

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hasil Penelitian Terdahulu

- 1. Santi Setiawati. 2024. Efektivitas Badan Usaha Milik Desa di Desa Sukaresik Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran. Integrative Perspectives of Social and Science Journal (IPSSJ), Program Studi Administrasi Publik, Universitas Galuh Ciamis.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Sukaresik Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan berupa observasi, wawancara, dan dokumentasi terhadap 11 informan yang terdiri dari kepala desa, pengurus BUMDes, pengelola, kepala dusun, dan masyarakat. Analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Analisis efektivitas mengacu pada teori Richard M. Steers yang meliputi karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja, serta kebijakan dan praktik manajemen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas BUMDes “Maju Makmur” di Desa Sukaresik belum optimal. Permasalahan yang ditemukan antara lain lemahnya koordinasi antara pengurus dan pengelola, kurangnya kapasitas sumber daya manusia, kurangnya inovasi dan adaptasi terhadap perkembangan pasar, serta rendahnya partisipasi masyarakat dalam

pengembangan usaha. Selain itu, monitoring dan evaluasi belum dilakukan secara maksimal sehingga berdampak pada penurunan kinerja organisasi. Faktor penghambat efektivitas meliputi keterbatasan kompetensi pengurus, lemahnya pengawasan, kurangnya komunikasi, serta rendahnya kemampuan adaptasi terhadap lingkungan pasar. Adapun upaya yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas yaitu melalui pelatihan pengurus, peningkatan koordinasi dan komunikasi internal, pelaksanaan musyawarah secara rutin, serta optimalisasi potensi lokal desa seperti unit usaha Wi-Fi, rumah makan, dan wisata Tanjung Cemara. Secara keseluruhan, BUMDes di Desa Sukaresik dinilai belum efektif dalam mencapai tujuan peningkatan kesejahteraan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa

2. **Robiul Hari Saputra, Irza Setiawan, dan Moh. Fajar Noorahman. 2024. Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Muara Baruh Kecamatan Amuntai Utara Kabupaten Hulu Sungai Utara. Program Studi Administrasi Publik, Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Muara Baruh Kecamatan Amuntai Utara Kabupaten Hulu Sungai Utara serta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan tipe deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan teknik purposive sampling terhadap 9 informan. Analisis efektivitas mengacu pada teori Campbell J.P yang meliputi indikator keberhasilan program,

keberhasilan sasaran, kepuasan terhadap program, tingkat input dan output, serta pencapaian tujuan menyeluruh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas BUMDes di Desa Muara Baruh tergolong kurang efektif. Pada aspek keberhasilan program, ketepatan program dinilai efektif karena telah sesuai dengan visi dan misi, namun kemampuan operasional masih kurang efektif. Pada aspek keberhasilan sasaran, tingkat output dan pencapaian target belum efektif karena pendapatan belum mencapai target. Pada aspek kepuasan terhadap program, kualitas layanan dan kepuasan masyarakat dinilai efektif. Pada aspek tingkat input dan output, perbandingan input dan output efektif, namun keuntungan belum optimal. Pada aspek pencapaian tujuan menyeluruh, pelaksanaan program dinilai kurang efektif, sedangkan ketepatan tujuan sudah efektif. Faktor penghambat efektivitas meliputi kurangnya skill atau kemampuan pengelola BUMDes serta kurangnya tanggung jawab dalam pengelolaan. Faktor pendorongnya adalah kualitas lapak yang baik sehingga memberikan kepuasan kepada pedagang dan masyarakat. Penelitian ini menyarankan agar pemerintah desa memberikan pelatihan kepada pengelola BUMDes untuk meningkatkan kemampuan manajerial serta mengembangkan unit usaha agar efektivitas BUMDes dapat meningkat.

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Relevan

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Santi Setiawati	Efektivitas Badan Usaha Milik Desa di Desa Sukaresik Kecamatan Sidamulih Kabupaten Pangandaran	Efektivitas BUMDes dinilai kurang efektif. Ketepatan program dan kepuasan masyarakat sudah efektif, namun kemampuan operasional, pencapaian target, keuntungan, dan pelaksanaan program belum efektif. Faktor penghambatnya adalah kurangnya keterampilan dan tanggung jawab pengelola.	Sama-sama membahas efektivitas BUMDes dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.	Penelitian terdahulu menggunakan teori Richard M. Steers, sedangkan penelitian peneliti menggunakan teori Campbell JP Jumlah informan dan lokasi penelitian juga berbeda.
2	Robiul Hari Saputra, Irza Setiawan, dan Moh. Fajar Noorahman	Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Muara Baruh Kecamatan Amuntai Utara Kabupaten Hulu Sungai Utara.	Efektivitas BUMDes belum optimal. Terdapat kendala pada koordinasi, kapasitas SDM, inovasi produk, dan partisipasi masyarakat. Pemantauan dan evaluasi belum maksimal sehingga kinerja organisasi menurun.	Sama-sama meneliti efektivitas program BUMDes dan menggunakan teori Campbell JP sebagai indikator pengukuran efektivitas.	Jumlah informan penelitian terdahulu 9 orang, sedangkan penelitian peneliti menggunakan 11 informan. Lokasi dan objek BUMDes berbeda dengan penelitian peneliti.

