

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Desa sebagai unit administrasi terkecil di Indonesia, memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pembangunan nasional (Wulandari & Lestari, 2024). Melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, dana desa tidak hanya digunakan untuk pembangunan infrastruktur, tetapi juga sebagai instrumen utama dalam menciptakan desa yang mandiri, sejahtera, dan berdaya saing. Sebagai daerah otonom, desa perlu mencari sumber dana sendiri untuk membangun dan mengembangkan wilayahnya.

Walaupun desa mendapat bantuan dari APBN setiap tahun sekitar Rp600 juta hingga Rp1,2 miliar sesuai Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 72 ayat (1) dan (4), namun dana tersebut tidak dapat dijadikan satu-satunya tumpuan pemasukan. Oleh karena itu, pemerintah desa harus memanfaatkan potensi yang ada, baik dari Sumber Daya Alam (SDA) maupun Sumber Daya Manusia (SDM), agar dapat menambah pendapatan desa dan masuk ke kas desa (Engkus et al., 2020). Untuk itu, desa diberikan kewenangan dalam meningkatkan kapasitas keuangannya, salah satunya melalui pembentukan lembaga yang berorientasi pada pertumbuhan ekonomi sekaligus peningkatan pendapatan asli desa, yaitu Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan usaha yang sepenuhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang bersumber dari kekayaan desa yang dipisahkan. Keberadaan BUMDes memiliki landasan hukum tidak hanya diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, tetapi juga dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah khususnya Pasal 213 ayat (1), yang menyatakan bahwa desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi yang dimilikinya. Ketentuan ini memberikan wewenang kepada desa untuk mendirikan BUMDes sesuai dengan kebutuhan serta karakteristik masing-masing desa (Cahyadi & Basyari, 2023).

BUMDes didirikan berlandaskan pada prinsip kooperatif, partisipatif, dan emansipatif. BUMDes berperan sebagai lembaga sosial yang memberikan pelayanan kepada masyarakat serta sebagai lembaga komersial yang bertujuan memperoleh keuntungan dari penjualan barang atau jasa. Keuntungan yang diperoleh BUMDes salah satunya diarahkan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa yang nantinya digunakan untuk pembangunan desa (Mulyadi et al., 2022). Pendapatan Asli Desa menjadi elemen penting dalam memperkuat keuangan desa, yang digunakan untuk mendukung pengembangan serta penataan wilayah desa (R Ait Novatiani et al., 2023). Sumber Pendapatan Asli Desa berdasarkan Pasal 72 UU Nomor 6 Tahun 2014, meliputi hasil usaha desa, hasil pengelolaan aset desa, kontribusi masyarakat berupa swadaya dan partisipasi, kegiatan gotong-royong, serta berbagai sumber lainnya (Supardi & Budiwitjaksono, 2021).

Berdasarkan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, salah satu tujuan BUMDes adalah memperoleh keuntungan atau laba bersih yang dapat digunakan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes tidak semata-mata difungsikan sebagai lembaga ekonomi desa, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memperbesar sumber pendapatan desa di luar dana transfer pemerintah. Melalui pengelolaan usaha yang berbasis pada potensi lokal, BUMDes diharapkan mampu menciptakan nilai tambah dari aset maupun sumber daya desa yang sebelumnya belum tergarap secara optimal. Keuntungan yang diperoleh kemudian disalurkan ke kas desa sebagai Pendapatan Asli Desa, yang selanjutnya dapat digunakan untuk mendukung pembangunan desa.

