

**ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDES) DALAM PENGELOLAAN USAHA EKONOMI LOKAL
(Studi Kasus Bumdes Desa Batajawa Kabupaten Ngada)**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen**



OLEH:

ALEKSANDER FORTUNATUS MEO

NIM: 2021410476

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
UNIVERSITAS FLORES**

ENDE

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

NAMA : ALEKSANDER FORTUNATUS MEO
NIM : 2021410476
JUDUL : ANALISIS KINERJA KINERJA PEGAWAI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM PENGELOLAAN USAHA EKONOMI LOKAL (Studi Kasus Bumdes Batajawa Kabupaten Ngada)

Ende, 1 September 2025

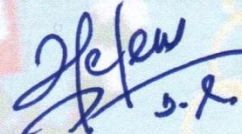
Telah Diuji dan Dipertahankan Didepan Dewan Penguji Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Flores

Pembimbing I



Dr. Hyronimus Se, SE.,MM.
NIDN: 0829097501

Pembimbing II



Maria Helena Carolinda Dua Mea, SS.,MM.
NIDN. 0831108301

Mengetahui

Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Flores



Maria Endang Jamu, SE.,MM
NIDN: 0814109101

LEMBAR PENGESAHAN

Telah Diujikan Dan Disahkan Oleh Tim Penguji Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Flores Untuk Dipertahankan Guna Memperoleh Sarjana Manajemen Pada:

Hari : Senin

Tanggal : 01 September 2025



1. **Dr. Rafael Oktavianus Byre, SE.,M.Sc** (.....)
NIDN: 0826097401
2. **Gabriel Tanusi, SE.,M.Si** (.....)
NIDN: 0827067101
3. **Damianus Tola, SE.,M.Ec.Dev** (.....)
NIDN: 0828057901
4. **Dr. Hyronimus Se, SE.,MM.** (.....)
NIDN: 0829097501
5. **Maria Helena Carolinda Dua Mea, SS.,MM.** (.....)
NIDN. 0831108301



**UNIVERSITAS FLORES
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa skripsi saya dengan judul: **“ANALISIS KINERJA PEGAWAI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DALAM PENGELOLAAN USAHA EKONOMI LOKAL (Studi Kasus Bumdes Desa Batajawa Kabupaten Ngada)”**. dan dimajukan untuk diuji pada tanggal, 1 September 2025 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan bahwa gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisan aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh Universitas bakal saya terima.

Ende, 1 September 2025
Yang Memberi Pernyataan



Aleksander Fortunatus Meo
2021410476

MOTO

“Bekerjalah bukan hanya untuk hasil, tetapi untuk makna. Sebab keberhasilan sejati bukan sekadar angka, tetapi dampak yang ditinggalkan.”

(by: Fortunatus Meo)

PERSEMBAHAN

Dengan segenap rasa syukur dan ungkapan terima kasih, penulis mempersembahkan skripsi ini kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu melindungi, membimbing dan memberikan kekuatan serta kesabaran dalam menghadapi tantangan hidup hingga mampu menyelesaikan pendidikan.
2. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Fabianus Suka dan Mama Petronela Longa, yang telah berjuang dalam kekurangan, yang tidak henti-hentinya memberi semangat dalam doa dan selalu sabar akan kabar baik.
3. Semua keluargaku tercinta, yang telah berjuang dalam kekurangan, yang tidak henti-hentinya memberi semangat dalam doa dan selalu sabar akan kabar baik.
4. Sahabat seperjuangan, susah senang selama masa perkuliahan. Terimakasih sudah sama-sama membantu dari awal perkuliahan sampai dengan berakhir sama-sama.
5. Teman-teman seperjuangan prodi Manajemen angkatan tahun 2021.
6. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Flores terimakasih sudah menjadi rumah kedua bagi saya dalam menuntun ilmu.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat, kasih karunia, dan penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Skripsi penelitian yang berjudul “Analisis Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengelolaan Usaha Ekonomi Lokal (Studi Kasus BUMDes Desa Batajawa Kabupaten Ngada)” sebagai salah satu syarat dalam menempuh proses akademik di Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Flores.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis sejauh mana kinerja pegawai BUMDes berperan dalam mendukung efektivitas pengelolaan unit-unit usaha ekonomi lokal desa secara profesional dan berkelanjutan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi rekomendasi praktis bagi penguatan kelembagaan ekonomi desa, khususnya di wilayah Kabupaten Ngada.

Dalam proses penyusunan Skripsi ini, penulis menyadari bahwa capaian ini tidak lepas dari dukungan, doa, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala hormat dan kerendahan hati, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Flores beserta jajaran pimpinan yang telah memberikan dukungan moril dan fasilitas dalam pelaksanaan kegiatan akademik.

