

**EFEKTIVITAS BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) DI DESA
GALAGAH KECAMATAN SUNGAI TABUKAN
KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA**

PROPOSAL SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana (S1)
Pada Program Studi Administrasi Publik



OLEH

ADIYATUL HUSNA

NPM : 212308371

SEKOLAH TINGGI ILMU ADMINISTRASI

AMUNTAI

2026

TANDA PERSETUJUAN

Menerangkan Mahasiswa di bawah ini atas nama :

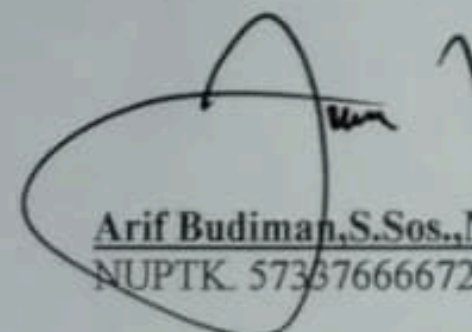
Nama : Adiyatul Husna
NPM : 212308371
Program Studi : Administrasi Publik
Judul Skripsi : EFEKTIVITAS BADAN USAHA MILIK DESA
(BUMDES) DI DESA GALAGAH KECAMATAN
SUNGAI TABUKAN KABUPATEN HULU
SUNGAIUTARA

Setelah diseminarkan dan diadakan perbaikan seperlunya kami dapat menyetujui proposal skripsi atas nama di atas untuk dilanjutkan ke pembimbingan Skripsi pada Program Studi Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai

Amuntai, April 2026

Pembimbing I

Pembimbing II

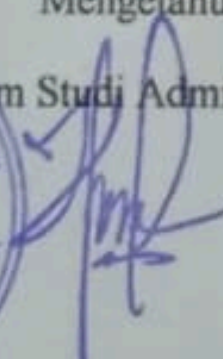

Arif Budiman, S.Sos., M.AP
NUPTK. 5733766667230302


Barkatullah, S.Sos., MA
NUPTK. 6360769670230353

Mengetahui



Ketua Program Studi Administarsasi Publik


Ahmad Baihaqi, S.Sos. M.A.
NIK. 19921104 2015091 021

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan jalan terang serta kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini dengan judul (**Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Galagah Kecamatan Sungai Tabukan Kabupaten Hulu Sungai Utara**) sebagai syarat untuk Penyusunan Skripsi pada Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai.

Terwujudnya proposal skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak yang telah mendorong dan membimbing penulis, baik tenaga, ide-ide, maupun pemikiran. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Reno Affrian, S.Sos, M.AP, CIQaR, CIQnR selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Amuntai.
2. Bapak Ahmad Baihaqi, S.Sos., M.A selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Amuntai
3. Bapak Arif Budiman, S.Sos, M.A.P selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak membantu, memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk kepada penulis sehingga proposal skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

4. Bapak Barkatullah, S.Sos, M.A selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak membantu, memberikan pengarahan, bimbingan dan petunjuk kepada penulis sehingga proposal skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Fakhurrazi selaku Kepala Desa Galagah yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian dan mau berpartisipasi memberikan informasi serta data-data yang ada di Desa Galagah.
6. Kedua orang tua tercinta terimakasih atas setiap do' a, dukungan, dan pengorbanan yang telah kalian berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini.
7. Para dosen dan staf Akademik STIA Amuntai yang telah menyumbangkan ilmu pengetahuan dan bantuan lainnya.
8. Seluruh Aparat Kantor Desa Galagah yang telah memberikan data serta informasinya kepada penulis

Penulis menyadari bahwa proposal skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan dari semua pihak demi perbaikan-perbaikan ke depan.

Amuntai, 20 Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR ii

DAFTAR ISI iv

DAFTAR TABEL v

DAFTAR GAMBAR vi

BAB I PENDAHULUAN 1

 A. Latar Belakang 1

 B. Fokus Penelitian 4

 C. Rumusan Masalah 5

 D. Tujuan Penelitian 5

 E. Manfaat Penelitian 6

BAB II LANDASAN TEORI 7

 A. Hasil Penelitian Terdahulu 7

 B. Tinjauan Teoritis 9

 C. Kerangka Pemikiran 32

BAB III METODE PENELITIAN 34

 A. Lokasi Penelitian 34

 B. Pendekatan Penelitian 34

 C. Tipe Penelitian 35

 D. Data dan Sumber Data 35

 E. Desain Operasional Penelitian 37

 F. Teknik Pengumpulan Data 38

 G. Teknik Analisis Data 40

H. Uji Kredibilitas	41
DAFTAR PUSTAKA	45

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Data Informan Penelitian	37
Tabel 3.2 Desain Operasional Penelitian	38

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran 33

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Latar belakang penelitian ini berpijak pada semangat otonomi desa yang dimandatkan oleh Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Kebijakan ini menandai pergeseran paradigma pembangunan nasional, di mana desa tidak lagi diposisikan sebagai objek yang pasif menerima instruksi dari pusat, melainkan sebagai subjek berdaulat yang memiliki kewenangan penuh (*self-governing community*) untuk mengelola rumah tangganya sendiri. Salah satu pilar utama dalam transformasi ini adalah penguatan kemandirian ekonomi melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Di Kabupaten Hulu Sungai Utara, khususnya di Desa Galagah, Kecamatan Sungai Tabukan, BUMDes hadir sebagai instrumen strategis yang diharapkan mampu mengonsolidasi potensi ekonomi lokal yang unik seperti peternakan, menjadi kekuatan ekonomi yang terorganisir dan berdaya saing.

Namun, keberhasilan sebuah BUMDes tidak dapat hanya diukur dari aspek legalitas pembentukannya semata, melainkan harus diuji melalui derajat efektivitas organisasinya. Efektivitas merupakan inti dari keberhasilan manajemen publik, yang mencerminkan sejauh mana

organisasi mampu menyelaraskan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Di Desa Galagah, efektivitas BUMDes menjadi isu sentral karena lembaga ini beroperasi di tengah karakteristik geografis wilayah yang menantang. Wilayah ini menuntut efektivitas yang lebih tinggi dalam aspek adaptasi dan inovasi, mengingat infrastruktur dan aksesibilitas yang sering kali terbatas. Tanpa adanya efektivitas kerja yang mumpuni, penyertaan modal desa yang bersumber dari uang negara berisiko menjadi investasi mati yang tidak menghasilkan nilai tambah bagi masyarakat.

Fenomena yang menjadi kegelisahan akademik dalam penelitian ini adalah adanya indikasi bahwa BUMDes di Desa Galagah masih terjebak pada pemenuhan formalitas administratif semata. Efektivitas seringkali dikalahkan oleh rutinitas birokrasi, di mana unit-unit usaha yang dibentuk belum didasarkan pada kajian kelayakan yang mendalam. Akibatnya, muncul gejala stagnasi usaha di mana BUMDes gagal menunjukkan performa produktifnya. Hal ini terlihat dari belum optimalnya kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Jika ditinjau dari teori efektivitas menurut Richard M. Steers, sebuah organisasi dikatakan efektif apabila mampu mencapai tujuan, melakukan integrasi internal, dan beradaptasi dengan lingkungan. Jika

BUMDes Desa Galagah belum mampu menyumbangkan pendapatan yang nyata bagi desa, maka efektivitas pencapaian tujuannya patut dipertanyakan secara kritis.