Salah satu desa yang telah berhasil mengembangkan BUMDes dan dtermasuk dalam kategori maju, yaitu Desa Panjalu. Keberhasilan ini tidak terlepas dari berbagai faktor, dan potensi yang dimiliki. Desa Panjalu, yang terletak di Kecamatan Panjalu, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat merupakan salah satu desa dengan potensi ekonomi yang besar sehingga aktivitas ekonomi masyarakat juga didukung oleh keberadaan pasar tradisional desa yang berfungsi sebagai penggerak roda perekonomian desa. Mayoritas penduduk

Desa Panjalu bekerja sebagai petani dan pedagang. Secara geografis, wilayah desa ini didominasi oleh area persawahan, yang memberikan peluang besar bagi penduduknya bekerja di sektor agribisnis.

Desa Panjalu mendirikan BUMDes pada tanggal 23 Desember 2015 berdasarkan keputusan Kepala Desa Panjalu No. 9 Tahun 2015 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Desa Panjalu. Pada tanggal 8 Maret 2021, dilakukan pemilihan kepengurusan baru berdasarkan Peraturan Desa Panjalu Nomor 4 Tahun 2021 yang merupakan revisi dari Peraturan Desa Panjalu Nomor 9 Tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa. BUMDes Rahayu Waluya Desa Panjalu merupakan inisiatif masyarakat setempat dalam mengembangkan usaha ekonomi produktif yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

BUMDes Rahayu Waluya merupakan salah satu BUMDes yang termasuk dalam kategori maju dan saat ini mengelola empat unit usaha, yaitu pasar tradisional, agribisnis, niaga dan jasa, serta unit PDAM. Pengelolaan unit usaha tersebut telah menghasilkan keuntungan atau laba yang diperoleh BUMDes Rahayu Waluya setiap tahunnya. Laba bersih ini menjadi ukuran penting karena menunjukkan kemampuan BUMDes dalam mengelola usaha secara berkelanjutan sekaligus menjadi dasar kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa (PADes). Data mengenai perkembangan laba bersih BUMDes Rahayu Waluya selama periode 2021 hingga 2024 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1
Kontribusi BUMDes Rahayu Waluya Pada Pendapatan Asli Desa (20% dari Laba Bersih)

No	Tahun	Laba Bersih/Profit	20% Pendapatan Asli Desa
1	2021	81.543.201	16.308.640
2	2022	83.485.557	16.697.111
3	2023	60.378.795	12.075.759
4	2024	67.416.387	13.483.277
Total		292.823.940	58.564.787

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 BUMDes Rahayu Waluya telah menghasilkan laba bersih dengan total Rp292.823.940 selama periode 2021–2024. Namun, jumlah

laba tiap tahun tersebut bersifat fluktuatif, sehingga kontribusi yang disalurkan kepada PADes juga tidak stabil. Berdasarkan ketentuan AD/ART BUMDes Rahayu Waluya, sebanyak 20% dari laba bersih setelah pajak wajib disetorkan ke kas desa. Kontribusi yang diberikan BUMDes berkisar antara Rp12 juta hingga Rp16 juta. Angka ini secara persentase memang sesuai dengan aturan yang berlaku, yakni 20% dari laba bersih, namun secara nominal masih relatif kecil jika dibandingkan dengan total profit yang diperoleh. Apabila kontribusi BUMDes ke PADes ditingkatkan, misalnya menjadi 30%–40% dari laba bersih, maka potensi setoran yang bisa diterima desa akan jauh lebih besar. Hal inilah adanya peluang yang lebih besar bagi BUMDes untuk memperkuat PADes melalui peningkatan persentase setoran.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti menduga bahwa efektivitas organisasi pada BUMDes Rahayu Waluya belum berjalan secara optimal. Hal ini terlihat dari ketidaksesuaian kondisi lapangan dengan teori efektivitas organisasi yang dikemukakan oleh Hari Lubis dan Martani Huseini (2009) yang mencakup tiga pendekatan yaitu pendekatan sumber, pendekatan proses, dan pendekatan sasaran. Ketiga pendekatan ini menjadi tolok ukur dalam menilai sejauh mana organisasi mampu mencapai tujuannya melalui pemanfaatan sumber daya, pelaksanaan proses kerja, serta pencapaian target yang telah ditetapkan. Adanya permasalahan dalam pelaksanaan program atau unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Rahayu Waluya mendorong peneliti untuk melakukan kajian lebih mendalam.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu pengurus BUMDes, beberapa permasalahan yang ditemukan yaitu, kurangnya dukungan dana dari pemerintah desa selama dua tahun terakhir. Bendahara BUMDes menyatakan bahwa pada tahun 2023 hingga 2024, BUMDes tidak menerima dukungan sumber dana melalui penyertaan modal dari pemerintah desa. Dalam konteks ini, dana desa berfungsi sebagai salah satu sumber pembiayaan yang penting dalam menyediakan permodalan awal maupun tambahan bagi operasional BUMDes. Dana desa dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan unit usaha lokal (*local enterprises*) yang dikelola oleh BUMDes. Adapun

