

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Hasil Penelitian Terdahulu

1. Ahmad Yani (2020) mahasiswa STIA Amuntai jurusan Administrasi Publik dengan penelitiannya yang berjudul "Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara" penelitiannya menggunakan metode penelitian kualitatif bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan BUMDes di Kecamatan Haur Gading. Hal ini dilihat dari perencanaan sudah menunjukkan bahwa semua anggota memikirkan semua strategi untuk mencapai semua tujuan, baik itu cara pelaksanaannya, kemungkinan dari keberhasilannya, siapa dan apa saja yang dilibatkan dalam perencanaan ini, serta hal-hal lain yang perlu diperhatikan sebelum pelaksanaan suatu rencana tersebut dilaksanakan. Pengorganisasian setiap sumber daya sudah ditempatkan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Pelaksanaan apa yang telah direncanakan dan diorganisasikan untuk mencapai tujuan organisasi sudah mulai dilaksanakan atau dijalankan. Pengendalian, para atasan sudah berusaha untuk meyakinkan anggota bahwa organisasi masih berjalan dalam arahan yang tepat atau sesuai tujuan. Lalu juga untuk mengetahui apa saja faktor yang mempengaruhinya serta dicari upaya untuk dapat memperbaikinya. Dari penelitiannya tersebut diketahui bahwa BUMDes di tempat tersebut masih belum optimal dimana masih mengalami hambatan diantaranya kurang serius pengelola yang tidak mengerjakan tugas sehingga terbengkalai, kurangnya jumlah

pengelola BUMDes karena tidak mudah mencari sumber daya manusia yang unggul di desa jika pun ada orang-orang yang berkualitas mereka sudah bekerja ditempat lain. Sistem manajemen BUMDes yang lambat seperti dalam hal mencari usaha yang cocok, sehingga BUMDes tidak berkembang dengan baik sedangkan dari segi permodalan sudah di dukung oleh pemerintah namun modal tersebut juga masih kurang. Untuk upaya yang dilakukan ketua dan anggota BUMDes mengadakan pelatihan tentang pengelolaan BUMDes, pengelola BUMDes berusaha menggandeng usaha-usaha kecil yang lagi kesulitan dengan usaha mereka, membuat dan mengajukan proposal bantuan modal, membangun relasi, semakin banyak investor semakin banyak keuntungan yang akan dihasilkan.

2. Agita Putri (2018), dengan judul penelitian Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (studi Desa Teluk Sasak Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan). Adapun penelitian yang dihasilkan yaitu sebagai berikut. Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian, dapat disimpulkan bahwa hasil dan dampak dari kebijakan pemerintah berupa program Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sungai Teluk Sasak yang sudah dapat berjalan dengan baik. BUMDes di desa ini sudah dapat membuat Masyarakat menjadi mandiri melalui unit simpan pinjam BUMDes Desa Teluk Sasah yang telah dijalankan. Sebagai badan usaha desa yang bertujuan untuk meningkatkan pendapatan desa dan Masyarakat, program BUMDes Desa Teluk Sasah sudah dapat menjadikan unit usaha yang dijalankannya sebagai sumber pendapatan

untuk Desa Teluk Sasah guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) namun belum sesuai harapan. Sehingga program ini tidak dapat menjadi salah satu dari penopang perekonomian desa maupun Masyarakat Desa Teluk Sasah.

Tabel 2.2

Perbedaan Penelitian Terdahulu

Aspek	Ahmad Yani (2020)	Agita Putri (2018)	Penelitian Ini (Siti Munawarah, 2026)
Judul	Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara	Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Masyarakat (Studi Desa Teluk Sasah Kecamatan Seri Kuala Lobam Kabupaten Bintan)	Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Batuah di Desa Palimbang Sari Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara
Lokus	Kecamatan Haur Gading secara umum (multi-desa/kecamatan)	Desa Teluk Sasah, Kecamatan Seri Kuala Lobam, Kabupaten Bintan, Kepulauan Riau	Desa Palimbang Sari, Kecamatan Haur Gading, Kabupaten Hulu Sungai Utara
Fokus/Tujuan	Mengetahui pengelolaan BUMDes secara umum dan faktor-faktor penghambatnya	Mengetahui pengelolaan BUMDes dalam kaitannya dengan peningkatan pemberdayaan masyarakat	Mengetahui pengelolaan BUMDes Batuah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya
Teori yang Digunakan	Teori pengelolaan (planning, organizing, pelaksanaan, pengendalian) tanpa menggunakan teori George R. Terry	Tidak menggunakan teori George R. Terry; berfokus pada aspek pemberdayaan masyarakat	Teori George R. Terry: Planning, Organizing, Staffing, Motivating, Controlling