B. Tinjauan Teoritis

1. Efektivitas

a. Pengertian Efektivitas

Istilah efektivitas berasal dari bahasa Inggris *effective* yang bermakna berhasil, tepat, atau manjur. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektivitas diartikan sebagai sesuatu yang memiliki daya pengaruh atau menimbulkan akibat tertentu. Efektivitas merupakan suatu keadaan yang menggambarkan adanya akibat atau hasil dari suatu tindakan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang atau organisasi dikatakan efektif apabila perbuatan yang dilakukan mampu menghasilkan dampak sesuai dengan maksud yang telah direncanakan. Berikut pengertian efektivitas menurut para ahli yaitu:

- 1) Menurut Liang Gie dalam (Purwanti 2022:42) efektivitas menunjukkan sejauh mana suatu kegiatan dapat mencapai sasaran atau target yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Menurut Mahmudi dalam (Purwanti, 2020: 43) mengemukakan bahwa efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, di mana semakin besar kontribusi hasil (output) terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan tersebut.
- 3) Menurut Atmosoeprapto dalam (Purwanti, 2020: 43) efektivitas diartikan sebagai melakukan hal yang benar atau mencapai sasaran yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan

melakukan pekerjaan secara benar melalui pemanfaatan sumber daya secara hemat dan cermat.

- 4) Menurut Sondang p. siagian dalam (Muiz *et al*, 2024:54) memberikan definisi efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya.
- 5) Menurut Gibson dalam (Julianto & Carnarez 2021:685), efektivitas dalam konteks perilaku organisasi berkaitan dengan keterkaitan antara produksi, kualitas, efisiensi, fleksibilitas, kepuasan, keunggulan, serta pengembangan.
- 6) Menurut Soekarno K. dalam (Julianto & Carnarez 2021:685) menjelaskan bahwa efektivitas adalah pencapaian tujuan atau hasil yang diinginkan tanpa memperhatikan faktor-faktor seperti tenaga, waktu, biaya, maupun alat yang digunakan.

Dalam perspektif organisasi, efektivitas berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara rasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Semakin rasional suatu organisasi bekerja dan semakin besar kemampuan yang diperoleh dalam mencapai tujuan, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitasnya. Oleh karena itu, efektivitas dipandang sebagai ukuran keberhasilan akhir suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan (Steers, dalam Purwanti, 2020: 43).

Pengukuran efektivitas kebijakan dapat dilihat dari pencapaian program sebagai hasil akhir dari pelaksanaan kebijakan. Suatu kebijakan dikatakan efektif apabila program yang dijalankan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, keberhasilan implementasi program menjadi indikator utama dalam menilai tercapai atau tidaknya sasaran kebijakan.

Efektivitas adalah kemampuan menghasilkan hasil yang diinginkan atau kemampuan untuk menghasilkan keluaran yang diinginkan. Ketika sesuatu dianggap efektif, itu berarti ia memiliki hasil yang diharapkan atau diharapkan, atau menghasilkan kesan yang mendalam dan jelas. Efektivitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan.

Efektivitas memiliki tiga tingkatan sebagaimana diungkapkan oleh David J. Lawless dalam (Purwanti, 2020: 44) antara lain:

- 1) Efektivitas individu didasarkan pada pandangan bahwa pencapaian organisasi sangat ditentukan oleh kinerja masing-masing anggotanya. Penekanan utamanya terletak pada hasil kerja atau produktivitas setiap karyawan sebagai bagian dari organisasi. Semakin baik hasil kerja individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas individu tersebut dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.
- 2) Efektivitas kelompok menekankan bahwa dalam praktiknya individu bekerja secara bersama-sama dalam suatu tim atau

kelompok kerja. Oleh karena itu, efektivitas kelompok tidak hanya dilihat dari kemampuan satu orang, tetapi merupakan akumulasi atau jumlah kontribusi dari seluruh anggota kelompok. Kerja sama, koordinasi, serta sinergi antaranggota menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan kelompok dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

- 3) Efektivitas organisasi merupakan gabungan dari efektivitas individu dan kelompok yang saling terintegrasi. Organisasi yang mampu membangun sinergi antarbagian akan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan hasil kerja masing-masing bagian secara terpisah.