alokasi dana yang diterima BUMDes Rahayu Waluya dari tahun 2019 hingga 2024 menunjukkan dinamika yang signifikan. Berikut Alokasi Dana yang diterima BUMDes Rahayu Waluya dari Tahun 2019-2024.

Tabel 1. 2
Alokasi Dana Yang Diterima BUMDes Rahayu Waluya Tahun 2021-2024

No	Tahun	Sumber Dana	Nominal Penyertaan Modal (RP)
1.	2021	APBDes/Dana Desa	Rp200.000.000
2.	2022	APBDes/Dana Desa	Rp150.000.000
3.	2023	-	-
4.	2024	-	-

Sumber: Dokumen BUMDes Rahayu Waluya (diolah peneliti), 2025

Berdasarkan data tabel 1.3 bahwa ketiadaan dukungan sumber dana pada tahun 2023 dan tahun 2024 menunjukan adanya keterbatasan dalam aspek pendanaan yang dapat memengaruhi stabilitas dan pengembangan usaha BUMDes. Kondisi ini mengindikasikan bahwa belum optimalnya keberlanjutan dukungan sumber dana. Sehingga tidak adanya keberlanjutan dukungan sumber dana ini mencerminkan bahwa pendekatan sumber dalam efektivitas organisasi belum terlaksana secara baik.

Selain itu, pada unit usaha simpan pinjam yang seharusnya berfungsi sebagai sarana mendukung kegiatan ekonomi masyarakat melalui penyediaan pinjaman sebagai modal usaha. Namun demikian dalam implementasinya unit usaha ini mengalami kendala dalam pengelolaannya.. Permasalahan utamanya terletak pada rendahnya kesadaran masyarakat dalam memenuhi kewajiban pengembalian pinjaman. Berdasarkan hasil wawancara dengan bendahara BUMDes, hanya sebagian kecil nasabah yang disiplin dalam mengembalikan pinjaman tepat waktu, sedangkan sebagian besar tidak memenuhi kewajiban tersebut. Hingga tahun 2024 tercatat sekitar 90 orang menjadi nasabah, namun rendahnya kepatuhan dalam pengembalian dana pinjaman berdampak pada terbatasnya kemampuan BUMDes untuk mendistribusikan kembali pinjaman kepada masyarakat lain yang membutuhkan. Kondisi ini menunjukkan adanya

hambatan dalam pencapaian tujuan, sehingga pendekatan sasaran dalam efektivitas organisasi juga belum berjalan optimal.