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Flores, yang telah memberikan izin serta dorongan selama proses penyusunan Skripsi ini.
3. Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Flores, atas arahan administratif dan akademik selama masa studi.
4. Dosen Pembimbing I dan II, yang telah dengan sabar meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam membimbing dan mengarahkan penyusunan proposal ini.
5. Pemerintah Desa dan seluruh jajaran Manajemen BUMDes Sama Mora Desa Batajawa, yang telah memberikan izin, dukungan, serta akses informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penelitian ini.
6. Seluruh informan dan narasumber penelitian, yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan data secara terbuka dan jujur demi keberhasilan penelitian ini.
7. Keluarga tercinta, atas doa, semangat, dan motivasi yang tiada henti dalam setiap langkah perjuangan akademik ini.
8. Kekasih tercinta, Sabina Caritas Tae, yang selalu memberikan doa, motivasi, dan keyakinan bahwa setiap perjuangan akan indah waktunya.
9. Teman-teman seperjuangan dan sahabat diskusi, yang telah memberikan dukungan moril maupun bantuan teknis selama proses penulisan ini.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun teknis penulisan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap saran dan kritik konstruktif demi perbaikan karya ilmiah ini ke depannya.

Akhir kata, semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi bagi pengembangan penelitian sejenis di masa yang akan datang.

Ende, Juli 2025

Penulis,

Aleksander Fortunatus Meo

ABSTRAK

Fortunatus Meo, 2021410476, “Analisis Kinerja Pegawai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Pengelolaan Usaha Ekonomi Lokal (Studi Kasus BUMDes Desa Batajawa Kabupaten Ngada)”. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Flores.

Pembimbing 1: Dr. Hyronimus Se, SE.,MM

Pembimbing 2: Maria Helena Carolinda Dua Mea.S.S.,MM

Email: fornatusmeo@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja pegawai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sama Mora dalam mengelola usaha ekonomi lokal di Desa Batajawa, Kecamatan Jerebuu, Kabupaten Ngada. Permasalahan utama yang diangkat adalah belum optimalnya kinerja pegawai meskipun secara keuangan lembaga menunjukkan efisiensi operasional yang baik. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan analisis dokumen keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat ketimpangan kinerja antarunit usaha, di mana Unit Pemasaran Bersama dan Unit Jasa menunjukkan kinerja relatif baik, sementara Unit Air Bersih dan Unit Perkreditan masih mengalami kendala teknis dan administratif. Efisiensi keuangan BUMDes mencapai 51,85%, namun belum ditunjang oleh sistem manajerial yang profesional dan terdokumentasi. Faktor internal seperti motivasi kerja rendah, kompetensi pegawai terbatas, dan gaya kepemimpinan yang tidak partisipatif menjadi penghambat utama. Selain itu, struktur organisasi belum difungsikan secara optimal, dan inovasi layanan masih minim.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa kinerja pegawai BUMDes Sama Mora belum sepenuhnya efektif dalam mendukung pengelolaan usaha ekonomi lokal secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan kelembagaan, peningkatan kapasitas SDM, serta penerapan manajemen partisipatif berbasis inovasi.

Kata Kunci: Kinerja Pegawai, BUMDes, Usaha Ekonomi Lokal, Desa Batajawa, Manajemen Partisipatif

ABSTRACT

Fortunatus Meo, 2021410476, “Analysis of the Performance of Village-Owned Enterprise (BUMDes) Employees in the Management of Local Economic Enterprises (Case Study: BUMDes of Batajawa Village, Ngada Regency)” Study Program of Management, Faculty of Economics and Business, Universitas Flores

Supervisor I: Dr. Hyronimus Se, SE.,MM

Supervisor II: Maria Helena Carolinda Dua Mea.S.S.,MM

Email: fornatusmeo@gmail.com

This research aims to analyze the performance of the employees of the Village-Owned Enterprise (BUMDes) Sama Mora in managing local economic enterprises in Batajawa Village, Jerebuu Subdistrict, Ngada Regency. The main problem addressed is the suboptimal employee performance despite the institution’s relatively good financial efficiency. This study employed a descriptive qualitative method with data collected through interviews, observation, documentation, and financial document analysis. The findings indicate a performance gap among business units. The Joint Marketing Unit and Service Unit performed relatively well, while the Clean Water Unit and Credit Unit faced technical and administrative challenges. BUMDes achieved financial efficiency of 51.85%, yet this was not supported by a professional and well-documented managerial system. Internal factors such as low work motivation, limited employee competence, and non-participatory leadership styles were identified as major constraints. Furthermore, the organizational structure was not fully functional, and service innovation remained limited.