b. Faktor yang mempengaruhi Efektivitas

Efektivitas organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk manajemen, kepemimpinan, perencanaan, strategi, desain program, dan evaluasi. Menurut Shukree *et al.*, dalam (Wardhana, 2024:61) salah satu aspek kunci dari efektivitas organisasi adalah pencapaian misi dan visi organisasi. Organisasi yang efektif mampu beradaptasi dengan lingkungan mereka dan memberikan dampak positif. Untuk organisasi nirlaba, keberlanjutan organisasi sangat penting, karena memungkinkan organisasi untuk terus bekerja menuju tujuannya.

Menurut Wardhana (2024: 62) dalam bukunya “*Teori Organisasi Era Digital*” terdapat uraian faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif dapat mendorong karyawan untuk mencapai tujuan bersama dengan cara-cara berikut:

a) Menggerakkan dan Mempengaruhi Orang Lain.

Pemimpin harus mampu menggerakkan timnya melalui inspirasi, motivasi, dan pengaruh, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

b) Membangun Hubungan yang Baik.

Pemimpin yang efektif menghargai perasaan dan kebutuhan anggota tim. Dengan membangun hubungan yang baik, seperti mendengarkan masukan dan memberikan umpan balik konstruktif, pemimpin dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

c) Penggunaan Kekuasaan Secara Efektif.

Pemimpin yang berhasil adalah mereka yang memahami bagaimana menggunakan kekuasaan dengan tepat. Contohnya, seorang manajer yang memanfaatkan kekuasaannya untuk memfasilitasi kerja sama antardepartemen akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien.

2) Perencanaan

Perencanaan memiliki dampak besar terhadap efektivitas organisasi. Berikut beberapa cara perencanaan mempengaruhi efektivitas organisasi

a) Mengantisipasi Tantangan.

Perencanaan yang baik membantu organisasi mengidentifikasi tantangan potensial dan menyiapkan strategi untuk menghadapinya. Misalnya, organisasi yang merencanakan penggunaan teknologi baru dapat mengurangi hambatan saat teknologi tersebut diterapkan, meningkatkan efisiensi.

b) Mengalokasikan Sumber Daya Secara Efisien.

Dalam perencanaan, manajemen dapat memutuskan alokasi sumber daya (waktu, uang, tenaga kerja) dengan lebih tepat. Contohnya, perusahaan yang merencanakan anggaran untuk pelatihan karyawan akan meningkatkan kinerja tim dalam jangka panjang, mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

c) Meningkatkan Koordinasi dan Kolaborasi.

Perencanaan yang matang memungkinkan koordinasi antar-tim menjadi lebih baik. Misalnya, perencanaan proyek dengan jelas mendefinisikan peran dan tanggung jawab, sehingga mengurangi konflik dan meningkatkan produktivitas.

3) Strategi organisasi

Strategi organisasi berperan penting dalam mempengaruhi efektivitas organisasi. Berikut beberapa contoh konkret bagaimana strategi dapat mempengaruhi efektivitas:

a) Perencanaan Strategis.

Dengan memiliki strategi yang jelas dan terarah, organisasi dapat menetapkan tujuan jangka panjang yang sesuai dengan visi mereka. Misalnya, perusahaan yang menerapkan strategi digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan tetap kompetitif di era digital.

b) Penggunaan Sumber Daya dengan Bijak.

Strategi yang efektif juga membantu organisasi mengelola sumber daya dengan baik. Misalnya, perusahaan yang fokus pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) akan meningkatkan kualitas tenaga kerja, yang berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

c) Peningkatan Efisiensi Operasional.

Organisasi yang menerapkan strategi operasional yang tepat, seperti pengelolaan rantai pasok yang efisien, dapat menurunkan biaya operasional dan meningkatkan produktivitas. Misalnya, perusahaan manufaktur yang menerapkan strategi lean manufacturing dapat mengurangi limbah dan mempercepat proses produksi.

4) Desain program yang baik

Desain program yang baik dapat secara signifikan mempengaruhi efektivitas organisasi melalui beberapa cara:

a) Penentuan Tugas yang Jelas.

Desain program yang tepat menetapkan tugas dan tanggung jawab secara jelas kepada setiap anggota tim. Hal ini memungkinkan organisasi untuk bekerja lebih efisien dan mengurangi kebingungan di antara anggota tim. Misalnya, dalam perusahaan dengan struktur multidivisional, setiap divisi memiliki peran yang spesifik, sehingga lebih mudah untuk memantau dan meningkatkan kinerja organisasi.

b) Peningkatan Efisiensi Operasional.