Lebih jauh lagi, efektivitas BUMDes sebagai organisasi sosial-ekonomi sangat bergantung pada aspek integrasi dan partisipasi masyarakat. Di Desa Galagah, efektivitas seharusnya tercermin dari kemampuan BUMDes dalam memangkas rantai distribusi ekonomi yang merugikan. Namun, jika dalam realitasnya masyarakat lokal belum merasakan dampak langsung baik dari segi kemudahan pasar maupun peningkatan pendapatan, maka terjadi kesenjangan (*gap*) antara harapan regulasi dengan realitas implementasi. Efektivitas di sini bukan hanya tentang mencari laba (*profit oriented*), tetapi juga tentang manfaat sosial (*social oriented*). Kegagalan dalam membangun kepercayaan masyarakat menunjukkan bahwa fungsi integratif organisasi tidak berjalan maksimal, yang pada akhirnya menurunkan derajat efektivitas BUMDes secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat krusial untuk mengevaluasi secara objektif dan mendalam mengenai Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Galagah. Penelitian ini tidak hanya sekadar memotret keberhasilan atau kegagalan, tetapi akan

membedah secara teliti faktor-faktor sistemik yang menghambat tercapainya efektivitas tersebut, baik dari dimensi kompetensi manajerial pengelola, dukungan regulasi desa, hingga ketepatan pemilihan unit usaha. Dengan menggunakan indikator efektivitas yang komprehensif mencakup pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi strategis guna merevitalisasi peran BUMDes di Desa Galagah agar benar-benar menjadi tulang punggung ekonomi desa yang tangguh dan efektif di wilayah Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Berdasarkan observasi awal, penulis mendapatkan permasalahan yang muncul untuk di kaji dalam penelitian ini. Adapun fenomenanya adalah:

1. Fenomena utama yang terlihat adalah belum optimalnya kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Efektivitas dalam mencapai tujuan profitabilitas dan keberlanjutan usaha di sini masih berada pada level yang sangat rendah.
2. "Himpitan Margin" pada BUMDes itik petelur terjadi karena pakan merupakan komponen biaya terbesar (70-80%) yang harganya terus naik mengikuti pasar global, sementara harga jual telur bersifat fluktuatif dan sulit dikendalikan pengelola desa. Kesenjangan ini

menciptakan ketidakpastian laba; saat harga pakan melonjak dan harga telur jatuh, BUMDes terpaksa menguras modal operasional hanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup ternak.

3. Kurangnya sosialisasi dan pemahaman terhadap Perdes, baik di kalangan pengurus BUMDes, aparatur desa, maupun masyarakat, yang menyebabkan Perdes belum dijadikan sebagai pedoman utama dalam pengelolaan dan pengawasan BUMDes.

B. Fokus Penelitian

Penelitian ini memfokuskan kajian pada Efektivitas Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Galagah, Kecamatan Sungai Tabukan, Kabupaten Hulu Sungai Utara. Fokus penelitian ini dibatasi secara spesifik pada dimensi-dimensi efektivitas untuk membedah sejauh mana keberadaan BUMDes memberikan dampak nyata, bukan sekadar keberadaan secara administratif.

Adapun indikator efektivitas yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas Pencapaian Tujuan (*Goal Attainment*) Fokus ini diarahkan untuk mengukur keselarasan antara rencana strategis (target) dengan realisasi di lapangan.

2. Efektivitas Integrasi (*Integration*) Fokus ini melihat kemampuan BUMDes dalam membangun kesepahaman dan kerja sama dengan lingkungan internal dan eksternal.

3. Efektivitas Adaptasi (*Adaptation*) Mengingat karakteristik geografis Desa Galagah.

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Selain mengukur tingkat efektivitas, penelitian ini juga berfokus penentu keberhasilan atau kegagalan kinerja.

Penelitian ini difokuskan pada Efektifitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Di Desa Galagah Kecamatan Sungai Tabukan Kabupaten Hulu Sungai Utara, mengarah berdasarkan teori Efektivitas Organisasi menurut Richard M. Steers (Erlangga, 2015: 208-209)

1. Pencapaian Tujuan (*Goal Optimization*)

2. Integrasi (*Integration*)

3. Adaptasi (*Adaptation*)

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Galagah, Kecamatan Sungai Tabukan, Kabupaten Hulu Sungai Utara dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes)?
2. Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat utama dalam mewujudkan profesionalisme dan transparansi pengelolaan BUMDes di Desa Galagah?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk meningkatkan efektivitas tata kelola BUMDes di Desa Galagah dalam menjalankan fungsi ekonomi dan sosialnya.
2. Untuk mengidentifikasi dan mendalami faktor-faktor penghambat, baik dari aspek SDM maupun pengawasan, yang menyebabkan terjadinya stagnasi tata kelola BUMDes di Desa Galagah.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis:

Memberikan sumbangsih pemikiran bagi pengembangan ilmu administrasi publik dan ilmu pemerintahan desa, khususnya mengenai teori efektivitas lembaga ekonomi di tingkat desa.

2. Manfaat Praktis:

- a. Bagi Pemerintah Desa Galagah: Menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan restrukturisasi dan perbaikan sistem rekrutmen serta pengawasan BUMDes.
- b. Bagi Pengelola BUMDes: Menjadi bahan evaluasi mandiri untuk meningkatkan kompetensi, inovasi usaha, dan keterbukaan informasi kepada masyarakat.
- c. Bagi Akademisi: Sebagai referensi penelitian kualitatif bagi mahasiswa atau peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji dinamika ekonomi pedesaan di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Nurchyuni (2022) yang berjudul “ Efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengelolaan BUMDes dan efektivitas BUMDes di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas dalam meningkatkan pendapatan asli desa. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengelolaan BUMDes untuk usaha perkebunan pisang yaitu memaksimalkan perawatan pisang, memperluas lahan perkebunan, serta publikasi kegiatan dan hasil usaha BUMDes sedangkan untuk usaha investasi sembako yaitu menambah investasi dan akan mengambil produksi dari desa dan dijual ke luar desa. Efektivitas BUMDes dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa yaitu cukup efektif memberikan kontribusi berupa pendapatan asli desa kepada

pemerintah desa. Dari indikator pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi belum semua tercapai secara maksimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pencapaian tujuan dari BUMDes belum mencapai target awal dari organisasi namun untuk adaptasi dan integrasi sudah berjalan dengan baik.

2. Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Alvian (2022) yang berjudul *“ Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa Kupa, Kecamatan Mallusetasi, Kabupaten Barru”* . Badan Usaha Milik Desa merupakan lembaga ekonomi pedesaan yang mana menjadi salah satu bagian penting dalam mendukung penguatan ekonomi Desa. Oleh karenanya diperlukan upaya sistematis yang mampu mengelola asset ekonomi demi meningkatnya daya saing ekonomi pedesaan. Dalam konteks ini BUMDes pada dasarnya merupakan bentuk konsolidasi atau penguatan terhadap lembaga-lembaga ekonomi Desa, namun tidak menutup kemungkinan BUMDes tidak memiliki hambatan. BUMDes Kupa sendiri memiliki beberapa masalah seperti, ketidak konsistenan dalam menjalankan produksi, serta kurangnya eksistensi BUMDes terhadap masyarakat Desa Kupa, maka dari itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui

seberapa efektif pengelolaan BUMDes terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat Desa Kupa. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder Teknik pengumpulan data menggunakan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun teknik analisis datanya yaitu menggunakan analisis data kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan BUMDes sudah mencapai 75% ditinjau dari ketepatan waktu, sasaran, dan penyesuaian dengan kondisi Desa Kupa sudah cukup efektif namun belum maksimal, karena masih ada beberapa unit usaha BUMDes Kupa yang belum berjalan. Sedangkan untuk efektivitas BUMDes terhadap kesejahteraan ekonomi masyarakat sudah cukup berhasil dikarenakan sudah ada beberapa masyarakat yang merasakan manfaat dari BUMDes Kupa, walaupun manfaat yang diberikan BUMDes masih belum merata, hanya sebatas anggota BUMDes saja.

B. Tinjauan Teoritis

1. Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan salah satu pencapaian atau tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Efektivitas Suatu

organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut mampu mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep efektivitas yang dikemukakan oleh para ahli memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang digunakan.

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah dicapai oleh manajemen, yang mana target tersebut sudah ditentukan terlebih dahulu. Dalam (Anas, Madani, & Tahir, 2020). Efektivitas menurut Kurniawan (2005 :109) dalam (Lestari, 2021) adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketengangan diantara pelaksanaanya. Menurut Mahmudi (2005) dalam (Arlan, 2019) bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap pencapaian tujuan maka akan semakin efektif organisasi, program atau kegiatan tersebut. Efektivitas berfokus pada outcome (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan. Stoner (1982:6), dalam (Kurniawan

2005:106) menekankan pentingnya efektivitas organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan efektivitas adalah kunci dari kesuksesan suatu organisasi.

Menurut Miller (1977) dalam (Hayon & Nugroho, 2022) efektivitas dimaksud sebagai tingkat seberapa jauh suatu sistem sosial mencapai tujuannya. Efektivitas ini harus dibedakan dengan efisiensi. Efisiensi adalah perbandingan antara biaya dan hasil. Sedangkan efektivitas secara langsung digabungkan dengan pencapaian suatu tujuan.

Steers (1977) dalam (Sutrisno, 2018) mengemukakan bahwa :
 ‘ Efektivitas pada umumnya hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia. Dalam penelitian mengenai efektivitas organisasi, sumber daya manusia dan perilaku manusia seharusnya selalu muncul menjadi fokus primer, dan usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas seharusnya selalu dimulai dengan meneliti perilaku manusia di tempat kerja’ .

Menurut Georgopolous dan Tannembaum (1985) dalam (Mariani, 2021) menyatakan efektivitas ditinjau dari sudut

pencapaian tujuan, dimana keberhasilan suatu organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi tetapi mekanisme mempertahankan diri dalam mengejar sasaran. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa dalam penilaian Efektivitas harus berkaitan dengan masalah sasaran maupun tujuan.

Steers dalam (Sutrisno, 2018) mengatakan bahwa yang terbaik dalam meneliti efektivitas ialah memperhatikan secara serempak tiga buah konsep yang saling berkaitan yaitu optimalisasi tujuan-tujuan, perspektif sistem dan tekana dari segi manusia dalam susunan organisasi. Cara seperti ini disebut ancangan saja.

Kemudian Gibson (dalam (Fiska, 2023) Menurut Gibson (1985: 27- 30), Gibson mengkaji konsep efektivitas organisasi dari tiga perspektif, yaitu efektivitas individu, efektivitas kelompok dan efektivitas organisasi tahun:

a. Efektivitas individu

Dalam perspektif ini, menekankan pemenuhan tugas dan tanggung jawab individu terhadap tingkat pencapaian hasil kerja sebagai karyawan suatu organisasi. Keberhasilan pencapaian hasil kerja karyawan sangat erat kaitannya dengan teamwork,

karena orang yang bekerja di organisasi harus berhubungan langsung dengan kelompok.

b. Efektivitas kelompok

Perspektif ini menyoroti kinerja yang dapat diberikan sekelompok karyawan yang terdiri dari beberapa pekerja dalam suatu organisasi. Dalam konteks ini individu juga mampu bekerja sama di mana ada tugas yang harus dilakukan sebagai kelompok daripada dilakukan secara individu

c. Efektivitas organisasi

Efektivitas organisasi pada dasarnya berasal dari tiap-tiap efektivitas individu dan kelompok/tim yang saling sinergis. Efisiensi ini dapat melebihi efisiensi total individu dan kelompok, yang berarti organisasi dapat mencapai tingkat efisiensi yang tinggi.

2. Indikator-Indikator Efektivitas Organisasi

Duncan (dalam Steers, 1985:53) dalam (Putra, 2018) mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

a. Pencapaian Tujuan

Pencapaian tujuan adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu: Kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkret

b. Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

c. Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pengisian tenaga kerja. Efektivitas sebenarnya tidak dapat dipisahkan dengan rasionalitas dan efisiensi. Ketiga kriteria ini merupakan satu kesatuan yang saling melengkapi dalam rangka keberhasilan dari

berbagai rangkaian kegiatan manusia dalam sebuah organisasi baik dari segi pemerintahan maupun dalam dunia bisnis.

Kemudian (Sondang P. Siagian, 1996) dalam (Hayon & Nugroho, Efektivitas BUMDes di Desa Hinga Kecamatan Keluba Golit Kabupaten Flores Timur, 2022) mengemukakan 3 faktor yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas suatu organisasi, yakni:

a. Faktor waktu

Faktor waktu di sini maksudnya adalah ketepatan waktu dan kecepatan waktu dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi pelayanan. Hanya saja penggunaan ukuran tentang tepat tidaknya atau cepat tidaknya pelayanan yang diberikan berbeda dari satu orang ke orang lain. Terlepas dari penilaian subjektif yang demikian, yang jelas ialah factor waktu dapat dijadikan sebagai salah satu ukuran efektivitas kerja.

b. Faktor kecermatan

Faktor kecermatan dapat dijadikan ukuran untuk menilai tingkat efektivitas kerja organisasi yang memberikan pelayanan. Faktor kecermatan disini adalah faktor ketelitian dari pemberi pelayanan kepada pelanggan. Pelanggan akan cenderung memberikan nilai yang tidak terlalu tinggi kepada pemberi

pelayan, apabila terjadi banyak kesalahan dalam proses pelayanan, meskipun diberikan dalam waktu yang singkat.