Peneliti menemukan faktor lain yang menyebabkan efektivitas organisasi belum optimal. Keterbatasan sumber daya manusia pada BUMDes Rahayu Waluya menjadi salah satu faktor yang menghambat efektivitas organisasi tersebut. Meskipun secara struktural posisi sekretaris masih terisi, namun dalam praktiknya yang bersangkutan menjalankan tugas lain di luar tanggung jawab utamanya sebagai sekretaris. Sehingga dalam pelaksanaannya, BUMDes hanya dijalankan oleh ketua dan bendahara. Kondisi ini membuat peran dan fungsi sekretaris dalam organisasi tidak berjalan secara optimal. Dampaknya, fungsi administratif kurang berjalan efektif serta tidak ada pihak yang secara aktif mengelola akun media sosial maupun melakukan pembaruan pada website BUMDes. Padahal, pemanfaatan teknologi informasi seperti website dan media sosial memiliki peran penting sebagai sarana promosi dan penyebaran informasi kepada masyarakat. Hal ini mencerminkan bahwa faktor sumber daya manusia, masih menjadi titik lemah dalam efektivitas organisasi BUMDes Rahayu Waluya.

Dalam konteks ini bahwa permasalahan tersebut sejatinya tidak hanya dialami oleh BUMDes Rahayu Waluya, tetapi juga menjadi gambaran umum bagi perkembangan BUMDes di wilayah Kabupaten Ciamis. Berdasarkan hasil penelitian (Baihaqi, 2023) menunjukkan bahwa dari total 258 BUMDes yang ada, hanya 2 unit yang dikategorikan maju yaitu Kecamatan Cidolog dan Kecamatan Panjalu. Sementara itu, 104 unit BUMDes berada dalam kategori berkembang, dan 152 unit BUMDes lainnya masih berstatus sebagai BUMDes bentukan. Data ini mencerminkan bahwa sebagian besar BUMDes di Kabupaten Ciamis masih menghadapi berbagai kendala serta tantangan yang kompleks, khususnya dalam aspek kelembagaan, kapasitas manajerial, dan pemanfaatan potensi ekonomi desa.

Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan di lapangan. Idealnya, BUMDes mampu menjadi motor penggerak utama dalam pembangunan ekonomi desa, yang mencakup identifikasi potensi

desa, pemetaan sektor-sektor unggulan, pembangunan sistem ekonomi desa yang terintegrasi, hingga pemasaran produk-produk lokal (Chikmawati, 2019). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suwecantara et al., 2018), menegaskan bahwa efektivitas pengelolaan BUMDes masih belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes). Dari tiga indikator efektivitas yang digunakan yaitu pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi, belum seluruhnya dapat diwujudkan. Hambatan utama yang dihadapi antara lain terbatasnya penyertaan modal serta rendahnya kapasitas sumber daya manusia yang kompeten. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun banyak desa telah mendirikan BUMDes, efektivitas pengelolaannya masih jauh dari optimal.

Sejalan dengan temuan tersebut, penelitian (Engkus et al., 2020) memperlihatkan bahwa meskipun pembentukan BUMDes bertujuan meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan memberdayakan masyarakat, pelaksanaannya masih terkendala oleh minimnya sosialisasi kepada warga, luasnya cakupan wilayah, serta keterbatasan jumlah dan kapasitas pengelola. Kondisi ini menunjukkan bahwa secara umum efektivitas dalam pengelolaan BUMDes di berbagai daerah masih belum optimal.

Upaya memperkuat keberadaan BUMDes dalam pembangunan desa sejalan dengan arah kebijakan pemerintah pusat yang tercantum dalam RPJMN 2020–2024, yang menekankan pembangunan berbasis kewilayahan dengan fokus pada pengembangan desa (Rismanita & Pradana, 2022). Komitmen tersebut juga ditegaskan melalui program Nawacita pada masa pemerintahan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden Jusuf Kalla. Dalam Nawacita poin ketiga, desa yang sebelumnya sering dianggap terpinggirkan ditempatkan sebagai pusat pembangunan, dengan tujuan mengurangi kesenjangan sosial dan menanggulangi kemiskinan.