Desain program yang baik membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Misalnya, organisasi yang menerapkan desain program dengan komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan yang cepat dapat beroperasi dengan lebih produktif dan responsif terhadap perubahan

c) Pengukuran Kinerja yang Akurat.

Desain program juga memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja dengan lebih akurat. Dengan menetapkan indikator kinerja yang jelas, organisasi dapat lebih mudah mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki dan membuat strategi untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan.

5) Evaluasi Organisasi

Evaluasi dalam organisasi merupakan proses penting yang mempengaruhi efektivitas melalui beberapa aspek:

a) Mengukur Pencapaian Tujuan.

Evaluasi memungkinkan organisasi untuk menilai sejauh mana tujuan telah tercapai. Dengan mengevaluasi hasil secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi keberhasilan atau kekurangan dalam implementasi program, yang memungkinkan mereka membuat perbaikan yang diperlukan. Misalnya, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja tim penjualan berdasarkan target yang telah ditetapkan, dan melakukan penyesuaian strategi jika hasilnya belum optimal.

b) Meningkatkan Produktivitas dan Fleksibilitas.

Evaluasi juga membantu organisasi meninjau produktivitas dan kemampuan adaptasi. Melalui evaluasi ini, organisasi dapat mengidentifikasi apakah sistem dan sumber daya sudah digunakan secara optimal, serta apakah diperlukan perubahan agar organisasi lebih fleksibel menghadapi tantangan. Contoh konkretnya, perusahaan teknologi dapat mengevaluasi efisiensi proses produksi untuk memastikan penggunaan teknologi terbaru yang dapat meningkatkan produktivitas.

c) Meningkatkan Kepuasan Karyawan.

Evaluasi dapat memberikan umpan balik terhadap karyawan, yang berdampak pada kepuasan kerja. Dengan evaluasi yang baik, organisasi dapat menyesuaikan beban kerja dan memberikan pelatihan yang dibutuhkan. Misalnya, setelah

evaluasi, manajemen dapat memperkenalkan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, yang meningkatkan kepuasan dan efektivitas tim.

c. Indikator Efektivitas

Pengukuran suatu efektivitas yaitu sejauh mana suatu program dapat dikatakan efektif, para ahli memiliki pandangan dan indikator yang berbeda-beda sebagai berikut:

- 1) Makmur dalam (Nurfauziah & Nurchayanto 2020:5) menyebutkan indikator efektivitas program sebagai berikut:
 - a) Ketepatan dalam menghitung biaya
 - b) Ketepatan dalam berpikir
 - c) Ketepatan dalam penentuan tujuan
 - d) Ketepatan dalam penentuan sasaran
- 2) Budiani dalam (Nurfauziah & Nurchayanto 2020:5) mengemukakan variabel pengukuran efektivitas program, yaitu:
 - a) Sosialisasi program
 - b) Ketepatan sasaran
 - c) Kesesuaian tujuan program
 - d) Pemantauan pelaksanaan
- 3) Sutrisno dalam (Amrizal, Dalimunthe & Yusriati 2018:43) berpendapat bahwa efektivitas suatu kegiatan perlu diperhatikan beberapa indikator yaitu:

- a) Pemahaman Program
 - b) Tepat Sasaran
 - c) Tepat Waktu
 - d) Tercapainya tujuan
 - e) Perubahan nyata
- 4) Steers dalam Purwanti (2020:45) mengemukakan lima kriteria dalam pengukuran efektivitas organisasi, yaitu:
- a) Produktivitas
 - b) Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
 - c) Kepuasan kerja
 - d) Kemampuan berlaba
 - e) Pencarian sumber daya
- 5) Gibson dalam Purwanti (2020:46) menyatakan bahwa efektivitas organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu:
- a) Kejelasan tujuan yang hendak dicapai
 - b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan
 - c) Proses analisis dan perumusan kebijaksanaan yang mantap
 - d) Perencanaan yang matang
 - e) Penyusunan program yang tepat
 - f) Tersedianya sarana dan prasarana
 - g) Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik.
- 6) Sondang P. Siagian dalam (Nurfauziah & Nurchayanto 2020:5) menjelaskan kriteria efektivitas program meliputi:

- a) Kejelasan tujuan
 - b) Kejelasan strategi pencapaian tujuan
 - c) Analisis dan penetapan kebijakan yang kuat
 - d) Perencanaan yang baik
 - e) Penyusunan program yang tepat
 - f) Ketersediaan sarana dan prasarana
 - g) Pelaksanaan yang efisien dan efektif
 - h) Pengawasan serta pengendalian yang bersifat mendidik
- 7) Campbell J.P dalam (Amrizal, Dalimunthe & Yusriati, 2018:41) yang menekankan ukuran efektivitas program yang paling menonjol pada:
- a) Keberhasilan program
 - b) Keberhasilan sasaran
 - c) Kepuasan terhadap program
 - d) Tingkat output dengan input
 - e) Pencapaian tujuan menyeluruh

2. Program

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), program diartikan sebagai rancangan mengenai asas serta usaha yang akan dijalankan, rencana kerja, atau susunan kegiatan yang akan dilaksanakan. Definisi ini menunjukkan bahwa program merupakan suatu bentuk perencanaan yang telah disusun secara sistematis sebelum kegiatan dilakukan.