c. Faktor gaya pemberian pelayanan

Gaya pemberian pelayanan merupakan salah satu ukuran lain yang dapat dan biasanya digunakan dalam mengukur efektivitas kerja. Yang dimaksud dengan gaya disini adalah cara dan kebiasaan pemberi pelayanan dalam memberikan jasa kepada pelanggan. Bisa saja si pelanggan merasa tidak sesuai dengan gaya pelanggan yang diberikan oleh pemberi pelayanan. Jika berbicara tentang sesuatu hal yang menyangkut kesesuaian, sesungguhnya apa yang dibicarakan termasuk hal yang tidak terlepas kaitannya dengan nilai-nilai sosial yang dianut oleh orang yang bersangkutan

Menurut Sejathi (2011), mengemukakan bahwa terdapat tiga indikator yang dapat mempengaruhi efektivitas pada suatu organisasi yaitu:

a. Ketepatangunaan

Ketepatangunaan merupakan suatu pekerjaan yang dilakukan dengan tepat dan dapat mampu menjalankan tugasnya dengan baik, cermat, dan berdayaguna.

b. Hasil Guna

Hasil guna merupakan suatu usaha yang dijalankan dengan efektif sehingga dapat mencapai tujuan, hasil, serta target yang diharapkan secara tepat waktu, sehingga dapat dikatakan efektif apabila jika tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan dapat dicapai.

c. Menunjang Tujuan

Menunjang tujuan adalah segala sesuatu yang dapat membantu kelancaran suatu organisasi dalam merencanakan sampai hingga mencapai suatu yang sudah menjadi tujuan.

Menurut pandangan Richard M. Steers, keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tingkat efektivitas dipengaruhi oleh empat faktor variabel utama yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi secara sistemik:

1) Karakteristik Organisasi

Hal ini mencakup bagaimana struktur organisasi dibentuk untuk mendukung efisiensi kerja, adanya kejelasan pembagian tugas (job description) antar pengurus, tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan, serta dukungan sarana dan prasarana teknologi yang memudahkan proses koordinasi di internal BUMDes Galagah. Struktur yang terlalu kaku atau terlalu longgar akan berpengaruh langsung pada kecepatan organisasi dalam merespons peluang bisnis.

2) Karakteristik Lingkungan

Faktor ini melibatkan aspek eksternal yang berada di luar kendali langsung organisasi namun sangat menentukan keberhasilan usaha, seperti tingkat persaingan ekonomi di Kecamatan Sungai Tabukan, dinamika kondisi sosial ekonomi masyarakat desa, aksesibilitas lokasi, serta kepastian regulasi dari Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara yang menaungi payung hukum BUMDes.

3) Karakteristik Pekerjaan

Menitikberatkan pada variabel sumber daya manusia sebagai motor penggerak utama. Hal ini mencakup sejauh mana pengurus BUMDes memiliki motivasi kerja yang tinggi,

penguasaan kompetensi teknis di bidang kewirausahaan, serta tingkat integritas dan loyalitas terhadap kemajuan ekonomi desa. Pekerjaan yang dirancang dengan tantangan yang tepat cenderung meningkatkan efektivitas individu yang terlibat di dalamnya.

4) Karakteristik Kebijakan dan Praktik Manajemen

Mengevaluasi bagaimana gaya kepemimpinan kepala desa dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada BUMDes, serta efektivitas sistem pengawasan yang dilakukan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Praktik manajemen yang baik mencakup pola komunikasi yang sehat, proses rekrutmen pengurus yang transparan, serta pemberian penghargaan (reward) bagi pengurus yang berprestasi guna menjaga stabilitas organisasi.

Merujuk pada kerangka pemikiran Richard M. Steers (1985), efektivitas organisasi bukan sekadar pencapaian hasil akhir, melainkan sebuah proses berkelanjutan yang melibatkan optimalisasi tujuan, harmonisasi internal, dan ketahanan terhadap perubahan lingkungan. Berikut adalah tiga dimensi

operasional yang mendalam untuk mengukur efektivitas BUMDes:

1) Pengoptimalan Tujuan

Dimensi ini menilai sejauh mana pengelola BUMDes Desa Galagah mampu merealisasikan sasaran strategis yang telah ditetapkan dalam musyawarah desa. Efektivitas dalam dimensi ini tidak hanya diukur dari angka keuntungan finansial semata, tetapi juga dari aspek kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan. Secara kuantitatif, hal ini merujuk pada pemenuhan target volume usaha atau layanan masyarakat sesuai rencana kerja. Secara kualitatif, efektivitas terlihat dari ketepatan hasil kerja yang memenuhi standar kebutuhan warga, sehingga setiap rupiah investasi modal desa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi lokal.

2) Integrasi Organisasi

Fokus pada dimensi ini adalah kekuatan sistem internal dan keselarasan antarmanusia di dalam struktur BUMDes. Pengukuran efektivitas dilihat dari kemampuan organisasi dalam melakukan sosialisasi visi-misi kepada seluruh

pengelola agar tercipta kesamaan persepsi. Integrasi yang efektif ditandai dengan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan antara direksi, pengawas, dan pemerintah desa. Selain itu, adanya konsensus atau kesepakatan kolektif dalam pengambilan keputusan strategis menjadi indikator bahwa organisasi memiliki soliditas yang tinggi, sehingga potensi konflik internal dapat diminimalisir demi kelancaran operasional usaha.

3) Daya Adaptasi

Menekankan pada aspek fleksibilitas dan responsivitas BUMDes terhadap dinamika lingkungan eksternal yang sering kali tidak menentu. Di tengah perubahan regulasi pemerintah, fluktuasi harga pasar, maupun perkembangan teknologi digital, efektivitas BUMDes diukur dari kemampuannya untuk berinovasi dan menyesuaikan strategi bisnisnya dengan cepat. Organisasi yang efektif menurut Steers adalah organisasi yang tidak kaku; ia mampu melakukan penyesuaian prosedur operasional secara kreatif (inovasi) tanpa melanggar aturan hukum, sehingga BUMDes tetap kompetitif, relevan, dan mampu

bertahan hidup (*survive*) dalam jangka panjang meskipun menghadapi berbagai kendala lapangan.

3. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

a. Pengertian Desa

Menurut Undang-Undang Nomor Nomor 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah, Desa atau yang disebut nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas-batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat, berdasarkan asal-usul dan adat istiadat setempat yang diakui dan dihormati dalam sistem Pemerintah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Sedangkan pengertian desa menurut Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014, desa adalah desa dan desa adat atau yang disebut dengan nama lain, selanjutnya disebut desa, adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah yang berwenang untuk mengatur dan mengurus urusan kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, Pemerintahan, dan atau hak tradisional yang diakui dan

dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Desa memiliki wewenang sesuai yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No 72 Tahun 2005 tentang Desa yakni:

1. Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang sudah ada berdasarkan hak asalusul desa.
2. Menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Kabupaten/ Kota yang diserahkan pengaturannya Kepada Desa, yakni urusan pemerintahan yang secara langsung dapat meningkatkan pelayanan masyarakat.
3. Tugas pembantuan dari pemerintah, Pemerintah Provinsi, dan Pemerintah Kabupaten/ Kota.
4. Urusan Pemerintahan lainnya yang oleh Peraturan perundangundangan diserahkan kepada desa.

