

Triangulasi data dalam penelitian ini menggunakan jenis triangulasi teori. Menurut Norman K. Denzin triangulasi adalah pendekatan multimetode dalam mengkaji suatu fenomena penelitian. Triangulasi merujuk pada penggunaan berbagai sumber, metode, teori, atau peneliti untuk memeriksa temuan yang sama guna meminimalkan subjektivitas dan meningkatkan keterpercayaan data (Malik et al., 2025). Triangulasi teori adalah pendekatan dalam penelitian yang menggabungkan berbagai kerangka teori untuk menganalisis dan memahami fenomena sosial dengan cara yang lebih komprehensif. Pendekatan ini berlandaskan pada prinsip bahwa setiap teori memiliki sudut pandang , asumsi, dan fokus yang berbeda, sehingga kombinasi dari beberapa teori dapat memberikan pemahaman yang lebih kaya dan mendalam (Arianto, 2024).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles & Hubermen. Proses analisis melibatkan reduksi data, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara iterative. Analisis ini difokuskan pada program pemberdayaan eknomi yang dilaksanakan oleh IRE, meliputi strategi serta faktor

pendukung dan penghambat penerapan strategi.

Langkah-langkah Analisis:

1. **Reduksi Data**

   Mereduksi dara berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya (Sugiyono, 2013). Memilih dan meringkas data penting, lalu memberi kode pada tema utama dari hasil wawancara dan catatan lapangan.

2. **Penyajian Data**

   Membuat narasi, tabel, dan gambar alur untuk mempermudah memahami cara kerja sama antar pihak. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya (Sugiyono, 2013). Dalam hal ini Miles and Huberman (1984) menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks bersifat naratif.

3. **Penarikan Kesimpulan**

   Mengidentifikasi pola, tema, dan makna dari data yang telah dikumpulkan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2013).

BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil

Pada bagian analisis hasil ini peneliti akan memaparkan hasil dan temuan yang diperoleh dari wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada 2 informan kunci, yaitu Bapak Sukasmanto dan Ibu Purwati. Bapak Sukasmanto merupakan peneliti di bidang pemberdayaan masyarakat khusunya dalam penguatan kelembagaan dan peningkatan kapasitas BUMDES yang juga merupakan mantan Direktur Eksekutif IRE periode 2011-2013. Beliau telah bergabung dengan IRE sejak tahun 1998. Informan kedua adalah Ibu Purwati selaku staff project IRE yang juga merupakan koordinator pendamping di salah satu kecamatan yang menjadi lokasi program pemberdayaan di Kabupaten Kutai Kartanegara, tepatnya di Kecamatan Tenggarong Seberang. Beliau telah bergabung dengan IRE sejak tahun 2019 dan menjalani kegiatan di organisasi sebagai *freelance* (pekerjaan sampingan).

Dalam wawancara tersebut peneliti mengajukan 34 pertanyaan kepada Bapak Sukasmanto dan 10 pertanyaan kepada Ibu Purwati. Jawaban dari pertanyaan tersebut akan digunakan untuk menjawab tiga rumusan masalah penelitian. Adapun hasil wawancara peneliti dengan kedua narasumber terkait strategi pemberdayaan ekonomi yang dilaksanakan oleh IRE di Kabupaten Kutai Kartanegara diuraikan dalam paparan berikut:

1. Gambaran Umum Subjek Penelitian

Institute for Research and Empowerment (IRE) merupakan organisasi non pemerintah yang dikenal dalam riset dan pemberdayaan masyarakat melalui penguatan kebijakan yang inklusif, tata kelola yang demokratis, dan pemberdayaan masyarakat. IRE didirikan pada tahun 1994 di Yogyakarta dan menjadi salah satu NGO yang menginisiasi lahirnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, IRE terus mengawal pembaruan desa dan komunitas lokal melalui kebijakan publik yang partisipatif, emansipatoris, dan berorientasi pada kelestarian ekologi. IRE

juga mempromosikan pembangunan berkelanjutan baik di tingkat nasional maupun lokal untuk mendorong pencapaian target Sustainable Development Goals (SDGs) sebagai komitmen global.

IRE memiliki visi menjadi organisasi yang berperan dalam mengembangkan pengetahuan untuk mempengaruhi kebijakan strategi untuk mewujudkan negara yang kuat dan demokratis dan masyarakat lokal yang mandiri, serta misi mempromosikan pengetahuan melalui penelitian, peningkatan kapasitas, dan publikasi ubtuk mendorong pembangunann yang inklusif, adil, dan reformasi kebijakan yang berkelanjutan. IRE memfokuskan diri pada 5 isu strategis:

a. Kedaulatan Desa untuk Tatakelola Hutan Lestari.
b. Penguatan Kebijakan untuk Penanggulangan Kemiskinan.
c. Pengembangan Ekonomi yang inklusif dan Berkelanjutan Berbasis Desa.
d. Pendalaman Demokrasi dan Politik Lokal.
e. Penguatan Peran Pemuda dalam Pembangunan

2. Strategi Pemberdayaan yang diterapkan oleh IRE

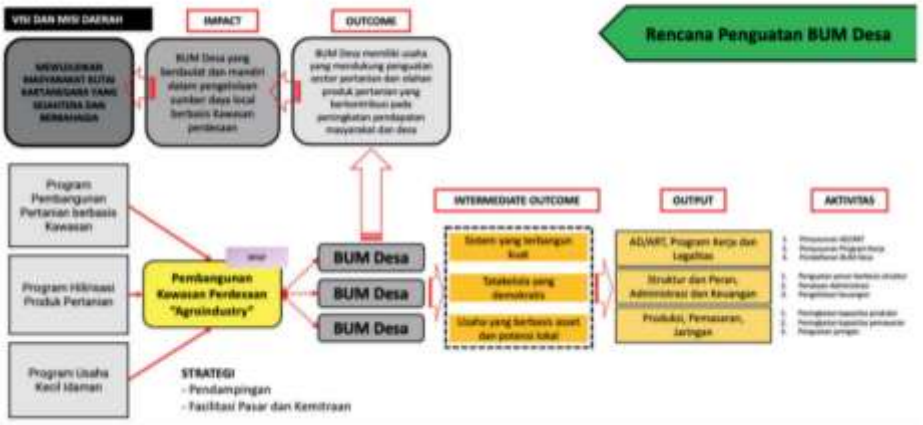
Pada bagian ini akan dipaparkan temuan peneliti terkait strategi yang diterapkan oleh IRE dalam melaksanakan program pemberdayaan ekonomi:

a. Latar Belakang Pemberdayaan

Salah satu program pemberdayaan ekonomi yang dilaksanakan oleh IRE ada di Kabupaten Kutai Kartanegara. Program ini dilatar belakangi oleh permintaan dari Pemerintah Daerah kepada IRE untuk melakukan riset pengembangan kawasan perdesaan. Pihak Bupati Kutai Kartanegara dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) memberikan kepercayaan kepada IRE untuk mendampingi 33 BUM Desa yang tersebar di lima kecamatan selama kurun waktu Juni-Desember 2024. Program ini difokuskan pada pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) guna mengoptimalkan potensi ekonomi lokal sekaligus mencegah terjadinya perebutan pemanfaatan

sumber daya antar desa. Terdapat 6 kawasan perdesaan yang teridentifikasi menjadi penyangga penting sektor pertanian yang didalamnya terdapat 33 desa dan tiap desa sudah terdapat BUM Desa. Potensi kelembagaan tersebut menjadi bagian penting dalam program pemberdayaan ini, karena BUM Desa inilah yang ke depan akan menjadi penguat sektor pertanian berbasis kawasan.

Dalam upaya menjadikan BUM Desa sebagai lembaga ekonomi yang mampu menggerakkan ekonomi desa, mengelola aset sumber daya alam maupun manusia, maka BUMDesa idealnya memiliki tata kelola yang baik dan perencanaan bisnis yang bukan sekedar berorientasi pada keuntungan dan pertumbuhan ekonomi, melainkan memberikan manfaat sosial, mengakar pada kehidupan dan penghidupan masyarakat, serta memperhatikan daya dukung lingkungan (pengembangan ekonomi yang lestari). Sehubungan dengan itu, dibutuhkan bukan hanya sekedar peningkatan kapasitas, melainkan juga pendampingan secara intensif dan ruang promosi untuk membangun kepercayaan diri dan jaringan yang kuat.



Gambar 4.1 Kerangka Kerja Penguatan BUM Desa dan BUM Desa Bersama

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif, hlm. 4

Terdapat 6 kawasan perdesaan yang teridentifikasi menjadi penyangga penting sektor pertanian yang didalamnya terdapat 33 desa dan tiap desa sudah terdapat BUM Desa. Potensi kelembagaan

tersebut menjadi bagian penting dalam program pemberdayaan ini, karena BUM Desa inilah yang ke depan kan menjadi penguat sektor pertanian berbasis kawasan, dengan rencana pengembangan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Rencana Pembangunan Visi Perubahan BUM Desa Berbasis Kawasan

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif, hlm. 4

Berdasarkan gambar tersebut, setidaknya terdapat 3 area intervensi yang Berdasarkan gambar tersebut, setidaknya terdapat 3 area intervensi yang perlu diperkuat dalam program penguatan BUM Desa, sebagai berikut:



Gambar 4.3 Tiga Intervensi dalam Program Penguatan BUM Desa

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif, hlm. 5

b. Karakteristik Sasaran

Sasaran utama intervensi program ini berfokus pada penguatan tingkat kelembagaan desa. Penerima manfaat utama dari program pelatihan dan pendampingan adalah pengurus BUMDes dan

pemerintah desa (termasuk Badan Permusyawaratan Desa atau BPD). Karena fokus dan target dari program ini adalah pengembangan desa, sehingga pelatihan dan pendampingan dilakukan kepada para pengurus kelembagaan, kemudian dari para pengurus kelembagaan tersebut didorong untuk berkolaborasi dan bekerja sama dengan kelompok pengelola hutan atau LPHD, kelompok tani, dan kelompok masyarakat lainnya yang ada kaitannya dengan pengembangan usaha milik desa atau yang menjadi pemangku kepentingan (stakeholder).

c. Mekanisme Pelaksanaan

Mekanisme pelaksanaan program pemberdayaan ini diawali dengan tahap *assesment* atau penilaian situasi secara langsung di lapangan dengan pendekatan partisipatif menggunakan metode *Participatory Research Assessment* (PRA). Metode ini melibatkan partisipasi aktif masyarakat dalam mengumpulkan dan menganalisis data tentang situasi, permasalahan, atau potensi mereka sendiri. PRA menggunakan teknik-teknik visual dan interaktif, seperti pemetaan komunitas, diagram venn, atau kalender musiman. PRA berguna untuk memberdayakan masyarakat dalam proses evaluasi dan mendapatkan perspektif lokal yang autentik. Tahap assesment ini digunakan untuk menggali data-data potensi masyarakat, baik potensi sumber daya ekonomi, Sumber Daya Manusia (SDM), serta permasalahan yang dialami oleh setiap BUMDes meliputi analisis terhadap kendala atau tantangan yang dihadapi serta rencana pengembangannya.

Data hasil penilaian tersebut kemudian digunakan untuk merumuskan *Training Needs Assessment* (TNA) sebagai dasar penyusunan kurikulum pelatihan dan rencana pendampingan, sehingga materi yang diberikan oleh Tim IRE menyesuaikan dengan kebutuhan atau dinamika yang ada di masyarakat. Temuan awal saat tahap assesment mengenai kondisi BUM Desa di lokasi program didominasi oleh masalah mendasar terkait kelalaian tertib administrasi

keuangan seperti laporan pertanggung jawaban (LPJ) pengurus sebelumnya terbengkalai, tidak memiliki laporan keuangan, kevakuman organisasi, serta legalitas formal yang belum terpenuhi.

Tahap selanjutnya setelah proses assesment adalah melakukan *Focus Group Discussion* (FGD) di tiap desa untuk menggali data agar lebih akurat dan tidak terjadi salah diagnosa. Pada tahap FGD ini tim IRE mengumpulkan para pengurus BUMDes, Pemdes, BPD, kelompok-kelompok tani yang terkait secara ekonomi dengan BUMDes, KWT, serta PKK untuk berdiskusi dan merumuskan visi perubahan BUMDes di masing-masing desa. Dalam FGD tersebut tim IRE mempresentasikan hasil assesment yang telah diperoleh diawal meliputi potensi serta permasalahan yang dihadapi oleh masing-masing desa, kemudian bersama-sama dengan para elemen desa mendikusikan tahap penyelesaiannya serta merumuskan visi perubahan dengan membuat timeline selama 6 bulan kedepan masa pendampingan IRE.



Gambar 4.4 Focus Group Discussion (FGD)

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif, hlm. 3

Setelah melalui tahap FGD, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan program meliputi pelatihan dan pendampingan. Kelas pelatihan sendiri hanya diberikan kepada para pengurus BUMDes terutama bendahara. Dalam kelas pelatihan tersebut ada beberapa modul yang disampaikan oleh tim IRE sebagai bahan materi,

diantaranya:

(1) Konsep dan Kelembagaan BUM Desa
(2) Pengembangan Usaha BUM Desa yang Lestari
(3) Modal dan Tata Kelola BUM Desa
(4) Buku Panduan Penggunaan Aplikasi Keuangan BUMDes yang dikembangan oleh IRE sendiri.



Gambar 4.5 Pelatihan Pembuatan Bisnis Model Kanvas

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif, hlm. 7

Tidak hanya berhenti pada pelatihan di kelas, tim IRE juga mendampingi para pengurus BUMDes dalam mempraktikkan materi pelatihan yang sudah diberikan serta membantu dalam penyelesaian masalah yang dialami masing-masing BUMDes. Pendampingan dilakukan dengan pendekatan *Theory of Change* (Teori Perubahan) yang meyakini bahwa setiap desa memiliki banyak sumber daya yang

dapat mereka gerakkan untuk mewujudkan perubahan yang bermakna.

Pelaksanaan pendampingan mengikuti timeline dan visi perubahan yang sudah disepakati diawal oleh masing-masing desa saat FGD. Pendampingan dilakukan setelah proses assesment dan penyusunan visi perubahan. Pendampingan dilakukan dengan mekanisme tim IRE datang langsung ke lokasi kepengurusan BUMDes atau sebaliknya para pengurus BUMDes yang datang ke kantor cabang IRE yang ada wilayah program untuk menyelesaikan permasalahan masing-masing BUMDes.

Kegiatan pendampingan yang secara intensif dilakukan selama kurun awaktu 5 bulan ini diawali dengan pemetaan aset dan potensi desa serta berbagai kerentanan yang mungkin akan muncul. Pemetaan aset dan potensi dilakukan dengan menggunakan teori pentagon aset, dimana seluruh aset yang meliputi: Sumber Daya Alam (SDA), Sumber Daya Manusia (SDM), Sumber Daya Keuangan, Sumber daya Sosial dan Sumber Daya Infrastruktur dipetakan peluang dan tantangannya. Selain itu juga dilakukan analisis terkait dengan kapasitas dan tantangan kelembagaan lokal, khususnya: Pemerintah Desa, BPD, BUM Desa, dan Kelompok Tani.

Kegiatan pendampingan meliputi bantuan dalam menyelesaikan masalah laporan keuangan, masalah tata kelola kepengurusan, pembuatan NIB, NPWP, penyusunan AD/ART, pembuatan dokumen-dokumen legalitas bagi BUMDes yang belum berbadan hukum, serta penyusunan perencanaan usaha BUMDes serta laporan dan rencana kerja sama usaha dengan pihak ketiga (MoU). Sehingga frekuensi pendampingan dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing BUMDes bukan rutin setiap seminggu sekali atau setiap bulan sekali.

Hasil assesment menunjukkan bahwa permasalahan yang dialami BUM Desa didominasi oleh masalah laporan keuangan.

Seperti laporan keuangan yang tidak ada, data-data keuangan dari pengurus sebelumnya yang terbengkalai, serta pengurus BUM Desa yang masih belum memahami mengenai pencatatan keuangan, sehingga pencatatan keuangan masih dilakukan secara sederhana karena keterbatasan pengetahuan mengenai administrasi keuangan yang profesional.

Maka dari itu, pendamping memfasilitasi pengurus BUM Desa dalam penyusunan laporan keuangan berbasis aplikasi agar BUM Desa semakin profesional dan akuntabel dalam mengelola keuangannya. Aplikasi bernama ‘Pencatatan dan Pelaporan Akuntansi Keuangan (PPAK) Badan Usaha Milik Desa’ tersebut merupakan hasil pengembangan dari tim IRE yang khusus diperuntukkan bagi pengelolaan keuangan BUM Desa. Terbangunnya pemahaman dan keterampilan teknis dasar untuk melakukan pencatatan keuangan dan pelaporan berbasis sistem akuntansi dasar menjadi salah satu pintu masuk bagi BUM Desa untuk melakukan perbaikan tata kelola keuangan dan memperkuat transparansi serta akuntabilitas.



Gambar 4.6 Pendampingan Pembenahan Laporan Keuangan

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif

Selain terkait permasalahan laporan keuangan, beberapa BUM Desa juga mengalami permasalahan pada aspek tata kelola. Seperti BUMDes yang sempat vakum karena hanya ada Direktur BUM Desa yang masih aktif atau Direktur BUM Desa yang mengundurkan diri dengan menyisakan sekretaris dan bendahara saja sehingga menyebabkan kekosongan kepengurusan. Sehingga pendampingan dilakukan dengan mendorong penyelenggaraan musyawarah desa untuk menghidupkan kembali kepengurusan BUM Desa melalui proses seleksi.



Gambar 4.7 Pendampingan Proses Pemilihan Direktur dan Pengurus BUM Desa

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif

Selain itu, beberapa BUM Desa masih ada yang belum berbadan hukum, sehingga pengurus BUM Desa dan Pemerintah Desa berharap dapat dibantu dan didampingi untuk mendapatkan badan hukum bagi BUM Desa yang belum memiliki legalitas resmi. Pendamping memfasilitasi terbentuknya tim yang terdiri dari pengurus BUM Desa, Pemerintah Desa, BPD dan tokoh masyarakat untuk secara intensif menyusun Anggaran Dasar, Anggaran Rumah Tangga dan Program Kerja BUM Desa yang menjadi persyaratan kelengkapan dokumen untuk mengajukan badan hukum.



Gambar 4.8 Pendampingan Penyusunan AD dan ART

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif

Selain membantu menyelesaikan permasalahan yang ada di tiap

BUMDes, IRE juga membantu dalam hal peningkatan kapasitas usaha BUMDes seperti penyusunan perencanaan usaha BUMDes serta laporan dan rencana kerja sama usaha dengan pihak ketiga (baik perusahaan maupun kelompok tani) untuk mendorong pengembangan usaha yang lebih profesional.



Gambar 4.9 Pendampingan Pengenalan Mekanisme Kerja Sama (MoU)

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif



Gambar 4.10 Pendampingan Penyusunan
Rencana Usaha BUM Desa

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM
Desa Produktif, hlm. 47 & 56

Pihak-pihak yang terlibat dalam perencanaan dan pelaksanaan program ini meliputi Tim peneliti IRE dan asisten peneliti atau pendamping lapangan yang di rekrut dan telah melalui proses training. Adapun pendamping lapangan sendiri merupakan peserta yang mengikuti program magang sukarela bernama 'IRE Next Generation' yang diadakan oleh Tim IRE sebagai upaya pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia. IRE menyediakan wadah rekrutmen melalui program *IRE Next Generation* (*IRE Next Gen*) yang berfungsi sebagai arena belajar sekaligus ruang baru IRE untuk memantau potensi rekan-rekan muda.

Dalam implementasinya di lapangan, pelatih yang bertindak sebagai asisten fasilitator tersebut ditugaskan untuk mengunjungai desa-desa secara berkala atau turun langsung saat terjadi kendala. Sistem supervisi dan konsultasi program ini mengadopsi model "Klinik BUMDes". Melalui model ini, asisten pendamping di lapangan diibaratkan sebagai perawat, sementara tim ahli di kantor pusat bertindak sebagai dokter. Jika pendamping menghadapai masalah yang berada diluar kapasitasnya, seperti konflik batas desa atau kesulitan penyusunan laporan keuangan akibat latar belakang pendidikan yang bukan akuntansi, mereka akan melakukan konsolidasi intensif secara berkala, baik melalui tatap muka maupun media daring (zoom).

3. Faktor Pendukung & Penghambat

Pada bagain faktor pendukung dan penghambat ini, penulis

menggali informasi terkait faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan program, hambatan dan tantangan yang dihadapi di lapangan, serta mitigasi yang dilakukan dalam mengatasi hambatan.

a. Faktor Internal

Adapun faktor internal yang berpengaruh pada keberhasilan program pemberdayaan IRE adalah model-model serta konsep pemberdayaan yang telah berhasil diterapkan di desa-desa yang didampingi oleh IRE yang kemudian di replikasi dan disesuaikan dengan kondisi wilayah yang menjadi sasaran program. Penyesuaian ini dikarenakan modul atau konsep yang berhasil diterapkan di satu wilayah belum tentu berhasil diterapkan di wilayah lain karena perbedaan kultur, kondisi alam, serta faktor-faktor lainnya.

b. Faktor Eksternal

Sedangkan dari sisi eksternal, faktor yang berpengaruh pada keberhasilan program adalah dukungan dari pemerintah serta penyumbang dana. Jika dari pihak pemerintah desa tidak *respect* atau mendukung program yang akan dilaksanakan, maka sudah bisa dipastikan bahwa program gagal untuk dijalankan, sehingga dukungan dari pemerintah tersebut harus dibangun terlebih dahulu sebelum program dilaksanakan dengan melakukan audiensi atau sosialisasi terkait rencana pelaksanaan program. Seperti program yang dilaksanakan di Kabupaten Kutai Kartanegara ini, karena yang mendanai adalah lembaga donor, maka IRE perlu memitigasi perencanaan program tersebut dengan melakukan audiensi kepada pihak stakeholder yaitu pemerintah desa, pemerintah kabupaten, dan juga relasi pemerintah desa terkait yaitu Dinas Pemberdayaan. Hal ini perlu dilakukan agar para stakeholder mengetahui kinerja yang dilakukan IRE atau dapat memberikan *support* atau dukungan sehingga dapat berpengaruh pada keberhasilan program pemberdayaan.

Selain faktor inernal dan eksternal yang mempengaruhi keberhasilan program pemberdayaan, terdapat pula tantangan atau hambatan yang dihadapi oleh Tim IRE dalam melaksanakan program pemberdayaan. Tantangan tersebut diantaranya adalah:

1) Konflik kepentingan desa
2) Pemerintah desa yang tidak responsif
3) Rendahnya Kapasitas SDM
4) Kultur masyarakat yang berkaitan dengan wilayah perbatasan dan sejarah masa lalu.

Hambatan utama dalam pendampingan BUMDes adalah konflik internal antara kepala desa dan pengurus BUMDes, terutama ketika keduanya tidak sejalan. Konflik ini menyebabkan program berjalan lambat, bahkan berlarut-larut sebelum pendamping datang. Upaya penyelesaian dilakukan melalui mediasi, mempertemukan pihak-pihak yang berselisih, mendorong penyusunan LPJ, serta mengganti pengurus lama dengan yang baru. Adapun di beberapa desa seperti Suka Maju dan Bunga Rejo, penyelesaian konflik akhirnya berhasil, meskipun tidak selalu sesuai target waktu. Hasil akhirnya, setelah ada pengurus baru dan Musdes, BUMDes dapat kembali berjalan.

4. Model Pembiayaan

Model pembiayaan program pemberdayaan IRE bersifat variatif dan berbasis kemitraan strategis. Model pembiayaan ini mencakup anggaran penuh Pemda, dana lembaga donor internasional/NGO, kontribusi CSR swasta, hingga pendampingan mandiri swadaya untuk wilayah di sekitar kantor IRE di Yogyakarta.

5. Capaian Perubahan Kondisi BUM Desa (Bukti Pendukung Efektivitas Strategi Pendampingan)

Program pemberdayaan ekonomi melalui penguatan BUMDes ini

telah banyak memberikan dampak dan perubahan salah satunya bagi 33 desa yang ada di Kabupaten Kutai Kartanegara. Ada banyak praktik baik dan kemajuan yang telah dicapai. Perubahan ini difilosofikan oleh IRE dengan gambaran beberapa karakter desa. Ada desa yang sanggup berlari kencang, namun ada juga yang melangkah perlahan, serta tidak dapat dipungkiri ada juga desa yang melangkah gontai, bahkan nyaris jalan di tempat. Dampak pendampingan paling signifikan terjadi pada desa dengan komitmen perubahan yang kuat khususnya dari Kepala Desa dan Pengurus BUM Desa. Komitmen dan kapasitas menjadi kata kunci penting dalam proses pendampingan ini. Respon positif dari kepala desa dan semangat yang kuat dari Direktur dan pengurus BUM Desa sangat berpengaruh terhadap capaian kemajuan BUM Desa.

Ada banyak kemajuan BUM Desa bila dilihat dari dampak yang diidentifikasi, mulai dari aspek kelembagaan yang semakin sehat ditandai dengan tata kelola yang lebih demokratis, unit usaha yang sudah mulai dirintis bahkan mengalami perkembangan cukup signifikan, hingga peningkatan pendapatan BUM Desa yang juga berkontribusi pada Pendapatan Asli Desa.

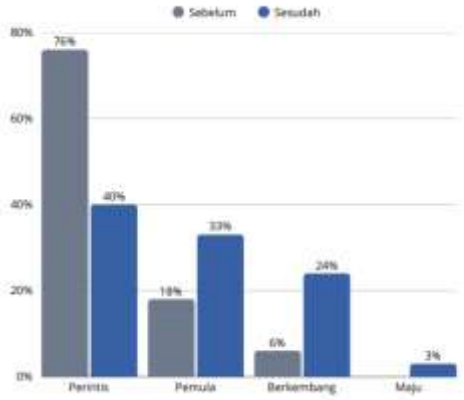
Selain itu, kemajuan BUM Desa juga diukur secara kuantitatif dengan menggunakan instrumen penilaian berdasarkan Permendesa PDTT Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pendaftaran, Pendataan dan Pemeringkatan, Pembinaan dan Pengembangan, dan Pengadaan Barang dan/atau Jasa Badan Usaha Milik Desa/Badan Usaha Milik Desa Bersama. Pemeringkatan tersebut dinilai berdasarkan 7 aspek sebagai berikut:

Tabel 4.1 Aspek Penilaian BUMDES

No	Aspek Penilaian	Rata-rata Skor
1	Kelembagaan	32%
2	Usaha	15%
3	Aset & Modal	15%
4	Manfaat	12%

5	Kemitraan	10%
6	Manajemen	8%
7	Administrasi	8%

Meski penilaian ini menggunakan instrumen yang ada di regulasi tersebut, akan tetapi pendamping melakukan penilaian mandiri dan memperkuat indikator sesuai kebutuhan program, sehingga tidak menutup kemungkinan berbeda dengan penilaian yang sudah disusun oleh Pemerintah/Pemerintah Daerah. Penilaian ini dilakukan untuk melihat dampak perubahan yang terjadi, sebelum dan sesudah kegiatan pendampingan.



No	Level	Sebelum	Sesudah
1	Perintis	25	13
2	Pemula	6	11
3	Berkembang	2	8
4	Maju	0	1
Jumlah		**33**	**33**

Gambar 4.11 Perubahan Level BUM Desa

Sumber: Mariana *et al*, 2025, Daerah Inovatif BUM Desa Produktif

Dampak paling dominan nampak pada menguatnya kelembagaan BUM Desa, mulai dari restrukturisasi di beberapa desa melalui proses yang lebih demokratis, terbangunnya Badan Hukum BUM Desa, adanya perencanaan usaha yang sudah terkalkulasi baik hingga tata kelola kelembagaan yang sudah semakin transparan dan akuntabel. BUM Desa yang awalnya tidak aktif karena persoalan kepengurusan maupun tata kelola kelembagaan, secara perlahan mulai dilakukan penataan, ada yang menempuh jalan restrukturisasi, seperti yang dilakukan oleh Jembayan Tengah dengan rekrutmen terbuka posisi Direktur BUM Desa, ada juga

yang memulai dengan meluruskan “benang kusut” tata kelola keuangan BUM Desa, seperti yang terjadi di Desa Cipari Makmur, Sidomukti, Tanjung Batu dan Makarti.

Terkait keberlanjutan dampak program, narasumber menyatakan bahwa hal ini sering menjadi tantangan setelah pendampingan IRE selesai. Sebagai bagian dari exit strategy, tanggung jawab pelaksanaan dan lanjutan program biasanya diserahkan kepada pemerintah daerah (Pemda), meski IRE tetap membuka peluang dukungan informal berupa konsultasi atau jawaban atas pertanyaan di luar proyek. Penyerahan ini dipandang perlu karena IRE tidak bisa terus-menerus menginvestasikan sumber daya di lokasi yang sama, terutama jika lokasinya jauh. Selain Pemda, estafet pelaksanaan dapat diteruskan ke lembaga lokal atau BUMDes. Untuk BUMDes sendiri, keberlanjutan program menjadi tanggung jawab desa dan kabupaten.