Dalam hal ini keberadaan BUMDes tidak hanya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, tetapi juga memperkuat perekonomian desa melalui pengelolaan potensi desa yang dapat berkontribusi terhadap pendapatan desa. Hal ini sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 Pasal 3,

yang menegaskan bahwa salah satu tujuan BUMDes adalah memperoleh keuntungan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

Oleh karena itu, penguatan efektivitas organisasi pada BUMDes sebagai salah satu sumber PADes menjadi sangat penting untuk mendukung agenda pembangunan desa yang mandiri dan berdaya saing. BUMDes Rahayu Waluya memiliki peran strategis dalam mendukung penguatan ekonomi Desa Panjalu melalui pengelolaan unit usaha yang produktif. BUMDes Rahayu Waluya dipilih sebagai lokasi penelitian karena termasuk salah satu BUMDes yang telah berstatus maju, sehingga dianggap representatif untuk menggambarkan efektivitas organisasi pada BUMDes. Fokus penelitian ini adalah untuk mendalami BUMDes Rahayu Waluya terhadap kontribusinya dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa. Penelitian ini menjadi penting karena belum ada kajian penelitian serupa yang secara khusus mengkaji efektivitas pengelolaan BUMDes dalam konteks peningkatan PADes Desa Panjalu. Sehingga diperlukan strategi konkret untuk meningkatkan efektivitas organisasi BUMDes agar dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap pembangunan desa terutama dalam upaya mendorong peningkatan Pendapatan Asli Desa.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan, maka peneliti tertarik untuk mengkaji terkait efektivitas organisasi BUMDes yang berjudul EFEKTIVITAS ORGANISASI BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) RAHAYU WALUYA DALAM MENINGKATKAN PENDAPATAN ASLI DESA PANJALU KECAMATAN PANJALU KABUPATEN CIAMIS.

B. Identifikasi Masalah

Dalam pelaksanaan pengelolaan BUMDes Rahayu Waluya masih ditemukan beberapa kendala yang menjadi perhatian, antara lain:

1. Penyertaan modal dari pemerintah desa sebagai sumber dukungan pendanaan bagi pengembangan usaha BUMDes Rahayu Waluya belum terlaksana secara optimal.

2. Keterbatasan sumber daya manusia dalam kepengurusan BUMDes Rahayu Waluya, hal ini terlihat tidak adanya posisi sekretaris BUMDes.
3. Tingkat pemahaman masyarakat mengenai kewajiban pengembalian dana pinjaman pada unit usaha simpan pinjam masih rendah, sehingga menimbulkan kendala dalam keberlanjutan usaha.
4. Pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana publikasi informasi dan promosi berbasis digital pada BUMDes Rahayu Waluya belum dilakukan secara optimal.

C. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana pendekatan sumber BUMDes Rahayu Waluya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Panjalu?
2. Bagaimana pendekatan proses BUMDes Rahayu Waluya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Panjalu?
3. Bagaimana pendekatan sasaran BUMDes Rahayu Waluya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Panjalu?

D. Tujuan Penelitian

Pada rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini untuk:

1. Untuk mengetahui pendekatan sumber BUMDes Rahayu Waluya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Panjalu
2. Untuk mengetahui pendekatan proses BUMDes Rahayu Waluya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Panjalu
3. Untuk mengetahui pendekatan sasaran BUMDes Rahayu Waluya dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Panjalu

E. Manfaat Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memperluas wawasan keilmuan dengan mengkaji aspek-aspek terkait pengelolaan BUMDes

secara lebih mendalam serta memberikan perspektif baru yang dapat menambah pemahaman akademik tentang fenomena yang akan diteliti.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana eksplorasi pengetahuan dan wawasan yang lebih mendalam, membandingkan teori-teori yang telah dipelajari dengan kondisi yang ada di lapangan, serta mengidentifikasi kesenjangan antara konsep-konsep yang ada dengan pelaksanaan pengelolaan BUMDes.

b. Bagi BUMDes

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan bahan masukan bagi BUMDes untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan khususnya dalam upaya peningkatan pendapatan asli desa yang dapat menjadi bahan evaluasi untuk menilai sejauh mana unit usaha dan program yang dijalankan oleh BUMDes telah mencapai hasil yang diharapkan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi keberhasilan, serta hambatan dalam pelaksanaannya dan hasilnya digunakan sebagai langkah perbaikan guna meningkatkan kualitas pengelolaan BUMDes dan mendukung keberlanjutan peningkatan ekonomi desa.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan oleh banyak pihak sebagai acuan maupun sebagai rujukan yang relevan dengan topik penelitian ini.

F. Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini, kerangka berpikir digunakan untuk menggambarkan bagaimana Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Rahayu Waluya berkontribusi pada Pendapatan Asli Desa Panjalu, Kecamatan Panjalu, Kabupaten Ciamis. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran deskriptif mengenai efektivitas organisasi BUMDes Rahayu Waluya dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa, berdasarkan tiga pendekatan efektivitas organisasi menurut Hari Lubis dan Martani Huseini dalam (Lubis & Huseini, 2009) yaitu,

pendekatan sumber, pendekatan proses, dan pendekatan sasaran. Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti akan menyusun kerangka berpikir untuk mempermudah proses pencarian dan analisis terhadap jawaban atas permasalahan yang ditemukan. Dalam penelitian ini, kerangka berpikir yang digunakan mengacu pada beberapa tingkat teori, yaitu Administrasi Publik sebagai (*grand theory*), Teori Organisasi sebagai (*middle range theory*), dan Efektivitas Organisasi sebagai (*applied theory*).

Applied Theory yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi menurut Hari Lubis dan Martani Huseini (2009) dalam (Lubis & Huseini, 2009), yaitu pendekatan sumber (*resource approach*), pendekatan proses (*process approach*), dan pendekatan sasaran (*goals approach*).

1. Pendekatan Sumber (*Resource Approach*)

Pendekatan sumber mengukur efektivitas organisasi dengan memfokuskan pada keberhasilan organisasi dalam memperoleh sumber daya yang diperlukan, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Pendekatan ini didasarkan pada teori keterbukaan sistem, yang menyatakan bahwa organisasi memiliki hubungan timbal balik dengan lingkungannya. Dalam konteks ini, organisasi memanfaatkan lingkungan sebagai sumber utama untuk memperoleh input yang diperlukan, seperti bahan baku, tenaga kerja, atau informasi. Di sisi lain, organisasi juga menghasilkan output yang akan kembali ke lingkungan tersebut. Namun, sumber daya yang tersedia di lingkungan sering kali bersifat terbatas dan memiliki nilai strategis yang tinggi, sehingga kemampuan organisasi untuk mengakses sumber daya ini menjadi indikator efektivitasnya.

2. Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Pendekatan proses menilai efektivitas organisasi dengan melihat sejauh mana pelaksanaan program dan mekanisme internal organisasi berjalan dengan efisien dan sehat. Pendekatan ini berfokus pada koordinasi dan sinergi antarbagian dalam organisasi untuk memastikan seluruh proses internal berjalan dengan lancar. Organisasi yang efektif mampu memanfaatkan sumber daya internalnya secara optimal untuk mencapai efisiensi operasional. Berbeda

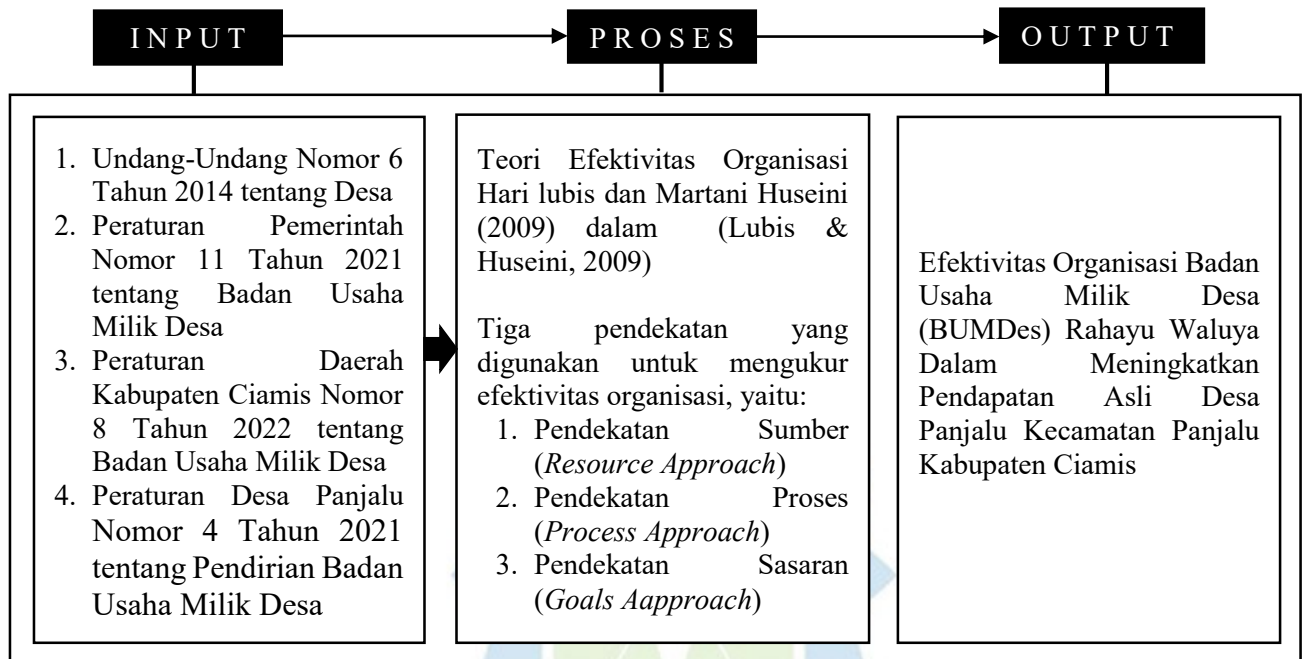
dengan pendekatan sumber, pendekatan ini tidak memprioritaskan pengaruh lingkungan eksternal, tetapi lebih menitikberatkan pada pengelolaan internal yang mencerminkan tingkat efisiensi dan kesehatan organisasi secara keseluruhan.

3. Pendekatan Sasaran (*Goals Approach*)

Pendekatan sasaran menilai efektivitas organisasi berdasarkan tingkat keberhasilannya dalam mencapai tujuan atau output yang telah direncanakan. Fokus utama dari pendekatan ini adalah realisasi sasaran yang telah ditetapkan secara resmi oleh organisasi. Dalam pendekatan ini, keberhasilan organisasi diukur dari sejauh mana tujuan yang realistis dapat tercapai, dengan hasil yang optimal dan sesuai dengan perencanaan awal. Sasaran yang diukur dalam pendekatan ini meliputi tujuan-tujuan strategis yang telah dirumuskan sebagai acuan kinerja organisasi.

Dengan dibentuknya BUMDes sebagai lembaga sosial yang bertujuan meningkatkan pendapatan asli desa maka digunakan efektivitas organisasi BUMDes sebagai alat ukur. Oleh karena itu, peneliti menyusun bagan kerangka berpikir yang diharapkan dapat mengukur tingkat efektivitas organisasi pada BUMDes Rahayu Waluya Desa Panjalu Kecamatan Panjalu Kabupaten Ciamis sebagai berikut.

Gambar 1. 1
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Diolah Peneliti, 2025

G. Proposisi

Adapun proposisi dalam penelitian ini bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Rahyu Waluya akan efektif dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa apabila dalam pengelolaannya didukung oleh 3 (tiga) pendekatan untuk mengukur efektivitas organisasi yaitu pendekatan sumber, pendekatan proses, pendekatan sasaran .