Menurut Arikunto dan Jabar dalam (Muharika, 2019:17) program dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang dirancang secara terstruktur, terorganisir, dan saling berkaitan satu sama lain guna mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan. Setiap kegiatan dalam program memiliki peran tertentu sehingga pelaksanaannya tidak dilakukan secara terpisah, melainkan terpadu dalam satu kesatuan rencana.

Program merupakan penjabaran lebih lanjut dari proses perencanaan. Perencanaan yang bersifat umum kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk program yang lebih rinci, meliputi jadwal kegiatan, pembagian tugas, alokasi sumber daya, serta mekanisme pelaksanaan. Melalui program, tujuan organisasi dapat dioperasionalkan menjadi tindakan nyata sehingga memudahkan proses pengawasan dan evaluasi terhadap hasil yang dicapai (Muharika, 2019:18).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa program merupakan suatu rancangan kegiatan yang disusun secara sistematis, terarah, dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan tertentu. Program tidak hanya menjadi pedoman pelaksanaan kerja, tetapi juga menjadi instrumen pengendalian dan evaluasi keberhasilan suatu kegiatan atau organisasi. penyelenggaraan kegiatan publik maupun swasta.

3. Pengelolaan

Pengertian Pengelolaan merupakan bahasa dari kata kelola yang dapat diartikan “manajemen” yang berarti keterlaksanaan sebuah pimpinan. Dapat

kita ketahui bahwasanya pengelolaan adalah sebuah pengadministrasian, pengaturan maupun penataan suatu kegiatan.

Pengelolaan itu berakar dari kata “kelola” dan istilah lainnya yaitu “manajemen” yang artinya ketatalaksanaan, tata pimpinan. Menurut Bahri dan Zain dalam (Wowor *et al*, 2019:3) bahwa pengelolaan itu adalah pengadministrasian, pengaturan atau penataan suatu kegiatan. Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata “management.”

Marry Parker Follet mendefinisikan pengelolaan adalah seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut M. Manulang dalam bukunya dasar-dasar manajemen istilah pengelolaan (manajemen) mengandung tiga pengetahuan, yaitu pertama sebagai manajemen sebagai suatu proses, kedua, manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melakukan aktifitas manajemen dan yang ketiga, manajemen sebagai suatu seni (suatu art) dan sebagai suatu ilmu (Wowor *et al*, 2019:3).

4. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

a. Pengertian Desa

Menurut Menurut bahasa Sansekerta kata “desa” berasal dari kata “dhesi” yang berarti tanah kelahiran. Desa atau village diartikan sebagai “a groups of house or shops in a country area, smaller than a town.” Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan hak asal-usul dan adat

istiadat yang diakui dalam pemerintahan nasional dan berada di daerah kabupaten.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) definisi desa bisa diartikan sebagai kesatuan wilayah yang dihuni oleh sejumlah keluarga yang mempunyai sistem pemerintahan sendiri atau kelompok rumah di luar kota yang merupakan kesatuan atau udik atau dusun (dalam arti daerah pedalaman sebagai lawan kota) yang dikepalai oleh kepala desa. Adapun pengertian desa menurut beberapa tokoh adalah sebagai berikut (Firmansyah, 2019:2):

- 1) Desa menurut Rahardjo adalah gejala yang bersifat universal, yang terdapat di mana pun di dunia ini. Sebagai suatu komunitas kecil, yang terikat pada lokalitas tertentu, baik sebagai tempat tinggal (secara menetap) maupun bagi pemenuhan kebutuhannya, terutama yang bergantung pada pertanian. Desa di mana pun cenderung memiliki karakteristik tertentu yang sama.
- 2) Menurut Koentjaraningrat, Desa adalah “komunitas kecil yang menetap tetap di suatu tempat.” Ia tidak memberikan penegasan bahwa komunitas desa secara khusus bergantung pada sektor pertanian. Dengan kata lain, masyarakat desa sebagai sebuah komunitas kecil dapat saja memiliki ciri-ciri aktivitas ekonomi yang beragam, tidak di sektor pertanian saja.