Metode Penelitian	Kualitatif	Kualitatif deskriptif	Kualitatif deskriptif
Unit Usaha	Berbagai BUMDes di Kecamatan Haur Gading (tidak spesifik satu BUMDes)	Unit simpan pinjam BUMDes Desa Teluk Sasah	Jasa sewa perlengkapan hajatan dan budidaya tambak kolam ikan
Hasil Penelitian	BUMDes di Kecamatan Haur Gading belum optimal: SDM kurang serius, jumlah pengelola terbatas, sistem manajemen lambat, dan modal masih kurang	BUMDes berjalan cukup baik; unit simpan pinjam menjadi sumber PADes, namun belum optimal sebagai penopang perekonomian desa	Pengelolaan BUMDes Batuah cukup baik; lemah pada aspek staffing, motivating, dan controlling (tindakan perbaikan masih berupa teguran)
Persamaan dengan Penelitian Ini	Sama-sama mengkaji tema Pengelolaan BUMDes, menggunakan pendekatan kualitatif, dan hasil menunjukkan belum optimal	Sama-sama mengkaji Pengelolaan BUMDes, menggunakan metode kualitatif deskriptif	Penelitian ini sama-sama mengkaji Pengelolaan BUMDes, menggunakan metode kualitatif

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Ahmad Yani (2020) terletak pada empat aspek utama. Pertama, dari segi lokus, penelitian Ahmad Yani (2020) mencakup BUMDes di seluruh Kecamatan Haur Gading secara umum tanpa memfokuskan pada satu desa tertentu, sedangkan penelitian ini secara spesifik mengkaji BUMDes Batuah di Desa Palimbang Sari. Kedua, dari segi teori, penelitian Ahmad Yani (2020) menggunakan fungsi manajemen yang berbeda yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian, sementara penelitian ini menggunakan teori George R. Terry yang mencakup lima fungsi: *Planning*, *Organizing*, *Staffing*,

Motivating, dan *Controlling*. Ketiga, dari segi unit usaha, penelitian Ahmad Yani (2020) tidak memfokuskan pada jenis usaha tertentu, sedangkan penelitian ini secara khusus mengkaji unit usaha jasa sewa perlengkapan hajatan dan budidaya tambak kolam ikan. Keempat, dari segi waktu, penelitian Ahmad Yani (2020) dilakukan pada tahun 2020, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2026 sehingga kondisi dan perkembangan BUMDes yang dikaji pun berbeda.

Adapun perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian Agita Putri (2018) dapat dilihat dari empat sisi. Pertama, dari segi lokus, penelitian Agita Putri (2018) dilaksanakan di Desa Teluk Sasah, Kecamatan Seri Kuala Lobam, Kabupaten Bintan, Provinsi Kepulauan Riau, sedangkan penelitian ini dilaksanakan di Desa Palimbang Sari, Kecamatan Haur Gading, Kabupaten Hulu Sungai Utara, Provinsi Kalimantan Selatan. Kedua, dari segi fokus penelitian, penelitian Agita Putri (2018) menitikberatkan pada pengelolaan BUMDes dalam kaitannya dengan peningkatan pemberdayaan masyarakat, sedangkan penelitian ini berfokus pada pengelolaan BUMDes Batuah beserta faktor-faktor yang mempengaruhinya. Ketiga, dari segi teori, penelitian Agita Putri (2018) tidak menggunakan teori George R. Terry dan lebih menekankan aspek pemberdayaan masyarakat, sementara penelitian ini secara eksplisit menggunakan teori George R. Terry yang mencakup *Planning*, *Organizing*, *Staffing*, *Motivating*, dan *Controlling* sebagai kerangka analisis. Keempat, dari segi unit usaha, penelitian Agita Putri (2018) berfokus pada unit simpan pinjam BUMDes, sedangkan penelitian ini mengkaji unit usaha jasa sewa perlengkapan hajatan dan budidaya tambak kolam ikan.