B. Pembahasan

1. Strategi Pemberdayaan Ekonomi yang Diterapkan oleh IRE

Temuan penelitian menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan ekonomi yang dijalankan oleh Institute for Research and Empowerment (IRE) di Kabupaten Kutai Kartanegara ditempuh melalui tahapan yang runtut dan sistematis, mulai dari assessment berbasis *Participatory Research Assessment* (PRA), penyusunan *Training Needs Assessment* (TNA), pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk merumuskan visi perubahan bersama, pelatihan dan pendampingan intensif selama lima bulan, hingga exit strategy berupa penyerahan keberlanjutan program kepada Pemerintah Daerah dan BUM Desa itu sendiri.

Dalam perspektif konsep strategi, rangkaian kegiatan tersebut menunjukkan bahwa IRE telah menyusun rencana intervensi yang berorientasi pada pencapaian tujuan tertentu. Strategi tidak hanya dipahami sebagai aktivitas pelatihan, tetapi sebagai keseluruhan proses yang menghubungkan identifikasi masalah, penyusunan kebutuhan, pelaksanaan kegiatan, pemantauan, dan pencapaian perubahan. Hal ini sesuai dengan pengertian strategi sebagai

rencana yang disusun secara cermat untuk mencapai sasaran tertentu. Dalam konteks penelitian ini, sasaran tersebut adalah terbentuknya BUM Desa yang memiliki tata kelola profesional, demokratis, transparan, akuntabel, dan mampu mengembangkan potensi ekonomi lokal.

Tahap awal berupa assessment melalui pendekatan Participatory Research Assessment (PRA) menunjukkan bahwa strategi IRE tidak disusun berdasarkan asumsi sepihak dari lembaga pendamping. Assessment dilakukan untuk mengidentifikasi potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, sumber daya keuangan, sumber daya sosial, infrastruktur, permasalahan kelembagaan, serta peluang pengembangan usaha di masing-masing desa. Dengan demikian, strategi pemberdayaan dirumuskan berdasarkan kondisi objektif dan kebutuhan lokal. Pendekatan tersebut penting karena setiap BUM Desa memiliki tingkat kapasitas, persoalan, potensi, dan karakter sosial yang berbeda.

Hasil assessment kemudian digunakan sebagai dasar penyusunan TNA. TNA berfungsi untuk memastikan bahwa materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar BUM Desa menghadapi permasalahan berupa tidak tertibnya administrasi keuangan, terbengkalainya laporan pertanggungjawaban, kevakuman organisasi, belum terpenuhinya legalitas, serta rendahnya pemahaman pengurus mengenai tata kelola keuangan. Oleh karena itu, materi pelatihan diarahkan pada konsep kelembagaan BUM Desa, pengembangan usaha yang lestari, modal dan tata kelola, serta penggunaan aplikasi Pencatatan dan Pelaporan Akuntansi Keuangan (PPAK) BUM Desa.

Pelatihan dan pendampingan intensif dalam penyelesaian masalah tata kelola dan keuangan mendorong tumbuhnya efikasi diri (*self-efficacy*) pengurus BUM Desa yang sejalan dengan Teori Pemberdayaan Barbara Salomon (1977). Pengurus BUM Desa yang sebelumnya belum percaya diri dalam mengelola administrasi, menyusun laporan keuangan, dan merancang usaha memperoleh pengetahuan serta pendampingan untuk menyelesaikan persoalan tersebut. Dalam konteks ini, pemberdayaan tidak hanya berupa

pemberian bantuan, tetapi berupa proses peningkatan kemampuan agar masyarakat mampu menghadapi persoalan yang dihadapi secara lebih mandiri. Selain itu, strategi intervensi yan dirancang oleh IRE pada 33 BUM Desa di Kabupaten Kutai Kartanegara merefleksikan penerapannya terhadap empat prinsip utama pemberdayaan:

a) Prinsip Kesetaraan.

IRE tidak memosisikan diri sebagai pihak atasan (top-down) yang menggurui, melainkan sebagai mitra sejajar bagi pemerintah desa dan pengurus BUM Desa. Pendekatan awal melalui *Participatory Research Assessment*(PRA) dan *Training Needs Assessment* (TNA) membuktikan adanya ruang saling belajar dan mengakui realitas lokal desa.

Prinsip kesetaraan tampak pada proses penyusunan visi perubahan BUM Desa. Tim IRE terlebih dahulu mempresentasikan hasil assessment, kemudian mendiskusikannya bersama elemen-elemen desa. Dengan cara tersebut, visi perubahan tidak sepenuhnya ditentukan oleh IRE, melainkan dirumuskan melalui proses dialog bersama. Masyarakat diberikan ruang untuk menyampaikan permasalahan, potensi, serta harapan mereka terhadap arah pengembangan BUM Desa.

b) Prinsip Partisipasi.

Pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) di tingkat desa melibat berbagai elemen mulai dari Pemdes, BPD, pengurus BUM Desa, Kelompok Wanita Tani (KWT), PKK, hingga kelompok tani. Pelibatan ini memastikan bahwa perumusan visi perubahan BUM Desa didasarkan pada kesepakatan kolektif.

Partisipasi juga ditunjukkan melalui penyusunan timeline perubahan selama masa pendampingan. Setiap desa didorong untuk menentukan prioritas permasalahan dan langkah penyelesaiannya sesuai dengan kondisi masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat tidak hanya berperan sebagai

penerima program, tetapi ikut menentukan arah kegiatan yang akan dilaksanakan.

c) Prinsip Keswadayaan (Kemandirian).

Proses pendampingan IRE memandang masyarakat desa sebagai subjek yang memiliki modal dasar. Melalui pemetaan Pentagon Aset (SDA, SDM, Keuangan, Sosial, Infrastruktur), IRE mendorong BUM Desa untuk mengenali dan mengonsolidasikan potensi internal kawasan sebelum bergantung pada bantuan luar. Pendekatan ini menunjukkan bahwa IRE memandang masyarakat desa bukan sebagai pihak yang tidak memiliki kemampuan, melainkan sebagai pihak yang memiliki modal dasar yang dapat dikembangkan.

Program tidak diarahkan untuk menciptakan ketergantungan terhadap bantuan eksternal. Bantuan IRE berupa pelatihan, pendampingan teknis, aplikasi keuangan, serta fasilitasi legalitas berfungsi sebagai penunjang untuk meningkatkan kapasitas BUM Desa. Penggunaan aplikasi PPAK, misalnya, tidak hanya bertujuan menyelesaikan persoalan laporan keuangan, tetapi juga memperkenalkan sistem yang dapat digunakan oleh BUM Desa setelah pendampingan berakhir.

Meskipun demikian, kemandirian tersebut belum sepenuhnya terbentuk secara merata. Masih terdapat BUM Desa yang mengalami stagnasi, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta ketergantungan pada pendamping ketika menghadapi persoalan kompleks. Hal ini menunjukkan bahwa keswadayaan merupakan proses yang membutuhkan waktu. Program lima bulan mampu membangun fondasi kemandirian, tetapi belum cukup untuk memastikan seluruh BUM Desa mampu menjalankan perubahan tanpa dukungan lanjutan.

d) Prinsip Berkelanjutan.

Prinsip berkelanjutan tercermin melalui adanya exit strategy.

Setelah pendampingan berakhir, tanggung jawab keberlanjutan program diserahkan kepada Pemerintah Daerah, pemerintah desa, lembaga lokal, dan BUM Desa. IRE juga tetap membuka peluang konsultasi informal apabila terdapat persoalan yang membutuhkan bantuan lebih lanjut. Selain itu, keberlanjutan dibangun melalui penguatan dokumen kelembagaan, penyusunan AD/ART, program kerja, legalitas badan hukum, perencanaan usaha, serta laporan kerja sama dengan pihak ketiga. Dokumen tersebut penting agar perubahan tidak berhenti pada kegiatan pelatihan, tetapi dapat diteruskan melalui sistem kelembagaan yang lebih teratur.

Akan tetapi, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberlanjutan merupakan salah satu tantangan utama. Oleh karena itu, strategi berkelanjutan sebaiknya tidak hanya berupa penyerahan tanggung jawab, tetapi juga dilengkapi dengan mekanisme pemantauan pascaprogram, pendampingan lanjutan bagi desa yang stagnan, serta pembagian peran yang jelas antara pemerintah daerah, pemerintah desa, BUM Desa, dan lembaga lokal.

Jika ditinjau dari lima dimensi indikator keberhasilan pemberdayaan menurut UNICEF, capaian program pendampingan IRE di Kutai Kartanegara menunjukkan hasil yang bervariasi:

Tabel 4.3 Capaian Pemberdayaan BUM Desa Berdasarkan Dimensi UNICEF

Dimensi UNICEF	Manifestasi dalam Program Pendampingan IRE
Kesadaran Kritis	Pengurus BUMDes & Pemdes menyadari pentingnya transparansi, tertib LPJ, serta legalitas hukum organisasi.
Akses	BUMDes memperoleh akses terhadap sistem pencatatan akuntansi PPAK, legalitas usaha (NIB/NPWP), serta ruang kemitraan bisnis (MoU).
	Terlibatnya elemen marginal seperti KWT dan

Partisipasi	kelompok tani lokal dalam FGD, serta perumusan rencana usaha kawasan.
Kontrol	Pengurus dan warga desa dapat memegang kendali atas tata kelola keuangan, serta pengambilan keputusan melalui Musyawarah Desa (Musdes).
Kesejahteraan	Dampak pada peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan ekonomi anggota masih dalam tahap perintisan awal.

Penguatan pada dimensi kesadaran kritis, akses, partisipasi, dan kontrol terbukti berhasil merubah tata kelola BUM Desa dampingan. Namun, dimensi kesejahteraan material belum berdampak secara merata dalam jangka pendek. Hal ini selaras dengan pandangan Jim Ife bahwa penguasaan atas dimensi kelembagaan dan aktivitas ekonomi membutuhkan proses pembentukan fondasi tata kelola yang matang sebelum menghasilkan manfaat finansial yang optimal.

Penggunaan pendekatan Theory of Change sebagai kerangka pendampingan mengandaikan adanya alur logis yang jelas antara input, aktivitas, output, outcome, hingga dampak akhir (intrac, 2024). Alur tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Input: Kemitraan strategis Pemda Kutai Kartanegara dan DPMD, alokasi anggaran RPJMD, tim ahli/peneliti IRE, pendamping lapangan (program *IRE Next Generation*), serta modul pelatihan dan aplikasi PPAK.
b) Aktivitas: Pelaksanaan assesmen partisipatif (PRA & TNA), FGD penyusunan visi perubahan, kelas pelatihan manajemen & akuntansi, pendampingan intensif 5 bulan, serta konsolidasi berkala melalui model "Klinik BUMDes".
c) Output: Pembenahan dan penyelesaian Laporan Pertanggungjawaban (LPJ) yang terbengkalai, terbentuknya AD/ART dan Perdes baru, penerbitan NIB/NPWP/Badan Hukum, penguasaan aplikasi PPAK oleh

bendahara, serta penyusunan dokumen “Business Model Canvas”(BMC) dan MoU.

d) Outcome: Peningkatan skor kesehatan kelembagaan pada 88% BUM Desa, di mana 17 BUM Desa berhasil mengalami kenaikan tingkatan level/status (misalnya dari level Perintis menjadi Pemula berdasarkan Permendesa PDTT No. 3 Tahun 2021).
e) Impact: Terwujudnya kelembagaan BUM Desa yang inklusif, akuntabel, dan profesional yang siap menjadi penggerak ekosistem pertanian berbasis kawasan serta menyumbang pada pencapaian kemaslahatan masyarakat dan target RPJMD.

ToC menyoroti pentingnya pembuktian asumsi dan mitigasi risiko. Temuan lapangan menunjukkan adanya dua risiko struktural utama yang sempat menghambat alur perubahan, yaitu “konflik kepentingan internal” (ketidaksepahaman antara Kepala Desa dan Pengurus BUM Desa) serta “rendahnya kapasitas dasar SDM lokal”. IRE memitigasi risiko tersebut dengan tidak memaksakan modul yang kaku, melainkan menggunakan pendekatan adaptif. Ketika konflik kepentingan terjadi, alur intervensi digeser terlebih dahulu ke arah mediasi netral dan fasilitasi Musdes untuk restrukturisasi kepengurusan. Hal ini membuktikan bahwa alur ToC dalam pemberdayaan BUM Desa bersifat non-linear dan sangat dipengaruhi oleh dinamika politik lokal desa.

Meskipun demikian, jangka waktu pendampingan intensif yang hanya berlangsung selama lima bulan tergolong singkat apabila dibandingkan dengan kompleksitas persoalan yang ditemukan di lapangan, seperti kevakuman organisasi, pergantian direktur di tengah masa pendampingan (Desa Jembayan Tengah dan Loa Lepu), maupun ketiadaan legalitas formal pada sejumlah BUM Desa. Ketidaksesuaian antara skala waktu intervensi dan skala kompleksitas masalah ini merupakan salah satu kelemahan struktural dari Theory of Change sebagaimana dikritisi dalam kajian teori pada BAB II, yakni bahwa keberhasilan model ini sangat bergantung pada kualitas asumsi awal, dalam hal ini asumsi bahwa lima bulan pendampingan cukup untuk

membangun fondasi tata kelola yang berkelanjutan. Temuan bahwa masih terdapat empat desa yang mengalami stagnasi skor mengonfirmasi bahwa asumsi durasi tersebut tidak sepenuhnya terbukti valid di lapangan.

Penempatan masyarakat sebagai subjek yang aktif merumuskan visi perubahannya sendiri melalui FGD juga selaras dengan konsep *People Centered Development* yang dikemukakan Korten (1993) yang memandang inisiatif kreatif masyarakat sebagai sumber daya pembangunan utama, bukan sekadar objek penerima program. Program penguatan BUM Desa di Kutai Kartanegara yang difasilitasi oleh IRE menunjukkan pergeseran paradigma dari model top-down birokratis menuju pembangunan berpusat pada rakyat melalui tiga tematik utama Korten:

a) Dukungan terhadap Usaha Swadaya dan Otonomi Komunitas
   IRE tidak mendikte jenis usaha yang harus dijalankan oleh BUM Desa. Melalui FGD dan penyusunan BMC, pengurus BUM Desa bersama warga diberi kebebasan untuk memetakan potensi lokal mereka sendiri—seperti pengelolaan unit jasa pertanian, penyediaan sarana produksi tani (saprotan), hingga layanan publik desa.
b) Penguatan Sektor Tradisional sebagai Basis Penghidupan
   Intervensi difokuskan pada 33 BUM Desa yang berada di 6 kawasan pertanian strategis Kutai Kartanegara. Langkah ini secara langsung menempatkan sektor pertanian tradisional dan para petani lokal sebagai pusat gravitasi pertumbuhan ekonomi. BUM Desa dirancang bertindak sebagai agregator yang menampung dan memfasilitasi hasil produksi masyarakat akar rumput.
c) Pengembangan Kapasitas Kelembagaan Baru yang Berakar Lokal
   Pembentukan tata kelola BUM Desa yang demokratis, transparan, dan akuntabel menciptakan lembaga ekonomi lokal yang mampu mengelola aset secara swadaya tanpa terus-menerus bergantung pada suntikan dana hibah pemerintah.

Hal ini memperkuat temuan Tamba *et al* (2025) yang menyatakan bahwa keberhasilan program pemberdayaan sangat bergantung pada partisipasi

masyarakat. Serta sejalan dengan penelitian Fitriyah & Pratiwi (2024) yang menyatakan bahwa pemberdayaan harus berbasis pada kekuatan potensi budaya, nilai-nilai, dan kearifan lokal masyarakat. Modal sosial menjadi energi dalam meningkatkan keberdayaan dan kapasitas masyarakat. Pendekatan ini berbeda dari pola top-down yang dikritik oleh Olii *et al* (2025) dimana bantuan atau pelatihan sektoral diberikan secara sentralistik tanpa didasarkan pada analisis kebutuhan riil komunitas. Dengan mendahulukan tahap assessment dan TNA sebelum menyusun kurikulum pelatihan, strategi IRE relatif berhasil menghindari jebakan pendekatan top-down tersebut.

Sekalipun secara umum strategi IRE selaras dengan Teori Pemberdayaan dan People Centered Development, penelitian ini juga menemukan sejumlah titik divergensi yang perlu dicermati secara kritis dan tidak dapat diabaikan begitu saja demi menghindari kesan bahwa temuan semata-mata mengafirmasi teori. Pertama, partisipasi yang terbangun melalui FGD bersifat inklusif pada tahap perumusan diagnosa dan visi perubahan, namun pelaksanaan pelatihan teknis pada tahap berikutnya justru dipersempit hanya pada pengurus BUM Desa, terutama bendahara. Kesenjangan cakupan ini menunjukkan bahwa prinsip people centered pada strategi IRE lebih kuat terwujud pada level perencanaan partisipatif (planning with the community), meminjam istilah (Afriansyah et al., 2023) dibandingkan pada level pelaksanaan kapasitas yang cenderung elitis-institusional, yakni hanya menjangkau segelintir pengurus struktural, bukan keseluruhan warga desa yang turut hadir dalam FGD. Dengan kata lain, desain strategi IRE berhasil mendemokratisasi tahap diagnosa masalah, tetapi belum sepenuhnya mendemokratisasi tahap peningkatan kapasitas.

Untuk mengukur sejauh mana proses pendelegasian wewenang dan pembentukan kapasitas internal pengelola BUM Desa berjalan, kerangka kerja Teori ACTORS yang dikembangkan oleh Sarah Cook dan Steve Macaulay (1997) memberikan pisau analisis yang presisi. Enam elemen ACTORS teraktualisasi dalam pendampingan IRE sebagai berikut:

a) A - Authority (Wewenang)

Pemda dan IRE mengembalikan wewenang pengelolaan ekonomi kepada Musyawarah Desa (Musdes) dan pengurus BUM Desa. Pengurus diberikan hak otonom untuk merancang Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART), memilih struktur kepengurusan, serta menentukan arah bisnis BUM Desa.

b) C - Confidence and Competence (Rasa Percaya Diri dan Kemampuan)
Sebelum pendampingan, banyak pengurus BUM Desa merasa tidak percaya diri karena keterbatasan latar belakang pendidikan dan ketidakmampuan menyusun laporan keuangan. Melalui pelatihan terstruktur dan penggunaan aplikasi PPAK yang ramah pengguna, kompetensi teknis bendahara meningkat, yang pada gilirannya menumbuhkan rasa percaya diri untuk mengelola keuangan BUM Desa secara profesional.

c) T - Trust (Keyakinan/Kepercayaan)
Kevakuman dan LPJ yang terbengkalai pada masa lalu merusak kepercayaan masyarakat dan Pemerintah Desa terhadap BUM Desa. Pembenahan laporan keuangan, pembentukan tata kelola yang transparan, dan auditing internal mengembalikan ‘trust’ dari Kepala Desa, BPD, maupun warga terhadap pengurus BUM Desa baru.

d) O - Opportunities (Kesempatan)
IRE membuka peluang bagi BUM Desa untuk memperluas jejaring usaha. Melalui fasilitasi pembuatan MoU dan legalitas usaha (NIB), BUM Desa mendapatkan kesempatan untuk bekerja sama dengan pihak ketiga, perusahaan swasta, maupun konsolidasi bisnis antar-desa dalam kawasan pertanian.

e) R - Responsibilities (Tanggung Jawab)
Pengurus BUM Desa didorong untuk memiliki tanggung jawab moral dan administratif. Akuntabilitas tidak hanya diwujudkan kepada pemerintah daerah, tetapi juga dalam bentuk akuntabilitas publik melalui forum Musdes dan keterbukaan laporan keuangan.

f) S - Support (Dukungan)
Keberhasilan pemberdayaan ini didukung oleh sistem *multi-stakeholder*.

Dukungan kebijakan dan finansial datang dari Pemda Kukar dan DPMD. Sedangkan dukungan teknis-operasional disediakan secara konsisten oleh IRE melalui model "Klinik BUMDes", di mana pendamping lapangan (berperan sebagai 'perawat') bekerja sama dengan tim ahli pusat (berperan sebagai 'dokter') untuk merespons dan mengobati setiap masalah tata kelola BUM Desa secara cepat.

Analisis lebih jauh menunjukkan bahwa efektivitas strategi IRE ditentukan oleh perpaduan dua logika intervensi yang sekaligus menjadi kekuatan sekaligus potensi kerawanan program. Di satu sisi, legitimasi program bersumber dari mandat formal Pemerintah Daerah dan DPMD Kabupaten Kutai Kartanegara, yang memberikan basis kewenangan (authority) dan akses kelembagaan yang luas kepada IRE untuk masuk ke 33 desa sekaligus. Di sisi lain, metode pelaksanaannya menggunakan pendekatan partisipatif berbasis PRA dan FGD yang bersifat bottom-up. Model hybrid antara mandat top-down dan metode bottom-up inilah yang menjadi faktor penentu keberhasilan strategi ini dibandingkan dengan pola-pola pemberdayaan sentralistik yang dikritik (Olii et al., 2025). Artinya, keberadaan otoritas formal tidak serta-merta menghasilkan program yang top-down secara substansi, sepanjang otoritas tersebut digunakan untuk membuka akses, bukan untuk mendikte solusi.

a. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoritis, temuan penelitian ini menguatkan Teori Pemberdayaan Salomon bahwa peningkatan efikasi diri pengurus BUM Desa dicapai melalui peningkatan kapasitas mandiri, serta mengonfirmasi pandangan Jim Ife dan indikator UNICEF bahwa penguatan dimensi tata kelola kelembagaan harus mendahului capaian kesejahteraan material. Intervensi ini merefleksikan konsep People-Centered Development dari Korten melalui pergeseran paradigma menuju otonomi komunitas, meskipun memperlihatkan titik divergensi di mana pendekatan partisipatif sangat kuat pada tahap perencanaan (planning with the community) tetapi menyempit secara elitis-institusional pada tahap pelatihan teknis pengurus. Selain itu, penerapan Theory of Change terbukti tidak berjalan linier akibat

tantangan konflik politik lokal desa dan keterbatasan durasi pendampingan, sementara kerangka ACTORS menegaskan bahwa efektivitas intervensi ini bergantung pada model hybrid yang memadukan legitimasi otoritas formal pemerintah daerah (top-down) dengan metode partisipatif akar rumput (bottom-up).

Secara praktis, temuan penelitian ini menekankan pentingnya tahap diagnosa awal berbasis Participatory Research Assessment (PRA) dan Training Needs Assessment (TNA) untuk menghindari intervensi seragam yang bersifat top-down. Karena durasi pendampingan lima bulan belum cukup mengatasi kompleksitas masalah di seluruh desa, praktisi perlu menyediakan exit strategy yang dilengkapi pemantauan pasca program, pendampingan lanjutan bagi desa yang stagnan, serta fasilitasi mediasi netral untuk memitigasi konflik antara Kepala Desa dan BUM Desa. Di samping itu, temuan ini merekomendasikan agar IRE dan lembaga sejenis mempertimbangkan perluasan basis penerima manfaat pelatihan teknis (tidak hanya pengurus inti), serta melakukan pemetaan tingkat kerumitan masalah tiap desa sejak tahap assessment untuk menentukan durasi pendampingan yang proporsional, alih-alih menyeragamkan durasi lima bulan untuk seluruh desa dengan tingkat kompleksitas yang berbeda-beda.

2. Faktor Pendukung & Penghambat Keberhasilan Program Pemberdayaan

a. Faktor Pendukung

Temuan bahwa modul dan konsep pemberdayaan direplikasi serta disesuaikan dengan kondisi masing-masing wilayah menunjukkan bahwa IRE tidak menerapkan pendekatan yang kaku dan seragam. Pola adaptif ini sejalan dengan Teori ACTORS yang dikemukakan Cook dan Macaulay (1997), khususnya pada elemen opportunities dan responsibilities, dimana masyarakat dibebaskan dari kendali kaku dan diberi ruang untuk menentukan solusi sesuai konteks lokalnya, bukan menerima resep tunggal dari pusat. Meskipun demikian, apabila dianalisis menggunakan keenam elemen ACTORS secara utuh, ditemukan bahwa elemen authority (pendelegasian wewenang) pada strategi IRE masih berada pada level

kelembagaan BUM Desa, belum sepenuhnya terdistribusi hingga ke level individu warga desa di luar struktur kepengurusan. Sementara elemen trust dan confidence-competence tampak terbangun secara bertahap melalui pendampingan berkelanjutan, sebagaimana tercermin dari keberhasilan sejumlah desa menyelesaikan proses rekrutmen direktur BUM Desa secara mandiri (Jembayan Tengah, Loa Lepu) setelah difasilitasi IRE pada tahap awal.

Sementara itu, faktor eksternal berupa dukungan pemerintah desa dan lembaga donor memperkuat temuan Wati *et al* (2023) mengenai pentingnya sinergi tiga sektor, yaitu negara, swasta, dan masyarakat sipil, dalam mewujudkan pembangunan ekonomi masyarakat, sekaligus senada dengan Permatasari *et al* (2025) yang menegaskan bahwa dukungan tokoh masyarakat merupakan faktor penentu utama keberhasilan pemberdayaan ekonomi. Temuan lapangan bahwa komitmen dan kapasitas Kepala Desa serta pengurus BUM Desa menjadi kata kunci penting keberhasilan pendampingan memperkuat argumen bahwa faktor kepemimpinan lokal berfungsi sebagai variabel moderasi (moderating variable) yang menentukan sejauh mana input program dari IRE dapat dikonversi menjadi outcome nyata di tingkat desa.

b. Faktor Penghambat

Adapun hambatan yang ditemui di lapangan, seperti konflik kepentingan antara kepala desa dan pengurus BUMDes, rendahnya responsivitas pemerintah desa, rendahnya kapasitas SDM, serta faktor kultural di wilayah perbatasan, secara umum mengonfirmasi pola persoalan BUMDes yang telah diidentifikasi Inapty *et al* (2022), Jayadi *et al* (2024), dan Saepuloh & Hilmi (2026). Konsistensi temuan ini di lokasi penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa persoalan tersebut bersifat struktural dan tidak serta-merta terselesaikan hanya karena adanya pendampingan dari lembaga eksternal dalam kurun waktu terbatas. Interpretasi ini penting untuk digarisbawahi karena menunjukkan batas kemampuan (limitation) sebuah program intervensi eksternal: IRE dapat

memfasilitasi proses (misalnya mediasi konflik kepentingan atau mendorong penyelenggaraan musyawarah desa), tetapi tidak dapat mengubah struktur relasi kuasa desa yang telah terbentuk sejak lama, terutama yang berakar pada faktor sejarah dan kultur wilayah perbatasan.

Hambatan tersebut turut menunjukkan corak yang berbeda antarwilayah dampingan, diluar Pulau Jawa, respons masyarakat pada umumnya baik, namun tantangan lebih banyak muncul dari kondisi medan serta rendahnya kapasitas sumber daya manusia masyarakat dampingan. Sebaliknya, di Pulau Jawa tantangan justru terletak pada respons masyarakat yang cenderung kurang antusias atau apatis, karena wilayah tersebut telah lebih maju dan telah banyak program serupa yang masuk, sehingga program yang kurang menyentuh kepentingan mereka secara langsung berisiko disambut dingin. Menghadapi kondisi ini, IRE menempuh pendekatan dengan memahami kebutuhan dan persoalan riil masyarakat dampingan serta turut membantu mencarikan solusinya, sekalipun persoalan tersebut tidak selalu berkaitan langsung dengan program, sebagai jalan untuk membangun kepercayaan masyarakat sehingga program dapat berjalan dengan baik.

c. Analisis Kritis: Independensi versus Ketergantungan Pembiayaan

Salah satu temuan yang perlu mendapat perhatian khusus, dan belum banyak dibahas secara eksplisit dalam penelitian terdahulu mengenai peran LSM dalam pemberdayaan BUM Desa adalah struktur pembiayaan program di Kabupaten Kutai Kartanegara yang sepenuhnya bersumber dari Pemerintah Daerah, bukan dari lembaga donor internasional atau swadaya sebagaimana lazim melekat pada citra LSM/NGO dalam literatur (Rindi Yuliyanti & Purbaningrum, 2022); (Wardani, 2024). Skema pembiayaan ini secara praktis memperkuat keberlanjutan finansial jangka pendek program, namun secara teoretis memunculkan pertanyaan kritis mengenai independensi IRE sebagai lembaga riset dan pemberdayaan. Ketika sumber pendanaan sepenuhnya bergantung pada satu aktor negara (Pemda), terdapat potensi pergeseran peran IRE dari LSM yang secara

historis berfungsi sebagai pengawas kebijakan desa (sebagaimana disebutkan pada latar belakang penelitian ini terkait peran IRE dalam pengawalan UU Desa) menjadi lebih menyerupai kontraktor pelaksana program pemerintah (project implementer). Pergeseran peran semacam ini konsisten dengan kekhawatiran konseptual Agus *et al* (2020) mengenai pentingnya kemandirian organisasi non-pemerintah sebagai penyalur modal sosial, sekaligus menjadi temuan baru yang memperkaya diskursus mengenai research gap yang diidentifikasi pada BAB I, yaitu minimnya kajian tentang lembaga riset non-pemerintah sebagai agen transfer pengetahuan dalam konteks pembiayaan yang tidak lagi sepenuhnya independen.

d. Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, temuan pada bagian ini memperluas kerangka ACTORS dengan menambahkan dimensi yang belum eksplisit dibahas oleh Cook dan Macaulay (1997), yaitu pentingnya menilai bukan hanya wewenang yang didelegasikan kepada masyarakat sasaran, tetapi juga sejauh mana lembaga pendamping sendiri memiliki otonomi struktural dari sumber pendanaannya. Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar IRE mempertimbangkan diversifikasi sumber pembiayaan program di masa mendatang guna menjaga independensi kelembagaan, serta merancang mekanisme mitigasi konflik kepentingan desa secara lebih sistematis, mengingat pola konflik antara kepala desa dan pengurus BUM Desa terbukti berulang di berbagai lokasi pendampingan.