Maka dapat disimpulkan bahwa desa dapat diartikan sebagai kesatuan masyarakat yang memilki adat istiadat dan asal usul yang sama dan kemudian diakui oleh Negara dan dapat menjalankan pemerintahannya secara otonom.

b. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)

Badan Usaha Milik Desa dalam ketentuan umum Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 menyatakan bahwa Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDesa adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersarna 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.

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa Pasal 2 disebutkan bahwa Badan Usaha Milik Desa terdiri dari BUMDesa dan BUMBersama. Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (2007), Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa.

Sedangkan menurut Nita Mariani (2021) dalam (Mariani, 2021) BUMDes adalah suatu Badan Usaha yang didirikan atau dibentuk secara bersama oleh masyarakat dan pemerintah desa

dikelola oleh pemerintah desa dan masyarakatnya dalam rangka memperoleh keuntungan bersama sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah (PADes).

Menurut pahruraji (2018) dalam (Pahruraji, Analisis Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Takulat Kecamatan Kelua Kabupaten Tabalong (Studi Kasus Pada Usaha Video Editing), 2018) BUMDES adalah suatu lembaga yang didirikan secara bersama oleh masyarakat desa dan pemerintah desa dalam rangka memperoleh keuntungan bersama sebagai salah satu sumber peningkatan kesejahteraan bersama.

Badan Usaha Milik Desa yang selanjutnya disebut BUMDES, menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 1 Ayat 6 adalah suatu badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, serta usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, BUMDES didirikan antara lain dalam rangka untuk meningkatkan pendapatan asli desa (PADes).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah lembaga usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintahan desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan dan potensi desa. Berkaitan dari landasan hukum tersebut, jika pendapatan asli desa dapat diperoleh dari keberadaan BUMDES, maka kondisi tersebut akan mendorong setiap Pemerintah Desa untuk memberikan good will dalam merespon pendirian BUMDes. (Ridlwan, 2014).

Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi ditingkat pedesaan, BUMDES harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi lainnya. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDES mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Selain itu juga keberadaan BUMDES diharapkan mampu meminimalisir berkembangnya sistem usaha kapitalistik di pedesaan yang dapat mengakibatkan nilai-nilai kehidupan masyarakat terganggu. (Wilujeng, 2023)

4. Maksud dan Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Dalam peraturan desa yang tertuang pada perdes No. 5 tahun 2012 tentang pendirian bumdes adalah BUMDes didirikan sebagai

usaha desa, yang dimaksudkan untuk mendorong dan menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik berkembang secara budaya atau menurut adat istiadat setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk dikelola oleh masyarakat melalui program pemerintah, baik pemerintah desa maupun pemerintah provinsi/kabupaten.

Selain itu maksud dari pendirian BUMDes adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat agar usaha yang dijalankan masyarakat lebih berkembang di desa, yang diharapkan mampu meningkatkan kemandirian, kepentingan dan kapasitas desa atau masyarakat dalam melakukan penguatan terhadap ekonomi.

Menurut Abdul Rohman dkk (2018) dalam (Ridzal & Hasan, 2020), Pendirian suatu BUMDes pada suatu desa bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan ekonomi desa.
- b. Mengoptimalkan asset desa yang dimanfaatkan untuk kesejahteraan masyarakat desa,
- c. Mendorong usaha masyarakat untuk mengelola potensi ekonomi desa,

- d. Mengembangkan rencana kerjasama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga;
- e. Menciptakan peluang dan jaringan yang mendukung untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
- f. Menciptakan lapangan kerja,
- g. Meningkatkan kesejahteraan msyarakat melalui pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa; dan Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa.

Adapun Tujuan dari pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), dalam (Ihsan, 2018) antara lain:

- 1) Mendorong perkembangan dan pertumbuhan perekonomian masyarakat dan desa.
- 2) Meningkatkan kreatifitas dan peluang usaha ekonomi produktif di masyarakat.
- 3) Mendorong berkembangnya usaha mikro sektor informal agar lebih maju.
- 4) Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa serta membuka lapangan pekerjaan guna pemberdayaan masyarakat desa.

Adapun tujuan pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam (Saputra, 2017) adalah:

- 1) Menghindarkan anggota masyarakat desa dari pengaruh pelepasan dengan bunga tinggi yang merugikan masyarakat;
- 2) Meningkatkan peranan masyarakat Desa Jalancagak dalam mengelola bantuan modal yang berasal dari Pemerintah dan Pemerintah Desa dan dari sumber-sumber lain yang sah;
- 3) Memelihara dan meningkatkan adat kebiasaan bergotong royong untuk gemar menabung secara tertib, teratur, bermanfaat dan berkelanjutan;
- 4) Mendorong tumbuh dan berkembangnya kegiatan ekonomi masyarakat Desa Jalancagak;
- 5) Mendorong perkembangan usaha sektor informal untuk dapat menyerap tenaga kerja bagi masyarakat di Desa Jalancagak;
- 6) Meningkatkan kreativitas berwirausaha anggota masyarakat Desa Kawunganten yang berpenghasilan rendah

Pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan

ekonomi produktif desa yang dilakukan secara kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntabel, dan sustainable.

Oleh karena itu, perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional dan mandiri.

5. Jenis Usaha

Adapun jenis dan pengembangan usaha yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Galagah, khususnya dalam bidang peternakan dan ketahanan pangan adalah sebagai berikut:

1. Usaha Trading (Perdagangan)

BUMDes menjalankan bisnis perdagangan hasil produksi berupa telur itik segar untuk memenuhi kebutuhan konsumsi protein masyarakat Desa Galagah maupun untuk dipasarkan ke luar daerah (pasar skala luas). Usaha ini bertujuan untuk menstabilkan harga telur di tingkat desa dan memastikan ketersediaan stok pangan lokal.

2. Jasa-Jasa Lainnya (Produksi dan Pengolahan)

Selain menjual telur segar, unit usaha ini juga mengembangkan jasa pengolahan hasil ternak, seperti produksi telur asin atau penyediaan pakan ternak berkualitas. Layanan ini diharapkan mampu memberikan nilai tambah (value added) bagi komoditas unggulan desa dan menciptakan lapangan kerja baru bagi warga sekitar.

3. Usaha Brokering (Lembaga Perantara Pemasaran)

BUMDes berfungsi sebagai "lembaga perantara" yang menghubungkan hasil produksi peternakan itik di Desa Galagah dengan akses pasar yang lebih besar, seperti industri pengolahan makanan, hotel, restoran, maupun pengepul besar di tingkat kabupaten. Dengan adanya peran ini, peternak di Desa Galagah tidak lagi mengalami kesulitan dalam menjual produk mereka ke pasar dan terhindar dari praktik tengkulak yang sering kali merugikan peternak kecil. BUMDes hadir untuk memastikan setiap butir telur yang dihasilkan memiliki saluran distribusi yang jelas dengan harga jual yang adil.

6. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Prinsip pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) diperlukan pengelolaan yang baik dengan memenuhi prinsip

pengelolaannya. Prinsip-prinsip ini penting untuk diketahui dan dipahami oleh komponen yang terlibat dalam BUMDES yaitu pemerintah desa, anggota pengelola, Badan Permusyawaratan Rakyat (BPD), pemerintah kabupaten dan masyarakat. Menurut Pusat Kajian Dinamika Sistem Pembangunan (2017) terdapat 6 prinsip dalam pengelolaan BUMDES dalam (Mariani, 2021) antara lain:

1. Kooperatif BUMDes merupakan suatu pilar kegiatan Ekonomi.

Yang mana semua komponen ikut terlibat di dalam BUMDES serta harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya yang mana BUMDes merupakan suatu pilar kegiatan Ekonomi.

2. Partisipatif Adalah keseluruhan komponen yang ikut terlibat

dalam pengelolaan BUMDES diharuskan memberikan dukungan serta kontribusi secara sukarela atau tanpa diminta untuk memberikan dukungan guna meningkatkan dan mendorong usaha BUMDES agar mampu lebih maju dan berkembang.

3. Emansipatif Adalah keseluruhan komponen yang ikut serta dalam

pengelolaan BUMDES diperlakukan keseimbangan tanpa membedakan golongan, suku, dan agama. Yang mana seluruh

mekanisme oprasinoal BUMDes diserahkan kepada masyarakat desa tanpa memandang latar belakang perbedaan apapun.

4. **Transparan** Adalah seluruh kegiatan yang dilaksanakan dalam pengelolaan BUMDes dan memiliki pengaruh pada kepentingan umum harus terbuka dari segala lapisan masyarakat mengetahui seluruh kegiatan tersebut. Yang mana seluruh aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus mampu dapat diketahui oleh seluruh lapisan masyarakat.
5. **Akuntabel** Adalah keseluruhan kegiatan usaha yang dijalankan harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara teknis maupun administratif harus dipertanggung jawabkan. Oleh karena itu perlu adanya upaya serius untuk menjadikan pengelolaan tersebut agar dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional, mandiri,dan bertanggungjawab.
6. **Sustainable** Adalah masyarakat mengembangkan dan melestarikan oleh masyarakat kegiatan usaha dalam BUMDES. Untuk mencapai tujuan tersebut harus ada kontribusi pemerintah dan desa. BUMDes didirikan dengan tujuan yang jelas yaitu pemberdayaan ekonomi masyarakat desa.

7. Landasan Hukum Pendirian dan Pelaksanaan BUMDes

- a) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah
- b) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- c) Pemendagri No. 39 Tahun 2010 Tentang Badan Usaha Milik Desa
- d) Permendes No. 4 Tahun 2015 Tentang pendirian, pengrusan, pengelolaan dan pembubaran BUMDes

d. Efektivitas

a. Pengertian Efektivitas

Efektivitas merupakan indikator utama dalam mengevaluasi kinerja suatu organisasi publik maupun badan usaha seperti BUMDes. Secara konseptual, efektivitas dipahami sebagai sebuah gambaran mengenai taraf tercapainya suatu tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia secara optimal. Dalam perspektif Administrasi Publik, efektivitas tidak hanya diukur dari sekadar pencapaian target administratif atau teknis semata, melainkan melalui tinjauan mendalam mengenai sejauh mana sebuah lembaga mampu merealisasikan visi strategisnya, memberikan kontribusi nyata pada Pendapatan Asli Desa (PADes), serta menjalankan fungsi

pemberdayaan masyarakat pedesaan secara berkelanjutan.

Efektivitas mencerminkan keberhasilan organisasi dalam memberikan layanan yang tepat sasaran sehingga manfaatnya dapat dirasakan langsung oleh konstituen atau warga desa sebagai pemangku kepentingan utama.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Menurut pandangan Richard M. Steers, keberhasilan sebuah organisasi dalam mencapai tingkat efektivitas dipengaruhi oleh empat faktor variabel utama yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi secara sistemik:

5) Karakteristik Organisasi

Hal ini mencakup bagaimana struktur organisasi dibentuk untuk mendukung efisiensi kerja, adanya kejelasan pembagian tugas (job description) antar pengurus, tingkat sentralisasi dalam pengambilan keputusan, serta dukungan sarana dan prasarana teknologi yang memudahkan proses koordinasi di internal BUMDes Galagah. Struktur yang terlalu kaku atau terlalu longgar

akan berpengaruh langsung pada kecepatan organisasi dalam merespons peluang bisnis.

6) Karakteristik Lingkungan

Faktor ini melibatkan aspek eksternal yang berada di luar kendali langsung organisasi namun sangat menentukan keberhasilan usaha, seperti tingkat persaingan ekonomi di Kecamatan Sungai Tabukan, dinamika kondisi sosial ekonomi masyarakat desa, aksesibilitas lokasi, serta kepastian regulasi dari Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara yang menaungi payung hukum BUMDes.

7) Karakteristik Pekerjaan

Menitikberatkan pada variabel sumber daya manusia sebagai motor penggerak utama. Hal ini mencakup sejauh mana pengurus BUMDes memiliki motivasi kerja yang tinggi, penguasaan kompetensi teknis di bidang kewirausahaan, serta tingkat integritas dan loyalitas terhadap kemajuan ekonomi desa. Pekerjaan yang dirancang dengan tantangan yang tepat cenderung meningkatkan efektivitas individu yang terlibat di dalamnya.

8) Karakteristik Kebijakan dan Praktik Manajemen

Mengevaluasi bagaimana gaya kepemimpinan kepala desa dalam memberikan bimbingan dan arahan kepada BUMDes, serta efektivitas sistem pengawasan yang dilakukan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Praktik manajemen yang baik mencakup pola komunikasi yang sehat, proses rekrutmen pengurus yang transparan, serta pemberian penghargaan (reward) bagi pengurus yang berprestasi guna menjaga stabilitas organisasi.

c. Ukuran Efektivitas

Merujuk pada kerangka pemikiran **Richard M. Steers (1985)**, efektivitas organisasi bukan sekadar pencapaian hasil akhir, melainkan sebuah proses berkelanjutan yang melibatkan optimalisasi tujuan, harmonisasi internal, dan ketahanan terhadap perubahan lingkungan. Berikut adalah tiga dimensi operasional yang mendalam untuk mengukur efektivitas BUMDes:

4) Pengoptimalan Tujuan (***Goal Optimization***)

Dimensi ini menilai sejauh mana pengelola BUMDes Desa Galagah mampu merealisasikan sasaran strategis yang telah ditetapkan dalam musyawarah desa. Efektivitas

dalam dimensi ini tidak hanya diukur dari angka keuntungan finansial semata, tetapi juga dari aspek kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan. Secara kuantitatif, hal ini merujuk pada pemenuhan target volume usaha atau layanan masyarakat sesuai rencana kerja. Secara kualitatif, efektivitas terlihat dari ketepatan hasil kerja yang memenuhi standar kebutuhan warga, sehingga setiap rupiah investasi modal desa memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kesejahteraan ekonomi lokal.