Dengan demikian, penelitian-penelitian terdahulu tersebut menjadi referensi dan bahan perbandingan yang berharga bagi penulis dalam memperkuat landasan penelitian tentang Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Batuah di Desa Palimbang Sari Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara.

B. Tinjauan Teoritis

1. Pengelolaan

a. Pengertian Pengelolaan

Menurut Harold koontz dan O'Donel dalam (Saifuddin (2018:53) mendefinisikan pengelolaan sebagai usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.

Menurut Prajudi Atmosudirdjo (Saifuddin (2018:53) pengelolaan adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumber daya, yang menurut suatu perencanaan (planning), diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja yang tertentu

Griffin (Qadri dkk. (2025:283) Pengelolaan atau Manajemen adalah serangkaian kegiatan termasuk perencanaan, organisasi, koordinasi, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Halim et al (Qadri dkk. (2025:283) Pengelolaan adalah suatu proses yang sistematis dalam menjalankan suatu tujuan yang di dalamnya terdapat perencanaan, pengarahan, pengontrolan,

pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin sehingga perencanaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Poerwadarminta (Qadri dkk. (2025:283) menyatakan bahwa pengertian Pengelolaan berasal dari kata kelola yang mendapat awalan "peng" dan akhiran "an" sehingga menjadi pengelolaan yang berarti pengurus, perawatan, pengawasan, dan pengaturan. Lebih lanjut dikemukakan bahwa Pengertian lain dari Pengelolaan merupakan terjemahan bahasa Inggris dari kata "management", berasal dari kata to manage yang artinya mengatur.

Menurut F. Taylor (Hardjoeno (2024:43), "Manajemen adalah seni mengetahui apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan dan melihat bahwa itu dilakukan dengan cara terbaik dan termurah".

Menurut Harold Koontz (Hardjoeno (2024:43), "Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu dan bersama orang-orang dalam kelompok yang diorganisasikan secara formal. Ini adalah seni menciptakan lingkungan di mana orang dapat melakukan dan individu dan dapat bekerja sama menuju pencapaian tujuan kelompok".

Menurut Prajudi Atmosudirdjo (Hardjoeno (2024:43), "Manajemen merupakan penyelenggaraan sesuatu dengan menggerakkan orang-orang, uang, mesin-mesin, dan alat-alat sesuai dengan kebutuhan".

Hasibuan (Sahidi (2022:94-95) mengartikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi

usaha-usaha dari anggota organisasi dan dari sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai organisasi yang telah ditetapkan.

Sementara, Hasibuan (Sahidi (2022:94-95), "Manajemen Sumber Daya Manusia" mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara akuntabel dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.

Simon (Zulfah (2026:7) menjelaskan tata kelola sebagai aktivitas kelompok yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

Moh. Rifai (Zulfah dkk. (2026:7) menjelaskan bahwa tata kelola merupakan suatu upaya bantuan agar suatu kegiatan dapat berjalan dengan lancar dalam rangka mencapai sasaran tanpa menyia-nyiakan sumber daya yang tersedia. Pengertian tata kelola dapat diartikan sebagai segala aktivitas yang perlu yang dilakukan untuk dapat meraih suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Lebih lanjut, Moh. Rifai menjelaskan bahwa pengelolaan adalah keseluruhan proses yang mempergunakan dan mengikutsertakan semua sumber potensi yang tersedia dan yang sesuai, baik personal maupun material, dalam usaha untuk mencapai bersama suatu tujuan secara efektif dan efisien.