3. Capaian Penguatan Kelembagaan sebagai Bukti Efektivitas Strategi dan Pengaruh Faktor Pendukung dan Penghambat

Sub-bab ini tidak dimaksudkan untuk menjawab rumusan masalah tersendiri mengenai dampak, melainkan menguraikan lebih lanjut sejauh mana strategi IRE serta faktor pendukung dan penghambat yang telah diidentifikasi tercermin pada capaian kondisi BUM Desa di lapangan.

a. Pemetaan Dampak terhadap Indikator Teori Pemberdayaan

Dampak pendampingan paling dominan terjadi pada aspek kesehatan kelembagaan, yaitu tata kelola yang lebih demokratis, terbentuknya badan hukum, serta perbaikan tata kelola keuangan. Dampak ini memperkuat temuan Wahyuningtyas (2021) dan Azhari *et al* (2023) bahwa penguatan BUMDes berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa dan kualitas sumber daya manusia pengelola.

Jika dipetakan terhadap empat prinsip yang digunakan dalam teori pemberdayaan untuk mengukur keberhasilan program pemberdayaan, indikator keberlanjutan masih menjadi tantangan yang perlu dihadapi, karena sekalipun pada awalnya peran pendamping lebih dominan dibanding masyarakat sendiri, namun secara perlahan dan pasti, peran pendamping akan makin berkurang, bahkan akhirnya dihapus karena masyarakat seharusnya sudah mampu mengelola kegiatannya sendiri. Hal ini tergambar dari kekhawatiran narasumber 1 mengenai keberlanjutan program pasca pendampingan serta masih adanya empat desa yang mengalami stagnasi skor sama sekali.

Bila dicermati lebih lanjut, dominasi dampak pada aspek kelembagaan dibandingkan pertumbuhan unit usaha secara signifikan mengindikasikan bahwa proses pemberdayaan pada lokasi penelitian ini masih berada pada tahap penguatan fondasi (institution building), belum sampai pada tahap pencapaian dampak ekonomi berskala lebih luas (economic scaling). Kondisi ini sejalan dengan pandangan (Leuhery et al., 2023) bahwa pemberdayaan ekonomi masyarakat untuk pengentasan kemiskinan perlu dilakukan secara bertahap agar hasilnya maksimal, sekaligus konsisten dengan kekhawatiran (Kurniawan et al., 2024) mengenai tantangan konsistensi jangka panjang pasca intervensi program berbasis komunitas.

Dengan demikian, dapat diargumentasikan bahwa penguatan kelembagaan (governance) bersifat necessary condition, namun belum tentu sufficient condition, bagi tercapainya dampak ekonomi substantif berupa peningkatan pendapatan dan pertumbuhan usaha yang signifikan.

Masih adanya empat desa yang mengalami stagnasi skor serta kekhawatiran narasumber mengenai keberlanjutan program pasca-pendampingan juga menunjukkan bahwa peralihan dari ketergantungan menuju interdependensi, sebagaimana diidealkan dalam Teori Pemberdayaan, belum sepenuhnya tercapai secara merata, sebuah risiko yang konsisten dengan kekhawatiran Kurniawan *et al* (2024) mengenai tantangan konsistensi jangka panjang pasca-intervensi program berbasis komunitas.

b. Ketimpangan Dampak Antar-Desa: Peran Faktor Kepemimpinan Lokal

Variasi dampak antar desa mulai dari desa yang menunjukkan kemajuan signifikan (misalnya Jembayan Tengah dan Ponorogan yang berpindah status dari Perintis ke Pemula) hingga desa yang stagnan (misalnya Mekar Jaya dan Manunggal Jaya yang skornya sama sekali tidak berubah) tidak dapat dijelaskan semata-mata oleh keseragaman desain program, mengingat seluruh desa menerima paket intervensi yang secara struktur relatif sama (PRA, TNA, FGD, pelatihan, pendampingan). Variasi hasil ini justru mengonfirmasi bahwa komitmen dan kapasitas aktor lokal, khususnya Kepala Desa dan pengurus BUM Desa, berfungsi sebagai faktor intervening yang menentukan konversi input program menjadi outcome nyata.

Temuan tersebut memperkuat argumen Korten (1993) mengenai people centered development, bahwa keberhasilan pembangunan pada akhirnya ditentukan oleh sejauh mana masyarakat lokal bukan lembaga pendamping eksternal mengambil alih kendali atas proses perubahan mereka sendiri. Implikasinya, desain program yang seragam secara input tidak menjamin hasil yang seragam, karena keberhasilan pemberdayaan pada dasarnya bersifat co-produced antara fasilitator eksternal dan agensi lokal, bukan produk linear dari satu pihak saja.

c. Implikasi Teoritis dan Praktis

Secara teoretis, temuan ini memberikan kontribusi berupa proposisi bahwa pemberdayaan kelembagaan dan pemberdayaan ekonomi substantif merupakan dua tahap yang berurutan (sequential), bukan dua hasil yang

muncul secara simultan dari satu paket intervensi yang sama. Proposisi ini memperkaya teori pemberdayaan dengan menambahkan dimensi temporal atas indikator keberhasilannya, yakni bahwa indikator meningkatnya kemandirian kelompok yang ditandai dengan rapinya sistem administrasi cenderung tercapai lebih cepat dibandingkan indikator kontrol penuh atas sumber daya ekonomi.

Secara praktis, temuan ini merekomendasikan agar IRE dan Pemerintah Daerah Kabupaten Kutai Kartanegara merancang skema pendampingan lanjutan pascaprogram (post-program monitoring), khususnya bagi empat desa yang mengalami stagnasi, serta memperkuat exit strategy dengan melibatkan lembaga lokal atau BUM Desa Bersama sebagai penopang keberlanjutan, sebagaimana telah diidentifikasi sendiri oleh narasumber penelitian ini sebagai tantangan pascapendampingan.

C. Strategi dan Faktor Keberhasilan IRE Ditinjauan dari Perspektif Maqashid Syari'ah

Sebelum menguraikan tinjauan dalil secara rinci, berikut dipetakan keterkaitan antara temuan penelitian pada sub-bab A (Hasil) dengan konsep-konsep kunci ekonomi Islam yang relevan, agar korelasi antara data lapangan dan kerangka normatif terlihat secara eksplisit:

1. Strategi hybrid top-down/bottom-up yang partisipatif berkorelasi dengan prinsip syura (musyawarah) dan keadilan prosedural (al-'adl) dalam pengambilan keputusan ekonomi.
2. Penguatan tata kelola (governance) dan transparansi BUM Desa (capaian 88%) berkorelasi dengan prinsip amanah dan larangan penyalahgunaan aset (QS. An-Nisa 4:58; QS. Al-Anfal 8:27) serta konsep dar'u al-mafasid (mencegah kemudaratan).
3. Faktor penghambat berupa rendahnya pertumbuhan usaha dan pendapatan pelaku usaha berkorelasi dengan belum terpenuhinya jalbu al-manafi' (mendatangkan manfaat riil) dan hak kelompok rentan atas harta (QS. Adz-Dzariyat 51:19).

4. Kebutuhan keberlanjutan program pasca-pendampingan berkorelasi dengan prinsip keadilan distributif agar manfaat ekonomi tidak hanya berputar pada kelompok yang telah mapan (QS. Al-Hasyr 59:7). Dengan pemetaan ini, terlihat bahwa dampak yang telah dicapai oleh strategi IRE baru memenuhi maslahah pada dimensi formal-prosedural (tata kelola), sedangkan maslahah substantif-distributif (kesejahteraan ekonomi riil) masih menjadi agenda lanjutan.

Dilihat dari perspektif ekonomi Islam, dampak penguatan kelembagaan yang berorientasi pada transparansi, akuntabilitas, serta pelibatan kelompok rentan dan marginal dalam pengembangan unit usaha mencerminkan pencapaian maslahah yang tidak semata diukur dari pertumbuhan materi, tetapi juga dari terwujudnya keadilan distribusi dan kesejahteraan sosial. Prinsip ini sejalan dengan firman Allah SWT dalam QS. An-Nahl (16):90:

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْاِحْسَانِ وَاِيْتَآئِ ذِى الْقُرْبٰى وَيَنْهٰى عَنِ الْفَحْشَآءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُوْنَ ﴿٩٠﴾

innallâha ya'muru bil-'adli wal-iḫsâni wa îtâ'i dzil-qurbâ wa yan-hâ 'anil-faḫsyâ'i wal-mungkari wal-baghyi ya'idhukum la'allakum tadzakkarûn.

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil, berbuat kebajikan, dan memberikan bantuan kepada kerabat. Dia (juga) melarang perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pelajaran kepadamu agar kamu selalu ingat (QS. An-Nahl :90).

Ayat tersebut menegaskan bahwa keadilan (*al-'adl*) dan kebajikan (*al-ihsan*) merupakan dua prinsip yang harus berjalan beriringan dalam aktivitas ekonomi, sehingga capaian program tidak dapat dinilai hanya dari satu dimensi. Hal ini memperkuat Lubis *et al* (2023) bahwa kesejahteraan dalam ekonomi Islam bersifat menyeluruh, mencakup nilai material, moral, spiritual, dan sosial, serta pandangan Harianto & Dharma (2022) bahwa maslahah dipahami sebagai manfaat yang membawa kebaikan bagi kepentingan bersama sekaligus mencegah kemudharatan.

Aspek akuntabilitas dan tata kelola yang telah dicapai dalam pendampingan ini juga memiliki landasan normatif yang kuat dalam Al-Qur'an. Allah SWT berfirman dalam QS. An-Nisa (4): 58:

۞ اِنَّ اللّٰهَ يَأْمُرُكُمْ اَنْ تُؤَدُّوا الْاَمٰنٰتِ اِلٰٓى اَهْلِهَاۙ وَاِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ اَنْ تَحْكُمُوْا بِالْعَدْلِۗ اِنَّ اللّٰهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهٖۗ

اِنَّ اللّٰهَ كَانَ سَمِيْعًاۢ بَصِيْرًا ﴿٥٨﴾

innallâha ya'murukum an tu'addul-amânâti ilâ ahlihâ wa idzâ ḥakamtum bainan-nâsi an taḥkumû bil-'adl, innallâha ni'immâ ya'idhukum bih, innallâha kâna samî'am bashîrâ.

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat (QS. An-Nisa : 58).

Prinsip penyampaian amanah secara adil ini relevan dengan upaya pencegahan penyalahgunaan aset dan dana desa, sebagaimana pula ditegaskan dalam QS. Al-Anfal (8): 27 tentang larangan mengkhianati amanat yang dipercayakan. Selain itu, praktik transparansi dan pencatatan pengelolaan dana dapat dirujukkan pada QS. Al-Baqarah (2): 282 yang memerintahkan pencatatan dalam setiap transaksi muamalah agar terhindar dari kesalahpahaman dan penyimpangan. Dengan demikian, capaian pada dimensi governance tersebut secara konseptual telah memenuhi aspek dar'u al-mafasid (mencegah kemudaratan), yaitu tercegahnya penyalahgunaan aset dan dana desa akibat tata kelola yang buruk, sebagaimana kerangka yang dijelaskan Syamsul (2021) dengan merujuk pada Ar-Raisuni (1999).

Akan tetapi, penelitian ini juga perlu bersikap kritis terhadap klaim pencapaian maslahah tersebut. Pencapaian dimensi tata kelola (governance) baru memenuhi aspek pencegahan kemudaratan yaitu tercegahnya penyalahgunaan aset dan dana desa akibat tata kelola yang buruk namun belum sepenuhnya memenuhi aspek *jalbu al-manafi'* (mendatangkan manfaat) dalam bentuk manfaat ekonomi riil yang dirasakan langsung oleh kelompok rentan dan marginal, mengingat pertumbuhan unit usaha dan peningkatan pendapatan pelaku usaha belum menjadi capaian dominan dalam periode pendampingan ini. Padahal. Al-Qur'an secara eksplisit menegaskan adanya hak kelompok rentan atas harta dan sumber daya ekonomi, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Adz-Dzariyat (51):19:

وَفِيْٓ اَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّاۤىِٕلِ وَالْمَحْرُوْمِ ﴿١٩﴾

wa fî amwâlihim ḫaqqul lis-sâ'ili wal-maḫrûm

Artinya: Pada harta benda mereka ada hak bagi orang miskin yang meminta dan yang tidak meminta (QS. Adz-Dzariyat:19).

Ayat ini menegaskan bahwa distribusi manfaat ekonomi kepada kelompok miskin dan rentan bukan sekadar anjuran moral, melainkan hak yang secara tegas harus dipenuhi. Prinsip keadilan distributif ini juga selaras dengan QS. Al-Hasyr (59): 7 yang mengingatkan agar harta tidak hanya berputar di antara kelompok yang telah mapan secara ekonomi:

....كَيْ لَا يَكُوْنَ دُوْلَةً ۢ بَيْنَ الْاَغْنِيَاۤءِ مِنْكُمْۗ

.....kai lâ yakûna dûlatam bainal-aghniyâ'i mingkum,

Artinya: ...agar harta itu tidak hanya beredar di antara orang-orang kaya saja di antara kamu (QS. Al-Hasyr : 7).

Bila dikaitkan dengan temuan penelitian ini, ketiadaan pertumbuhan ekonomi riil yang signifikan bagi kelompok rentan dan margina; berisiko menempatkan program pendampingan pada posisi yang belum sepenuhnya menjalankan spirit ayat tersebut. Dengan kata lain, maslahah yang telah dicapai sejauh ini lebih bersifat *maslahah formal-prosedural* (legalitas, transparansi, akuntabilitas) ketimbang maslahah *substantif-distributif* (peningkatan kesejahteraan riil). Kondisi ini sejalan dengan semangat QS. Al-Qashash (28): 77 yang mengajarkan keseimbangan antara pembangunan kelembagaan dan pencegahan kerusakan (mafsadah):

وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَاَحْسِنْ كَمَآ اَحْسَنَ اللّٰهُ اِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِى الْاَرْضِۗ

wa lâ tansa nashîbaka minad-dun-yâ wa aḫsing kamâ aḫsanallâhu ilaika wa lâ tabghil-fasâda fil-ardl,

Artinya: Berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi (QS. Al-Qashash: 77).

Berdasarkan uraian tersebut, penilaian keberhasilan program dari perspektif maqashid syari'ah perlu dilakukan secara bertahap dan tidak prematur, mengingat pencapaian dar'u al-mafasid melalui penguatan tata kelola baru merupakan prasyarat awal, sedangkan pencapaian jalbu al-manafi' dalam bentuk kesejahteraan ekonomi riil bagi kelompok rentan dan marginal masih memerlukan waktu dan intervensi lanjutan.

D. Sintesis dan Kontribusi Keilmuan

a. Model Integratif: Keterkaitan Strategi, Faktor, dan Dampak

Ketiga temuan di atas, strategi, faktor pendukung/penghambat, dan dampak pada dasarnya tidak berdiri secara terpisah, melainkan membentuk satu rangkaian sebab-akibat yang saling memengaruhi. Strategi hybrid top-down/bottom-up yang diterapkan IRE menghasilkan legitimasi dan akses (faktor pendukung eksternal), namun keterbatasan durasi pendampingan dan sempitnya cakupan pelatihan teknis turut menyumbang pada persoalan struktural yang berulang (faktor penghambat), yang pada gilirannya membatasi dampak program hanya pada level penguatan kelembagaan dan belum menjangkau pertumbuhan ekonomi yang signifikan. Dengan demikian, keterbatasan pada dimensi dampak bukan semata kegagalan implementasi di lapangan, melainkan dapat ditelusuri kembali pada keterbatasan yang sudah melekat pada desain strategi itu sendiri, khususnya terkait skala waktu dan cakupan penerima manfaat pelatihan.

E. Kontribusi terhadap Research Gap

Penelitian ini menjawab research gap yang diidentifikasi pada BAB I, yaitu masih terbatasnya kajian yang menganalisis intervensi lembaga riset non-pemerintah sebagai agen transfer pengetahuan dalam pemberdayaan BUM Desa, sekaligus melengkapi penelitian terdahulu yang cenderung memposisikan BUM Desa secara mandiri atau hanya menilai relasinya secara linear dengan pemerintah desa (Nainggolan et al., 2024). Kontribusi orisinal penelitian ini terletak pada dua temuan utama: pertama, teridentifikasinya model hybrid antara mandat top-down (legitimasi Pemda) dan metode bottom-up (PRA-FGD partisipatif) sebagai faktor kunci efektivitas strategi IRE; dan kedua, teridentifikasinya ketegangan (tension) antara independensi kelembagaan IRE sebagai LSM dengan struktur pembiayaan program yang sepenuhnya bersumber dari Pemerintah Daerah, sebuah dimensi yang belum banyak dieksplorasi dalam literatur pemberdayaan BUM Desa berbasis LSM sebagaimana ditelaah pada BAB II penelitian ini.

F. Keterbatasan Penelitian

Sebagai bagian dari sikap ilmiah yang jujur, perlu ditegaskan bahwa

interpretasi diatas memiliki keterbatasan metodologis yang perlu menjadi catatan bagi pembaca maupun penelitian lanjutan. Data primer penelitian ini bersumber dari dua informan kunci dari pihak IRE, sehingga perspektif yang terbangun cenderung merepresentasikan sudut pandang pendamping (facilitator's perspective), belum mencakup suara langsung dari pengurus BUM Desa maupun masyarakat desa sebagai penerima manfaat program. Keterbatasan ini berpotensi memunculkan bias afirmasi terhadap keberhasilan program, mengingat data dampak kuantitatif (skor dan level BUM Desa) juga bersumber dari instrumen penilaian mandiri IRE, bukan dari lembaga penilai independen. Oleh karena itu, penelitian lanjutan yang melibatkan triangulasi sumber data dari pengurus BUM Desa, Pemerintah Desa, dan masyarakat penerima manfaat secara langsung akan memperkuat validitas eksternal dari temuan dan interpretasi yang disampaikan dalam penelitian ini.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membahas strategi pemberdayaan ekonomi yang diterapkan oleh Institute for Research and Empowerment (IRE) berdasarkan teori pemberdayaan, serta menganalisis faktor pendukung dan penghambat terhadap efektivitas implementasinya pada program pendampingan 33 BUM Desa di Kabupaten Kutai Kartanegara. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada BAB IV, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi Pemberdayaan

   Strategi pemberdayaan ekonomi yang diterapkan oleh IRE ditempuh secara sistematis melalui tahapan assessment berbasis Participatory Research Assessment (PRA), penyusunan Training Needs Assessment (TNA), pelaksanaan Focus Group Discussion (FGD) untuk merumuskan visi perubahan bersama, pelatihan dan pendampingan intensif, hingga exit strategy berupa pengalihan keberlanjutan program kepada Pemerintah Daerah dan BUM Desa itu sendiri. Strategi ini menerapkan model *hybrid* yang memadukan legitimasi kebijakan Pemda (*top-down*) dengan metode pelaksanaan yang bersifat partisipatif (*bottom-up*). Meski demikian, partisipasi masyarakat yang inklusif pada tahap perumusan diagnosa (FGD) belum sepenuhnya berlanjut secara merata pada tahap pelatihan teknis, karena masih terbatas pada pengurus inti BUM Desa, bukan keseluruhan elemen desa yang terlibat pada tahap perencanaan.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat

   d) Pendukung

      Faktor pendukung keberhasilan program meliputi faktor internal berupa fleksibilitas modul dan konsep pemberdayaan yang direplikasi dan disesuaikan dengan konteks masing-masing desa, serta faktor eksternal berupa dukungan Pemerintah Desa,

komitmen Kepala Desa dan pengurus BUM Desa, serta sinergi dengan Pemerintah Daerah selaku pemberi mandat dan sumber pembiayaan program.

e) Penghambat

Adapun faktor penghambat mencakup konflik kepentingan antara Kepala Desa dan pengurus BUM Desa, rendahnya responsivitas sebagian pemerintah desa, rendahnya kapasitas sumber daya manusia pengelola, serta faktor kultural di wilayah perbatasan. Selain itu, ketergantungan pembiayaan tunggal dari Pemda berpotensi memengaruhi independensi lembaga pendamping.

6. Dampak Program Pemberdayaan

Program berhasil secara signifikan pada dimensi penguatan kelembagaan dan tata kelola keuangan (terbukti pada 88% BUM Desa) yang ada di Kabupaten Kutai Kartanegara, tetapi dampak pada pertumbuhan unit usaha dan pendapatan masyarakat masih berada pada tahap awal (institution building). Melalui lensa Maqashid Syari'ah, capaian ini baru memenuhi maslahah formal-prosedural (dar'u al-mafasid melalui pembenahan tata kelola) dan belum mencapai maslahah substantif-distributif (jalbu al-manafi' bagi kesejahteraan riil warga).

Secara keseluruhan, strategi hybrid dan partisipatif terbukti efektif memperkuat fondasi dan tata kelola kelembagaan BUM Desa. Namun, keterbatasan durasi pendampingan dan hambatan struktural lokal membatasi jangkauan dampak terhadap pertumbuhan ekonomi riil, sehingga diperlukan skema intervensi berkelanjutan pascaprogram agar penguatan kelembagaan tersebut dapat bertransformasi menjadi dampak ekonomi yang substantif dan merata. Dengan demikian, penelitian ini berkesimpulan bahwa strategi pemberdayaan ekonomi berbasis pendampingan LSM terbukti efektif sebagai instrumen penguatan tata kelola BUM Desa, tetapi memerlukan keberlanjutan intervensi pasca program agar dapat bertransformasi menjadi dampak ekonomi yang lebih substantif dan merata.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan beberapa saran yang ditujukan kepada pihak-pihak terkait sebagai berikut:

1. **Bagi Institute for Research and Empowerment (IRE)**
    a. Memperluas sasaran pelatihan teknis ke kader desa, kelompok tani, dan KWT, tidak hanya pada pengurus inti BUM Desa saja, guna memperkuat keberlanjutan kapasitas kelembagaan pascaprogram.
    b. Merancang skema pendampingan lanjutan (post-program monitoring) yang terukur bagi desa-desa yang masih mengalami stagnasi skor, dengan memprioritaskan pendampingan pada aspek penyelesaian konflik kepentingan dan penguatan kapasitas SDM pengelola BUM Desa.
    c. Mempertimbangkan diversifikasi sumber pembiayaan program pemberdayaan di masa mendatang, misalnya dengan menggabungkan pembiayaan Pemerintah Daerah dan lembaga donor independen, guna menjaga independensi kelembagaan IRE sebagai lembaga swadaya masyarakat serta memperkuat perannya sebagai mitra kritis, bukan semata pelaksana program pemerintah.
    d. Memperkuat exit strategy dengan melibatkan lembaga lokal atau forum antar-BUM Desa (BUM Desa Bersama) sebagai penopang keberlanjutan pasca pendampingan, sehingga ketergantungan pada pendamping eksternal dapat beralih menjadi kemandirian dan interdependensi antar-desa.
    e. Menyesuaikan durasi pendampingan dengan tingkat kompleksitas masalah masing-masing desa berdasarkan hasil assessment awal, alih-alih menerapkan durasi pendampingan yang seragam untuk seluruh desa dampingan.
2. **Bagi Pemerintah Daerah dan Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa (DPMD) Kabupaten Kutai Kartanegara**

a. Melanjutkan dan melembagakan hasil pendampingan IRE melalui regulasi daerah maupun alokasi anggaran khusus pembinaan BUM Desa pascaprogram, khususnya bagi desa-desa yang belum mencapai status Berkembang, agar capaian penguatan kelembagaan tidak berhenti pada masa proyek berlangsung.
b. Memperkuat fungsi mediasi dan pengawasan terhadap relasi antara Kepala Desa dan pengurus BUM Desa, mengingat konflik kepentingan antar-kedua elemen ini teridentifikasi sebagai hambatan struktural yang berulang di berbagai desa.

3. Bagi Pengurus BUM Desa dan Pemerintah Desa

a. Menindaklanjuti hasil pelatihan dan pendampingan secara konsisten, terutama dalam hal tertib administrasi keuangan dan pemanfaatan aplikasi Pencatatan dan Pelaporan Akuntansi Keuangan (PPAK), guna menjaga keberlanjutan tata kelola yang telah dibangun selama masa pendampingan.
b. Mendorong regenerasi kepengurusan yang partisipatif dan terbuka sebagai upaya menjaga keberlanjutan kelembagaan BUM Desa di luar masa pendampingan.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

a. Melakukan penelitian lanjutan dengan melibatkan triangulasi sumber data yang lebih luas, mencakup pengurus BUM Desa, Pemerintah Desa, dan masyarakat penerima manfaat secara langsung di lokasi penelitian untuk memperkuat validitas temuan.
b. Mengembangkan penelitian dengan pendekatan longitudinal untuk mengukur keberlanjutan dampak pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Kutai Kartanegara pasca berakhirnya pendampingan IRE untuk mengukur keberlanjutan dampak dan proses kemandirian desa pasca pendampingan.
c. Mendalami secara khusus dimensi independensi kelembagaan

LSM dalam konteks program yang dibiayai penuh oleh pemerintah daerah, sebagai kelanjutan dari temuan awal penelitian ini yang mengindikasikan adanya ketegangan antara peran LSM sebagai mitra kritis dan sebagai pelaksana program pemerintah.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, M. R., Rahmat, A., Nanda, S. T., & Anita, R. (2023). *Badan Usaha Milik Desa: Sebuah Reviu Kepustakaan* (Pt. 4). *2*, 279–284.

Afriansyah, A., Afdhal, A., Mustanir, A., Faried, A. I., Mursalat, A., Kusnadi, I. H., Fauzan, R., Amruddin, A., Siswanto, D., Widiyawati, R., & Abdurohim, A. (2023). *Pemberdayaan Masyarakat*.

Agus, A. A., Haidir, M., & Setta, S. (2020). Peran NGO dalam Upaya Penguatan Global Engagement Warga Negara untuk Merespon Krisis HAM Global. *SUPREMASI: Jurnal Pemikiran, Penelitian Ilmu-ilmu Sosial, Hukum dan Pengajarannya*, *15*(1), 01. https://doi.org/10.26858/supremasi.v15i1.13482

Andriani, D. N., Wibawa, R. P., & Pangestu, B. A. (2020). Analisis Pengembangan Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Komunitas untuk Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan di Kota Madiun. *Jupeko (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*, *5*(1), 1. https://doi.org/10.29100/jupeko.v5i1.1521

Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, *1*(2), 1–9. https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57

Arianto, B. (2024). *Triangulasi Metoda Penelitian Kualitatif*.

Arofah, Z., Murti, I., & Radjikan. (2025). *Strategi Pemberdayaan Usaha Mikro Kecil danMenengah (UMKM) dalam Peningkatkan Pertumbuhan Ekonomi*.

Ashar, A. (2026). *Kolaborasi Badan Amil Zakat Nasional (BAZNAS) dan Pemerintah Daerah Ponorogo dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat*.

Azhari, A., . Mustofa, M., Meisari, E. D., & Setia Anggarista, E. T. (2023). Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Melalui Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia:

Kualitas Sumber Daya Manusia; BUMDes; Strategi Pengembangan Usaha. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini*, *14*(2), 82–92. https://doi.org/10.36982/jiegmk.v14i2.3392

BPS. (2025). *Profil Kemiskinan di Indonesia September 2025*.