5) Integrasi Organisasi (*Integration*)

Fokus pada dimensi ini adalah kekuatan sistem internal dan keselarasan antarmanusia di dalam struktur BUMDes. Pengukuran efektivitas dilihat dari kemampuan organisasi dalam melakukan sosialisasi visi-misi kepada seluruh pengelola agar tercipta kesamaan persepsi. Integrasi yang efektif ditandai dengan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan antara direksi, pengawas, dan pemerintah desa. Selain itu, adanya konsensus atau kesepakatan kolektif dalam pengambilan keputusan strategis menjadi indikator bahwa organisasi memiliki soliditas yang tinggi,

sehingga potensi konflik internal dapat diminimalisir demi kelancaran operasional usaha.

6) Daya Adaptasi (*Adaptation*)

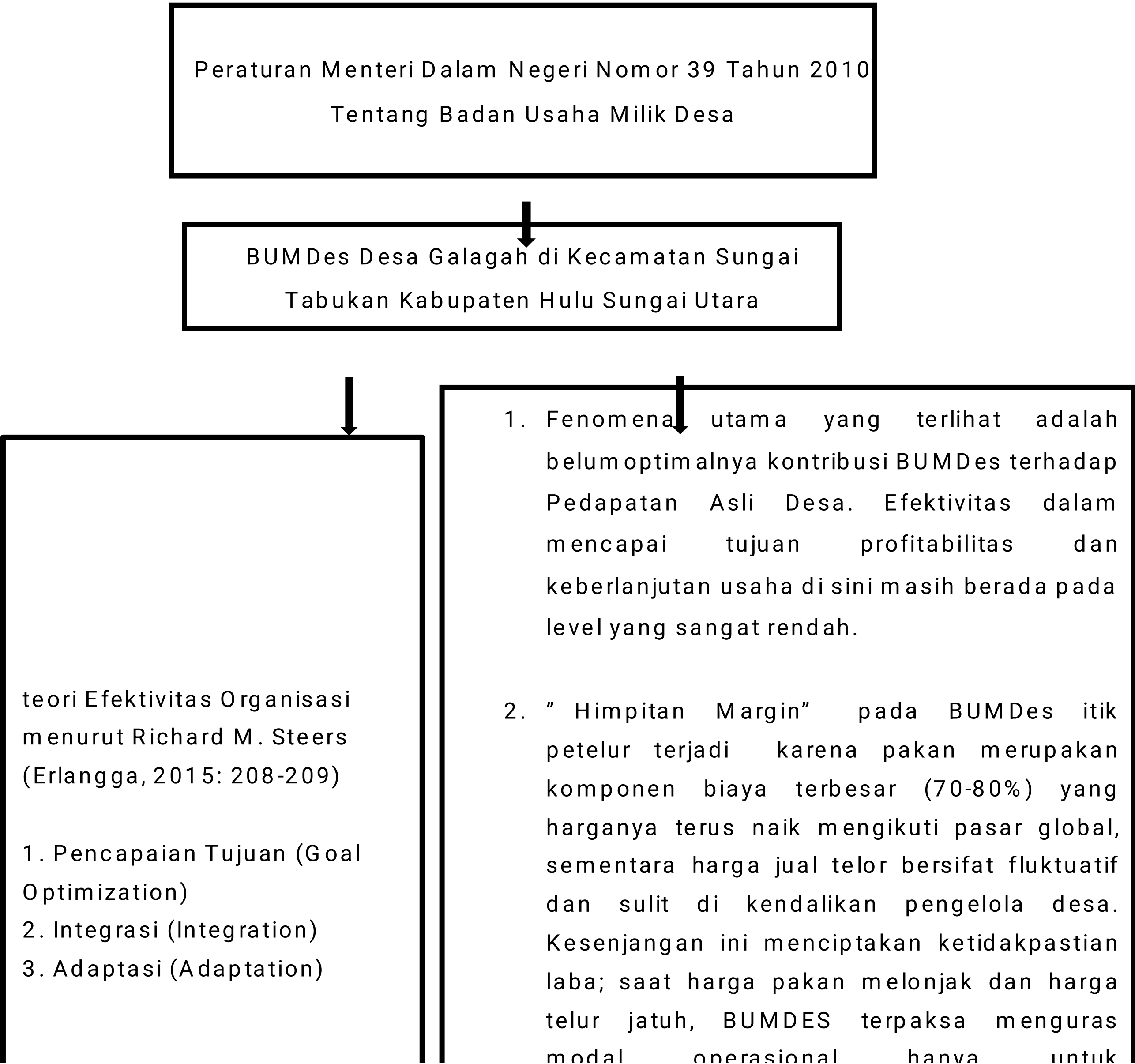
Menekankan pada aspek fleksibilitas dan responsivitas BUMDes terhadap dinamika lingkungan eksternal yang sering kali tidak menentu. Di tengah perubahan regulasi pemerintah, fluktuasi harga pasar, maupun perkembangan teknologi digital, efektivitas BUMDes diukur dari kemampuannya untuk berinovasi dan menyesuaikan strategi bisnisnya dengan cepat. Organisasi yang efektif menurut Steers adalah organisasi yang tidak kaku; ia mampu melakukan penyesuaian prosedur operasional secara kreatif (inovasi) tanpa melanggar aturan hukum, sehingga BUMDes tetap kompetitif, relevan, dan mampu bertahan hidup (*survive*) dalam jangka panjang meskipun menghadapi berbagai kendala lapangan.

C. Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran adalah bagian dari suatu alur pemikiran seseorang terhadap apa yang sedang dipahaminya untuk dijadikan sebagai acuan dalam memecahkan masalah yang sedang diteliti

secara logis dan sistematis. Teori yang penulis pakai yaitu teori efektivitas menurut Richard M. Steers yang memuat tiga variable yakni: Pencapaian Tujuan (Goal Optimization), Integrasi (Integration), Adaptasi (Adaptation). Berdasarkan hal tersebut, dapat diajukan kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran



efektivitas

|

|



BAB III

METODE PENELITIAN

D. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Desa Galagah, Kecamatan Sungai Tabukan, Kabupaten Hulu Sungai Utara. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (purposive) dengan pertimbangan:

1. Desa Galagah merupakan salah satu desa di Kecamatan Sungai

Tabukan yang telah memiliki legalitas BUMDes namun menghadapi hambatan operasional yang signifikan.

2. Adanya aksesibilitas bagi peneliti untuk memperoleh data primer terkait tata kelola dan interaksi antara pemerintah desa dengan pengelola BUMDes.

E. Pendekatan Penelitian

Sesuai dengan maksud dan tujuan penelitian, maka penelitian menggunakan metode pendekatan kualitatif, yaitu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap dan pemikiran orang secara individu dan kelompok. Data dihimpun dengan seksama, mencakup deskripsi dalam komen yang mendetail disertai hasil wawancara yang mendalam.

Penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Selanjutnya, penelitian kualitatif dipilih karena kemantapan peneliti berdasarkan pengalaman penelitiannya dan metode kualitatif dapat memberikan rincian yang lebih kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif.

F. Tipe Penelitian

Mengacu pada karakteristik permasalahan, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif, yaitu metode dan pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang ilmiah dimana peneliti adalah sebagai instrument utama. Penelitian kualitatif, data dituangkan secara deskriptif dalam bentuk laporan dan uraian. Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas dan teliti.

G. Data dan Sumber Data

1. Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan atau diperoleh langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian.

Data primer disebut juga data asli atau untuk penelitian primer berupa data hasil dari wawancara dengan informan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian didapat dari sumber-sumber yang telah ada. Data ini diperlukan untuk mendukung analisis dan pembahasan yang maksimal. Data sekunder juga diperlukan terkait pengungkapan fenomena sosial dalam penelitian ini. Data ini biasanya diperoleh dari studi literature atau perpustakaan dan dari laporan penelitian terdahulu.

2. Sumber Data

Sumber data dari penelitian ini diperoleh dari informan. Informan penelitian adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian. Informan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang terjadi.

Sumber data pada penelitian ini sesuai dengan teknik pemakaian sumber data utama sebagai informan dengan menggunakan teknik penarikan sumber data yaitu purposive

sampling. Menurut Sugiyono (2021: 176) Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel ini lebih cocok digunakan untuk penelitain kualitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak menggunakan generealisasi.

Tabel 3.1
Data Informan Penelitian

No	Informan	Keterangan
1	Kepala Desa	1
2	Aparat Desa	1
3	Pengelola Bumdes	1
4	Wakil Pengelola Bumdes	1
5	Sekretaris Bumdes	1
6	Bendahara Bumdes	1
7	Kepala Bpd	1
8	Masyarakat	5
JUMLAH		12

Sumber : Dibuat oleh peneliti tahun 2026

H. Desain Operasional Penelitian

Desain Operasional penelitian ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan dan bagaimana dapat diartikan sebagai rangkaian cara atau pelaksanaan penelitian yang di dasari oleh asumsi-asumsi dasar, pandangan-pandangan filofosi dan ideologi pernyataan isu yang dihadapi. Berdasarkan judul penelitian "Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Sungai Tabukan Kabupaten Hulu Sungai Utara"

Tabel 3.2
Desain Operasional Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator
Efektivitas menurut Richard M. Steers (Erlangga, 2015: 208-209)	1. Pencapaian Tujuan	a. Ketepatan Waktu b. Kualitas Output c. Kuantitas Hasil d. Efesiensi Biaya

	2. Integrasi	a. Sosialisasi b. Komunikasi c. Konsensus d. Kepuasan Kerja
	3. Adaptasi	a. Fleksibilitas b. Inovasi c. Penanganan Masalah d. Pemasaran

Sumber : Dibuat oleh peneliti tahun 2026

I. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan (Sugiyono,2021).

Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. *Observasi* (Pengamatan)

Observasi adalah teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Sutrisno Hadi (1986) mengemukakan observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Teknik ini digunakan bila penelitian berkenaan dengan perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan jika responden yang diamati tidak terlalu besar.

2. *Wawancara* (*Interview*)

Wawancara adalah percakapan yang diarahkan pada suatu masalah tertentu. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara

dapat dilakukan melalui tatap muka (face to face) maupun dengan menggunakan telepon.

3. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (life histories) ceritera, biografi, dan peraturan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dan lain-lain studi dokumen merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2021:509).

J. 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 dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain (Sugiyono, 2021: 514)

Milley & Huberman (1992) mengemukakan tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu reduksi data (data reduction); pemaparan data (data display); dan penarikan kesimpulan dan verifikasi (conclusion drawing/verifyin).

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum atau memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah penlitik untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencari bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data ini dilakukan dalam bentuk table, grafik, pie chart, pictogram dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data akan semakin mudah dipahami. Penyajian data digunakan untuk lebih

meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verifyin*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

K. Uji Kredibilitas

Menurut Sugiyono (2015:121) uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif ada enam cara yaitu:

1. Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara dengan informan yang pernah ditemukan atau informan baru, hubungan peneliti dan narasumber akan semakin akrab, saling mempercayai sehingga tidak ada lagi informasi yang disembunyikan. Bila telah terbentuk raport, maka akan terjadi kewajaran dalam penelitian.

2. Meningkatkan Ketekunan

Berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti.

3. Triangulasi

Triangulasi ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk menguji kredibilitas dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber yaitu: Kepala Desa, Aparatur Desa, serta pengelola BUMDes yang ada di desa tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi Teknik Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Bila dengan tiga teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti harus

melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data yang lebih dianggap valid. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dilakukan dengan melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

d. Analisis Kasus Negatif

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahan bertentangan dengan data yang telah ditemukan.

4. Menggunakan bahan referensi

Adanya bahan referensi adalah sebagai pendukung untuk membuktikan data yang telah ditentukan oleh peneliti. Data tentang interaksi manusia, atau gambar suatu keadaan, dan foto-foto. Alat-alat bantu perekam data dalam penelitian kualitatif, seperti camera, handycam, alat rekam suara untuk mendukung kredibilitas data.

5. Mengadakan *Member Check*

Member check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh pemberi datanya berarti data tersebut valid, apabila data yang ditemukan dengan berbagai penafsiran tidak disetujui oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data.

DAFTAR PUSTAKA

- Alviant, (2022). *Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Terhadap Kesejahteraan Ekonomi Masyarakat Desa Kupa Kecamatan Mallusetasi Kabupaten Barru*. Skripsi. Institut Agama Islam Negeri Parepare
- Nurchyuni (2022) Efektivitas pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas. In Midyear International Conference (Vol. 1, No. 01).
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia. (2020). *Pedoman umum pendirian dan pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. Jakarta: Kemendes PDTT.
- Pemerintah Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Pemerintah Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pratama, R., & Yuliani, F. (2021). Efektivitas pengelolaan BUMDes dalam meningkatkan pendapatan asli desa. *Jurnal Administrasi Publik*, 12(2), 115– 128.
- Putri, L., & Hidayat, T. (2020). Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan BUMDes. *Jurnal Ekonomi Desa*, 8(1), 77– 89.
- Rahman, A. (2023). Transparansi dan akuntabilitas pengelolaan BUMDes di era otonomi desa. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(3), 201– 214.
- Sari, D. P. (2022). Tata kelola BUMDes berbasis good governance. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 10(1), 45– 59.
- Siagian, Sondang P.. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Steers, R. M. (1985). *Efektivitas Organisasi: Kaidah Perilaku* (M. Jamin, Terj.). Erlangga.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sujarweni, V. W. (2019). *Akuntansi desa: Panduan tata kelola keuangan desa*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Widjaja, H. A. W. (2014). *Otonomi desa merupakan otonomi yang asli, bulat dan utuh*. Jakarta: Rajawali Pers.