Siagian (Zulfah dkk. (2026:7) mengemukakan pengertian pengelolaan adalah sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atau lebih yang didasarkan atas rasionalitas tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Menurut Utomo (2021:73), pengelolaan merupakan kegiatan *engineering* yaitu kegiatan *to produce, to implement* dan *to appraise the effectiveness of the curriculum*. Pengelolaan juga diartikan sebagai upaya menata sumber daya agar organisasi terwujud secara produktif.

b. Teori Pengelolaan

1) George R. Terry

Penting untuk di ingat bahwa manajemen atau pengelolaan adalah bentuk kerja. Manajer dalam melakukan pekerjaannya harus melakukan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry (2020:8), yang terdiri dari berikut ini:

a) *Planning*

Planning adalah menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

b) *Organizing*

Organizing adalah mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

c) *Staffing*

Staffing adalah menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan tenaga kerja.

d) *Motivating*

Motivating adalah mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.

e) *Controlling*

Controlling adalah mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.

2) John D. Milles:

John D. Milles (Sutangsa (2024:295-297)

mengklasifikasikan fungsi-fungsi manajemen ke dalam dua kategori:

- a) *Directing* (Pengarahan dan Bimbingan):
- b) Memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahan.
- c) *Facilitating* (Pemberian Bantuan): Memberikan bantuan dalam mencapai tujuan.

3) Harold Koontz dan Cyrill O Donell

Harold Koontz dan Cyrill O Donell (Sutangsa (2024:295-297) menggolongkan fungsi-fungsi manajemen ke dalam lima urutan, dengan singkatan POSDC:

- a) *Planning* (Perencanaan): Menentukan tujuan dan cara mencapainya.
- b) *Organizing* (Pengorganisasian): Mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan.
- c) *Staffing* (Penyusunan Staf): Menempatkan dan mengembangkan sumber daya manusia.
- d) *Directing* (Pengarahan): Memberikan arahan kepada bawahan.
- e) *Controlling* (Pengawasan): Memantau dan menilai kinerja untuk memastikan pencapaian tujuan.

4) John R Schermerhon, James G Hunt, dan Richard N Osborn

Schermerhon, Hunt, dan Osborn (Sutangsa (2024:295-297)

mengemukakan empat fungsi manajemen:

- a) *Planning (Perencanaan)*: Memilih tujuan dan mengidentifikasi kegiatan untuk mencapainya.
- b) *Organizing (Pengorganisasian)*: Menggabungkan sumber daya manusia dan nonmanusia.
- c) *Staffing, Directing, or Leading*: Pengadaan, pemilihan, pengkajian, dan peningkatan kemampuan pelaksana.
- d) *Controlling (Pengawasan)*: Memantau penampilan dan melakukan perbaikan.
- e) *Staffing, Directing, or Leading*: Pengadaan, pemilihan, pengkajian, dan peningkatan kemampuan pelaksana.

2. Pengertian Desa

Rahardjo, (Rusdiana (2022:8-9) memberikan pengertian desa dalam arti umum adalah; "Desa sebagai suatu gejala yang bersifat universal, terdapat dimanapun di dunia ini. sebagai suatu komunitas kecil, yang terikat pada lokalitas tertentu baik sebagai tempat tinggal (secara menetap) maupun bagi pemenuhan kebutuhan, dan terutama yang tergantung kepada pertanian, desa-desa cenderung mempunyai karakteristik-karakteristik tertentu yang sama".

Secara khusus Rahardjo (Rusdiana (2022:8-9), memberikan pengertian "Desa adalah setiap pemukiman para petani (peasant) sebenarnya faktor pertanian bukanlah ciri yang harus terlekat pada setiap desa" Ciri utama yang terlekat pada desa, ditandai oleh keterkaitan warganya terhadap suatu wilayah tertentu. Keterkaitan terhadap wilayah

ini di samping terutama untuk tempat tinggal, juga untuk menyangga kehidupan mereka".

Widjaja (Rusdiana (2022:8-9), memberikan pengertian desa adalah sebagai berikut: "Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat yang berdasarkan asal usul dan adat istiadat setempat yang diakui dalam sistem Pemerintahan Nasional berada di daerah Kabupaten"

Landis (Setiawan (2026:3) mendefinisikan desa berdasarkan tiga aspek: statistik, geografis, dan psikologis. Menurutnya, desa adalah suatu wilayah yang penduduknya kurang dari 2.500 jiwa (kriteria statistik AS), memiliki hubungan yang erat dengan alam, dan ditandai dengan hubungan sosial yang bersifat kekeluargaan serta homogen.