BUMDes Pandan Wangi. (2026). *Ada Berapa BUMDES Se Indonesia—BUMDES Pandan Wangi*. BUM Desa Pandan Wangi. https://bumdespandanwangi.com/ada-berapa-bumdes-se-indonesia/

Chamidi, A. L. (2023). Peran Pemberdayaan Ekonomi Pesantren Dalam Mendorong Kemandirian Ekonomi (Studi Kasus Pondok Pesantren Bahrul 'Ulum Tambakberas Jombang). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *9*(2), 3079. https://doi.org/10.29040/jiei.v9i2.8713

Creswell, J. W. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications.

Endah, K. (2020). *Pemberdayaan Masyarakat: Menggali Potensi Lokal Desa*. *6*.

Fachri, A., & Sultani, S. (2025). Peran NGO dalam Pengembangan Masyarakat Agribisnis untuk Mewujudkan Sustainable Development Goals. *CULTIVATE: Journal of Agriculture Science*, *3*(2), 93–99. https://doi.org/10.34007/cultivate.v3i2.964

Fanshurna, T., & Pujiastuti, R. (2025). *Model Integratif Pengelolaan Wakaf Produktif dan Pemberdayaan Ekonomi Lokal Pesantren*.

Fernandya, S., Yuwono, T., & Al-Firdaus, L. K. (2022). Pengentasan Masalah Sosial Melalui People Centered Development Guna Memaksimalkan Pembangunan di Indonesia. *REFORMASI*, *12*(1), 121–132. https://doi.org/10.33366/rfr.v12i1.3324

Fitriyah, N., & Pratiwi, A. (2024). Strategi Pemberdayaan dan Penguatan Modal Sosial Masyarakat di Era Pandemi Covid-19. *Riau Journal of Empowerment*, *6*(3), 165–178. https://doi.org/10.31258/raje.6.3.165-178

Harianto, B., & Dharma, B. (2022). *Maslahah dalam Ekonomi Islam Kontemporer Studi Filsafat Ekonomi Islam*. *3*(3).

Hesti, D. E. P., Adiansyah, J. S., & Johari, H. I. (2025). *Peran Pemerintah Daerah dan Organisasi Non-Pemerintah dalam Mendorong Partisipasi Masyarakat dalam Pengembangan Kawasan Perdesaan*. *11*.

Ilhami, M. W., Nurfajriani, W. V., Mahendra, A., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2024). *Penerapan Metode Studi Kasus Dalam Penelitian Kualitatif*. https://doi.org/10.5281/ZENODO.11180129

Inapty, B. A., Fikri, M. A., & Waskito, I. (2022). Identifikasi Permasalahan BUMDes di Desa—Desa di Kecamatan Gunung Sari Kabupaten Lombok Barat. *Jurnal Ilmiah Tata Sejuta STIA Mataram*, *8*(1), 56–64. https://doi.org/10.32666/tatasejuta.v8i1.308

intrac. (2024). *Theory-of-Change*.

Jayadi, H., Sarkawi, Kafrawi, R. M., Setiawan, A., & Rahmadani. (2024). *Tantangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Mewujudkan Kemandirian Desa*.

Kurniawan, K., Ardhiyansyah, A., Budiman, D., Pahrijal, R., Nurhadi, T., Rahmawati, Y. D., Hermawan, I., Juniarso, A., & Gumelar, T. M. (2024). Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Berkelanjutan: Strategi Pemberdayaan UMKM Berbasis Komunitas di Desa Cikahuripan Kecamatan Cisolok Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Pengabdian West Science*, *3*(04), 350–360. https://doi.org/10.58812/jpws.v3i04.1104

Leuhery, F., Amalo, F., Cakranegara, P. A., Widaningsih, R. R. A., & Mere, K. (2023). *Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat sebagai Upaya Pengentaskan Kemiskinan*. (4).

Lubis, N. H., Sudiarti, S., & Irham, M. (2023). *Analisis Kesejahteraan Masyarakat dalam*

Persepektif Maqashid Syariah (Studi Kasus Lingkungan XVI, Kelurahan Bantan Timur Kecamatan Medan Tembung). *8*(2).

Majelis Permusyawaratan Rakyat Republik Indonesia. (2024). *2.188 BUMDes Mati Suri, Ketua MPR RI Bamsoet Dorong Optimalisasi Badan Usaha Milik Desa*. https://mpr.go.id/berita/2.188-BUMDes-Mati-Suri,-Ketua-MPR-RI-Bamsoet-Dorong-Optimalisasi-Badan-Usaha-Milik-Desa

Malik, R., Susanti, R., Hidir, A., Ihsan, M., & Dzulqarnain, M. F. (2025). *Triangulasi dan Analisis Domain; Meningkatkan Kredibilitas dan Kedalaman Penelitian Kualitatif*. *6*.

Manteiro, M. C. B. (2023). *Pengembangan Parawisata (Community Based Tourism) sebagai Strategi Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat di Kabupaten Timor Tengah Selatan Nusa Tenggara Timur*.

Maria, G. A. R. (2024). *Analisis Literatur Pemberdayaan Ekonomi Rakyat dalam Penurunan Kemiskinan di Kabupaten Kudus*.

Mariana, D., Angga, R. D., & Sukasmanto. (2018). *Laporan Tahunan Institute for Research and Empowerment (IRE)*.

Mariana, D., Latifah, D. A., Angga, R. D., & Madani, R. (2025). *Cerita perubahan pendampingan 33 desa di kabupaten Kutai Kartanegara*.

Meliana, I. A., & Marsofiyati, M. (2024). Peran Strategi Pembelajaran Terhadap Hasil Belajar Peserta Didik. *Katalis Pendidikan : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Matematika*, *1*(2), 188–199. https://doi.org/10.62383/katalis.v1i2.352

Nainggolan, J. J., Sinambela, M., Sihaloho, M., Waruwu, L., & Harisan Boni Firmando. (2024). Upaya Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gabe di Desa Sipan Kecamatan Sarudik Kabupaten Tapanuli Tengah. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*, *2*(6), 32–42.

https://doi.org/10.62383/risoma.v2i6.384

Nurcahyanti, F. W., & Faizah, S. M. (2022). *Pengaruh Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan Produk UMKM Studi terhadap Toko Imamgift.Art*.

Oki, O. S. M., & Iqbal, M. (2022). Analisis Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid di Desa Sapa Empat Lawang. *Equity: Jurnal Ekonomi*, *10*(2), 92–101. https://doi.org/10.33019/equity.v10i2.122

Olii, R. A., Ibrahim, R., Hasan, A. S., & Mahmud, P. (2025). *Penguatan Ekonomi Lokal Kebijakan Pemerintah Daerah untuk Mendukung Ekonomi Inklusif dan Berkelanjutan*.

Pendamping Desa. (2025). *Arah Penggunaan Dana Desa 2026 Fokus Pemberdayaan dan Ketahanan Pangan Desa*. pendamping desa.com. https://www.pendamping-desa.com/2025/12/arah-penggunaan-dana-desa-2026-fokus.html

Permatasari, S. D. I., Huda, M. M., & Swasanti, I. (2025). Analisis Modal Sosial dalam Pengembangan Program Pemberdayaan Ekonomi di LAZISNU Kabupaten Bojonegoro. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, *11*(1), 89–100. https://doi.org/10.33506/jn.v11i1.4041

Polidu, I., Batu, M., & Suaib, S. O. D. (2025). *Pengaruh Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Desa Di Indonesia*. *4*(2).

Rindi Yuliyanti, & Purbaningrum, D. G. (2022). Peran Non-Governmental Organization Pattiro Jakarta dalam Program Rehabilitasi Hutan dan Lahan. *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, *1*(2), 125–129. https://doi.org/10.55606/inovasi.v1i2.353

Rizka, R. N., & Salabi, A. S. (2025). *Pemberdayaan Ekonomi Melalui Pendidikan Kewirausahaan di Dayah Nurul Huda Aceh Utara: Implementasi, Tantangan, dan Strategi Pengembangan*. *4*(1).

Saepuloh, S., & Hilmi, F. (2026). MBG (Makan Bergizi Gratis) sebagai Instrumen Pemberdayaan Ekonomi Lokal: Analisis Model SPPG dan Tantangan Tata Kelola Publik. *EKALAYA : Jurnal Ekonomi Akuntansi*, *4*(1), 10–21. https://doi.org/10.59966/ekalaya.v4i1.2466

Sahabuddin, R., Nurhidayanti, H., Rara'Topadang, F., Hasanah, U., & Ramadhan, S. (2024). *Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Melalui Usaha Ekonomi Produktif (UEP) di Kelurahan Sibatua*. (1).

Sistem Informasi Desa. (2026). *BUM Desa | Sistem Informasi Desa*. https://sid.kemendesa.go.id/bumdes

Suaib. (2023). *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*. CV. Adanu Abimata.

Sudoyo, W. (2024). *InfoPublik—BUMDes Kelola Rp3,06 Triliun Ekonomi Desa Tiap Tahun*. Info Publik. https://infopublik.id/kategori/nasional-sosial-budaya/847973/bumdes-kelola-rp3-06-triliun-ekonomi-desa-tiap-tahun

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*.

Sumbodo, Y. P., Marzuki, Yudhantara, S. M., & Widiastuti. (2024). *Metode Penelitian*. PT Media Penerbit Indonesia.

Syamsul, E. M. (2021). *Keselarasan Indicator SDGS dengan Nilai Maqoshid Syariah*. *4*.

Tamba et al. (2025). Analisa Komparatif Program Pemberdayaan Pemerintah dan Program Inisiatif Masyarakat dalam Perspektif Kesejahteraan Sosial. *Dinamika Governance : Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. https://doi.org/10.33005/4890

UU Nomor 06 Tahun 2014 (2014).

Wahyuningtyas, I. K. (2021). Peran Strategis BUMDES (Badan Usaha Milik Desa) dalam Pemberdayaan Ekonomi Desa. *Jurnal Jendela Inovasi Daerah*, *4*(1), 91–101. https://doi.org/10.56354/jendelainovasi.v4i1.95

Wardani, R. (2024). Perkembangan Arah Non-Governmental Organization (NGO) serta

Civil Society di Indonesia: Periode 2024-2025. *Jurnal Sosial Teknologi*, *4*(9), 669–679. https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v4i9.1381

Wati, L., Ardiansyah, M., & Pasrizal, H. (2022). Peran Organisasi Non Pemerintah Human Initiative Sumatera Utara Terhadap Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir Kota Medan. *Jurnal Magister Ekonomi Syariah*, *1*(2 Desember), 73–86. https://doi.org/10.14421/jmes.2022.012-06

Widiyana, C., Mansyur, Z., & Mulhimmah, B. R. (2025). *Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Di Kecamatan Pemenang Kabupaten Lombok Utara*. *8*.

Wijayanti, A., Muhamad Iqbal, & Abdullah, M. N. A. (2023). Analisis Pemberdayaan Masyarakat: Studi Komparatif Gerakan Ayo Kita Peduli dan Pusat Kesejahteraan Sosial. *Jurnal Sosiologi Agama Indonesia (JSAI)*, *4*(2), 201–216. https://doi.org/10.22373/jsai.v4i2.2878

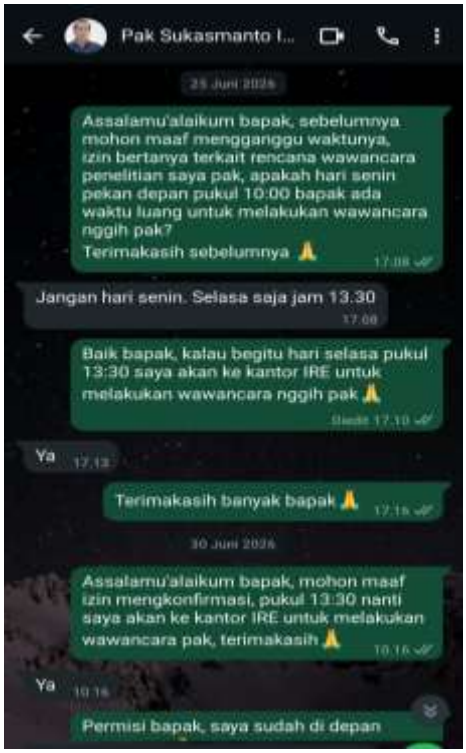
LAMPIRAN



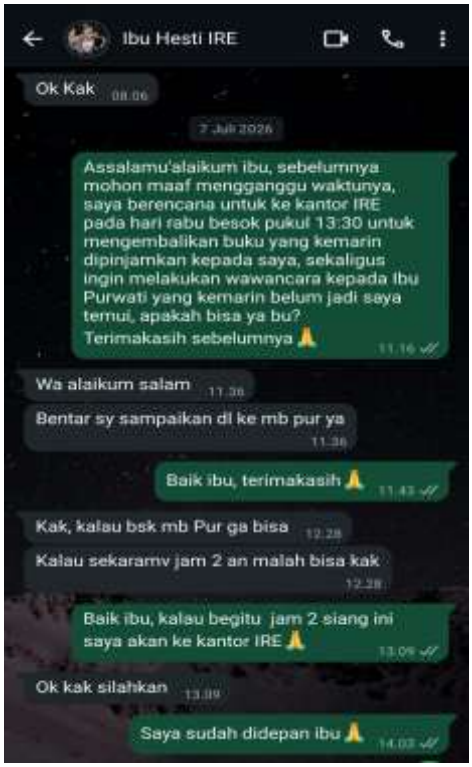
Gambar 0.1 Kantor IRE



Gambar 0.2 Wawancara dengan Peneliti IRE



Gambar 0.3 Rencana Wawancara dengan Narasumber 1



Gambar 0.4 Rencana Wawancara dengan Narasumber 2

Tabel 1. Panduan Wawancara 1

No	Pertanyaan	Fokus Penelitian
1	Bisa dijelaskan apa latar belakang IRE meluncurkan program tersebut?	**Strategi Pemberdayaan**
2	Strategi apa yang digunakan IRE dalam merancang program pemberdayaan ekonomi di desa ini?	
3	Apakah strategi tersebut lebih menekankan pelatihan, pendampingan, pengorganisasian masyarakat, penguatan kelembagaan, akses pasar, atau bentuk lainnya?	
4	Siapa saja yang dilibatkan dalam perencanaan dan pelaksanaan program?	
5	Bagaimana IRE memetakan masalah, potensi, dan kebutuhan ekonomi masyarakat sebelum program dijalankan?	
6	Apakah ada studi kebutuhan atau riset pendahuluan?	
7	Pendekatan atau metode apa yang digunakan dalam melakukan pendampingan kepada masyarakat?	
8	Apakah pendekatan bersifat top-down, bottom-up, atau pasrtisipatif?	
9	Siapa pendamping program tersebut? (volunteer, staf professional, atau mitra lokal)?	
10	Bagaimana sistem kualifikasi dan training mereka (pendamping program)?	
11	Siapa yang menjadi sasaran (penerima manfaat) dari program ini?	
12	Apakah ada spesifik demografi? (missal: usia,	

	jenis kelamin, status ekonomi, pendidikan)	
13	Apa pertimbangan NGO anda dalam memilih kelompok masyarakat atau wilayah tersebut?	
14	Bagaimana metode identifikasi sasarannya? (survei kebutuhan, rekomendasi tokoh lokal, atau data dari pemerintah)	
15	Bagaimana mekanisme atau tahapan pelaksanaan program tersebut dari awal (perencanaan) hingga tahap akhir (evaluasi)?	
16	Apa saja kegiatan konkret yang dijalankan IRE dalam mengimplementasikan strategi pemberdayaan ekonomi di desa ini?	
17	Bagaimana IRE mendorong partisipasi Masyarakat dalam setiap tahapan program?	
18	Apa tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang yang ingin dicapai dari program tersebut?	
19	Apa outcome dan output yang diharapkan dari pelaksanaan program tersebut?	
20	Apakah ada target numerik yang ingin dicapai (missal: berapa % peningkatan pendapatan atau jumlah perluasan usaha dan UMKM)	
21	Bagaimana sumber dana dan model pembiayaan program tersebut? (donor/CSR/wakaf/zakat/pinjaman mikro/iuran anggota)	
22	Apa saja faktor internal (kapasitas staff, keuangan, manajemen proyek, teknologi informasi) maupun eksternal (dukungan pemerintah, mitra, jaringan komunitas,	

	partisipasi masyarakat) yang paling mendukung keberhasilan program tersebut?	**Faktor Pendukung & Penghambat**
23	Apa saja tantangan atau hambatan yang sering dihadapi di lapangan selama pelaksanaan program tersebut? (operasional/kultur lokal/regulasi/akses pasar)	
24	Apakah terdapat kendala dalam koordinasi antara IRE, pemerintah desa, dan masyarakat?	
25	Apa langkah mitigasi atau solusi yang diambil oleh NGO anda ketika mengahadapi hambatan-hambatan tersebut?	
26	Hambatan mana yang paling sulit diatasi sampai sekarang?	
27	Apa pelajaran penting dari hambatan tersebut untuk strategi IRE kedepan?	
28	Bagaimana dampak program IRE terhadap kelembagaan masyarakat?	**Dampak Pemberdayaan**
29	Sejauh ini apa dampak paling signifikan yang dirasakan oleh masyarakat penerima manfaat setelah mengikuti program tersebut? Apakah ada: a. Peningkatan Pendapatan b. Kemandirian Ekonomi c. Perluasan Usaha d. Penyerapan tenaga kerja baru	
30	Bagaimana NGO anda menilai keberhasilan program tersebut?	
31	Metode pengukuran apa yang digunakan? (survei, studi kasus, atau data penjualan)	
32	Apa perubahan spesifik pada pendapatan rumah	

	tangga penerima manfaat setelah mengikuti program? Apakah ada data *before - after*?	
33	Bagaimana keberlanjutan dampak program setelah pendampingan NGO berakhir? Apakah ada mekanisme *follow-up*?	
34	Apakah ada target indikator dampak yang belum tercapai? Apa penyebabnya?	

Tabel 2. Panduan Wawancara 2

No	Pertanyaan
1	Modul pelatihan apa saja yang wajib untuk semua BUMDES binaan?
2	3 materi utama yang paling sering dipakai IRE apa saja? (manajemen, keuangan, pemasaran)
3	Metode pendampingannya bagaimana? Apakah hanya penyampaian materi saja atau ada workshop, praktik lapangan, studi banding?
4	Setelah pelatihan, output wajibnya apa? (business plan, SOP, proposal usaha)
5	Bagaimana frekuensi pendampingannya? Apakah seminggu sekali, sebulan sekali, atau sesuai kebutuhan?
6	Apa saja 3 masalah BUMDES yang paling sering didampingi IRE?
7	Tools/template apa yang diberikan oleh IRE? Apakah laporan keuangan, SOP, RAB, dll?
8	Sampai tahap apa IRE melakukan pendampingan? Apakah akses modal, akses pasar, legalitas, atau konflik internal?
9	Kapan IRE memutuskan untuk ‘lepas’ pendampingan 1 BUMDES? Kriterianya apa? Apakah ada SOP exit strategy
10	Apa saja baseline/ ukuran-ukuran yang digunakan dalam mengukur keberhasilan program pendampingan?

Tabel 3. Ceklist Dokumentasi

No	Dokumen	Ceklis
1	Laporan tahunan/ laporan pelaksanaan kegiatan	✓
2	Dokumen perencanaan/proposal kegiatan	
3	Rencana kerja, timeline kegiatan, dan pembagian peran	
4	Modul pelatihan, materi pendampingan, dan daftar peserta kegiatan	✓
5	Foto dokumentasi kegiatan	✓
6	Laporan kendala/catatan evaluasi	✓
7	Laporan monitoring & evaluasi	
8	Data statistik hasil survei atau kuisioner yang pernah digunakan untuk mengukur dampak program	✓

TRANSKRIPSI WAWANCARA 1

Nama Informan : Bapak Sukasmanto

Jabatan : Peneliti

Tanggal Wawancara : Selasa, 30 Juni 2026

Lokasi : Kantor IRE

Topik Wawancara : Strategi Pemberdayaan yang diterapkan oleh IRE

Tabel 4. Transkrip Wawancara 1

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Sebelumnya, perkenalkan Pak, saya Sumijah Mestiasih dari Program Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia. Di sini saya izin melakukan penelitian di IRE, Pak. Judulnya "Analisis Strategi Pemberdayaan Ekonomi oleh Institute for Research and Empowerment (IRE)". Sebelumnya, Pak, mohon izin Bapak untuk memperkenalkan diri dulu.
Narasumber	Oh ya, nama saya Sukasmanto. Apa pakai gelar juga?
Pewawancara	Boleh, Pak. *(tertawa)*
Narasumber	Sukasmanto, S.E., M.Si. Di IRE, saya sebagai peneliti.
Pewawancara	Sudah berapa lama, Pak, bergabung di IRE?
Narasumber	Sudah dari tahun 1998. Sudah lama banget, ya? *(tertawa)* Kalau sekarang, penelitinya bergantian.
Pewawancara	Iya, betul. Jadi kemarin kan saya sudah diberikan akses oleh Bu Hesti untuk dipinjamkan buku IRE. Ternyata IRE banyak sekali melakukan pemberdayaan di berbagai wilayah di Indonesia, ya Pak? Nah, yang terakhir itu ada

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	di Kalimantan.
Narasumber	Heeh, iya.
Strategi Pemberdayaan	
Pewawancara	Nah, program yang di Kalimantan itu, bisa tidak Pak dijelaskan apa latar belakang IRE meluncurkan program tersebut?
Narasumber	Jadi, program di Kalimantan itu ada dua. Pertama, dalam konteks pengembangan kawasan perdesaan. Itu bekerja sama dengan Pemda Kutai Kartanegara. Konteksnya memang pengembangan kawasan perdesaan, lalu kemudian salah satunya adalah pengembangan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) di dalam kawasan itu dan antar desa di satu kawasan. Latar belakangnya, ketika mengembangkan kawasan, selain pengembangan kerja sama antar desa dalam berbagai hal, termasuk juga bagaimana desa-desa itu dikembangkan kegiatan ekonominya. Pilihan kelembagaannya yang memungkinkan adalah Badan Usaha Milik Desa (Bumdes), dengan memanfaatkan potensi yang ada di desa. Agar tidak berebut pemanfaatan sumber daya dan tiap desa punya kekhasan produk unggulannya masing-masing, basisnya adalah aset dan potensi yang ada di desa tersebut. Itu yang di Provinsi Kalimantan Timur, tepatnya Kabupaten Kutai Kartanegara. Awalnya kami mendesain studi pengembangan kawasan. Kemudian berlanjut untuk

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	mengembangkan ekonominya di kawasan yang sudah kami studi itu. Jadi, ini tindak lanjut dari hasil riset dan rekomendasi pengembangan kawasan, kemudian dilakukan pendampingan dan desainnya di kawasan yang sudah ditetapkan tadi.
Pewawancara	Berarti itu berdasarkan rekomendasi, ya Pak? Kenapa memilih wilayah sana?
Narasumber	Kalau memilih wilayah sana, karena ada permintaan. Permintaan dari Pemda untuk riset pengembangan kawasan. Setelah riset, kemudian tahun berikutnya beralih ke kegiatan peningkatan kapasitas, yaitu pelatihan dan pendampingan untuk pengembangan Bumdes tersebut.
Pewawancara	Berarti dilakukan riset dulu di sana, baru dilaksanakan programnya?
Narasumber	Heeh. Baru setelah riset, program itu dilaksanakan. Berdasarkan hasil risetnya, salah satu rekomendasinya adalah pengembangan ekonomi lokal melalui Bumdes. Itu yang di Kalimantan Timur. Kenapa mereka memilih kami? Ya karena *track record*. IRE punya banyak pengalaman dalam peningkatan kapasitas dan pendampingan Bumdes. Secara historis, sebelumnya kami sudah banyak berkiprah di pengembangan Bumdes, sehingga mereka memilih IRE untuk melakukan riset pengembangan kawasan dan nantinya berlanjut ke pengembangan kelembagaannya.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Itu berapa lama, Pak? Dari mulai riset sampai programnya?
Narasumber	Itu kalau efektifnya tidak sampai setahun, sekitar 6 bulan.
Pewawancara	Dari tahun berapa, Pak?
Narasumber	Aduh, saya agak lupa tahunnya. Kalau tidak salah itu tahun... sudah lama banget. (Narasumber mencoba mengingat dan mencari data sejenak) Kalimantan... Esti! Mas? (Narasumber berbicara kepada rekan kerja di luar rekaman) Oh, itu mungkin bisa dijawab nanti saja, ya? Tapi itu sudah lama, tahun 2024 kalau tidak salah.
Pewawancara	Berarti kurang lebih 1 tahun, ya?
Narasumber	Iya, tahap pertamanya pengembangan kawasan, yang keduanya... saking banyaknya kegiatan. Tapi di tahun 2024.
Pewawancara	Oke, baik.
Narasumber	Sama tahun 2025 awal. Kemudian, Kalimantan yang lain di tahun 2024-2025 juga, itu di Bulungan, Kabupaten Bulungan. Tapi awalnya itu riset yang didanai oleh Yayasan Konservasi Alam Nusantara. Itu di Kalimantan Utara. Studi awalnya sama, kami di IRE ini berangkatnya dari riset dulu. Dari riset, kemudian cocok, lanjut ke pendampingan sampai ke pelatihan-pelatihan.
Pewawancara	Berarti bentuk programnya itu lebih ke pendampingan dan

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	pelatihan, ya Pak?
Narasumber	Heeh, riset dulu. Kemudian setelah riset di Kalimantan Timur, dengan penyandang dana yang sama dari yayasan itu, mereka ingin mengembangkan di salah satu kabupaten baru, yaitu di Bulungan. [Kalau itu terkait desa, tapi di dalamnya ada pengembangan pemerintahan desa dan ekonomi lokal melalui Bumdes. Ada dua jalur, pemerintahan desa dan Bumdes, konsepnya sama. Tapi kalau yang ini, konsepnya adalah]{.mark} [pengembangan ekonomi desa melalui Bumdes berbasis pada pengelolaan sumber daya alam lestari. Jadi ini konteksnya *green economy* atau *blue economy* yang lestari, makanya kami ambil istilah ekonomi lestari. Itu untuk kawasan juga, awalnya studi pengembangan kawasan juga akhirnya.]{.mark} Memang pada tahun 2024-2025, program-program yang kami dorong itu di pengembangan kawasan perdesaan. Itu yang di sana.
Pewawancara	Lalu, siapa saja pihak yang dilibatkan dalam perencanaan dan pelaksanaan programnya?
Narasumber	Di timnya IRE atau di sananya?
Pewawancara	Keseluruhan, Pak, internal dan eksternal.
Narasumber	Kalau di IRE, ya tim peneliti di IRE. Kemudian juga ada tenaga yang kami *hire* untuk membantu *project* itu. Ada peneliti, ada asisten. Bahkan ada pendamping utama dari peneliti IRE, kemudian ada pendamping lapangan yang

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	kami rekrut dan kami *training*.
Pewawancara	Oh, berarti pendamping lapangan itu bukan dari staf IRE, ya Pak?
Narasumber	Staf IRE-nya sebagai peneliti utama. Kalau pendamping lapangan, IRE kan punya program namanya *IRE Next Generation*. Jadi, itu seperti magang sukarela. Mereka berkumpul dan berdiskusi di sini, dan kalau ada *project* atau kegiatan, kemudian dilibatkan. Dari mereka itu kemudian kami seleksi untuk menjadi pendamping di lapangan.
Pewawancara	Itu berapa orang, Pak, yang menjadi pendamping di sana?
Narasumber	Saya agak lupa jumlahnya karena saya bukan *project officer*-nya. Itu sekitar 8 orang untuk pendamping lokalnya. Ada yang direkrut dari Kalimantan, ada yang dari sini, untuk menghemat biaya operasional pulang-pergi. Itu di tahun 2024 untuk pendamping Bumdes. Kalau studi risetnya di tahun 2023.
Pewawancara	Oh, berarti program pendampingannya baru berjalan di 202
Narasumber	Iya, tahun 2023 itu risetnya.
Pewawancara	Risetnya berapa lama, Pak? 1 tahun?
Narasumber	Karena tingkat kawasan, ya sekitar setengah tahun. Kalau riset di lapangannya efektif sekitar 3 bulanan. Tapi

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	namanya kerja sama, dari mulai awal sampai akhir memakan waktu cukup lama.
Pewawancara	Kalau untuk program pendampingannya sendiri berapa lama, Pak?
Narasumber	Seperti yang saya sampaikan tadi, untuk risetnya 6 bulan, terus untuk pendampingannya juga 6 bulan.
Pewawancara	Berarti totalnya 1 tahun. Berarti sekarang sudah selesai semua ya, Pak?
Narasumber	Oh, sudah, sudah lewat itu. Terus ganti yang... selain di situ, ada yang agak berbarengan dengan yang di Kalimantan Utara.
Pewawancara	Kalau pendekatan atau metode apa yang digunakan untuk melakukan pendampingan? Apakah bersifat *top-down*, *bottom-up*, atau partisifatif?
Narasumber	Kami lebih ke partisipatif. Karena yang namanya pengembangan ekonomi lokal, basisnya harus dari mereka. Makanya diperlukan studi atau riset dulu di awal. Risetnya pun sudah mengarah ke sana, sebagai persiapan programnya. Jadi untuk risetnya, kami menggunakan *participatory research*. Saya angkat telepon dulu sebentar, ya.
Pewawancara	Oh iya, silakan Pak.
Narasumber	Halo...