- 3) Menurut Bambang Utoyo, desa diartikan sebagai tempat sebagian orang yang mempunyai mata pencarian petani dan menghasilkan bahan makanan untuk di makan.
- 4) Drs. H.R. Bintarto mengatakan bahwa desa adalah perwujudan geografis yang ditimbulkan oleh unsur-unsur fisiografis, sosial, ekonomis politik, kultural setempat dalam hubungan dan pengaruh timbal balik dengan daerah lain.
- 5) Paul H. Landis, mengemukakan definisi desa dengan cara membuat tiga pemilahan berdasarkan pada tujuan analisis. Pertama, untuk analisis statistik, desa didefinisikan sebagai lingkungan yang penduduknya kurang dari 2500 orang. Kedua, untuk tujuan analisa sosial-psikologi, desa didefinisikan sebagai suatu lingkungan yang penduduknya memiliki hubungan yang akrab dan serba informal di antara sesama warganya. Ketiga, untuk tujuan analisis ekonomi, desa didefinisikan sebagai lingkungan yang penduduknya bergantung pada pertanian.

Dalam Undang-Undang nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menyebutkan bahwa 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 pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak

tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

b. Pengertian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah 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 sebesarbarnya kesejahteraan masyarakat desa.

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. BUMDes menurut Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah didirikan antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Berangkat dari cara pandang ini, jika pendapatan asli desa dapat diperoleh dari BUMDes, maka kondisi itu akan mendorong setiap Pemerintah Desa memberikan “*goodwill*” dalam merespon pendirian BUMDes. Sebagai salah satu lembaga ekonomi yang beroperasi dipedesaan, BUMDes harus memiliki perbedaan dengan lembaga ekonomi pada umumnya. Ini dimaksudkan agar keberadaan dan kinerja BUMDes mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan warga desa. Disamping itu, supaya tidak berkembang

sistem usaha kapitalistik di pedesaan yang dapat mengakibatkan terganggunya nilai-nilai kehidupan bermasyarakat.

Terdapat 7 (tujuh) ciri utama yang membedakan BUMDes dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

- 1) Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama
- 2) Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil)
- 3) Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*)
- 4) Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar
- 5) Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*)
- 6) Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes
- 7) Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).

c. Prinsip Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Pengelolaan BUMDes harus dijalankan dengan menggunakan prinsip kooperatif, partisipatif, emansipatif, transparansi, akuntable, dan sustainable, dengan mekanisme member-base dan *self help* yang dijalankan secara profesional, dan mandiri. Berkenaan dengan hal itu, untuk membangun BUMDes diperlukan informasi yang akurat dan tepat

tentang karakteristik ke-lokal-an, termasuk ciri sosial-budaya masyarakatnya dan peluang pasar dari produk (barang dan jasa) yang dihasilkan.

BUMDes sebagai badan usaha yang dibangun atas inisiatif masyarakat dan menganut asas mandiri, harus mengutamakan perolehan modalnya berasal dari masyarakat dan Pemdes. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan BUMDes dapat memperoleh modal dari pihak luar, seperti dari Pemerintah Kabupaten atau pihak lain, bahkan dapat pula melakukan pinjaman kepada pihak ke tiga, sesuai peraturan perundang-undangan. Pengaturan lebih lanjut mengenai BUMDes tentunya akan diatur melalui Peraturan Daerah (Perda).

BUMDes didirikan dengan tujuan yang jelas. Tujuan tersebut, akan direalisasikan diantaranya dengan cara memberikan pelayanan kebutuhan untuk usaha produktif terutama bagi kelompok miskin di pedesaan, mengurangi praktek ijon (rente) dan pelepasan uang, menciptakan pemerataan kesempatan berusaha, dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Hal penting lainnya adalah BUMDes harus mampu mendidik masyarakat membiasakan menabung, dengan cara demikian akan dapat mendorong pembangunan ekonomi masyarakat desa secara mandiri.

Pengelolaan BUMDes, diprediksi akan tetap melibatkan pihak ketiga yang tidak saja berdampak pada masyarakat desa itu sendiri, tetapi juga masyarakat dalam cakupan yang lebih luas (kabupaten). Oleh

sebab itu, pendirian BUMDes yang diinisiasi oleh masyarakat harus tetap mempertimbangkan keberadaan potensi ekonomi desa yang mendukung, pembayaran pajak di desa, dan kepatuhan masyarakat desa terhadap kewajibannya. Kesemua ini menuntut keterlibatan pemerintah kabupaten. Diprediksi bahwa karakteristik masyarakat desa yang perlu mendapat pelayanan utama BUMDes adalah:

- 1) Masyarakat desa yang dalam mencukupi kebutuhan hidupnya berupa pangan, sandang dan papan, sebagian besar memiliki matapencaharian di sektor pertanian dan melakukan kegiatan usaha ekonomi yang bersifat usaha informal;
- 2) Masyarakat desa yang penghasilannya tergolong sangat rendah, dan sulit menyisihkan sebagian penghasilannya untuk modal pengembangan usaha selanjutnya;
- 3) Masyarakat desa yang dalam hal tidak dapat mencukupi kebutuhan hidupnya sendiri, sehingga banyak jatuh ke tangan pengusaha yang memiliki modal lebih kuat; dan yang terpenting adalah
- 4) Masyarakat desa yang dalam kegiatan usahanya cenderung diperburuk oleh sistem pemasaran yang memberikan kesempatan kepada pemilik modal untuk dapat menekan harga, sehingga mereka cenderung memeras dan menikmati sebagian besar dari hasil kerja masyarakat desa.

Atas dasar prediksi tersebut, maka karakter BUMDes sesuai dengan ciri-ciri utamanya, prinsip yang mendasari, mekanisme dan

sistem pengelolaannya. Secara umum pendirian BUMDes dimaksudkan untuk:

- 1) Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat (standar pelayanan minimal), agar berkembang usaha masyarakat di desa.
- 2) Memberdayakan desa sebagai wilayah yang otonom berkenaan dengan usaha-usaha produktif bagi upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran dan peningkatan PADesa.
- 3) Meningkatkan kemandirian dan kapasitas desa serta masyarakat dalam melakukan penguatan ekonomi di desa.

Prinsip-prinsip pengelolaan BUMDes penting untuk dielaborasi atau BUMDes diuraikan agar difahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, dan masyarakat. Terdapat 6 (enam) prinsip dalam mengelola BUMDes yaitu:

- 1) Kooperatif. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus mampu melakukan kerjasama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
- 2) Partisipatif. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha BUMDes.

- 3) Emansipatif. Semua komponen yang terlibat di dalam BUMDes harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
- 4) Transparan. Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
- 5) Akuntabel. Seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggung jawabkan secara teknis maupun administratif.
- 6) Sustainabel. Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

Terkait dengan implementasi Alokasi Dana Desa (ADD), maka proses penguatan ekonomi desa melalui BUMDes diharapkan akan lebih berdaya. Hal ini disebabkan adanya penopang yakni dana anggaran desa yang semakin besar. Sehingga memungkinkan ketersediaan permodalan yang cukup untuk pendirian BUMDes. Jika ini berlaku sejalan, maka akan terjadi peningkatan PADesa yang selanjutnya dapat digunakan untuk kegiatan pembangunan desa. Hal utama yang penting dalam upaya penguatan ekonomi desa adalah memperkuat kerjasama (kooperatif), membangun kebersamaan/ menjalin kerekatan disemua lapisan masyarakat desa. Sehingga itu menjadi daya dorong (*steam engine*) dalam upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran, dan membuka akses pasar.

d. Fungsi dan Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa merupakan lembaga yang bersifat akomodatif terhadap lembaga peningkatan ekonomi masyarakat pedesaan karena berfungsi sebagai wadah pemusatan kegiatan diantaranya:

- 1) Bidang pembiayaan meliputi bidang keuangan yang terdiri atas penghimpunan dan penyaluran dana melalui simpan pinjam dan pengelolaan resiko.
- 2) Bidang non jasa keuangan yang terdiri atas konsultasi manajemen simpan pinjam, pendidikan dan pelatihan, akuntansi dan audit, pengadaan sarana usaha dan audit.
- 3) Pengembangan usaha lainnya seperti pengembangan unit bisnis seperti jasa transportasi, komunikasi dan lainnya.

Empat tujuan utama pendirian BUMDes adalah:

- 1) Meningkatkan perekonomian desa;
- 2) Meningkatkan pendapatan asli desa;
- 3) Meningkatkan pengolahan potensi desa sesuai dengan kebutuhan masyarakat;
- 4) Menjadi tulang punggung pertumbuhan dan pemerataan ekonomi pedesaan.