Redfield (Setiawan (2026:3) memandang desa sebagai "*little community*" (masyarakat kecil). Ia merumuskan bahwa desa adalah kesatuan masyarakat yang memiliki empat ciri utama: ukuran kecil, homogenitas, kemandirian (semua kebutuhan terpenuhi di dalam), dan kekhasan yang membedakannya dengan masyarakat luar.

Pitirim A. Sorokin dan Carle C. Zimmerman (Setiawan (2026:3) mendefinisikan desa (masyarakat rural) melalui perbandingan dengan masyarakat kota. Desa adalah sistem sosial yang memiliki kepadatan penduduk rendah, mata pencaharian utama di bidang pertanian, serta interaksi sosial yang didasarkan pada identitas bersama dan intensitas tatap muka yang tinggi.

Menurut Kartohadikusumo (Setiawan (2026:3), Desa adalah suatu kesatuan hukum di mana bertempat tinggal suatu masyarakat yang berkuasa mengadakan pemerintahan sendiri.

Kertodidjojo (Setiawan (2026:3) mendefinisikan Desa adalah suatu wilayah yang penduduknya kurang dari 2.500 jiwa, mempunyai pergaulan hidup yang khusus (gotong royong), dan memiliki otonomi dalam mengatur rumah tangganya sendiri.

Rahardjo (Sriyana (2022:18) mendefinisikan desa 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.

H.A.W. Widjaja (Sriyana (2022:18) menyatakan desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai susunan asli berdasarkan hak asal-usul yang bersifat istimewa. Landasan pemikiran dalam mengenai pemerintahan desa adalah keragaman, partisipasi, otonomi asli, demokratisasi, dan pemberdayaan masyarakat.

Egon E. Bergel (Sriyana (2022:19) mendefinisikan desa selalu dikaitkan dengan pertanian dan desa sebagai pemukiman para petani (peasants). Sekalipun demikian, faktor pertanian bukanlah satu-satunya ciri yang harus melekat pada setiap desa.

Soetardjo Kartohadikoesoemo (Sriyana (2022:20) menyatakan desa adalah suatu kesatuan hukum dimana bermukim suatu masyarakat yang berkuasa dan masyarakat tersebut mengadakan pemerintah sendiri.

R. Bintarto (Sriyana (2022:20) mendefinisikan desa merupakan suatu hasil perpaduan antara kegiatan sekelompok manusia dengan lingkungannya. Hasil perpaduan itu menjadi wujud atau ketampakan muka bumi yang ditimbulkan oleh unsur fisiografis, sosial, ekonomi, politik, dan kultural yang saling berinteraksi di antara unsur-unsur tersebut, dan juga dalam hubungannya dengan daerah-daerah lain.

Bintarto (Matheus (2022:9) mendefinisikan desa merupakan perwujudan atau kesatuan geografi, sosial, ekonomi, politik, dan kultural yang terdapat di suatu daerah di dalam hubungan serta pengaruhnya secara timbal balik dengan daerah lain.

Paul H. Landis (Matheus (2022:9) mengemukakan desa sebagai suatu wilayah yang penduduknya kurang dari 2.500 jiwa dengan ciri-ciri, yaitu (1) memiliki pergaulan hidup yang saling kenal, (2) pertalian perasaan yang sama tentang kesukaan terhadap kebiasaan, (3) mata pencaharian agraris karena sangat dipengaruhi oleh keadaan alam, seperti iklim dan kekayaan alam, dan (4) pekerjaan-pekerjaan nonagraris merupakan pekerjaan sampingan.

Koentjaraningrat (Matheus (2022:10) mendefinisikan desa sebagai komunitas kecil yang menetap di suatu daerah.

Menurut Kansil (Matheus (2022:10), desa adalah suatu wilayah yang ditempati oleh sejumlah penduduk sebagai kesatuan masyarakat termasuk

di dalamnya kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai organisasi pemerintahan terendah, langsung di bawah camat dan berhak menyelenggarakan rumah tangganya sendiri dalam ikatan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Tentunya pengelolaan kekayaan milik desa harus dilaksanakan berlandaskan asas kepentingan umum, fungsional, kepastian hukum, keterbukaan, efisiensi, efektivitas, akuntabilitas dan kepastian nilai ekonomi. Hal ini ditunjukkan agar pengelolaan kekayaan desa menjadi sarana mewujudkan pembangunan desa.