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
SESI 2	
Pewawancara	...metodenya?
Narasumber	Ya, kita awali dengan *assessment* ya. Assessment *kita menggunakan* Participatory Research Assessment atau PRA. Sehingga kita bisa menggali data-data apa... potensi mereka, baik potensi sumber daya ekonominya, kemudian SDM yang ada di desa, terus bahkan kita juga mengecek kelembagaannya. Misalnya BUMDes-nya sudah berjalan atau belum. Kalau... kalau belum kenapa, kalau sudah berjalan apa kendalanya atau tantangannya, kemudian rencana pengembangannya apa. Jadi basisnya itu. Jadi tidak... tidak kita langsung bawa "kamu harus gini", itu enggak. Jadi dari riset itu. Makanya metodologi di IRE itu selalu diawali dengan *assessment* dulu. Jadi tidak hanya apa... program pelatihan yang kemudian mereka ikuti, itu enggak.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi, eh apa... melalui *assessment*, kemudian kebutuhannya apa, dan materinya yang kita berikan kan menyesuaikan dengan dinamika yang ada di masyarakat atau desanya.
Pewawancara	Hmm apa, saya belum terlalu paham. Berarti *assessment* tadi itu, berarti eh, *by* data dari pemerintah atau meneliti langsung?

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Langsung ke lapangan.
Pewawancara	Oh, langsung. Berarti satu-satu ke rumah?
Narasumber	Karena data pemerintah enggak tersedia. Datanya yang paling itu cuma jumlah.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Kayak apa, data-data kuantitatif yang kadang juga datanya tidak... tidak apa... tidak *update* ya. Sehingga itu tetap... tetap butuh di lapangan, untuk cek apa... riset di lapangan dulu. Makanya risetnya kan nanti agak lama ya. Jadi kita *assessment* dulu, bahkan ya FGD di desa, gitu. Sambil menggali data dulu. Karena kalau data kita enggak kuat, nanti salah... salah apa, diagnosa. Oke.
Pewawancara	Terus siapa saja sih Pak yang menjadi sasaran atau penerima manfaat dari program ini? Apakah hanya pemerintah aja, eh apa, masyarakat aja atau...?
Narasumber	Kalau *beneficiary*-nya dari kegiatan ya sebetulnya tadi, ketika targetnya penguatan atau pengembangan BUMDes, ya otomatis pengurus BUMDes-nya.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Kemudian karena milik desa, ya pemerintah desa yang di... di sana. Pemerintah desa ini kan ada... ada BPD-nya juga kan. Nah, itu yang kemudian jadi target ya pengurus BUMDes, kemudian pemerintahan desa atau BPD atau

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	pemerintah desa.
Pewawancara	Oh, jadi yang jadi target dari program ini itu kelembagaannya gitu ya, Pak? Dari BUMDes. Berarti dari... bukan langsung ke masyarakat, itu bukan?
Narasumber	Iya, jadi... karena fokus kita memang di pengembangan desanya.
Pewawancara	Oh, gitu.
Narasumber	Jadi kelembagaan yang menjadi target ya kemudian BUMDes-nya.
Pewawancara	Hm, jadi pelatihan dan pendampingan itu dilakukan kepada BUMDes, pengurusnya? Oh, pengurusnya.
Narasumber	BUMDes, pengurusnya. Karena bukan pelatihan apa... ekonomi produktif untuk rumah tangga, bukan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi ini kita fokusnya memang di pengembangan badan usaha milik desa ini.
Pewawancara	Berarti tidak ada spesifik demografi ya, Pak? Kayak misalnya usianya atau status ekonominya?
Narasumber	Enggak ada, enggak ada. Jadi target kita ya di itu, pengurus kelembagaannya. Kemudian kalau mereka ada anggota yang non... apa, yang non-pengurus ya diikutkan biasanya. Oh gitu. Jadi... jadi tapi di *assessment* ya kita

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	wawancaranya lebih luas ya.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Kalau wawancaranya lebih luas, misalnya di situ ada potensi pertanian ya kita sampai ke kelompok tani, kita... kita gali informasinya. Karena nanti ketika mengembangkan usaha di sektor pertanian, otomatis kan kemitraan dengan petani, dengan kelompok tani. Atau misalnya dengan pengelola... kaitannya dengan apa, hasil hutan misalnya, ya dengan kelembagaan di kehutanan, kan ada apa... LPHD, Lembaga Pengelola Hutan Desa.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Eh, kemudian kelompok-kelompok pengelola... pengelola hutan, perhutanan sosial. Eh, itu yang kita... kita... kita libatkan juga. Jadi tergantung di desa kelembagaannya seperti apa. Tapi memang fokus akhirnya ya di pengurus ini. Tapi didorong untuk kemudian mereka berkolaborasi, bekerja sama. Ketika mengembangkan usahanya itu ada kaitannya dengan kelompok masyarakat atau masyarakat langsung, ya berarti mereka otomatis akan menjadi *stakeholder*.
Pewawancara	Hm. Ada berapa total desa, Pak, yang di Kalimantan yang jadi target sasaran?
Narasumber	Kalimantan itu... target desanya saya sampai enggak hafal, Mbak.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	*[Tertawa]*
Narasumber	Karena datanya... kurang. Ini data angka harus ya?
Pewawancara	Eh sebenarnya untuk pendukung saja sih, Pak.
Narasumber	Oh.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Soalnya ada yang lebih tahu itu.
Pewawancara	Mungkin bisa nanti di akhir aja, enggak apa-apa sih, Pak. *[Tertawa]* Iya.
Narasumber	*[Tertawa]*
Pewawancara	Eh terus, gimana sih Pak mekanisme atau tahapan pelaksanaan program itu dari awal perencanaan sampai tahap akhir atau evaluasi?
Narasumber	Eh di awal tadi ya, *assessment* ya. *Assessment* itu wajib. Kemudian setelah *assessment*, eh kita rumuskan TNA-nya, *Training Needs Assessment*-nya. Dari pemetaan tadi kan salah satu hasilnya adalah TNA, *Training Needs Assessment*. Kemudian eh kita susun kurikulum pel... pelatihannya sama rencana pendampingan. Karena kegiatannya kan eh pelatihan, pendampingan, itu dilakukan eh apa... secara anu ya, simultan gitu.
Pewawancara	Hm.
Narasumber	Jadi ketika dilatih ini, kemudian didampingi. Dilatih ini,

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	didampingi. Itu... itu yang dilakukan. Saja tantangannya ya, ya keberagaman ya, keberagaman dari anunya, desanya.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi tantangannya itu. Kemudian, ya ada monitoring pasti, terus evaluasi akhir, sama eh laporan.
Pewawancara	Ada laporan?
Narasumber	Ada laporan, karena yang ngasih pekerjaan kan juga me... me... anu ya, me... apa, meminta laporan itu.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Hm.
Pewawancara	Eh terus gimana sih Pak, IRE mendorong partisipasi masyarakat dalam setiap tahapan programnya? Partisipasi yang... yang kita dorong ya apa... melalui, kalau... karena ini yang kita... kita... kita dampingi, kita latih dan kita dampingi badan usaha milik desa,
Narasumber	Ya tentu saja partisipasi luasnya adalah dalam pengambilan keputusan di badan usaha milik desa ini kita dorong eh melalui proses musyawarah.
Pewawancara	Oh.
Narasumber	Yang itu juga menjangkau... menjangkau eh desa secara eh apa, masyarakat desa secara luas. Oke.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Terus eh apa sih Pak tujuan jangka pendek, menengah, dan panjang yang ingin dicapai dari program itu gitu?
Narasumber	Ah variatif ya, tergantung kondisi... kondisi BUMDes-nya ya. Misalnya desanya belum punya atau sudah punya tapi sudah... sudah eh, sudah enggak... enggak jalan gitu. Ya target jangka pendeknya ya bagaimana kelembagaannya aktif dulu. Kemudian target jangka panjangnya, sangat aktif dan kemudian eh mengembangkan salah satu usaha. Itu kalau BUMDes-nya nanti sudah relatif berjalan, tinggal penguatan, berarti tujuan jangka pendeknya ya tercapai, ada penguatan-penguatan di beberapa aspek eh manajemen usahanya. Ya target jangka panjangnya kemudian si BUMDes ini apa... eh aktif, eh apa, memperoleh keuntungan ya, memperoleh keuntungan dan eh memberi manfaat kepada desa. Itu tujuan jangka panjangnya, sebetulnya semuanya bermuara ke sana. Cuma nanti kan ada tingkatan-tingkatannya ya. Belum semuanya satu... satu apa... satu kondisi ya, keadaannya beda-beda gitu loh.
Pewawancara	Iya. Ah lalu, apa sih Pak *outcome* atau *output* yang diharapkan dari pelaksanaan program ini?
Narasumber	Kalau... kalau *output* ya, *output* itu kan per... per anu ya, lebih ke kegiatan terlaksana dengan jumlah... jumlah target peserta, dengan materi yang... yang sudah ditetapkan itu terlaksana ya.
Pewawancara	Berarti ada target pesertanya?

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Iya, tiap desanya, tiap desa harus ikut, tiap BUMDes harus ikut, itu... eh apa... itu menjadi target, pesertanya. Kemudian, oh tadi 33 desa. Oh ada 33 desa? Banyak sekali. 33 desa, makanya sampai 8 sampai 10 berarti eh... peser... apa, desanya banyak itu, kawasan kan.
Pewawancara	Terus ada berapa total pendamping Pak untuk 33 desa tadi?
Narasumber	33 itu ada 4 klaster, setiap klaster 2, ya sekitar 8. Jadi kita klaster ya. Ini kan eh ada sekian desa, kemudian kecamatannya beda-beda. Ada yang... kadang 1 kecamatan jumlah desanya banyak, ya kita bagi 2, 2 klaster gitu. Nah ini itu di 33 desa, kecamatan 1, 2, 3, 4, 5, 6. Enam... enam keca... 6 kecamatan. Tapi ada yang desanya banyak, ya kita pecah jadi 2 atau... atau separuh itu, separuh gabungan gitu.
Pewawancara	Berarti itu pelaksanaannya di waktu yang bersamaan Pak? Atau bergantian?
Narasumber	Iya. Jadi kita enggak bisa apa... satu-satu desa, ya wah enggak tahu kapan selesainya nanti. Sehingga ini ya simultan. Kadang pelatihannya di satu... satu kecamatan kita kumpulkan, gitu loh. Kemudian kalau pendampingannya ya sesuai kebutuhan ya di... ke desa-desanya.
Pewawancara	Iya. Oh tadi kan kalau *output*-nya itu target pesertanya. Kalau *outcome*-nya?

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Iya, lebih ke target peserta, materi tersampaikan, gitu. Kalau *outcome*-nya ya tadi, sampai ke kelembagaannya lebih tertata, kemudian apa... me... me... mereka memperoleh pendapatan dari... dari usahanya. Itu *outcome*-nya. Jadi levelnya, kalau tingkat *output* itu kan kalau misalnya pelatihan itu ya terselenggara, terus... judul... jumlah pesertanya memenuhi, itu kan output .
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Bahasa *output*. Tapi kalau sudah bahasa *outcome* ya, hasil pelatihannya digunakan, di... diterapkan, itu sudah *outcome*.
Pewawancara	Iya. Terus apakah ada target numerik Pak, yang ingin dicapai? Misal berapa persen peningkatan pendapatan atau jumlah perluasan usaha atau UMKM gitu?
Narasumber	Kalau kemarin itu target ditarget sama Pemda-nya itu, eh... 10% dari BUMDes itu memperoleh keuntungan. Sepuluh loh, karena melihat kondisi awalnya yang enggak... enggak sama ya. Ada yang masih... ada yang mati suri, ada yang... sudah jalan, itu jadi targetnya... lebih... lebih *soft* ya, ke 10% eh pendapatannya meningkat 10%.
Pewawancara	Oh, peningkat... oh meningkat 10%.
Narasumber	Peningkatan pendapatannya 10%. Itu yang menjadi target numeriknya.
Pewawancara	Iya. Terus bagaimana Pak sumber dana atau model

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	pembiayaan dari program ini?
Narasumber	Nah. Kalau IRE secara keseluruhan kan macam-macam ya.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Eh untuk program pemberdayaan ekonomi itu, ada yang dari IRE sendiri. Oh. Yang mungkin desa-desa sekitar yang dekat, masih terjangkau, biayanya enggak mahal, itu kita dampingi tanpa anu ya... istilahnya tanpa pembiayaan. Tapi kalau yang eh project di Kalimantan ya, Kutai Kartanegara, kan dari Jogja harus naik pesawat, jalan darat, mana... mana wilayahnya juga jauh-jauh, terpencil.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Kadang untuk sampai ke lokasi 4 jam, 5 jam, jalannya juga enggak bagus. Nah itu, kalau itu yang contoh di Kutai Kartanegara tadi, itu pen... apa, pembiayaan full dari Pemda. Oh dari Pemda? Kalau yang di Kutai... apa, di Kalimantan Utara itu, yang Kabupaten Bulungan, eh itu... eh pendanaan dari... ada dari apa, penandaan dana namanya Yayasan Konservasi Alam tadi. Mereka yang kasih... kasih dana program.
Pewawancara	Itu NGO juga, Pak?
Narasumber	Ya NGO tapi dia punya danalah. Jadi dia memang punya program kemudian di... di... apa, ada lembaga mitra yang mela... melaksanakan. Nah ini, IRE sebagai lembaga

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	mitranya itu. Plus dana dari Pemda. Ada beberapa item kegiatan yang kemudian didanai oleh... oleh Pemda. Jadi sumber pendanaannya dari... dari mana. Kalau yang dari internal ya yang sekitar-sekitar lah. Jadi semacam apa... program yang dilakukan oleh staf secara mandiri.
Pewawancara	Oh, berarti itu pakai dana iuran staf atau gimana, Pak? Kalau yang sekitar itu?
Narasumber	Oh... Yang ada, enggak pakai... ya pakai... enggak pakai dana. Oh, enggak pakai dana? Jadi kayak cuma kita mendampingi kan ya, yang penting datang, apa... memberi konsultasi, mendampingi, yaitu... itu ada juga, gitu. Seperti ini misalnya... Walaupun awalnya ya, awalnya ada pendanaan dari luar, kemudian setelah program selesai dan dia punya potensi untuk terus dikembangkan, kita dampingi secara mandiri gitu. Contoh yang sini BUMDes Pendowoharjo sini. Hm. Apa, itu kita... kita dampingi. Selain jalur pelatihan dan anu, kita juga berjejaring kan, dengan apa... lemba... karena kita fokusnya di BUMDes, ya kayak di Sleman misalnya, kita membentuk forum.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Forum Komunikasi BUMDes, ya kita berhadir, dialog, eh... dialog, *sharing* gitu kan, ya apa... *mentoring* sama *coaching*, itu kita lakukan. Hm. Nah itu, kalau di wilayah-wilayah yang sini ya.
Pewawancara	Heem.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Kalau yang tadi di wilayah Kalimantan itu ya... ya pasca-pendampingan, pelatihan pendampingan, biasanya masih ada juga eh proses-proses mereka menelepon dan konsultasi, gitu. Itu di luar kontrak, apa, di luar project yang sudah selesai.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Itu di... Ada juga di sebelumnya itu di... di... Kalimantan Timur, di Kutai Kartanegara itu juga dapat pendanaan dari CSR perusahaan. Oh, dari swasta ya, Pak? Dari swasta, itu ada juga yang kita mendampingi desa-desa di Ring 1-nya Pertamina Hulu Mahakam. Iya. Itu di desa-desa laut lah. Untuk ke sana aja kita harus naik... naik apa... perahu 2 jam sampai 3 jam. Kita harus tinggal di daerah yang tidak ada listrik. Hm. Ini juga skema yang lain ya, didanai dari eh perusahaan. Jadi sering kali ya kolaborasi.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Kolaborasi antara... apa, lembaga donor... Heem. ...atau lembaga pendanaan, ya Yayasan Konservasi Alam tadi kan eh lembaga donor. Ya NGO juga, cuma dia posisinya lembaga donor, dia punya duit terus bermitra dengan lembaga-lembaga yang melaksanakan project-nya.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Di wilayah tertentu ya, ini di Kalimantan Utara, di Bulungan.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Faktor Pendukung & Penghambat	
Pewawancara	Lalu, apa saja sih Pak faktor internal maupun eksternal yang paling mendukung keberhasilan program? Kalau dari faktor internal ya, s... keberhasilannya ya karena kita sudah pengalaman melakukan itu dari dulu ya.
Pewawancara	Hm.
Narasumber	Di pemberdayaan ekonomi khususnya yang BUMDes ini kita udah... sudah dari awal ya. Eh kemudian sudah ada desa-desa yang... yang kita berhasil dampingi, sehingga model-modulnya bisa kemudian kita replikasi... di tempat lain. Tapi tentu dengan penyesuaian ya. Karena berhasil di Jogja itu belum tentu dibawa konsepnya langsung di... di persis, kemudian diterapkan di tempat lain ya, di Kalimantan ya belum tentu berhasil. Karena *culture*, kemudian kondisi alam, faktor-faktor eh... faktor-faktor yang berpengaruh juga berbeda, se... tapi model generik-nya ada, kan gitu. Tinggal kita kembangkan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah itu yang menjadi faktor keberhasilan. Jadi kita modal-modal pengetahuan di sana. Iya. Nah kalau dari eksternal ya, du... dukungan dari tadi... dukungan dari... apa, pemerintah, kemudian penyandang dana. Heem. Itu faktor eksternal yang kemudian me... mempengaruhi keberhasilan, termasuk juga dukungan dari pemerintah desanya.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi kalau pemerintah desanya enggak apa... enggak respek, enggak apa... mendukung program kita, ya... ya pasti gagal kan gitu. Sehingga dukungan itu kemudian harus kita bangun dulu. Dukungan pemerintah ya sebelum program dilakukan kita juga apa namanya? Audiensi dulu, bahwa kami akan melakukan program ini. Heeh. Terutama yang tadi ya, yang kayak dicontoh di Kalimantan Utara tadi. Kan ini yang mendanai lembaga donor ya, kemudian IRE. Kita buat program di sana. Nah, yang kemudian harus kita mitigasi sebagai *stakeholder* kan ada pemerintah desanya, pemerintah kabupatennya, juga ada ada relasi pemerintah desa terkait, misalnya "Oh, ini pemberdayaan masyarakat desa berarti Dinas Pemberdayaan." Sampai kalau bisa dapat dukungan bupati ya akan lebih gampang. Nah, itu yang kita bangun.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah, apa? *Stakeholder* ini mengetahui kerja kita, syukur-syukur *support* gitu. Heeh. Dan pendekatan itu kadang kala kemudian malah membuahkan hasil ya, "Oke, eh pelatihannya eh kita ada program pelatihan ini tapi belum belum ada pelaksananya. Bisa enggak yang melaksanakan kita pas di sana?" Emm... Nah, kan malah dapat... dapat *support* kan? Iya. Nah, seperti itu. Heeh.
Pewawancara	Lalu apa saja sih, Pak, tantangan atau hambatan yang sering dihadapi di lapangan selama pelaksanaan program?

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Yang jelas, konflik yang... yang sering kita hadapi ya konflik kepentingan di desa. Heeh. Kemudian tadi, pemerintah desa yang tidak... tidak responsif. Iya. Artinya kita niatnya membantu tapi yang dibantu ogah-ogahan kan juga... juga kayak mendorong kerbau mogok, ha-ha, mobil mogok, didorong-dorong ya enggak akan... Nah, sehingga itu kadang kala yang kita benahi itu di relasinya. Emm... Kalau ada konflik, ya kita enggak mau masuk ke konfliknya tapi gimana membangun kondisi supaya konflik itu tidak berpengaruh ke program kita. Walaupun ya tetap akan berpengaruh, tapi minimal tidak mengganggu, sangat mengganggu atau menggagalkan. Jadi yang paling anu ya itu, apa? Respon, dan dan satu lagi juga tingkat pengetahuannya. Emm... Jadi SDM yang ada di desa itu ada yang... wah SDM-nya bagus, ada yang SDM-nya mesti sudah dilatih berkali-kali juga... Enggak anu... Ada konflik, kadang konflik dengan... antar di internalnya maupun dengan pemerintah desa, bahkan kadang konflik dengan perusahaan yang ada di sekitar desa. Jadi itu dinamika ya. Tapi kalau kita melihat juga dinamika itu tantangannya harus diselesaikan. Dan keberhasilannya sangat tergantung bagaimana kita meng-mengelola potensi konflik itu. Heeh. Supaya bisa jadi justru mendukung bukan malah me-... Tapi itu tantangan beratnya di situ. Oh.
Pewawancara	Tadi kalau dari kultur atau operasional gitu enggak ada ya, Pak ya?

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Kultur ya ada. Oh, kultur juga ada? Ada. Tergantung daerah kan biasanya punya *culture* yang beda-beda. Iya. Ada yang *culture*-nya terbuka, ada yang melihat orang luar itu ancaman, kan gitu. Itu problem, ha-ha, tapi model pendekatan yang kita gunakan kan... tergantung jam terbang anu ya, peneliti kan, lembaga. Oh gitu. Iya. Nah, gimana kita membangun *trust* ke mereka dulu? Itulah yang paling penting. Kita enggak ujuk-ujuk datang berprogram tapi... ya kita apa? Datangi dulu, kita ajak ngobrol dulu gitu. Heeh. Itu modal awal, karena kalau ujuk-ujuk nih enggak bisa. Iya. Di situ sudah ada orang-orang kuat, ada orang yang... ada *public enemy* juga ada, ha-ha. Ha-ha.
Pewawancara	Lalu apa sih, Pak, langkah mitigasi atau solusi yang diambil oleh IRE ketika menghadapi hambatan-hambatan itu?
Narasumber	Eh, yang jelas secara internal kita konsolidasi ya, membahas persoalan-persoalan itu. Tapi kemudian di lapangannya ya kemudian tadi, tergantung potensi risikonya ya. Heeh. Kalau kita masuk berisiko, kita masuk menyelesaikan berisiko, kita menghindari. Oh, oke. Tapi kalau masih bisa ditata, kita masih diberi ruang untuk masuk, me-... memberikan apa? Solusi, ya kita akan masuk. Heeh. Jadi... tapi itu sudah biasanya sudah di *assessment* sudah kelihatan, siapa... ada konflik apa itu sudah. Bahkan konflik sumber daya alam itu yang paling... paling sering muncul kan. Misalnya... mau memanfaatkan air terjun untuk usaha pariwisata. Heeh. Oh, ternyata air

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	terjunnya masih rebutan antar desa, nah. Mmm... Karena di perbatasan, ini pintunya ada di sini, pintunya ada di sini, jadi ya anu. Iya. Ya kalau kita kembangkan nih, ngajak perang ini, ha-ha. Nah, nah... apa? Kemudian solusinya ya kita per-... pertemukan mereka. Mmm... Gimana rencana pengelolaan? Apakah dikelola bersama atau seperti apa? Tapi kalau kemudian itu belum bisa diselesaikan dalam jangka pendek di waktu... program, ya kita dorong untuk cari alternatif usaha lain. Emm... Kalau kita teruskan kan kita capek dengan ngurusi konflik mereka. Iya, iya. Berarti yang... Paling sering itu konflik sumber daya itu, rebutan itu. Itu yang masih sulit, paling sulit ya Pak yang dihadapi oleh IRE? Paling sulit itu. Misalnya tadi kayak kultur, ada kaitannya nanti dengan perbatasan, terus sejarah masa lalu. Ada kemarin ya di Kalimantan. Sehingga wisata itu enggak bisa kita kita kembangkan. Kalau dipaksa dikembangkan... buntutnya malah konflik antar... antar desa bahkan antar suku. Mmm... Yang desa ini sukunya Jawa, yang sini sukunya... suku asli. Heeh. Dayak mana, wah. Bisa berantem, ha-ha. Kalau enggak hati-hati ya di lapangan itu, kita bukannya me- anu tapi malah merusak, ha-ha. Malah mendatangkan konflik baru. Oke.
Pewawancara	Eh lalu apa sih Pak, pelajaran penting dari hambatan tersebut yang... eh untuk strategi IRE ke depan gitu?
Narasumber	Ya, tantangan itu kemudian menjadikan apa? Mitigasi risiko itu jadi... harus dilakukan gitu. Iya. Harus dilakukan. Jadi belajar dari pengalaman-pengalaman yang ada,

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	harapannya kan kemudian tidak terulang lagi di tempat lain. Heeh. Artinya... eh proses mitigasi risiko harus dilakukan dari awal. Kemudian ya tadi, kita belajar dari situ kan kita belajar bagaimana strategi meng- mitigasi risiko dan meng- Mitigasi itu kan ujungnya... eh anu ya, bagaimana risiko itu bisa di-... dibereskan... Heeh. ...atau dihindari. Iya, iya. Pilihannya kan itu, kalau bisa kita masih bisa mengatasi ya kita... atasi, tapi kalau memang risiko yang tidak bisa kita atasi dan berbahaya misalnya ya kita hindari. Iya. Dan itu dari awal, dari awal kita anu. Oke.
Dampak Pemberdayaan	
Pewawancara	Lalu bagaimana Pak, dampak program IRE terhadap kelembagaan masyarakat yang ada di sana gitu?
Narasumber	Sejauh ini, dari sisi kelembagaan ya ada, ada apa... ada tata kelola kelembagaan yang lebih baik, lebih---karena kita bicara soal desa ya---lebih demokratis, lebih partisipatif. Kemudian juga anu ya, harmonisasi antara misalnya BUMDes (lembagaan ekonomi) dengan pemerintah desanya. Ini yang selalu kita tata di situ. Jadi dampaknya kemudian, kelembagaan-kelembagaan itu makin... tata kelolanya makin baik. Karena itu modal pertama ya. Kita biasanya membenahi kelembagaannya dulu.
Pewawancara	*Okay.*
Narasumber	Enggak mungkin ngomongin bisnis kalau kelembagaannya aja belum beres.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Iya. Berarti penilaian keberhasilannya juga dari situ ya, Pak?
Narasumber	Iya, tidak hanya omset. Karena kalau omset usahanya bagus tapi tata kelolanya jelek, paling 1 tahun 2 tahun bubar. Justru ketika ada potensi keuntungan yang tinggi itu, muncul potensi konflik. Nah, kita melalui penataan kelembagaannya itu kan mem- apa... membentengi dengan tata kelola. Sehingga ketika ada masalah, atau justru ada keuntungan usaha itu, justru bukan menjadi sumber konflik, tapi menjadi apa... sumber untuk pengembangan lebih lanjut.
Pewawancara	Terus metode pengukuran apa Pak yang digunakan untuk mengukur keberhasilan itu? Apakah ada survei, atau studi kasus, atau gimana?
Narasumber	Survei kan, biasanya kita untuk monitoring akhir kan juga reporting ya, reporting. [Terus kemudian survei kita lakukan untuk mengukur keberhasilan, termasuk dari penilaian pihak lain ya. Pihak lain itu ya termasuk Pemda misalnya. Itu... tapi ada ukuran-ukuran keberhasilan yang tadi ya. Tentu saja, berhasil atau tidak itu kan *baseline*-nya ya.]{.mark}
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Jadi di awal program itu, kita, kita buat dulu *baseline*-nya seperti apa. Kemudian di akhir... biasanya organisasinya tidak... apa... hidup segan mati tak mau. Kemudian setelah

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	kita intervensi, hasilnya apa. Nah, ukuran keberhasilan ini di, di situ. Tapi harus bikin *baseline* kemudian diukur di akhir ya. Diukur ini kan bisa diobservasi, bisa wawancara, bisa, bisa juga dengan dokumentasi. Misalnya, "Oh, laporan keuangannya dulu enggak, enggak bisa... enggak punya laporan, sekarang punya," gitu kan. Itu kan track, tolak ukur keberhasilan program.
Pewawancara	Ada enggak Pak, perubahan spesifik dari penerima manfaat setelah mengikuti program itu? Apakah ada data *before-after*-nya gitu?
Narasumber	Ya, seperti tadi. Pasti ada datanya, karena sebelum program diterapkan kita, kita bangun *baseline* dulu kan. Riset itu kan bangun *baseline*. Oh, kelembagaannya, pengurusnya enggak lengkap, enggak jalan. Kemudian kita latih, kita dampingi untuk transformasi organisasinya. Kemudian organisasinya lengkap, bahkan misalnya sampai pembentukan badan hukum. Terus, ada rapat-rapat rutin yang mereka selenggarakan, ada pengembangan usaha baru. Nah, itu kan *after*-nya.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi selalu menggunakan itu untuk mengukur keberhasilan. Karena berhasil atau tidak, dari mana? Kan begitu. Dari apa menjadi apa, kan? Jadi *before-after* intervensi. Jadi *baseline*, hasil riset, asesmen tadi, kemudian intervensinya kan bentuknya pelatihan, pendampingan, konsultasi, *mentoring*, dan sebagainya.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	Nanti hasilnya seperti apa.
Pewawancara	Lalu gimana Pak, keberlanjutan dampak program itu setelah pendampingan IRE di sana? Apakah ada mekanisme *follow-up* gitu?
Narasumber	Nah, ini sering kali yang menjadi tantangan ya. Ketika kita sudah berhasil... eh kita sudah selesai program, lah *follow-up* ini kan kemudian kalau misalnya itu programnya Pemda ya kita serahkan ke Pemda.
Pewawancara	Oh, berarti dari pihak Pemda?
Narasumber	Iya, *exit strategy*-nya kan gitu. Walaupun kita juga masih membuka peluang-peluang mereka untuk di luar *project* ya, itu berkonsultasi atau bertanya itu kita masih *welcome*. Tapi secara program berarti kan ada penyerahan. "Ini lho, udah kita dampingi, sudah jalan, Pemda yang melanjutkan." Karena kita enggak bisa *invest* di situ selamanya, toh?
Pewawancara	Iya, iya.
Narasumber	Apalagi lokasinya jauh, kan gitu. Jadi, atau lembaga lokal yang kemudian menerima estafetnya. Tapi sebetulnya yang kita serahkan, kalau BUMDes ya ke desanya. Bentuk selanjutnya didampingi oleh desanya, oleh kabupatennya, gitu.
Pewawancara	Lalu apakah ada Pak, target indikator dampak yang belum tercapai? Kalau ada, penyebabnya apa gitu?

