# BAB I

# PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang

Indonesia merupakan negara agraris dan kepulauan yang memiliki kekayaan sumber daya alam, sumber daya manusia, serta keragaman sosial budaya yang sangat besar. Potensi tersebut tersebar di berbagai wilayah, terutama di kawasan perdesaan yang menjadi basis utama kegiatan pertanian, perkebunan, perikanan, peternakan, dan berbagai usaha ekonomi lokal lainnya. Berdasarkan data Kementerian Dalam Negeri, Indonesia memiliki lebih dari 75 ribu desa yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Besarnya jumlah desa tersebut menunjukkan bahwa pembangunan nasional tidak dapat dilepaskan dari keberhasilan pembangunan desa. Oleh karena itu, desa memiliki posisi yang sangat strategis sebagai ujung tombak pembangunan sekaligus sebagai pusat pertumbuhan ekonomi berbasis potensi lokal.

Keberadaan desa dengan berbagai karakteristik dan sumber daya yang dimilikinya merupakan modal penting dalam mewujudkan pembangunan yang berkelanjutan. Setiap desa memiliki potensi yang berbeda-beda sesuai dengan kondisi geografis, sumber daya alam, budaya, dan kemampuan masyarakatnya. Potensi tersebut dapat berupa sektor pertanian, perkebunan, perikanan, peternakan, pariwisata, industri rumah tangga, maupun usaha mikro yang apabila dikelola secara optimal mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun demikian, berbagai potensi tersebut masih menghadapi sejumlah kendala, seperti keterbatasan modal usaha, rendahnya kapasitas sumber daya manusia, lemahnya kelembagaan ekonomi desa, serta

terbatasnya akses terhadap pasar. Kondisi tersebut menyebabkan banyak potensi desa yang belum mampu memberikan nilai tambah secara optimal bagi peningkatan perekonomian masyarakat.

Sebagai upaya untuk memperkuat kemandirian desa, pemerintah menerbitkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang memberikan kewenangan lebih luas kepada desa dalam mengatur dan mengurus kepentingannya sendiri berdasarkan hak asal usul dan kewenangan lokal berskala desa. Undang-undang tersebut membawa perubahan paradigma pembangunan desa, yaitu dari desa sebagai objek pembangunan menjadi desa sebagai subjek pembangunan yang memiliki kewenangan untuk mengelola sumber daya dan menentukan arah pembangunan sesuai dengan kebutuhan masyarakatnya. Salah satu bentuk dari kebijakan tersebut adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) sebagai lembaga ekonomi desa yang berfungsi mengelola potensi dan aset desa secara profesional guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta Pendapatan Asli Desa (PADes).

BUMDes merupakan instrumen strategis dalam pembangunan ekonomi desa karena berperan sebagai penggerak aktivitas ekonomi masyarakat, pengelola aset desa, sekaligus sumber pendapatan bagi pemerintah desa. Keberadaan BUMDes diharapkan mampu menciptakan lapangan kerja, meningkatkan nilai tambah komoditas lokal, memperluas akses pemasaran, serta mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap pihak luar. Dengan demikian, BUMDes tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi

semata, tetapi juga memiliki fungsi sosial dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pemberdayaan ekonomi berbasis potensi lokal.

Meskipun demikian, tidak semua BUMDes mampu menjalankan fungsinya secara optimal. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat BUMDes yang menghadapi permasalahan dalam aspek manajemen, kompetensi sumber daya manusia, pengelolaan usaha, permodalan, inovasi, hingga rendahnya partisipasi masyarakat. Kondisi tersebut mengakibatkan banyak unit usaha BUMDes mengalami stagnasi bahkan berhenti beroperasi sehingga belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan pendapatan desa maupun kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan BUMDes tidak cukup diukur dari keberadaan kelembagaannya saja, melainkan juga dari tingkat efektivitasnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Efektivitas organisasi menjadi salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan penyelenggaraan BUMDes. Menurut Richard M. Steers, efektivitas organisasi dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu pencapaian tujuan *(goal attainment)*, integrasi *(integration)*, dan adaptasi *(adaptation)*. Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu mencapai sasaran yang telah ditetapkan, membangun hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, serta mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Teori tersebut menjadi relevan dalam mengevaluasi kinerja BUMDes karena keberhasilan pengelolaan usaha desa sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi

dalam mengelola sumber daya, membangun partisipasi masyarakat, dan beradaptasi terhadap dinamika ekonomi yang terus berkembang.