3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

a. Pengertian BUMDes

Pengertian BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa menurut Permendagri No. 39 Tahun 2010 tentang BUMDes adalah Badan Usaha Desa yang didirikan oleh pemerintah desa dan dibiayai oleh pemerintah desa dan masyarakat setempat. BUMDes merupakan organisasi usaha desa yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa, dan didirikan berdasarkan kebutuhan dan potensi yang ada di desa (Indawati dkk., 2024, hlm. 5-6).

Menurut Dimyati et al (Indawati dkk. (2024:5-6) dalam hal peran keuntungan BUMDes, diketahui bahwa keuntungan atau pendapatan BUMDes berkaitan dengan pendapatan usaha BUMDes lainnya, termasuk usaha yang sebenarnya dikelola oleh BUMDes. Usaha BUMDes juga dapat memanfaatkan potensi yang ada di desa, sehingga meningkatkan keunggulan dan keuntungan. Faktanya, berkembangnya

usaha BUMDes berdampak pada masyarakat sekitar, dan usaha ini dapat menjadi sumber pendapatan bagi sebagian masyarakat yang mengelola usaha BUMDes.

Revitalisasi dan pengembangan BUMDes untuk mencapai indikator Tujuan Pembangunan Berkelanjutan Desa harus dibarengi dengan pengelolaan keuangan yang baik dan efisien sesuai dengan peraturan perundang-undangan terkait. Pengelolaan keuangan desa menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 meliputi 4 prinsip yaitu, transparan, akuntabel, Partisipatif, serta tertib dan disiplin anggaran. Pengelolaan keuangan pada BUMDes juga mengadopsi tahapan pengelolaan keuangan pada tingkat desa seperti yang tertuang dalam Peraturan Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa yaitu perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, serta pertanggungjawaban (Pemerintah Republik Indonesia, 2018).

BUM Desa sebagai badan hukum dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku sesuai kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. Dengan demikian, bentuk BUM Desa dapat beragam di setiap desa di Indonesia. Ragam bentuk ini sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumber daya yang dimiliki masing-masing desa (Indahwati dkk., 2024, hlm. 5-6).

BUM Desa bisa menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum dan dalam kegiatannya tidak hanya berorientasi pada

keuntungan keuangan tetapi juga berorientasi untuk mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

BUM Desa dapat melaksanakan fungsi pelayanan jasa, perdagangan, dan pengembangan ekonomi lainnya. BUM Desa dapat menghimpun tabungan didalam skala lokal masyarakat desa, antara lain pengelolaan dana bergulir dan simpan pinjam.

b. BUM Desa dan Tradisi Berdesa

Terbitnya Undang-undang desa menempatkan desa menjadi wadah kolektif dalam hidup bernegara dan bermasyarakat hingga tercipta konsep tradisi berdesa sebagai konsep hidup bermasyarakat dan bernegara ranah desa. Inti gagasan dari tradisi berdesa antara lain sebagai berikut:

1. Desa menjadi basis modal sosial yang bisa memupuk tradisi solidarits, kerja sama, swadaya dan gotong royong secara inklusif yang melampaui batas-batas eksklusif kekerabatan, suku, gama, aliran, atau sejenisnya.
2. Desa mempunyai kekuasaan dan pemerintahan yang di dalamnya mengandung otoritas dan akuntabilitas untuk mengatur serta mengurus kepentingan masyarakat.
3. Desa hadir sebagai penggerak ekonomi lokal yang menjalankan fungsi proteksi dan distribusi pelayanan dasar kepada masyarakat.