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Ya pasti di, di *report*-nya ada desa yang gagal misalnya. Ada yang gagal total itu ada juga.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Jadi, karena konflik tadi ya. Berantem enggak berujung, kemudian kita, kita gagal, itu ada. Jadi ya di *report* tadi, jadi *before-after*-nya, "Oh ini enggak ada pergerakan," ya berarti kita gagal di sini.
Pewawancara	Berarti dari 33 desa tadi itu, tidak semuanya berhasil?
Narasumber	Tidak semuanya berhasil ya, karena targetnya, targetnya kan enggak semua ya, enggak semuanya berhasil. Karena waktu menyusun target itu kan kita basisnya *baseline*. *Baseline* waktu dulu asesmen itu, kita kan jeli tahu, "Oh ini desa ini mentok-mentoknya hanya, hanya di apa... perbaikan administrasi," atau maksimal hanya di perubahan tata kelola, belum sampai ke pengembangan bisnis karena masih jauh. Ya itu dari awal udah kita, kita sadari. Dan yang gagal kemudian tidak mencapai target ya ada, pasti. Karena jumlahnya juga 33 dengan variasi kondisi yang berbeda ya. Ini salah satu studi kasus di Kalimantan Timur ya, di Kaltara ya sama. Dari sekian desa kan enggak, enggak semuanya progresnya sama. Jadi memang enggak bisa semuanya berhasil. Kecuali kita dampingi satu, kemudian kita pantau terus, itu bisa. Ini kan banyak ya.
Pewawancara	Iya, he-eh. Oh... Ya, jadi kalau untuk bentuk pelatihan dan

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	pendampingannya itu berupa materi gitu ya Pak? Atau ada juga misalnya dari IRE itu membantu untuk membuka akses pasar keluar kayak gitu, atau...
Narasumber	Kita biasanya kalau skemanya enggak sampai ke pemberian materi, modal, itu enggak.
Pewawancara	*Okay.*
Narasumber	Jadi lebih ke, dari awal memang kita *project* ini meningkatkan... peningkatan kapasitas, bukan ngasih bantuan modal. Sangat jarang ya kita, kita membuat program yang sampai ke apa... pemberian modal gitu ya. Ya artinya dengan sumber daya yang mereka miliki, kalau di desa ya modalnya... kan mereka sudah punya modal sebetulnya. Nah, tapi enggak bisa mengelolanya, kan gitu. Kita meningkatkan kapasitasnya. Kita mau menghindari bantuan yang sifatnya bagi-bagi modal itu, jarang, enggak sampai ke sana. Ya kita kasih *channel* misalnya, "Oh ke perusahaan, ini ada CSR, silakan mengajukan proposal." Ya bantu *channeling* aja. Kalau sampai ngasih duit, bukan, enggak sampai. Ya, toh yang ngasih dana enggak sampai ke situ juga. Enggak sampai, sampai ngasih dana itu enggak.
Pewawancara	Iya, iya. Berarti permasalahan spesifik yang ditemukan di sana itu apa Pak?
Narasumber	Variatif sih, bervariatif. Paling yang umum itu tadi, organisasinya tidak berjalan, terus bisnisnya tidak

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	berjalan, terus ada konflik kepentingan. Ya itu, itu... spesifiknya di situ. Biasanya spesifiknya ya itu, organisasi enggak berjalan, kemudian apa... bisnisnya enggak jalan, usahanya enggak jalan tadi. Berarti kan ini perlu ditata organisasinya, ditingkatkan SDM-nya, kan gitu. Karena jangan ngomong potensi bisnisnya kalau SDM-nya enggak diberesin dulu ya. Atau tantangan terbesar ini di SDM itu.
Pewawancara	Oke, baik Pak. Mungkin untuk pertanyaannya sudah cukup. Kemudian, apakah boleh ya Pak saya meminta untuk terkait laporan pelaksanaan kegiatan, kemudian dokumen perencanaan atau proposal kegiatannya gitu Pak?
Narasumber	Mm... itu nanti... coba saya, coba saya carikan dulu ya.
Pewawancara	Oke, baik.
Narasumber	Kalau laporannya, laporan soalnya ke Pemda ya. Dokumen *report*-nya. Ini risetnya hanya di IRE atau ada yang lain?
Pewawancara	Di IRE aja, Pak.
Narasumber	Soalnya kalau bicara program ekonomi enggak hanya di situ aja sih, banyak. Dan sudah bertahun-tahun gitu.
Pewawancara	Iya, sebetulnya kemarin itu saya mau ngambil yang di Nglanggeran, Gunungkidul. Kemudian dari dosen pembimbing itu ternyata kalau sudah, waktunya tuh sudah

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	terlalu lama gitu. Jadi, kalau bisa yang *update* gitu. Makanya saya fokusnya di yang di Kalimantan tadi. Jadi mungkin saya butuh foto dokumentasi kegiatannya waktu pelatihan dan pendampingan di sana gitu Pak.
Narasumber	Sebentar saya cek laporannya ya, karena itu juga udah lama juga, 2024 ya.
Pewawancara	Berarti setelah itu belum ada program lagi ya Pak, atau...
Narasumber	Ya itu yang di Kalimantan Utara. Itu kan sudah selesai. Ini lanjut ke anu, ada kelanjutannya nanti. Jadi masih berlanjut.
Pewawancara	Oh, masih berlanjut? Oh...
Narasumber	Di apa... tapi itu yang pemerintahan desanya sih, bukan ekonominya ya. Tapi ya nanti lanjut juga di tempat lain. Itu skemanya beda ya, kalau ini kan dengan Pemda ya, kalau yang di Kalimantan Utara itu. Saya pimpinan pro-nya... Oh kalau tahu mau spesifik itu kan kemarin diarahkan ke pimpinan pro-nya.
Pewawancara	*(Tertawa)* Iya Pak, sebenarnya kemarin itu awalnya itu tidak spesifik ke sana, cuman setelah saya baca buku IRE itu kan ternyata programnya banyak sekali. Jadi saya butuh yang spesifik programnya gitu Pak. Jadi mohon maaf baru menyampaikan fokus penelitiannya yang ke sana gitu.
Narasumber	Kalau itu Mbak, malah administrasi programnya di Mbak Pur.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Oh, berarti ada informan yang bisa lebih ini ya Pak ya?
Narasumber	Dia secara anu ya, administratifnya ya, karena yang mengelola laporan-laporan itu kan, jumlah desanya berapa. Kalau saya itu kan di lebih banyak di substansinya.
Pewawancara	Oh, gitu.
Narasumber	Di materi pelatihannya, di pelatihannya gitu. Kan ada pimpinan proyeknya sendiri. Saya coba cek ada enggak ya... Oh... *(Narasumber beranjak mencari dokumen)* ...kasih laporan... komitmen usaha... kita tentukan dulu waktu...
SESI 4	
Narasumber	...kasus meninggalnya di mana? Itu ada skor ini. Tapi datanya lengkap, data lengkapnya di Bu Purwati.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Laporannya...
Pewawancara	Oh iya Pak, saya mau tanya lebih dalam terkait tadi, pendamping yang diterjunkan ke lapangan itu kan tadi... oh, itu yang dari IREEP merekrut?
Narasumber	Merekrut. Merekrut pelatih, kemudian menjadi asisten fasilitator di lapangan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Terus... apa... nanti pada saat pendampingan mereka

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
	mendapat *daily* ya, mengunjungi desa-desa itu. Atau ketika ada masalah, dia turun. Kalau masalahnya berat, tanya apa... konsultasi ke tim ahli di sini, kayak saya. "Ini ada masalah ini," nanti saya akan... Ketika mereka enggak bisa menyelesaikan, kemudian di *meeting-meeting* atau *direct* gitu, apa... konsultasi. Itu ada peran-peran supervisi, kemudian... ketika pendampingan kan enggak apa... mereka enggak bisa semuanya bisa, kan?
Pewawancara	Heeh.
Narasumber	Nah, ketika enggak bisa, misalnya, "Oh, ini soal laporan keuangan," nah kita ada tim di sini yang *support* gitu.
Pewawancara	Berarti sebelum terjun ke lapangan itu ada kualifikasinya dulu, Pak?
Narasumber	Iya, ya kualifikasi pendamping ya.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Tapi kalau pengetahuannya bisa di-*upgrade* lah, di... melalui apa, pelatihan yang kita... pelatihan untuk pendamping lah.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Terus diskusi-diskusi juga intensif, gitu. Ketika mereka di lapangan, malamnya misalnya... waktu... karena jauh, Zoom kan?
Pewawancara	Heeh.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Nah, dengan saya, dengan tim yang lain. "Ada masalah ini, solusinya ini." Bahkan pertanyaannya juga ribet-ribet, apa... eh kayak... sulit-sulit juga. "Oh, ini ada konflik terkait tadi misalnya batas desa, solusinya gimana?"
Pewawancara	Iya.
Narasumber	"Jangan masuk," gitu. Itu kan saran. Sehingga nanti disampaikan ke masyarakat, "Kita enggak bisa masuk terlalu jauh." Nah, itu ketika di lapangan, ketika ada masalah kan secara berkala itu kita... kita apa... kumpul konsolidasi ya, sama meng-*update* data di lapangan. Kalau mereka bisa selesaikan, *monggo* mereka selesaikan. Kalau tidak ya mereka konsultasi ke tim yang ahli. Nah, saya di proyek itu supervisi... *trainer* dan tim ahli.
Pewawancara	Mmm.
Narasumber	Jadi ibaratnya... kalau anu, mereka itu ibarat... asisten itu ibarat perawat.
Pewawancara	Heeh.
Narasumber	Saya dokternya, gitu. Jadi kalau... kalau mereka bisa nyuntik sendiri ya nyuntiklah, gitu. Tapi kalau enggak, jangan, gitu. Nah, konsultasi ke dokternya dulu.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi modelnya seperti itu, sehingga ya kita sebut klinik, gitu. Namanya Klinik BUMDes.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Untuk... buka, gitu. Mereka... nah... Tapi tidak direct ke saya ya, jalurnya ke pendamping. "Pak, ini ada selisih," misalnya pas nggarap laporan keuangan ada selisih, mereka bingung sampai... sampai nyari, enggak ketemu-ketemu. Lah iya, wong *background*-nya enggak akuntansi.
Pewawancara	Heeh.
Narasumber	Ada tim ahli di sini yang staf akuntansi, staf keuangan tahu. Saya tahu, ya kita kasih, gitu. Kalau mereka enggak bisa menyelesaikan ya kita kemudian apa... membantu sampai turun, itu ya sampai... mungkin bertelepon atau ngirim... "Apa file-nya kirim, kita analisis."
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi modelnya seperti itu. Jadi pendamping itu lebih banyak menyerap, kalau ada yang mereka bisa selesaikan, ya sudah mereka selesaikan.
Pewawancara	Nah, lalu untuk proses rekrutmennya itu gimana, Pak? Maksudnya, kok bisa orang mau magang di IRE kayak gitu? Cara IRE untuk menyebarluaskan informasi?
Narasumber	Kita ada namanya Program IRE Next Generation.
Pewawancara	Oh, iya.
Narasumber	IREEP Next Gen. Jadi itu wadah mereka mendaftar, kayak apa, jadi... jadi apa, relawan.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Mmm.
Narasumber	Magang, relawan lah. Relawan... kemudian, ya kita kasih ilmu, kita kasih... kasih pembekalan, kasih anu, terus diskusi-diskusi. Jadi itu forum yang enggak kaku ya kalau yang itu. Yang kalau yang dari situ ya. Kemudian, kan kita bisa melihat mana yang potensi.
Pewawancara	Heeh, di...
Narasumber	Di teman-teman muda yang... kan sering kumpul, cuma kalau sekarang udah agak turun, menurun ya. Ah, kita belum buka lagi apa, open untuk IRE Next Gen. Dari situ kemudian, ya ada yang sudah keterima kerja ya sudah.
Pewawancara	Mmm.
Narasumber	Tapi itu kan cuma arena untuk anu aja, untuk apa... belajar lah. Ada yang lulus, mending sambil nunggu kerjaan, "Gabung aja lah, mengasah... mengasah kemampuan." Syukur-syukur pas kita ada project kayak tadi.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Kita *hire*, gitu.
Pewawancara	Itu melalui sosial media atau gimana, Pak, forum IREEP Next ini?
Narasumber	Iya, lewat sosmed.
Pewawancara	Oh, sosmed.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Ah, bisa kalau mau mengakses. Apa... nanti kita... kita akan *open* lagi IRE Next Generation. Karena terbukti kita dari situ dapat sumber daya peneliti. Ada yang... sekarang sudah promosi jadi peneliti.
Pewawancara	Mmm.
Narasumber	Sudah peneliti tetap. Ada yang dari situ di lapangannya komitmennya bagus, terus... karena kerja di NGO itu kan beda dengan kerja di... di kantor perusahaan atau anu ya.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi memang harus siap-siap turbulensi, gitu. Turbulensi pendapatan ya turun naik.
Pewawancara	Lalu rekrutmen itu apa setiap tahun atau gimana, Pak?
Narasumber	Kita enggak terjadwal secara tahun, tergantung kebutuhan. Ketika... ini misalnya IRE Next kok sudah apa, sudah pada mentas, gitu loh.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Udah pada enggak bisa lagi kumpul-kumpul, ya kita tambah. Jadi kita... didik juga, gitu. Ada ya, kadang jadi peneliti. Banyak yang sering pakai di penelitian juga banyak, yang aktif biasanya. Aktif, kita tahu potensinya, kemudian apa... dia mau belajar, gitu.
Pewawancara	Iya.

Pewawancara / Narasumber	Teks Percakapan
Narasumber	Anak-anak ini kan tumbuh, belajar sambil bertumbuh ya kalau digembleng di lapangan itu. Nah, kalau pas ada kesempatan proyek gitu, ya di... dilibatkan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Ya mulai merasakan ekonomi ya, kalau dalam proyek. Kalau di UII, jarang ada proyek-proyek ya? Biasanya dari dosen, dari anu gitu.
Pewawancara	Belum ada sih, Pak. Jarang ya?
Narasumber	Iya, nah itu. Biasanya yang daftar di sini banyakan orang sosiologi... anak-anak S2 sosiologi, Fisipol, kayak gitu. Ya yang ekonomi ada juga, yang tadi mau ngambil S2. Kemarin ngambil S2 Ekonomi Syariah, sudah lulus, terus dia kesenangan kerja di NGO. Akhirnya kita... kalau kita promosikan jadi peneliti. Karena enggak ada yang... yang ekonomi menguasai apa, fokus di ekonomi kan enggak banyak, saya. Mending ada satu, regenerasi. Ya... di lapangan, masih hujan, masih muda ya... ke mana aja di lapangan kan... Kayaknya enggak full, harus ada... magang atau apa kayaknya.

TRANSKRIPSI WAWANCARA 2

Nama Informan : Ibu P

Jabatan : Staff Project/Koordinator Pendamping

Tanggal Wawancara : Selasa, 7 Juli 2026

Lokasi : Kantor IRE

Topik Wawancara : Pendalaman strategi pemberdayaan yang diterapkan oleh IRE di Kabupaten Kutai Kartanegara, substansi materi, serta tantangan dan hambatan yang dihadapi berdasarkan kondisi di lapangan.

Tabel 5. Transkrip Wawancara 2 1

Pewawancara/Narasumber	Teks Percakapan
Pewawancara	Ibu dengan siapa namanya?
Narasumber	Purwati.
Pewawancara	Purwati, jabatannya di IRE sebagai apa, Bu?
Narasumber	Oh, saya *staff project*.
Pewawancara	*Staff project*, oh. Sudah berapa lama, Bu, bergabung dengan IRE?
Narasumber	Kalau... saya kan *freelance* ya, jadi sejak 2019. Cuman kalau ada... pada ada *project*, saya ikut gitu.
Pewawancara	Oh, gitu. Iya. Terus untuk di program yang di Kukar kemarin itu Ibu sebagai apa, Bu?
Narasumber	Saya waktu itu koordinator pendamping

	di... mana? Di... sebentar, ini agak lupa saya. Kecamatan Tenggarong Seberang. Jadi kemarin itu kan kita di 33 desa.
Pewawancara	Betul.
Narasumber	33 desa. Eh... bentar. Agak... 4 kecamatan, 4 kecamatan kalau enggak salah ya? Sebentar, saya agak lupa.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Tenggarong Seberang, Hulu Muara Kaman, eh... Marangkayu, satunya lagi mana itu? Sudah enggak hafal waktu itu. Iya. Iya, itu. Saya salah satunya di Kecamatan Tenggarong Seberang.
Pewawancara	Oh, oke. Iya. Eh... jadi yang mau saya tanyakan hari ini, Bu, itu terkait eh materi.
Narasumber	Iya.
Pewawancara	Materi pendampingan yang disampaikan oleh IRE saat program itu tuh eh kira-kira modul pelatihannya itu apa aja sih, Bu, yang wajib untuk semua Bumdes binaan di sana?
Narasumber	Jadi kemarin itu kita awali dengan *assessment*. Kemarin sudah dijelaskan pas *assessment* toh? Iya, iya betul. Iya. Jadi kita eh perlu mengetahui dulu eh kondisi Bumdes di sana seperti apa.

Pewawancara	Iya.
Narasumber	Dan sebagian besar mungkin sudah... mungkin dibaca di catatan itu. Jadi kebanyakan itu enggak... apa... apa ya? Ada yang enggak aktif, ada yang aktif tapi enggak jalan, seperti itu. Ada permasalahan-permasalahan kelembagaan, jadi kita... kita identifikasi dulu permasalahannya.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Kebanyakan kalau eh masalah kelembagaan ya kadang apa... eh laporan... laporan pertanggungjawaban pengurus sebelumnya enggak... enggak dibuat, akhirnya kemudian pengurus yang sekarang repot, enggak bisa melanjutkan. Kemudian enggak punya laporan keuangan. Gitu-gitu, terus kemudian apa... belum berbadan hukum. Nah...
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Kemudian kita bantu untuk... jadi yang... yang belum berbadan hukum kita bantu untuk bisa mendapatkan badan hukum.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah, ya kita bantu untuk susun dokumennya, segala macam. Yang menghadapi permasalahan misalnya eh konflik-konflik ya, misalnya dari apa...

	tidak adanya kejelasan dari pengurus sebelumnya, kita... kita mediasi, kita diskusi segala macam sampai akhirnya bisa kemudian musdes, kemudian akhirnya bisa... bisa selesai.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Seperti itu. Nah... jadi itu sih yang kita lakukan. Dan ada beberapa yang apa... mencoba sudah apa... menginisiasi usaha di sektor pertanian karena waktu itu kita harapannya kan, heem, dari amanatnya dari DPMD, kita kerja sama DPMD, amanatnya itu kan mendorong Bumdes untuk punya usaha di sektor pertanian atau pengelolaan air bersih.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Gitu. Jadi apa... pengelolaan air bersih itu karena kan itu menjadi apa ya? Eh... apa... layanan dasar ya?
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Seperti itu. Harapannya begitu, jadi... cuman ya karena kita kebanyakan sebagian besar ya bergelut dengan masalah kelembagaan.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Jadi kita banyak selesaikan itu dulu sih

	kemarin karena waktu kita juga pendek ya, 6 bulan. Cuman sampai sekarang juga walaupun kita sudah enggak mendampingi di sana, kita masih tetap terbuka kalau misalnya mereka butuh bantuan segala macam.
Pewawancara	Oh, gitu? Iya.
Narasumber	Oh, gitu. Berarti itu lebih ke... apa... penyelesaian masalah Bumdes di sana ya, Bu? Bukan... apa ada penyampaian materi terkait mungkin manajemen atau keuangannya?
Narasumber	Oh iya, ada.
Pewawancara	Oh, berarti ada materinya ya?
Narasumber	Iya, betul, ada.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi kan kita... kita lihat apa... kita lihat apa... eh yang dihadapi oleh Bumdes. Jadi kalau masalah tidak punya laporan keuangan, jadi kita waktu itu melakukan melaksanakan pelatihan terkait eh penyusunan laporan keuangan. Jadi kita waktu itu pakai aplikasi. Aplikasi yang sudah di apa... dikembangkan IRE selama ini, aplikasi keuangan.
Pewawancara	Heem.

Narasumber	Sudah dijelaskan Pak Sukasmanto belum kemarin, yang pakai aplikasi itu?
Pewawancara	Oh belum, kalau aplikasinya belum, Bu.
Narasumber	Oh iya, jadi pakai... pakai aplikasi itu, aplikasi laporan keuangan Bumdes.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Itu yang dikembangkan oleh IRE sendiri.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Jadi waktu itu kita latih apa... teman-teman apa... pengurus, terutama eh bendaharanya ya.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Dan tidak hanya... memang waktu itu kita lakukan pelatihan itu sehari.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Sehari itu, sehari itu... sehari laporan keuangan itu. Tapi tidak hanya berhenti di waktu di kelas aja. Setelah itu kita juga dampingi.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Jadi kita kan apa... eh koordinasi sama mereka, mereka misalnya eh siap untuk ditemani menyusun laporan keuangan kapan, jadi kita datang.

Pewawancara	Heem.
Narasumber	Ke tempat mereka atau mereka yang datang ke kantor kami yang di sana. Kemudian kita selesaikan apa... kita bantu.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Dengan kasus-kasus keuangan mereka, dengan kasus laporan keuangan, ya misalnya, "Ini yang tidak tercatat, berapa tahun tidak tercatat," kita lacak itu. Jadi kebanyakan kayak gitu. Permasalahan yang dihadapi itu misalnya menyusun laporan keuangan itu karena apa... eh bukti-buktinya entah di mana, jadi melacak lagi. Ada yang dibawa sama pengurus sebelumnya, seperti itu.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Berarti frekuensi pendampingannya itu bukan seminggu sekali atau sebulan sekali gitu?
Pewawancara	Oh, tidak.
Narasumber	Sesuai kebutuhan aja ya?
Pewawancara	Iya. Jadi kita tiap hari... saya kebetulan waktu itu kan pegang Tenggarong Seberang, Tenggarong Seberang itu... coba saya cari catatannya di mana ya. Eh, adakah di bukunya itu? Aku tuh agak-agak lupa,

	wis, rodo suwe. Buku yang mana ya? Buku yang... ini. Buku yang ini ya, Bu, ya? Sebentar, Tenggarong Seberang. Seharusnya tadi aku bawa laptopku, aku ya bisa cek. Kemarin dikirim dari Ibu Hesti, Bu, bukunya. Iya, tuh. Yang ini. Oh, ya. Wah. Oh... kalau ingin tahu apa... pola pendampingannya jadi ini... nah, sebentar. Oh ini, ada berapa kecamatan nih? 1, 2... Jadi ini Kecamatan Loa Kulu, Kecamatan Sebulu, dan Muara Kaman.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Kecamatan Tenggarong Seberang, saya Kecamatan Tenggarong Seberang. Kemudian Marangkayu... ya, Kecamatan Marangkayu. Nah... ini saya di Tenggarong Seberang itu... 7 desa sama 5 desa, 12 desa kalau enggak salah ya. Jadi saya waktu itu pegang 12 desa, saya berempat.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Nah, di situ ya kita keliling, habis-habis... hampir tiap hari.
Pewawancara	Itu berapa lama, Bu?
Narasumber	6 bulan.
Pewawancara	Oh, 6 bulan. Oh...
Narasumber	Oke. Jadi kita memang apa... ada... ada

	apa... *assessment*. Setelah *assessment* kita tahu permasalahannya apa. Setelah itu, kemudian kita adakan FGD di tiap desa.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Jadi di situ kita apa ya... kita... kita kumpulkan apa... eh pengurus Bumdes, kemudian Pemdes, kemudian lembaga-lembaga di desa, BPD, kemudian kelompok tani yang terkait, emang lembaga-lembaga yang akan terkait secara ekonomi dengan Bumdes ya, KWT, kelompok tani, gitu. Nah... PKK... nah itu kita... kita kumpulkan, dan kita apa... diskusi untuk merumuskan visi perubahan Bumdes di masing-masing desa. Jadi waktu itu kita keliling di... setelah kita apa... *assessment* kemudian kita FGD untuk apa... eh visi perubahan.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Jadi kita presentasi, "Ini nih hasil... apa hasil... hasil *assessment* kita, misalnya di satu desa ya, Desa A misalnya. Ini hasil *assessment* kita, masalah yang dihadapi ini, set... set... set... set..." Kemudian diforumkan, "Mari kita cari sama-sama penyelesaian seperti apa." Sampai 6 bulan ke depan kita bikin *timeline*-nya, kita mau ngapain aja. Nah, di situ kemudian disepakati, "Oh, ya, berarti gini kita

	menyelesaikan laporan keuangan bulan apa sampai bulan apa. Kemudian kita... oh ada yang mempunyai masalah itu, kita harus musdes, targetnya kapan." Iya. Nah, kayak gitu.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Nah, kalau yang sudah tidak ada masalah misalnya, ada yang apa... bikin proposal untuk bikin usaha apa, ya kita bantu itu, segala macam. Itu kita bikin visi perubahan... apa... eh FGD visi perubahan di masing-masing desa. Dan kita kerja berdasarkan itu.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Berdasarkan apa... visi perubahan yang sudah disepakati di masing-masing desa. Dan kita kan sudah ada kesepakatan *timeline*-nya kapan ya. Iya. Dari kita di sana itu bulan Juni sampai Desember.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Kita *assessment* sampai selesai visi perubahan itu 1 bulan. Jadi kita masih punya waktu 5 bulan. Nah, dalam waktu 5 bulan itu, ya itu tadi, *timeline*-nya kita ikuti aja, set...
Pewawancara	Heem.

Narasumber	Nah, kita mendampingi berdasarkan itu. Panduannya berdasarkan *timeline* itu.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Oke. Jadi kita cek misalnya Desa Loa Lepu... nah... bulan ini apa yang harus dikerjakan?
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Nah, itu kita kejar. Nah... kita bicara target-target mereka, ya kadang ya biasalah, kadang masih itu, ya kita harus proaktif. Kayak gitu sih.
Pewawancara	Dari semua desa itu, Bu, tiga masalah yang paling sering ada di Bumdes itu apa, Bu, selain keuangan? Yang paling banyak gitu mungkin di antara desa-desa itu.
Narasumber	Yang paling banyak ya? Ya, yaitu laporan keuangan jelas.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Bisa dikatakan... hanya... hanya satu desa yang... kalau di Tenggarong Seberang ya, satu desa yang sudah punya laporan keuangan.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Jadi, wis lengkap laporan pajake wis cetho segala macam, hanya satu desa. Yang lain-

	lainnya ya buktine ningdi, ada yang entah di mana. Itu harus kita, harus runut-runut. Nah itu laporan keuangan. Terus kemudian itu, pengurus yang tidak aktif, jelas itu.
Pewawancara	Oh... terus itu gimana, Bu, cara penanganannya kalau pengurus tidak aktif?
Narasumber	Nah, pengurus tidak aktif ya udah. Kita obrolkan dengan apa... dengan penasihat ya, itu Kepala Desa kan penasihat. "Ini gimana? Mau apa... eh ibaratnya apa ya... ditanyain apakah ini bisa aktif lagi dengan pengurus yang lama atau mau musdes...
Pewawancara	Heem.
Narasumber	...apa... bentuk pengurus yang baru," kayak gitu.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Seperti itu. Jadi ada beberapa yang kemudian akhirnya ganti pengurus juga. Nah... ada desa yang Desa Bangun Rejo itu sebenarnya harusnya sudah mau ganti pengurus, pengurus yang lama itu tinggal ketuanya aja, yang lainnya itu sudah pada mengundurkan diri.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Tapi ya itu, belum buat laporan keuangan.