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 Untuk mencapai tujuan

BUMDes dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan (produktif dan konsumtif) masyarakat melalui pelayanan distribusi barang dan jasa yang dikelola masyarakat dan Pemdes. Pemenuhan kebutuhan ini diupayakan tidak memberatkan masyarakat, mengingat BUMDes akan menjadi usaha desa yang paling dominan dalam menggerakkan ekonomi desa. Lembaga ini juga dituntut mampu memberikan pelayanan kepada non anggota (di luar desa) dengan menempatkan harga dan pelayanan yang berlaku standar pasar. Artinya terdapat mekanisme kelembagaan/tata aturan yang disepakati bersama, sehingga tidak menimbulkan distorsi ekonomi di pedesaan disebabkan usaha yang dijalankan oleh BUMDes

e. Jenis Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Departemen Pendidikan Nasional dalam bukunya *“Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)”* tahun 2007 menyebutkan bahwa jenis -jenis BUMDes sebagai berikut:

1) Bisnis Sosial/Serving

Melakukan pelayanan pada warga sehingga warga mendapatkan manfaat sosial yang besar. Pada model usaha seperti ini BUMDes

tidak menargetkan keuntungan profit. Jenis bisnis ini seperti pengelolaan air minum, pengolahan sampah dan sebagainya.

2) Keuangan/Banking

BUMDes bisa membangun lembaga keuangan untuk membantu warga mendapatkan akses modal dengan cara yang mudah dengan bunga semurah mungkin. Bukan rahasia lagi, sebagian besar bank komersil di negeri ini tidak berpihak pada rakyat kecil pedesaan. Selain mendorong produktivitas usaha milik warga dari sisi permodalan, jenis usaha ini juga bisa menyelamatkan nasib warga dari cengkeraman renternir yang selama ini berkeliaran di desa-desa.

3) Bisnis Penyewaan/Renting

Menjalankan usaha penyewaan untuk memudahkan warga mendapatkan berbagai kebutuhan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan misalnya penyewaan gedung, alat pesta, penyewaan traktor dan sebagainya.

4) Lembaga Perantara/Brokering

BUMDes menjadi perantara antara komoditas yang dihasilkan warga pada pasar yang lebih luas sehingga BUMDes memperpendek jalur distribusi komoditas menuju pasar. Cara ini akan memberikan dampak ekonomi yang besar pada warga sebagai produsen karena tidak lagi dikuasai tengkulak.

5) Perdagangan/Trading

BUMDes menjalankan usaha penjualan barang atau jasa yang dibutuhkan masyarakat yang selama ini tidak bisa dilakukan warga secara perorangan. Misalnya, BUMDes mendirikan Pom Bensin bagi kapal-kapal di desa nelayan. BUMDes mendirikan pabrik es ada nelayan sehingga nelayan bisa mendapatkan es dengan lebih murah untuk menjaga kesegaran ikan tangkapan mereka ketika melaut.

6) Usaha Bersama/Holding

BUMDes membangun sistem usaha terpadu yang melihat banyak usaha di desa. Misalnya, BUMDes mengelola wisata desa dan membuka akses seluasnya pada penduduk untuk bisa mengambil berbagai peran yang dibutuhkan dalam kegiatan usaha wisata itu.

7) Kontraktor/Contracting

Menjalankan pola kerja kemitraan pada berbagai kegiatan desa seperti pelaksana proyek desa, pemasok berbagai bahan pada proyek desa, penyedia jasa cleaning servise dan lain-lain. Apalagi sejak 2018 pemerintah desa dilarang mengundang kontraktor dari luar desa untuk mengerjakan berbagai proyek yang dimiliki desa. Hal penting dalam pembuatan keputusan mengenai unit usaha adalah, BUMDes tidak boleh mematikan potensi usaha yang sudah dijalankan warga desanya. Usaha BUMDes juga harus memiliki

kemampuan memberdayakan kesejahteraan banyak orang. Ini yang disebut sebagai asas subsidiaritas.

C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, dijelaskan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) adalah badan hukum yang didirikan oleh desa dan/atau bersama desa-desa guna mengelola usaha, memanfaatkan aset, mengembangkan investasi dan produktivitas, menyediakan jasa pelayanan, serta mengelola jenis usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes dibentuk sebagai instrumen untuk meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan potensi lokal, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Oleh karena itu, pengelolaan BUMDes harus dilakukan secara profesional, transparan, dan akuntabel agar tujuan pembentukannya dapat tercapai secara maksimal.

Efektivitas program BUMDes menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan bahwa keberadaannya benar-benar memberikan manfaat bagi masyarakat desa. Efektivitas tidak hanya dilihat dari terlaksananya kegiatan usaha, tetapi juga dari sejauh mana program mampu mencapai sasaran, meningkatkan partisipasi masyarakat, menghasilkan keuntungan, serta berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat desa secara berkelanjutan.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori efektivitas menurut Campbell J.P. yang meliputi lima indikator, yaitu keberhasilan program, keberhasilan sasaran, kepuasan terhadap program, tingkat input dan output, serta

pencapaian tujuan secara menyeluruh. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengetahui efektivitas Program BUMDes di Desa Banua Hanyar serta untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas program tersebut.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran berikut ini.



Gambar 2. 1
Kerangka Pemikiran