Konsep tradisi berdesa merupakan salah satu gagasan mendasar yang mengiringi pendirian BUM Desa. Tradisi berdesa paralel dengan kekayaan modal sosial dan modal politik dan berpengaruh terhadap

daya tahan dan keberlanjutan BUM Desa. Inti gagasan dari tradisi berdesa dalam pendirian BUM Desa meliputi:

1. BUM Desa memerlukan modal sosial (kerja sama, solidaritas, kepercayaan, dan yang sejenisnya). Bagi pengembangan usaha yang menjangkau jejaring sosial yang lebih inklusif dan lebih luas.
2. BUM Desa berkembang di dalam politik inklusif melalui praksis musyawarah desa sebagai forum tertinggi bagi pengembangan usaha ekonomi desa yang digerakkan oleh BUM Desa.
3. BUM Desa merupakan salah satu bentuk usaha ekonomi desa yang bersifat kolektif antara pemerintahan desa dan masyarakat desa sehingga usaha ekonomi desa kolektif yang dilakukan oleh BUM Desa mengandung unsur bisnis sosial dan bisnis ekonomi.
4. BUM Desa merupakan badan usaha yang dimandatkan oleh undang-undang desa sebagai upaya menampung seluruh kegiatan bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum yang dikelola oleh desa dan/atau kerja sama antar desa.
5. BUM Desa menjadi arena perbelajaran bagi warga desa dalam menempa kapasitas manajerial, kewirausahaan, tata kelola desa yang baik, kepemimpinan, kepercayaan, serta aksi kolektif.
6. BUM Desa melakukan transformasi terhadap program yang diinisiasi pemerintah (*government driven*) menjadi milik desa.

c. Tujuan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

BUMDes memiliki berbagai peruntukan yang di jabarkan dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi RI No. 4 Tahun 2015, Pasal 3, yaitu:

1. Meningkatkan perekonomian desa.

Menurut undang-undang UUD 1945 Bab XIV, Pasal 33 menyatakan bahwa perekonomian Indonesia disusun atas usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan, dengan cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar- besarnya kemakmuran rakyat. Sehingga BUMDes hadir di desa sebagai agent ekonomi desa yang dikembangkan dengan asas kekeluargaan. Asas kekeluargaan tersebut dibangun dengan gotong-royong dan kerja sama. Cabang-cabang produksi yang akan dikembangkan oleh BUMDes akan mampu meningkatkan pendapatan dan diharapkan dapat berguna bagi masyarakat.

2. Mengoptimalkan aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa
BUMDes hadir untuk melakukan optimalisasi aset desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan desa.

Aset desa yang dimaksud dengan tanah kas desa, pasar desa, pasar hewan, tambatan perahu, bangunan desa, pelelangan ikan yang dikelola oleh desa, pelelangan hasil pertanian, hutan milik desa, mata air milik desa, pemandian umum, lain-lain kekayaan asli

desa. Dengan adanya BUMDes, maka aset desa tersebut diharapkan dapat dimanfaatkan dengan baik.

3. Meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa. Desa tentu memiliki potensi yang luar biasa khususnya sumber daya alam.

Di desa banyak ditemukan sumber daya alam yang melimpah. Keberlimpahan tersebut menjadi suatu unggulan yaitu dapat menggali potensi desa. Di desa tentu terdapat komoditas unggulan desa yang belum dimanfaatkan dengan baik. Kehadiran BUMDes dapat memanfaatkan potensi desa tersebut untuk diberikan manfaat ekonomi. Melalui BUMDes diharapkan potensi desa dapat diwujudkan dengan baik.

4. Mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan atau dengan pihak ketiga.

Melalui BUMDes, rencana kerja sama usaha antar desa dapat dibentuk. Kondisi tersebut menjadikan adanya keterkaitan antar desa dan hubungan kerja sama yang kreatif antar desa. Terjalannya hubungan yang baik antar desa dapat menimbulkan dampak yang baik juga. Dampak tersebut akan berada dalam semua bidang.

5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga.

Salah satu tujuan dari BUMDes ialah menciptakan peluang. Dengan adanya BUMDes akan tercipta peluang untuk

peningkatan ekonomi masyarakat. Melalui BUMDes proses bisnis akan terjadi dan jaringan pasar tentu akan terbentuk.

6. Membuka lapangan kerja.

Keberadaan BUMDes dapat membuka lapangan kerja bagi masyarakat. Dengan adanya BUMDes maka peluang membuka lowongan kerja di desa juga akan semakin tinggi.

7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa.