Pewawancara	Iya.
Narasumber	Akhirnya kita bantu nih. Kita bantu untuk apa... menyelesaikan laporan keuangan. Jadi itu kita sampai berapa minggu ya? 3 minggu itu bolak-balik, pokoknya, "Mana, Pak, catatannya?" "Oh ini," wis dicari, terus kita runut.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Sampai akhirnya selesai laporan keuangan, akhirnya bisa musdes. Kemudian dibentuk pengurusan yang baru. Seperti itu.
Pewawancara	Iya. Oh...
Narasumber	Lalu kapan, Bu, IRE itu memutuskan untuk lepas pendampingan dalam... eh misalnya satu Bumdes itu, terus menyatakan kayak, "Udah selesai nih, udah cukup," gitu? Apakah secara... eh karena waktu atau gimana?
Pewawancara	Jadi kalau yang di Kukar, kita kan memang apa... ada kerja sama dengan apa... DPMD. Jadi kita di sana dibiayai oleh DPMD, dengan anggaran DPMD yang 6 bulan itu. Nah, secara apa... formal... secara formal kita memang hanya 6 bulan di situ. Tapi sampai sekarang pun, eh kami masih terbuka kalau mereka misalnya mau konsultasi apa, tanya apa, masih.

Pewawancara	Iya.
Narasumber	Seperti itu. Selama ini di semua apa... eh teman-teman yang kami dampingi seperti itu. Jadi memang secara... kita misalnya kerja di situ karena ada program ya, entah itu kerja sama dengan apa... donor, entah kerja sama dengan Pemda, gitu kan. Secara formal kan ada waktunya ya, ada rentang waktunya secara formal.
Pewawancara	Heem, betul.
Narasumber	Tapi di luar itu, kita masih tetap terhubung. Kalau mereka membutuhkan apa... ibaratnya bantuan yang bisa kami lakukan, dilakukan. Berarti konsultasi lewat telepon gitu ya, Bu? Iya, iya, bisa. Bahkan masih... kemarin ada yang tanya terkait pajak, apa, itu masih, terus kemudian ada laporan keuangannya yang apa... mau meng-*update* laporan keuangan, kita sempat Zoom juga untuk memperbaiki laporan keuangan mereka. Seperti itu. Itu komitmen kami.
Pewawancara	Heem. Oke. Kemudian kemarin kan dari Pak Sukasmanto menyampaikan kalau eh apa namanya... indikator keberhasilan program yang di sana itu ada *baseline*-nya. Kalau boleh tahu, *baseline*-nya itu apa aja sih, Bu? Ukuran-ukuran eh yang digunakan dalam mengukur keberhasilan program di

	sana.
Narasumber	Kemarin itu... si... catatannya... aku harus membuka itu. Oh, iya, siap. Yang tadi ya, Bu, ya? Oh... jadi ukuran keberhasilannya adalah... eh Bumdes itu ibaratnya apa ya... dari yang apa... kita kan sudah punya itu ya, punya apa... tadi eh hasil *assessment* ya? Heem. Itu sebagai dasar kita, ibaratnya. Nah, dari situ kemudian apa... setelah 6 bulan kita dampingi, kemajuan apa yang sudah didapatkan? Misalnya yang tadinya belum mendapat... belum memiliki badan hukum sudah berbadan hukum. Nah, kalau memungkinkan, ya harapannya adalah ada peningkatan itu, apa sih, status.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Peningkatan status apa... status Bumdes. Ibaratnya dari perintis, kemudian jadi... apa ya? Saya tuh kurang hafal. Oh, ada, Bu, yang kayaknya di sini. Iya, betul, yaitu. Oh, berarti itu ininya ya, Bu, ya, *baseline*-nya ya? Oh, gitu. Iya, betul. Itu indikatornya. Halaman berapa ya? 50 kayaknya. Ini kan banyak... apa... konflik, apa. Saya tidak baca satu-satu. Eh, udah kelewat ini. Ini, Bu, ya? Nah, iya. Coba lihat dari apa... Sebelum pendampingan perintis, sesudah pendampingan udah meningkat dari perintis jadi pemula. Ini skornya tadi 38,6 jadi 57,8.

	Kalau skor ini berdasarkan... Nah, ini ada di apa... di Kemendes.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Coba dicek gitu ya, di... Kemendes. Ya, itu kita berdasarkan itu.
Pewawancara	Oh, oke. Iya, itu.
Narasumber	Iya, iya, siap. Levelnya skor dan level Bumdes tuh dilihat dari situ. Jadi ini, dari sini. Jadi ini misalnya mungkin tadinya perintis itu... kalau enggak salah Jembayan Tengah itu waktu itu belum berbadan hukum, jadi berbadan hukum, kayak gitu. Kan ada itu, apa... ada parameternya ya. Iya. Perintis itu parameternya apa aja, coba dicek di website Kemendes coba ya. Kemendes Bumdes coba, Kemendes Bumdes ya, Bu, ya? Iya, coba. Satu... yang ini, Bu, coba. Apa ya? Sebentar... oh ini, yang pendaftaran ini ya. Status... oke... apa ya? Ini untuk... oh, ini pemeringkatan. Sistem pemeringkatan. Nah ini kan, perintis, pemula, berkembang, maju. Nah klasifikasinya ini ada, perintis skor ini, 7 aspek yang dinilai. Nanti dicek aja di sini kelembagaan tuh seperti apa, bobotnya berapa, usaha, kemitraan. Ini kan ada nih. Heem. Nah, kayak-kayak gitu. Nah, nanti ini kan ada skor-skornya nih. Yang dihitung

	nih skornya kemarin tuh. Heem. Nah, kalau 0 sampai segini masuknya perintis. Nah, itu kemarin juga itu. Jadi waktu sebelum pendampingan, kita lakukan *assessment*. Heem. Hasilnya itu tadi. Masing-masing tadi skornya, skornya waktu... waktu itu skornya saat setelah *assessment* apa... hasil *assessment* ya, terus kemudian pasca pendampingan skornya ada. Oh, diskoring lagi? Iya, tadi itu. Kan ada kan? Nah, itu seperti itu. Itu indikator keberhasilannya.
Pewawancara	Oke. Terus kemarin kan dari Pak Sukasmanto menyampaikan kalau dari IRE sendiri tuh udah punya modul-modulnya sendiri dalam melakukan pendampingan, tinggal nanti disesuaikan dengan kondisi di sana. Nah, apakah itu tuh sesuai sama yang di buku ini, ya, Bu, yang Pengembangan Ekonomi Lokal? Apakah itu modul yang digunakan IRE dalam melakukan pendampingan atau...
Narasumber	Kita kan punya modul. Kemarin enggak dibagi ya sama Pak Sukasmanto?
Pewawancara	Belum.
Narasumber	Oke, nanti saya... saya minta nomornya aja.
Pewawancara	Oh, boleh, boleh.
Narasumber	Nanti saya kirim aja apa modul-modul yang

	selama ini dipakai IRE untuk apa... untuk pendampingan Bumdes. Jadi di situ tuh, itu ada modul untuk apa... menyusun bisnis, jadi gitu, ada modul untuk apa... laporan keuangan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Modul untuk apa... eh menyusun SOP... SOP di internal Bumdes itu ada juga, ya. Iya, iya. Berarti itu yang jadi patokan Ibu untuk... Iya. ...semua program IRE untuk pendampingan tadi? Oh, iya, benar. Berikut adalah koreksi penempatan posisi yang benar:
Narasumber	...gimana?
Pewawancara	Entar sebentar, Bu. 0813... 08139217... 9217, oh. 081392173124. Nah, ini saya *chat* ya, Bu, ya.
Narasumber	Oke.
Pewawancara	Kalau untuk dokumentasi kegiatannya sendiri apakah hanya ini ya, Bu? Atau ada lagi mungkin yang saat perencanaan dan pendampingan atau memang sudah dikumpulkan dalam satu...?
Narasumber	Dikumpulkan dalam satu.
Pewawancara	Oh, berarti ini aja ya, Bu?

Narasumber	Iya.
Pewawancara	Oh, oke. Siap.
Narasumber	Ini kan kelihatan ya, kita...
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	...tentang... dari proses ases... Eh, enggak biasa pakai...
Pewawancara	Iya, coba di-*scroll* paling atas. Oh iya, siap. Yang halaman satu, Bu, atau gimana?
Narasumber	Coba. Sebentar. Nah, ini kan. Ini ada... nah, ini masing-masing masing-masing masing-masing apa? Masing-masing apa, desa tadi ya, mendeskripsikan... diceritakan di sini. Jadi, dari awal asesmennya kayak apa, kemudian apa perubahannya jadi seperti apa, di sini kan dijelaskan di sini.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Terus, nah, ini... nah, ini mandatnya. Mandatnya dari DPMD itu, "Pengembangan Bumdes untuk penguatan potensi pertanian dan layanan dasar tadi."
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Jadi kita memang mendorong Bumdes itu untuk apa, memiliki usaha di sektor pertanian dan layanan dasar.

Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Sebenarnya kan mandatnya itu-itu, tapi yang kita hadapi di lapangan ternyata eh ada yang memang belum siap untuk apa... eh apa ya, memulai usaha karena harus menyelesaikan apa, terkait kelembagaan, segala macam, gitu. Walaupun ya kita sebenarnya apa ya, kita lakukan secara simultan juga. Artinya, kita selesaikan masalah kelembagaan juga, masalah keuangan juga, dan kemudian eh kita coba inisiasi apa ya, kita *support* untuk apa, menginisiasi usaha di sektor pertanian dan layanan dasar itu.
Pewawancara	Hm, kalau untuk sektor pertaniannya sendiri apa sih, Bu, potensi pertanian di sana?
Narasumber	Kalau potensi pertanian di sana... uhuk ...beda-beda ya?
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi tiap tiap apa, tiap desa, tiap kecamatan tuh beda-beda.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Kayak Muara Kaman itu padi dan sayur-sayuran.
Pewawancara	Hm.

Narasumber	Terus kemudian di Tenggarong Seberang, dia lumbung padi. uhuk Tenggarong Seberang itu adalah lumbung padinya Kukar.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Gitu. Jadi penghasil penghasil beras di sana.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi... eh eh kemarin apa ya... yang di apa, di Tenggarong Seberang walaupun punya potensi potensi di apa, bidang pertanian seperti itu, belum ada yang kemudian apa, menjadikan itu sebagai usaha.
Pewawancara	Usaha, oh.
Narasumber	Sering-seringnya misalnya, sembako mereka itu.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Terus kemudian apa ya, pengadaan untuk uhuk projek-projek desa.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Apa, itu yang paling mudah mungkin ya bagi mereka. Terus kemudian apa, persewaan alat-alat pesta. Kebanyakan mereka itu kayak gitu usahanya.
Pewawancara	Iya, iya.

Narasumber	Jadi belum terpikirkan untuk apa ya, eh mengembangkan usaha di sektor pertanian.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Belum.
Pewawancara	Kalau lalu untuk pengembangannya itu apakah masih sebatas manajemen di desanya aja atau IREMA membantu sampai membuat apa, membuka akses pasar keluar gitu atau gimana, Bu?
Narasumber	Ya harapannya memang ke sana. Cuman kan kita juga kesiapan dari Bumdesnya juga kan?
Pewawancara	Iya, iya.
Narasumber	Ya kita memang apa, eh dorong untuk itu, tapi kan Bumdesnya memang belum siap.
Pewawancara	Hm, berarti diperbaiki Bumdesnya dulu gitu ya?
Narasumber	Iya betul. Nah, makanya kemarin pas waktu kita lokakarya visi perubahan itu, jadi visi perubahan itu, kita kan apa, kumpulkan apa, elemen-elemen yang di desa. Sebenarnya kelompok tani, apa kemudian KWT, segala macam tuh ya supaya nanti bisa kerja sama mereka, gitu. Misalnya, eh kelompok tani, KWT, kemudian apa, UMKM tuh dia yang jadi produsennya, terus kemudian apa,

	Bumdes yang jadi apa, eh *offtaker* misalnya, kan kayak gitu. Kita kita harapannya memang seperti itu, jadi biar bisa apa, jalan ekonomi dalam desa itu.
Pewawancara	Mmm... Berarti selain pengurus Bumdes, pelatihan dan pendampingan itu juga eh mengundang masyarakat yang lain juga ya, Bu?
Narasumber	Itu waktu itu yang kita undang apa, itu untuk lokakarya visi perubahan memang elemen-elemen dari desa.
Pewawancara	Oh.
Narasumber	Itu yang apa, pasca apa, pasca asesmen kita kan melakukan lokakarya visi perubahan, ya.
Pewawancara	Disertai.
Narasumber	Nah, itu kita presentasikan tadi hasilnya. Ini hasil asesmennya, potensi-potensi desa itu ini ini ini segala macam.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Nah, kemudian ke depan Bumdes Bumdes desa ini mau gimana? Nah, itu kita memang mengundang. Nah, tapi untuk yang pelatihan, yang kelas pelatihan, itu hanya pengurus Bumdes.

Pewawancara	Mmm...
Narasumber	Karena kan, dia kan terkait terkait apa ya, permasalahan Bumdes ya. Terkait apa, eh menyusun apa, perencanaan bisnis,
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	kemudian membuat laporan keuangan, itu hanya pengurus Bumdesnya aja.
Pewawancara	Mmm...
Narasumber	Gitu.
Pewawancara	Iya. Eh, mungkin sementara itu dulu, Bu, yang mau saya tanyakan. Karena kemarin sudah banyak bertanya sama Pak Sukaswanto.
Narasumber	Iya, sama Pak Sukaswanto, oh iya, oke.
Pewawancara	Iya, gitu. Nanti saya minta modul materi tadi...
Narasumber	Oke, ya.
Pewawancara	...sama mungkin *timeline* kegiatan mungkin, Bu, kalau boleh?
Narasumber	Oh, *timeline* selama di sana ya?
Pewawancara	Iya, mungkin kalau diperbolehkan.
Narasumber	Sebentar bentar. Itu... uhuk Oh... Oke oke. Bisa bisa bisa, nanti coba saya saya cek lagi

	ya.
Pewawancara	Iya, siap.
Pewawancara	Sama mungkin ini ya, Bu, ya. Saya karena di gambar ini kan tidak ada keterangan sedang kegiatan apa.
Narasumber	Oh, oke.
Pewawancara	Mungkin Ibu bisa sedikit menceritakan gitu, Bu.
Narasumber	Oke. Nah nah nah. Yang mana saja nih?
Pewawancara	Eh, beberapa aja sih, Bu, yang sekiranya memang paling utama.
Narasumber	Sebentar ya. Ini ini, oke. Ya, ini proses pendampingan, jadi ini kita apa, dateng ke apa, ke kantor mereka.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Eh, kalau ini kalau enggak salah ini ya, ini Bumdes Perangat Selatan, Bumdes Perangat Selatan. Ini terkait apa, konsultasi laporan keuangan dia.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Nah, ini pas pelatihan ini, nah, ini yang kelas pelatihan. Nah, kalau ini pas dia pendampingan apa, di masing-masing Bumdes, jadi kita datangi butuhnya apa. Ini

	kelas pelatihan.
Pewawancara	Oh... Itu berarti dikumpulkan ya, Bu, pengurusnya?
Narasumber	Iya, dikumpulkan pengurus. Ini waktu itu bikin, ini bisnis model kanvas kalau enggak salah ya.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Nah, itu... bisnis model kanvas. Nah, ini juga. Sama ini, juga.
Pewawancara	Oh, berarti kalau pelatihan itu biasanya mengumpulkan pengurus...
Narasumber	Dikumpulkan, iya.
Pewawancara	...kalau pendampingan berarti langsung datang ke desanya?
Narasumber	Langsung datang, he-eh. Maksudnya apa ya, sesi privat lah ya, ibaratnya, betul.
Pewawancara	Sesi privat, ya, kalau pendampingan ya, Bu, ya.
Narasumber	Jadi apa apa yang dia apa yang diperlukan, apa yang dia... misal nih, "Wah, kami belum bisa membuat NIB ini, Mbak." Oh oke, kita bantu.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Terus pengurusan NPWP, terus kemudian

	apa, ya tadi, belum berbadan hukum otomatis kan kita nyusun dokumen-dokumen badan hukumnya tuh, AD/ART.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Jadi kita bantu untuk nyusun AD/ART. Jadi kan kita diskusi tuh, intens.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Bikin draf AD/ART dulu, terus kemudian apa, bikin draf program kerjanya juga.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Pokoknya yang apa yang di syarat-syarat yang dibutuhkan untuk apa, eh mendapatkan badan hukum itu.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah, setelah drafnya sudah selesai, kita panelkan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah, setelah itu kan kita mesti pas bikin apa drafnya tadi kan baru sama pengurus aja.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Terus kita panelkan dengan penasihat, dengan Pak Kades, segala macam, dengan BPD.

Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah, setelah itu baru setelah setelah di-*floor*-kan, jadi kita biasanya bikin pertemuan apa, yang dihadiri oleh apa, eh tokoh-tokoh masyarakat, kemudian Pak Kades dan apa BPD, jadi itu kayak apa ya, pra Musdes ya.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Nah, nanti kalau situ sudah drafnya itu ibaratnya oh apa yang perlu masukan-masukan tuh sudah jadi, sudah disepakati drafnya, tinggal kita Musdes. Musdes itu kan sebenarnya ya cuman apa, kita presentasinya juga enggak enggak terlalu gitu banget ya, paling kan tinggal ketok palu aja lah ya, ibaratnya. Tapi tadinya...
Pewawancara	Iya.
Narasumber	...gitu. Jadi itu proses pendampingannya seperti itu. Jadi misalnya, kalau apa, eh belum mendapatkan badan hukum, berarti persyaratan belum mendapatkan badan hukum apa? Nah, itu. Jadi, "Belum punya AD/ART..."
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	"...bikin dulu AD/ART kita..." Kita bantu nge-drafnya.

Pewawancara	Iya, iya.
Narasumber	Berarti ini dari IREMA enggak hanya memberikan *tools* atau *template*, tapi langsung dalam pengisiannya juga dibantu?
Narasumber	Iya dibantu, jadi ditemenin mereka.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Seperti ini, mereka yang bikin sendiri. Ini kita kasih contoh nih, terus bikin, gitu.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Terus kita koreksi bareng-bareng, kita diskusikan. Terus kemudian bikin program kerja.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Apa aja, terus kan berarti kita tinggal lihat nih potensi desa ini apa aja, bisa dijadikan apa, usaha apa, gitu-gitu. Nah, kita bikin program kerjanya.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Seperti itu. Nanti kita bantu juga *upload*, kalau sudah sudah apa, selesai Musdes, apa itu, apa kan sudah ada nih, apa, AD/ART yang sudah disahkan, segala macam. Nah, kita bantu *upload* ke portal.
Pewawancara	Oh, sampai dia di-*upload* ke portal...

Narasumber	Bumdesnya, he-eh, dibantu *upload*.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nih, langkah-langkahnya seperti ini. Temenin, kita temenin sampai ter-*upload*, cuman kita bantu gimana cara ngeceknya.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Nah, nanti kan kalau sudah di-*upload* itu kan belum tentu juga di-*approve* ya?
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Kalau misalnya ada, ada yang harus direvisi, tapi kalau sudah... kita biasanya kita teliti dulu ya harapannya sudah tidak perlu ada revisi lagi, nah, sudah langsung terbit badan hukumnya, kayak gitu. Jadi ada beberapa desa kemarin yang selama kita dampingi itu, kita bantu nyusun dokumen-dokumen kelengkapan badan hukum sampai akhirnya terbit waktu kita di sana itu.
Pewawancara	Mmm... Oke.
Narasumber	Gitu.
Pewawancara	Iya. Berarti kalau untuk kegiatan ini mungkin beda, pembedanya kalau misalnya kayak gini pelatihan gitu ya, Bu?
Narasumber	Nah, kalau yang ini pelatihan, iya, pelatihan yang di kelas itu kemarin kita... ada sih nanti

	ya, saya kemarin apa kayak apa, *rundown*-nya apa aja saya ada.
Pewawancara	Iya, iya, boleh, Bu.
Narasumber	Ya ya ya, nanti saya carikan ya.
Pewawancara	Iya, he-eh, mungkin dokumentasi yang bisa mendukung ini...
Narasumber	Oke.
Pewawancara	...data-data ini gitu, Bu, ya.
Narasumber	Oke. Jadi kemarin itu pelatihan itu, kita lakukan sekali. Hm hm. Jadi kita lokakarya visi perubahan terus kemudian pelatihannya itu sekali, yaitu sekali itu 2 hari, satu satu wilayah tuh 2 hari. Kemarin tuh dibagi, di berapa tempat ya... Muara Kaman tuh jadi satu tempat, Tenggarong Seberang satu tempat, Loa Kulu satu tempat. Jadi dibagi empat wilayah kemarin.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Empat wilayah itu, jadi yang Kecamatan Tenggarong Seberang itu dijadikan satu desa.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Itu ada 12 desa, ngumpul di satu tempat, itu 2 hari.

Pewawancara	Oh...
Narasumber	Jadi latihan apa, bikin apa perencanaan bisnis sama penyusunan laporan keuangan. Jadi latihan pakai aplikasi keuangannya IREMA itu.
Pewawancara	Iya, iya.
Narasumber	Nah, itu baru latihan di tempat itu. Nah, kemudian kan nanti sudah latihan bawa laptop, latihan gini-gini, nah, baru setelah itu kan mereka harus nyusun nih laporan keuangan mereka. Nah, itu kita yang privat, sesi privat itu di...
Pewawancara	Desa masing-masing?
Narasumber	Desa masing-masing.
Pewawancara	Oh, berarti dari tim IREMA mendatangi...?
Narasumber	Iya betul. Jadi kami itu... jadi, saya Tenggarong Seberang tuh ada empat orang.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Jadi ya itu...
Pewawancara	Hm...
Narasumber	...kita kita bikin jadwal kan?
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Tanggal ini, desa mana, tanggal ini desa

	mana, tanggal ini desa mana.
Pewawancara	Gitu, oke.
Narasumber	Gitu. Jadi bisa mereka yang datang ke sekretariat kami, jadi kami kami waktu itu bikin sekretariat di sana di di Tenggarong...
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	...di Ibu Kota Kukar, bisa yang kami yang ke desa mereka.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Gitu, tergantung janjiannya kayak apa.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Tapi ya kita termasuk apa ya, kemarin ada permasalahan NIB, permasalahan apa, ngurus NPWP, apa kayak gitu, pajak, apa segala macam ya kita kita bantu, kita fasilitasi untuk apa, eh ketemu langsung dengan, waktu itu ngurus NIB kita ajak ke apa, DPMPTSP, kayak gitu.
Pewawancara	Mmm... Kalau untuk tantangan atau hambatan yang dialami sendiri apa, Bu, selama melakukan pendampingan di sana?
Narasumber	Oh ya. Nah, itu kalau yang desa-desa yang ada konflik, itu jelas.
Pewawancara	Oh...

Narasumber	Banyak.
Pewawancara	Banyak, maksudnya banyak yang, beberapa desa yang berkonflik. Jadi tempat saya itu, nama desanya Suka Maju.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Itu... pengurus Bumdesnya apa ya, enggak sejalan sama Kades.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Padahal ya enggak bisa toh, yang penasihat jabatannya itu, pelaksana enggak enggak sejalan. Akhirnya kita coba mediasi, segala macam. Tapi sampai akhirnya kemarin akhirnya memilih untuk itu, apa ya, didorong untuk segera melakukan LPJ dan kemudian diganti pengurus baru. Walaupun waktu itu pergantian pengurus kami sudah selesai ya di sana, jadi sudah selesai. Tapi sampai 2 bulan setelah aku saya di Jogja, itu masih intens. Jadi, "Bu, ini kami udah mau apa, eh pemilihan pengurus," gitu kan. Terus akhirnya kita kita kita rekomendasikan untuk itu, pakai apa ya, kayak semacam semacam pakai tes untuk apa, mereka merekrut pengurus baru, gitu. Kita bantu untuk, kita ada *tools* apa ya, eh semacam materi seleksi, gitu. Kita kita bantu untuk tes seleksi, kayak gitu. Sampai akhirnya terpilih pengurus baru.

Pewawancara	Berarti konflik itu bisa jadi enggak enggak damai tapi malah harus diganti gitu ya, Bu, pengurus Bumdesnya?
Narasumber	Iya betul, iya. Tapi kan eh kalau enggak kayak gitu juga ada, itu kan sebelum sebelum kami datang tuh berlarut-larut.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Jadi berlarut-larut bahkan di PMD sendiri udah, "Aduh, enggak tahulah, Mbak, ini Suka Maju tuh enggak jelas." Maksudnya eh Kadesnya billing ini, Ketua Bumdesnya bilang itu, kan kayak kayak gitu. Nah, akhirnya...
Pewawancara	Mmm...
Narasumber	...jadi Direktur Bumdesnya enggak mau mundur.
Pewawancara	Oh, enggak mau mundur?
Narasumber	Enggak mau mundur. Akhirnya udah, kita fasilitasi semua. Ya akhirnya bisa bisa itu, selesai tapi ya artinya kan dia udah mau mundur, mau mau LPJ, yang penting mau LPJ, diganti pengurus yang baru. Karena bagaimanapun juga kalau Direktur Bumdes enggak sejalan dengan Kades kan ya repot, wong Kades itu penasihatnya.
Pewawancara	He-eh.

Narasumber	Iya toh?
Pewawancara	Mmm... iya, iya.
Narasumber	Nah, itulah.
Pewawancara	Terus kalau kalau dari Pak Sukaswanto kemarin menyampaikan kalau misal ada konflik di dalam desa gitu, mungkin ada yang sampai programnya enggak jadi dilaksanakan di sana karena konfliknya enggak bisa diatasi gitu, Bu. Apa itu emang ada di sana atau...
Narasumber	Oh...
Pewawancara	...cuman beberapa atau memang gimana?
Narasumber	Selama di sana sih, kita tetep itu sih, tetep...
Pewawancara	Tetep teratasi?
Narasumber	...iya, tetep teratasi.
Pewawancara	Oh...
Narasumber	Ya walaupun memang enggak sesuai target. Artinya kan enggak sesuai targetnya itu begini, targetnya kan ya tadi, Bumdesnya bisa jalan, gitu kan. Tapi ya 6 bulan ini, kita menyelesaikan konflik kan ibaratnya memediasi itu kan ya gini, pakai cara misalnya, mempertemukan apa, Kades dengan pengurus Bumdes, itu juga enggak mudah, gitu kan.

Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Kita temui satu-satu masing-masing, dan akhirnya sepakat mau ketemu.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Kayak gitu. Terus tadi juga yang Bunga Rejo tuh juga sama. Kepala desa, jadi kepala desanya itu adalah kepala desa baru, dia penginnya yang lama itu segera LPJ kemudian dia sudah punya calon baru karena apa? Karena yang sebelumnya itu, itu tadi laporan keuangannya juga enggak jelas, gitu-gitu.
Pewawancara	Iya, iya.
Narasumber	Sudah pada mengundurkan diri, jadi tinggal ketuanya aja. Nah, padahal kepala desa yang baru tuh juga pengin punya Bumdes yang jalan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Lah tapi ini pengurus ini enggak mau jalanin, tapi juga enggak segera meng-LPJ, kan repot juga.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah, waktu itu Bu Kadesnya wis frustrasi ya. Bu Kades yang itu yang Bunga Rejo tuh wis, "Aduh, Bu, saya sudah... ini saya sudah

	3 tahun ini kayak gini." Nah, akhirnya...
Pewawancara	Mmm...
Narasumber	...bisa, selama kami di sana itu bisa selesai.
Pewawancara	Mmm...
Narasumber	Akhirnya Musdes, LPJ, ada pengurus baru, dan sekarang udah jalan.
Pewawancara	Mmm...
Narasumber	Apa, usahanya yang terakhir ini kemarin sering *upload-upload* itu, apa, Direktur Bumdesnya yang baru itu dia punya persewaan *sound system*, sudah jalan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Terus itu apa, peternakan ayam petelur kemarin, udah jalan. Nah, itu sih.
Pewawancara	Hm, iya, iya.
Narasumber	Jadi memang apa, targetnya kan mesti ada usaha... wah, ini lagi, tak ceritain.
Pewawancara	Oh iya, boleh, Bu.
Narasumber	Jadi bukan hanya tadi tuh yang awal tuh, yang halaman satu tadi ya. Saya jadi ingat itu.
Pewawancara	He-eh.
Narasumber	Kocak bener ini yang...