Salah satu desa yang memiliki potensi ekonomi untuk dikembangkan melalui BUMDes adalah Desa Galagah, Kecamatan Sungai Tabukan, Kabupaten Hulu Sungai Utara. Desa ini memiliki potensi pada sektor peternakan itik petelur yang menjadi salah satu mata pencaharian masyarakat. Potensi tersebut menjadi dasar bagi pemerintah desa untuk mengembangkan unit usaha BUMDes di bidang peternakan sebagai upaya meningkatkan pendapatan masyarakat dan Pendapatan Asli Desa. Keberadaan BUMDes diharapkan mampu mengelola potensi tersebut secara profesional melalui penyediaan sarana produksi, penguatan pemasaran, serta peningkatan nilai ekonomi hasil peternakan masyarakat.

Namun, berdasarkan kondisi di lapangan, pengelolaan BUMDes Desa Galagah masih menunjukkan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas organisasi. Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa masih belum optimal, pengembangan unit usaha belum menunjukkan hasil yang maksimal, serta manfaat ekonomi yang dirasakan masyarakat belum sepenuhnya sesuai dengan tujuan pembentukan BUMDes. Selain itu, masih terdapat tantangan dalam aspek pengelolaan usaha, kapasitas pengurus, inovasi program, serta partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan BUMDes. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas pengelolaan BUMDes masih perlu dievaluasi secara lebih mendalam berdasarkan indikator pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi sebagaimana dikemukakan oleh Richard M. Steers.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Galagah Kecamatan Sungai Tabukan Kabupaten Hulu Sungai Utara menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tingkat efektivitas pengelolaan BUMDes, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, serta memberikan rekomendasi yang dapat digunakan oleh pemerintah desa maupun pengelola BUMDes dalam meningkatkan kinerja organisasi sehingga mampu mewujudkan tujuan pembentukan BUMDes sebagai penggerak perekonomian desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

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

1. Keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan usaha BUMDes masih rendah. Pengelolaan usaha itik petelur sepenuhnya dilaksanakan oleh pengurus BUMDes, sedangkan masyarakat belum dilibatkan secara langsung dalam kegiatan usaha. Kondisi ini menyebabkan manfaat ekonomi yang dirasakan masyarakat masih terbatas dan rasa memiliki terhadap BUMDes belum terbentuk secara optimal. *(Sumber: Observasi Lapangan , diolah Penulis,2026)*
2. Inovasi dalam pengembangan usaha BUMDes masih terbatas. Pengelolaan usaha masih dilakukan secara konvensional tanpa adanya pengembangan produk, pemanfaatan teknologi, maupun pemasaran digital. Rencana inovasi seperti pengolahan telur menjadi produk bernilai

tambah juga belum terealisasi sehingga daya saing usaha masih rendah. *(Sumber: Observasi Lapangan , diolah Penulis,2026)*

3. Kapasitas produksi belum mampu memenuhi permintaan pasar secara maksimal. Produksi telur memang mengalami peningkatan, namun jumlah produksi yang dihasilkan masih belum dapat memenuhi permintaan dalam jumlah besar karena keterbatasan jumlah itik, modal usaha, dan produktivitas ternak. Hal ini menghambat peluang BUMDes untuk meningkatkan pendapatan dan memperluas pangsa pasar. *(Sumber: Observasi Lapangan , diolah Penulis,2026)*

## 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 bedasarkan 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 pemasaran hasil produksi telur itik?
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.