The study concludes that the performance of BUMDes Sama Mora employees has not been fully effective in supporting the sustainable management of local economic enterprises. Therefore, institutional strengthening, human resource capacity development, and the implementation of participatory and innovation-based management are urgently needed.

Keywords: *Employee Performance, Village-Owned Enterprise, Local Economic Enterprise, Batajawa Village, Participatory Management*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS	iv
MOTO	v
PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2 Manfaat Praktis	7
1.4.3 Manfaat Kebijakan.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kajian Teori	8
2.1.1 Kinerja Pegawai.....	8

2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	9
2.1.3 Penilaian dan Pengukuran Kinerja.....	10
2.1.4 Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)	12
2.1.5 Tujuan Dan Fungsi BUMDes	12
2.1.6 Pengelolaan Usaha Ekonomi Lokal.....	13
2.2 Penelitian Terdahulu	15
2.3 Kerangka Pemikiran.....	16
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Lokasi dan Tempat Penelitian.....	18
3.3 Penentuan Informan/Narasumber	19
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	20
3.4.1 Jenis Data.....	20
3.4.2 Sumber Data	20
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	21
3.6 Uji Keabsahan Data.....	22
3.7 Analisis Data	23
3.8 Diagram Analisis SWOT	30
3.9 Matriks SWOT	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	34
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	34
4.1.1 Kondisi Geografis	34
4.1.2 Kondisi Demografis.....	34
4.1.3 Visi dan Misi dan Struktur Kepengurusan BUMDes	35
4.1.4 Struktur Kepengurusan BUMDes.....	36

4.1.5 Potensi Ekonomi Lokal.....	37
4.1.6 Keberadaan BUMDes Sama Mora	37
4.1.7 Hubungan Wilayah dan Kinerja BUMDes	38
4.1.8 Deskripsi Umum Karakteristik Responden	42
4.1.9 Penyajian Data Keuangan BUMDes	46
4.1.10 Analisis Efisiensi Kinerja Keuangan	56
4.2 Analisis SWOT	58
4.2.1 Analisis Lingkungan Internal.....	58
4.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal	59
4.2.3 Matriks Analisis Strategi.....	59
4.3 Matriks SWOT	65
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	68
4.3.1 Strategi SO (<i>Strength-Opportunity</i>)	68
4.3.2 Strategi ST (<i>Strength-Threat</i>)	70
4.3.3 Strategi WO (<i>Weakness-Opportunity</i>)	73
4.3.4 Strategi WT (<i>Weakness-Threat</i>).....	76
4.3.5 Analisis Kinerja Pegawai BUMDes.....	79
BAB V PENUTUP.....	84
5.1 Kesimpulan	84
5.2 Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1-1 Unit Usaha yang Dikelola oleh BUMDes Sama Mora	3
Tabel 1-2 Distribusi Modal Awal BUMDes Sama Mora Berdasarkan Unit Usaha.....	4
Tabel 2-1 Penelitian Terdahulu yang Relevan	15
Tabel 3.1 Analisis faktor internal dan eksternal.....	26
Tabel 3.2 Matriks Analisis SWOT BUMDes Sama Mora	32
Tabel 4-1 Kondisi Demografis Desa Batajawa	35
Tabel 4.2 Data Jabatan Responden Pemangku Kepentingan dan Pelaku Usaha Desa Batajawa	43
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Unit Usaha BUMDes Sama Mora	44
Tabel 4-4 Pendapatan Usaha BUMDes Sama Mora	51
Tabel 4-5 Pengeluaran Usaha BUMDes Sama Mora	52
Tabel 4.6 Perhitungan Laba Bersih BUMDes Sama Mora	54
Tabel 4.7 Matriks IFAS.....	60
Tabel 4.8 Matriks EFAS.....	60
Tabel 4.9 Rekapitulasi Hasil Perhitungan SWOT.....	63
Tabel 4.10 Pembobotan dari Hasil Kuesioner SWOT	63
Tabel 4.11 Urutan Alternatif Strategi SWOT	63
Tabel 4.12 Matriks SWOT Pilihan Strategi Pengembangan BUMDes Sama Mora, Desa Batajawa	66

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2-1 Kerangka Berpikir.....	17
Gambar 3.1 Diagram Analisis SWOT	30
Gambar 4-1 Bagan Struktur Organisasi dan DaftarSDM	36
Gambar 4.2 Bagan Jabatan Responden	43
Gambar 4.3 Bagan Unit Usaha BUMDES	45
Gambar 4.4 Diagram Cartesius SWOT.....	64