Pewawancara	Yang yang ini, Bu?
Narasumber	Atas atas, yang di daftar isi.
Pewawancara	Daftar isi, oh iya.
Pewawancara	Sama mungkin ini ya Bu ya. Saya karena di gambar ini kan tidak ada keterangan sedang kegiatan apa gitu. Mungkin Ibu bisa sedikit menceritakan gitu Bu.
Narasumber	Oke. Nah... nah... nah. Yang mana saja nih?
Pewawancara	Beberapa aja sih Bu yang sekiranya memang paling utama gitu.
Narasumber	Sebentar ya. Ya, ini ya. Oke. Ya, ini proses pendampingan. Jadi ini kita apa datang ke... apa ke kantor mereka. Heem. Kalau ini kalau enggak salah ini ya... Ini BUMDes Perangkat Selatan Bu, BUMDes Perangkat Selatan. Ini terkait apa, konsultasi laporan keuangan dia. Heem. Nah, ini pas pelatihan ini nah ini yang kelas pelatihan. Nah kalau ini pas dia pendampingan apa... di masing-masing BUMDes. Jadi kita datangi butuhnya apa. Ini kelas pelatihan.
Pewawancara	Oh, itu berarti dikumpulkan ya Bu pengurus?
Narasumber	Iya, dikumpulkan pengurus. Ini waktu itu bikin, ini *Business Model Canvas* kalau enggak salah ya.

Pewawancara	Oh...
Narasumber	Nah itu, Model Canvas. Nah ini juga. Main ini, juga.
Pewawancara	Oh berarti kalau pelatihan itu biasanya mengumpulkan pengurus ya? Kalau pendampingan berarti langsung datang ke...
Narasumber	Dikumpulkan, iya. Kalau pendampingan langsung datang, heem. Maksudnya apa ya, sesi privat lah ya ibaratnya begitu. Jadi apa... apa yang di... apa yang diperlukan, apa yang... misal nih, "Wah kami belum bisa membuat NIB nih, Mbak." Oh oke kita bantu bikin NIB, terus NPWP. Terus kemudian apa, ya tadi belum berbadan hukum, otomatis kan kita nyusun dokumen-dokumen badan hukumnya tuh.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	AD/ART. Heem. Jadi kita bantu untuk nyusun AD/ART. Jadi kan kita diskusi tuh intens, bikin draf AD/ART dulu. Heem. Terus kemudian apa, bikin draf program kerjanya juga. Heem. Pokoknya apa yang syarat-syarat yang dibutuhkan untuk apa, mendapatkan badan hukum itu. Iya. Nah setelah drafnya sudah selesai, kita panelkan.
Pewawancara	Iya.
Narasumber	Nah setelah... itu kan kita mesti pas bikin

	apa drafnya tadi kan baru sama pengurus aja. Heem. Terus kita panelkan dengan penasehat, dengan pak kades segala macam, dengan BPD. Nah setelah itu baru setelah... setelah diflorkan, jadi kita biasanya bikin pertemuan apa... yang dihadiri oleh apa... tokoh-tokoh masyarakat kemudian pak kades dan apa BPD, jadi itu kayak apa ya, pra-Musdes ya.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Nah nanti kalau situ sudah drafnya itu ibaratnya, oh apa yang perlu masukan-masukan tuh sudah jadi, sudah disepakati drafnya, tinggal kita Musdes. Musdes itu kan sebenarnya ya cuman apa kita presentasinya juga enggak enggak terlalu itu banget ya, paling kan tinggal ketok palu ajalah ya ibaratnya. Tapi tadinya sudah. Iya. Jadi itu proses pendampingannya seperti itu. Jadi misalnya kalau apa... belum mendapatkan badan hukum, berarti persyaratan untuk mendapatkan badan hukum apa? Nah, itu. Jadi belum punya AD/ART, bikin dulu AD/ART kita. Kita bantu nge-drafnya.
Pewawancara	Iya... iya. Berarti dari IRE enggak hanya memberikan *tools* atau *template*, tapi langsung dalam pengisiannya juga dibantu gitu ya?

Narasumber	Iya, dibantu. Jadi ditemenin mereka, seperti ini. Mereka bikin sendiri, ini kita bisa kasih contoh nih, terus bikin. Terus kita koreksi bareng-bareng, kita diskusikan. Terus kemudian bikin program kerja. Heem. Apa aja, terus kemudian berarti kita melihat nih potensi desa ini apa aja, bisa dijadikan apa usaha apa gitu-gitu. Nah kita bikin program kerjanya. Heem. Seperti itu. Terus nanti kita bantu juga *upload*, kalau sudah... sudah apa... selesai Musdes, apa itu, apa kan sudah ada nih apa... AD/ART yang sudah disahkan segala macam, nah itu kita bantu *upload* ke portal.
Pewawancara	Oh, sampai dibantu *upload* juga ya?
Narasumber	Biasanya heeh dibantu *upload*. Ini langkah-langkahnya seperti ini. Ditemenin, kita temenin sampai ter-*upload*, kemudian kita bantu gimana cara ngeceknya. Nah nanti kan kalau sudah di-*upload* itu kan belum tentu juga di-*approve* ya. Kalau misalnya ada... ada harus direvisi, tapi kalau sudah... kita biasanya kita teliti dulu ya, harapannya sudah tidak perlu ada revisi lagi. Nah sudah, langsung terbit badan hukumnya, kayak gitu. Jadi ada beberapa desa kemarin yang selama kita dampingi itu, kita bantu nyusun dokumen-dokumen kelengkapan badan hukum sampai akhirnya terbit waktu kita di

	sana itu.
Pewawancara	Emm... oke. Iya. Berarti kalau untuk kegiatan ini mungkin pembedanya kalau misalnya yang kayak gini pelatihan, yang kayak gini...
Narasumber	Nah kalau... pelatihan. Iya heeh, pelatihan ini yang di kelas itu kemarin kita ada sih nanti ya saya... kemarin apa kayak apa... *rundown*-nya apa aja saya nanti ada.
Pewawancara	Iya... iya, boleh Bu.
Narasumber	Iya... iya, saya nanti saya... saya carikan ya.
Pewawancara	Iya... iya, heeh. Mungkin dokumentasi yang bisa mendukung ini, data-data ini gitu, iya.
Narasumber	Oke. Jadi kemarin itu... pelatihan itu kita lakukan sekali. Hmm... hmm. Jadi kita... melakukan revisi perubahan terus kemudian pelatihannya itu sekali yaitu sekali itu dua hari. Satu... satu wilayah itu dua hari. Kemarin itu dibagi di berapa tempat ya... sek. Sebelum muara... muara rekaman tuh jadi satu tempat, Tenggarong Seberang satu tempat, Loa Kulu satu tempat. Jadi dibagi empat wilayah kemarin.
Pewawancara	Heem.
Narasumber	Empat wilayah itu, jadi yang Kecamatan Tenggarong Seberang itu dijadikan satu

	desa. Iya. Itu ada 12 desa ngumpul di satu tempat, itu dua hari. Oh. Jadi latihan apa... bikin apa perencanaan bisnis sama penyusunan laporan keuangan. Jadi latihan pakai aplikasi keuangannya IRE itu dulu. Nah itu baru latihan di tempat itu. Nah kemudian kan nanti sudah latihan, bawa laptop latihan gini-gini. Nah baru setelah itu kan mereka harus nyusun nih laporan keuangan mereka. Nah itu kita yang privat, sesi privat itu di apa...
Pewawancara	Desa masing-masing?
Narasumber	Desa masing-masing.
Pewawancara	Oh, berarti dari tim IRE mendatangi...
Narasumber	Iya, betul. Jadi kan kami itu... jadi saya Tenggarong Seberang tuh ada empat orang, jadi ya itu. Hmm... Kita kita bikin jadwalkan? Iya. Tanggal ini desa mana, tanggal ini desa mana, tanggal ini desa mana. Gitu. Oke. Jadi bisa mereka yang datang ke sekretariat kami, jadi kami kami waktu itu bikin sekretariat di sana di di Tenggarong, di Ibu Kota Kukar. Bisa yang kami yang ke desa mereka. Oh... Gitu, tergantung janjiannya kayak apa. Iya. Tapi ya kita termasuk apa ya... Kemarin ada permasalahan NIB, permasalahan apa ngurus NPWP, apa kayak gitu pajak apa

	segala macam ya kita kita bantu, kita fasilitasi untuk apa... ketemu langsung dengan... waktu itu ngurus NIB kita ajak ke apa DPMPTSP, saya ada yang kayak gitu.
Pewawancara	Emm, kalau untuk tantangan atau hambatan yang dialami sendiri apa Bu selama melakukan pendampingan di sana?
Narasumber	Oh iya, nah itu kalau yang desa-desa yang ada konflik, itu jelas. Banyak. Iya. Banyak, maksudnya banyak yang beberapa desa yang ada konflik. Jadi tempat saya itu... salah satunya Desa Suka Maju. Heem. Itu pengurus BUMDes-nya apa ya, enggak sejalan sama kades. Oh... Malah ya enggak bisa toh, penasehat siji-ne, pelaksana enggak sejalan. Akhirnya ya kita coba mediasi segala macam, tapi sampai akhirnya kemarin akhirnya memilih untuk itu, apa ya, didorong untuk segera melakukan LPJ dan kemudian diganti pengurus baru. Walaupun waktu itu pergantian pengurus kami sudah selesai ya di sana, jadi sudah selesai. Tapi sampai dua bulan setelah apa... saya di Jogja, itu masih intens. Jadi, "Bu ini kami sudah mau apa pemilihan pengurus," gitu kan. Terus akhirnya kita kita kita rekomendasikan untuk itu pakai apa ya... kayak semacam pakai tes untuk apa merekrut pengurus baru

	gitu. Kita bantu untuk... kita ada *tools* apa ya... semacam materi seleksi gitu, kita bantu untuk materi seleksi kayak gitu-gitu, sampai akhirnya terpilih pengurus baru.
Pewawancara	Berarti konflik itu bisa jadi enggak... enggak damai tapi malah harus diganti gitu tim pengurus BUMDes-nya karena enggak sejalan?
Narasumber	Iya betul, iya. Tapi kan... kalau enggak kayak gitu juga, ada itu kan sebelum... sebelum kami datang itu berlarut-larut. Oh... Jadi berlarut-larut, bahkan DPMPD sendiri sudah, "Aduh enggak tahulah Mbak, Suka Maju tuh enggak jelas." Maksudnya eh... kadesnya bilang ini, ketua BUMDes-nya bilang gitu, kan kayak kayak gitu. Nah akhirnya... jadi direktur BUMDes-nya enggak mau mundur.
Pewawancara	Oh, enggak mau mundur?
Narasumber	Enggak mau mundur. Akhirnya ya sudah kita fasilitasi semuanya. Ya akhirnya bisa... bisa itu, selesai, tapi ya artinya kan dia sudah mau mundur, mau mau LPJ, yang penting mau LPJ, diganti pengurus yang baru. Karena bagaimanapun juga, kalau direktur BUMDes enggak sejalan dengan kades kan ya repot, wong kades itu penasehat. Heem. Iya toh? Nah itulah... itu.

Pewawancara	Terus kalau... kalau dari Pak Aska semalam kemarin menyampaikan kalau misal ada konflik di dalam desa gitu, mungkin ada yang sampai programnya enggak jadi dilaksanakan di sana karena konfliknya enggak bisa diatasi gitu Bu. Apa itu emang ada di sana atau... cuman beberapa atau memang... gimana?
Narasumber	Selama di sana sih kita tetap itu sih, tetap... tetap teratasi? Iya, tetap teratasi. Ya walaupun memang enggak sesuai target, artinya kan enggak sesuai targetnya itu gini. Targetnya kan ya tadi BUMDes-nya bisa jalan gitu kan, tapi ya 6 bulan nih. Kita menyelesaikan konflik kan ibaratnya memediasi itu kan ya, gini... pakai cara misalnya, mempertemukan apa kades dengan... dengan pengurus BUMDes. Heem. Itu juga enggak mudah gitu kan. Heem. Kita temui satu-satu masing-masing, dan akhirnya sepakat mau ketemu. Heem. Kayak gitu, terus tadi juga yang Bangun Rejo itu juga sama. Kepala desa, jadi kepala desanya itu adalah kepala desa baru, dia penginnya yang lama itu segera LPJ kemudian dia sudah punya calon baru. Karena apa? Karena yang sebelumnya itu itu tadi, laporan keuangannya juga enggak jelas gitu-gitu. Iya... iya. Sudah pada mengundurkan diri, jadi tinggal ketuanya

	aja. Nah padahal kepala desa yang baru itu juga pengin punya BUMDes yang jalan. Lah tapi ini pengurus ini enggak mau jalanin, tapi juga enggak segera meng-LPJ, kan repot juga. Iya... iya. Nah waktu itu Bu Kadesnya sudah frustrasi ya, Bu Kades yang itu yang Bangun Rejo tuh sudah, "Aduh Bu, saya sudah... ini saya sudah 3 tahun ini kayak gini." Nah akhirnya, bisa selama kami di sana tuh bisa selesai. Akhirnya Musdes, LPJ, ada pengurus baru, dan sekarang sudah jalan. Heem. Apa usahanya, yang terakhir ini kemarin sering *upload-upload* itu apa... direktur BUMDes-nya yang baru itu, dia punya persewaan *sound system*. Sudah jalan. Iya. Terus itu apa... peternakan ayam petelur kemarin itu, sudah jalan. Nah itu sih. Heem, heeh. Jadi memang apa... targetnya kan mesti ada usaha. Wah ini lagi tak ceritain.
Pewawancara	Oh iya, boleh Bu.
Narasumber	Jadi bukan hanya tadi yang awal tuh, yang yang halaman satu tadi ya. Saya jadi ingat itu. Kocak bener ini. Yang mana, yang ini Bu? Atas... atas, yang di daftar isi. Daftar isi... oh ya, ini. Nah ini, Pengembangan BUMDes untuk Penguatan Potensi-Potensi Pelayanan Darurat Dasar. Nah itu, targetnya dari DPMPD itu, ada peningkatan

	pendapatan sebesar 10%. Bayangkan, selama 6 bulan piye gitu kan. Nah ternyata, itu mengacu pada RPJMD.
Pewawancara	Oh, RPJMD?
Narasumber	...nya Kukar. Iya. Nah padahal itu sudah tahun terakhir kami di sana itu kan, tahun terakhir. Heem... heeh. Makanya itu dia bilang peningkatan 10%, lah ya kan kita cuman 6 bulan, peningkatan 10% ini ya kok misinya enggak mungkin gitu ya, kayak gitu. Cuman ya itu tadi karena kan ya pertanggungjawabannya bupati iki yo, peningkatan RPJMD-nya ki yo ngene, nah gitu.
Pewawancara	Oh, berarti target yang itu disesuaikan dengan RPJMD mereka?
Narasumber	Betul, permintaan... iya, dan kita itu waktu itu tapi kan kita sudah ibaratnya berada di tahun terakhir mereka, heem dan kita cuman 6 bulan waktunya. Maksudnya kita kerja sama programnya itu cuman 6 bulan, ya kita mengupayakan yang bisa kita upayakan.
Pewawancara	Terlalu singkat ya Bu untuk waktu segitu?
Narasumber	Betullah. Kami aja kalau yang di mana itu, misalnya dengan dengan donor tuh biasanya paling enggak 2 tahun gitu kan pendampingan. Itu pun nanti setelah kita

	exit secara resmi 2 tahun, belum tentu mereka itu sudah sudah jalan kencang ya. Contohnya yang di mana, di Kuningan. Itu yang di Waduk Darma itu. Kita itu programnya tahun 2019, kita selesai program 2021. Heem. Dua tahun, 18 bulan itu apa... resminya ya, yang tercatat di program tuh 18 bulan. Tapi kan kita sudah anu, memberikan apa ya, memberikan pijakan ke mereka. Heem. Nah baru sekarang kemarin tahun 2026, awal 2026 sekarang BUMDes-nya sudah maju dan bahkan kemarin dapat menang lomba BUMDes inovasi apa pokoknya, iya gitu. Jadi kan berapa tahun itu. Iya... iya, enggak instan ya Bu, ya. Enggak instan, cuman tapi kan kita sudah memberikan pijakan, dasarannya. Karena apa? Membangun kelembagaannya, kemudian sistemnya, kemudian termasuk apa ya, sumber daya manusianya gitu. Kan mereka sendiri yang akan bergerak, bukan kita kan. Nah itu, cuman kan kita bantu. Cuman ya itu, masih konsultasi-konsultasi ya, yang bisa kita bantu, kita bantu. Seperti itu sih. Tapi kalau misalnya hasilnya langsung bisa didapatkan selama 6 bulan, ya itu jelas enggak mungkin kan ya. Iya... iya. Tapi kan maunya DPMPD gitu waktu itu. Oh, maunya ada peningkatan 10%? Ada peningkatan pendapatan sebesar

	10% selama... selama kita dibantu... selama 6 bulan. Padahal sebenarnya itu, itu target yang dicanangkan ya 5 tahun RPJMD, toh? Kita sekarang kita wis iki wis arep selak berakhir, kita yang disuruh ngebut ya ngos-ngosan lah kita. Mmm... Jadi itu kemarin itu. Iya. Kita ada ada ada amanat itu. Cuman ya kita apa ya, berusaha melakukan yang terbaik ya ibaratnya. Kita selesaikan yang... artinya tadi, kita memberikan apa, pijakan yang kokoh untuk mereka. Artinya ketika ada konflik, kita coba mediasi, menyelesaikan konfliknya, kemudian apa membangun kelembagaannya. Heem. Nah harapannya dari situ, mereka sudah bisa jalan. Iya. Itu.
Pewawancara	Terus sampai sekarang Bu, dari 33 desa itu apakah sudah ada yang mencapai target peningkatan 10% tadi?
Narasumber	Nah kalau itu enggak... maksudnya kami enggak *update* ya kalau yang... kalau yang peningkatan 10% karena kan kami enggak punya enggak punya otoritas lagi untuk ibaratnya mencatat, yang tadinya kan ibaratnya kita tahu laporan keuangannya pada bulan ini berapa ini, kan kita tahu ya. Tapi kan sekarang sudah enggak punya otoritas untuk tahu juga kan. Gitu. Iya. Begitu. Emm... Oke.

Narasumber	Ini tentang apa ya kalau saya boleh tahu?
Pewawancara	Eh kalau judul saya itu analisis strategi pemberdayaan ekonomi... gimana-gimana? Analisis strategi pemberdayaan ekonomi... Oh iya. ...melalui BUMDes, kan kalau yang IRE ini Bu, gitu. Oh gitu. Iya. Jadi, strategi pemberdayaan ekonomi oleh NGO, nah saya milihnya yang di IRE ini, gitu. Dan kebetulan ternyata dari IRE kan programnya itu melalui penguatan kelembagaan BUMDes, gitu. Iya... iya. Heeh. Iya. Mungkin sementara cukup itu dulu ya Bu, ya. Oke. Mungkin nanti kalau misalnya ada revisi dari dosen pembimbing saya, dan ada yang perlu saya tanyakan lagi mungkin saya menghubungi Ibu gitu. Boleh, boleh. Iya, oke... oke. Iya. Dan tadi saya minta ininya Bu apa, modul... Oke, nanti saya saya kirimkan ya. ...sama *timeline*, iya. Tak carikan dulu. Oke, siap. Terima kasih banyak ya Bu ya atas bantuannya. Sama-sama. Mohon maaf mengganggu waktunya. Aman, aman... aman. Aman, Mbak.

Tabel 6. Reduksi Data

Tema	Penjelasan Tema	Kode	Bukti Transkrip
Metodologi Berbasis Riset dan Pendekatan Partisipatif	IRE secara konsisten mengawali setiap program pemberdayaan ekonomi dengan melakukan riset mendalam langsung di lapangan menggunakan instrumen partisipatif untuk memahami kebutuhan riil masyarakat sebelum menyusun kurikulum intervensi yang fleksibel dan simultan.	*Assessment* awal lapangan menggunakan metode *Participatory Research Assessment* (PRA) dilanjutkan dengan *Training Needs Assessment* (TNA). Asesmen awal wajib Riset lapangan langsung, FGD (*Focus Group Discussion*) di desa dilanjutkan dengan pelatihan dan pendampingan.	*"Makanya metodologi di IRE itu selalu diawali dengan assessment dulu. Jadi tidak hanya apa... program pelatihan yang kemudian mereka ikuti, itu enggak. Jadi, eh apa... melalui assessment, kemudian kebutuhannya apa, dan materinya yang kita berikan kan menyesuaikan dengan dinamika yang ada di masyarakat atau desanya."* (Narasumber 1) *"Setelah assessment kita tahu permasalahannya apa. Setelah itu,*

			kemudian kita adakan FGD di tiap desa... kita kumpulkan apa... eh pengurus Bumdes, kemudian Pemdes, kemudian lembaga-lembaga di desa... dan kita apa... diskusi untuk merumuskan visi perubahan Bumdes di masing-masing desa." (Narasumber 2)
Fokus Penguatan Kelembagaan dan Peningkatan Kapasitas Organisasi	Program pemberdayaan tidak diarahkan pada ekonomi produktif skala rumah tangga perorangan, melainkan dipusatkan pada penguatan kapasitas tata kelola badan usaha milik desa (BUMDes) dan pemerintah desa sebagai pilar utama	Penguatan kelembagaan Pengurus BUMDes, Pemerintah desa dan BPD, Pengembangan ekonomi lokal Bukan ekonomi produktif rumah tangga.	*"...fokus kita memang di pengembangan desanya. Jadi kelembagaan yang menjadi target ya kemudian BUMDes-nya... Karena bukan pelatihan apa... ekonomi produktif untuk rumah tangga, bukan. Jadi ini kita fokusnya memang di pengembangan*

	ekonomi lokal.		*badan usaha milik desa ini."* (Narasumber Pria) *"...sebagian besar ya bergelut dengan masalah kelembagaan. Jadi kita banyak selesaikan itu dulu sih kemarin karena waktu kita juga pendek ya, 6 bulan."* (Narasumber Wanita)
Skema Pembiayaan Kolaboratif Multi-pihak	Pembiayaan operasional program pemberdayaan IRE bersifat variatif dan berbasis kemitraan strategis, yang mencakup anggaran penuh Pemda, dana lembaga donor internasional/NGO, kontribusi CSR swasta, hingga pendampingan mandiri swadaya	Pendanaan kolaboratif, Dana APBD Pemda, Lembaga donor NGO, CSR Perusahaan, serta internal mandiri secara sukarela.	"Kalau yang contoh di Kutai Kartanegara tadi, itu pen... apa, pembiayaan full dari Pemda.""...eh pendanaan dari... ada dari apa, penandaan dana namanya Yayasan Konservasi Alam tadi. Mereka yang kasih... kasih dana program.""Ada juga di sebelumnya itu di... di...

	untuk wilayah dekat.		Kalimantan Timur, di Kutai Kartanegara itu juga dapat pendanaan dari CSR perusahaan... swasta, itu ada juga yang kita mendampingi desa-desa di Ring 1-nya Pertamina Hulu Mahakam." (Narasumber Pria)
Manajemen Lapangan "Klinik BUMDes"	IRE menerapkan metode manajemen lapangan terstruktur dengan merekrut tenaga pendamping muda melalui program kaderisasi internal (*IRE Next Generation)* di mana kinerja operasional harian dikendalikan dan disupervisi oleh tim peneliti utama menggunakan analogi fungsi klinik medis.	Wadah *IRE Next Generation,* Rekrutmen relawan/magang via sosmed, Kombinasi asisten dan tim ahli, Analogi dokter-perawat, Konsep Klinik BUMDes.	*"Saya di proyek itu supervisi... trainer dan tim ahli. Jadi ibaratnya... kalau anu, mereka itu ibarat asisten itu ibarat perawat. Saya dokternya, gitu. Jadi kalau... kalau mereka bisa nyuntik sendiri ya nyuntiklah... Nah, konsultasi ke dokternya dulu... sehingga ya kita sebut klinik, gitu. Namanya Klinik BUMDes."*

			(Narasumber Pria) *"Oh berarti kalau pelatihan itu biasanya mengumpulkan pengurus ya? Kalau pendampingan berarti langsung datang ke... Desa masing-masing? Iya, betul... Maksudnya apa ya, sesi privat lah ya ibaratnya begitu."* (Interaksi Pewawancara & Narasumber Wanita)
Hambatan Struktural, Konflik Sosial, dan Keterbatasan Waktu Program	Aktivitas pendampingan kerap menghadapi resistensi akibat konflik kepentingan internal desa, ketidakselarasan pengurus BUMDes dengan Kepala Desa, rendahnya kapasitas awal	Konflik kepentingan desa, Pemerintah desa tidak responsive, Rendahnya kapasitas SDM, Konflik batas desa dan etnis, BUMDes mati suri / pengurus tidak aktif, Keterbatasan	*"Yang jelas, konflik yang... yang sering kita hadapi ya konflik kepentingan di desa. Kemudian tadi, pemerintah desa yang tidak... tidak responsif... Ada konflik, kadang konflik dengan... antar di*

	SDM, konflik batas wilayah/suku, serta tekanan target numerik 10% dari Pemda yang tidak realistis dengan durasi kontrak 6 bulan.	kontrak 6 bulan, Target 10% RPJMD bupati.	*internalnya maupun dengan pemerintah desa, bahkan kadang konflik dengan perusahaan yang ada di sekitar desa."* (Narasumber Pria)*"Kalau dipaksa dikembangkan... buntutnya malah konflik antar... antar desa bahkan antar suku. Mmm... Yang desa ini sukunya Jawa, yang sini sukunya... suku asli. Dayak mana, wah. Bisa berantem..."* (Narasumber Pria) *"Targetnya dari DPMPD itu, ada peningkatan pendapatan sebesar 10%... selama 6 bulan piye gitu kan... Padahal*

			sebenarnya itu, itu target yang dicanangkan ya 5 tahun RPJMD, toh? Kita sekarang kita wis iki wis arep selak berakhir, kita yang disuruh ngebut ya ngos-ngosan lah kita." (Narasumber Wanita)
Dampak Transformasi Kelembagaan, Indikator Keberhasilan, dan Strategi Keberlanjutan	Dampak program diukur melalui evaluasi komparatif *before-after* (mengacu pada instrumen pemeringkatan Kemendes) berupa perbaikan tata kelola demokratis, kepemilikan legalitas formal (badan hukum, NIB, NPWP), dan sistem keuangan berbasis aplikasi IRE, dengan *exit strategy* berupa penyerahan estafet	Tata kelola demokratis dan partisipatif, Evaluasi *before-after*, Skoring Pemeringkatan Kemendes (Perintis ke Pemula)Legalitas formal (*Badan Hukum*, NIB, NPWP), Aplikasi laporan keuangan buatan IRE, *Exit strategy* program, Komitmen konsultasi pasca-program.	*"Sejauh ini, dari sisi kelembagaan ya ada... tata kelola kelembagaan yang lebih baik, lebih—karena kita bicara soal desa ya—lebih demokratis, lebih partisipatif... Dampaknya kemudian, kelembagaan-kelembagaan itu makin... tata kelolanya makin baik... Kita biasanya membenahi kelembagaannya*

	keberlanjutan ke Pemda tanpa memutus akses konsultasi informal.		*dulu. Enggak mungkin ngomongin bisnis kalau kelembagaannya aja belum beres."* (Narasumber Pria) *"Peningkatan status apa... status Bumdes. Ibaratnya dari perintis, kemudian jadi... pemula, berkembang, maju... Coba lihat dari apa... Sebelum pendampingan perintis, sesudah pendampingan udah meningkat dari perintis jadi pemula... Nah klasifikasinya ini ada, perintis skor ini, 7 aspek yang dinilai... kita berdasarkan itu."* (Narasumber Wanita)*"Jadi kalau yang di Kukar, kita kan memang apa...*

			ada kerja sama dengan apa... DPMD... Secara formal kan ada waktunya ya, ada rentang waktunya secara formal. Tapi di luar itu, kita masih tetap terhubung. Kalau mereka membutuhkan apa... ibaratnya bantuan yang bisa kami lakukan, dilakukan... Kita sempat Zoom juga untuk memperbaiki laporan keuangan mereka. Seperti itu. Itu komitmen kami." (Narasumber Wanita)

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Jambi pada tanggal 13 September 2001 sebagai anak ke dua dari dua bersaudara. Saat ini ia bertempat tinggal di Desa Mulya Jaya, Kecamatan Bahar Utara, Kabupaten Muaro Jambi, Provinsi Jambi. Hp. 085366706853. Alamat E-mail: mestiasihsumijah@gmail.com. Pendidikan SMA di tempuh di MAS Irsyadul ‘Ibad Jambi, lulus pada tahun 2020. Pada tahun 2022, penulis diterima di Program Studi Ekonomi Islam Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.