Kesejahteraan masyarakat merupakan salah satu tujuan utama dari berdirinya BUMDes. Hal tersebut merupakan cita-cita besar dari masyarakat desa. Pelayanan umum akan dapat dilayani di desa melalui BUMDes. Harapan yang besar dari warga terhadap BUMDes lainnya yaitu pertumbuhan dan pemerataan ekonomi.

8. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

Telah diterangkan pada beberapa poin sebelumnya yaitu BUMDes diharapkan mampu meningkatkan pendapatan masyarakat. Pendapatan masyarakat tersebut akan berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan asli Desa (PADesa).

Berdasarkan uraian diatas, sasaran dibangunnya BUMDes ialah diharapkan ekonomi desa akan terwujud, rakyat akan sejahtera, potensi desa akan terkelola, terciptanya lapangan pekerjaan. BUMDes didirikan berdasarkan kebutuhan dan potensi desa, tersedia sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa,

tersedia sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha, Sehingga poin penting dari berdirinya BUMDes sebagai konsep utama dalam pembangunan sumber daya ekonomi desa.

d. Prinsip pengelolaan BUMDes

Keterlibatan warga masyarakat mulai perencanaan, pelaksanaan kegiatan, pemantauan sampai laporan pertanggungjawaban pengurus diharapkan memberi semangat memajukan BUMDes sehingga aspek transparansi penting. Untuk mengelola BUMDes dengan baik, pengurus harus bersikap:

- a. *Kooperatif*, yaitu semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan usaha.
- b. *Partisipatif*, yaitu semua komponen yang terlibat dalam BUMDes harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang mampu mendorong kemajuan usaha BUMDes.
- c. *Emansipatif*, yaitu semua komponen yang terlibat dalam BUMDes diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suku, dan agama.
- d. *Transparan*, yaitu aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah.
- e. *Akuntabel*, yaitu keseluruhan kegiatan usaha harus bisa dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif.
- f. *Berkesinambungan*, yaitu kegiatan usaha harus dikembangkan serta dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUMDes.

C. Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2019:95) kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang urgen, pada dasarnya kerangka berpikir adalah penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan penelitian.

Dalam Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan, Pengelolaan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) . Artinya, seluruh aspek BUMDes harus dibahas bersama didalam musyawarah desa. Dan menegaskan BUMDes didirikan dengan tujuan antara lain agar meningkatkan perekonomian desa, meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi desa, membuka lapangan kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa yang semuanya itu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan serta pemerataan ekonomi desa.

Penelitian ini dilakukan pada BUMDes Batuah di desa Palimbang Sari Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara. Adapun fenomena masalah yang terjadi yaitu :

1. BUMDes Batuah belum sepenuhnya menempatkan tenaga pelaksana berdasarkan kompetensi dan keahlian yang sesuai. Sebagian besar pengurus masih minim pengalaman dalam mengelola BUMDes sehingga pengelolaan belum berjalan secara optimal dan memerlukan pelatihan lebih lanjut. (Sumber Data: Aparatur Desa Palimbang Sari)

2. Pelaksana BUMDes Batuah belum secara aktif mensosialisasikan keberadaan dan program usaha BUMDes kepada masyarakat Desa Palimbang Sari. Akibatnya, masih banyak masyarakat yang tidak mengetahui unit usaha yang dijalankan maupun manfaat BUMDes bagi warga desa. (Sumber Data: Aparatur Desa Palimbang Sari)
3. Tindakan perbaikan dalam pengawasan BUMDes Batuah masih sebatas teguran lisan dan belum disertai tindakan tegas maupun pemberian sanksi kepada pengelola yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga efektivitas pengawasan belum berjalan optimal. (Sumber Data: Aparatur Desa Palimbang Sari)

Untuk mengukur bagaimana Pengelolaan BUMDes Batuah di Desa Palimbang Sari Kecamatan Haur Gading Kabupaten Hulu Sungai Utara, maka penulis menggunakan teori mengenai pengelolaan menurut George R. Terry dalam buku Dasar-dasar Manajemen (2020:8):

1. *Planning*
2. *Organizing*
3. *Staffing*
4. *Motivating*
5. *Controlling*

Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran