

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pembangunan di Indonesia merupakan sebuah usaha agar kualitas hidup masyarakat meningkat. Indonesia terdiri atas 38 provinsi dengan keadaan geografis yang beragam, menghadapi tantangan yang kompleks dalam pelaksanaan pembangunan. Meskipun demikian, penting untuk terus berkomitmen dalam mengatasi permasalahan pembangunan. Pemerintah dan DPR harus secara berkelanjutan berusaha untuk merumuskan kebijakan nasional yang mendukung kemajuan pembangunan di berbagai daerah, yang menjadi indikator kesuksesan pembangunan secara keseluruhan (Alhusain et al., 2018). Pembangunan nasional sebagai tujuan utama penciptaan masyarakat yang merata dan sejahtera, sepadan dengan hakikat yang tercantum dalam Konstitusi UUD 1945 dan Pancasila. Pembangunan nasional adalah manifestasi konkret dari nilai-nilai Pancasila yang bertujuan untuk mencapai hal tersebut.

Agar mencapai tujuan pembangunan nasional, langkah awal dapat dilakukan adalah dengan memperkuat daerah-daerah terkecil, khususnya desa sebagai tingkat otonomi paling dasar. Pembangunan di tingkat desa adalah salah satu dari berbagai strategi yang mendukung pencapaian kesejahteraan negara dan mempromosikan kemandirian desa. Dalam konteks ini, desa mampu mengoptimalkan potensi yang unik untuk kemajuan mereka sendiri (Tias, 2022). Desa memiliki keunikan dibandingkan dengan kelurahan atau wilayah lainnya, karena desa memiliki otonomi yang sejati. Hal ini ditetapkan dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang mencakup berbagai aspek, seperti tata kelola pemerintahan desa, pendampingan masyarakat desa, pelaksanaan pembangunan desa dan pemberdayaan masyarakat desa. Tujuan dari pembangunan desa adalah untuk meningkatkan kapasitas sumber daya

manusia dan menciptakan kondisi yang mendorong partisipasi serta kemandirian masyarakat desa. Pembangunan desa merupakan pendekatan yang direncanakan bersama oleh negara, baik pemerintah maupun masyarakat, dengan maksud memajukan komunitas pedesaan. Hal ini juga menjadi tanggung jawab politik negara dalam mengatasi permasalahan sosial dan ekonomi yang ada. Otonomi desa menjalankan peran yang strategis dalam mengelola sumber daya desa secara independen (Ariadi, 2019).

Pembangunan perbatasan merupakan bagian dari poin ketiga Nawacita, yang merupakan rencana kerja Presiden Jokowi bersama Wakil Presiden Jusuf Kalla. Dalam rencana ini, Presiden dan Wakil Presiden menekankan pentingnya memulai proses pembangunan Indonesia dari wilayah-wilayah terpencil dengan menyolidkan antar daerah dan desa dalam konteks negara yang bersatu. Berdasarkan pada UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa, pembangunan di pedesaan memiliki tujuan dalam meningkatkan kesejahteraan dan mutu kehidupan warga desa dilakukan dengan pendekatan yang mendorong pengembangan desa secara independen dan berkelanjutan, dengan penekanan pada keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Untuk menyusutkan kesenjangan antara daerah pedesaan dan perkotaan, Langkah yang dilaksanakan melalui percepatan pembangunan mandiri di desa-desa dan memperkuat relasi ekonomi lokal antara wilayah pedesaan dan perkotaan lewat pengembangan wilayah pedesaan. Tindakan pemerintah pusat pada daerah-daerah ini bertambah kuat, terbukti saat beragam program pemerintah diterapkan di desa, karenanya isu pembangunan desa menjadi perhatian publik ketika pemerintah mengalokasikan anggaran negara melalui anggaran desa serta penyaluran dana desa.

Desa dan pemerintahan desa mengacu pada UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa sebagai landasan hukum mereka. Dalam pelaksanaan UU No. 6 Tahun 2014, terdapat tiga aspek yang dapat direalisasikan (Siwi, 2017):

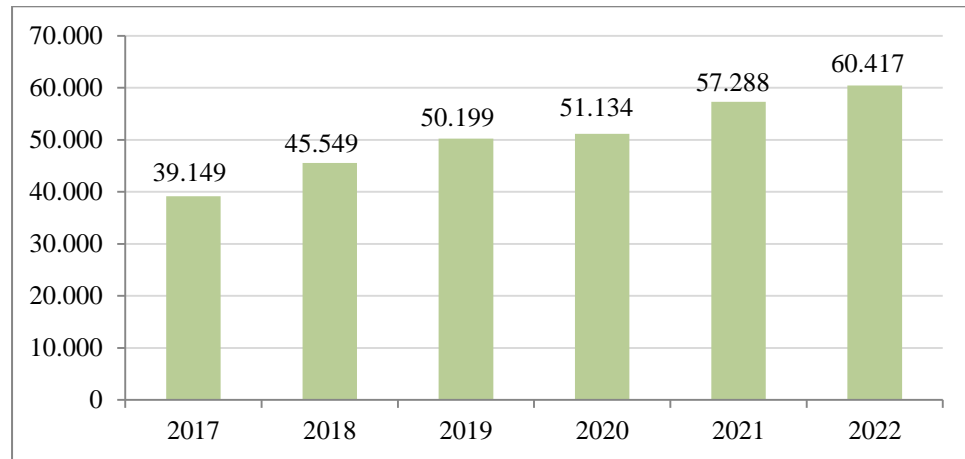
- a. Desa dapat membentuk BUMDes (Badan Usaha Milik Desa).  
Alokasi dana secara langsung diberikan untuk desa, dengan itu desa mempunyai kesempatan untuk membentuk BUMDes. Dalam peraturan desa sudah diatur mengenai pengelolaan BUMDes. Pendapatan yang diperoleh dari BUMDes bisa dimanfaatkan untuk berbagai tujuan, termasuk dalam manajemen dan pertumbuhan usaha, pembangunan desa, pemberdayaan warga, peningkatan kesejahteraan warga desa, mengatasi kesengsaraan di desa, dan lain sebagainya.
- b. Pencapaian kemandirian pangan (swasembada pangan)  
Pemerintah memiliki target bahwa di masa depan, desa harus mampu mencapai swasembada pangan dalam skala nasional. Dana desa tersebut dapat dimanfaatkan untuk investasi dalam pembangunan sistem irigasi yang efisien, yang bertujuan untuk meningkatkan hasil pertanian. Dana ini juga bisa digunakan untuk infrastruktur pertanian guna memastikan produksi pertanian mencapai kualitas yang optimal.
- c. Masyarakat dilibatkan dalam pemantauan dan pengawasan pembangunan desa  
menurut Pasal 82 dalam UU Desa No. 6 tahun 2014, dipaparkan peran proaktif warga dalam mengawasi serta memantau eksekusi pembangunan dengan tujuan untuk memastikan tata laksana pemerintahan desa yang transparan dan efektif. Selaku pemilik desa, warga memiliki hak untuk memperoleh informasi mengenai rencana dan realisasi pembangunan. Mereka pun berhak untuk secara langsung mengawasi pelaksanaan Pemerintahan Desa. jikalau terdapat hal yang dianggap kurang sesuai, masyarakat memiliki wewenang untuk melaporkannya kepada Pemerintah Desa dan BPD (Badan Permusyawaratan Desa).

Berdasarkan pada poin-poin yang disebutkan di atas, penting bagi desa untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) guna pengelolaan potensi dan sumber daya yang tersedia di desa serta sebagai

pendorong utama dalam menggerakkan perekonomian di tingkat desa. Dasar hukum pendirian BUMDes di Indonesia tercantum dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang memastikan bahwa desa memiliki kewenangan untuk membentuk BUMDes, yang dapat diselaraskan dengan kepentingan khusus desa tersendiri.

BUMDes adalah entitas bisnis yang dapat memberikan berbagai manfaat kepada masyarakat desa, termasuk dalam pemenuhan kebutuhan harian, menciptakan peluang kerja, dan meningkatkan pengetahuan masyarakat desa. BUMDes dimiliki oleh desa dengan tujuan untuk memajukan kesejahteraan masyarakat desa. Seluruh aspek dari pendirian, pendanaan, dan pengelolaan keuntungan BUMDes berada di bawah kontrol desa. BUMDes berperan sebagai pondasi ekonomi desa yang fungsinya sebagai entitas sosial serta komersial. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan bisnis yang dioperasikan oleh komunitas dan pemerintah desa dengan maksud meningkatkan sektor ekonomi desa, pendirian BUMDes dilatarbelakangi oleh sumber daya dan keperluan yang ada di desa tersebut. Dalam menjalankan operasionalnya, BUMDes didukung oleh badan keuangan desa selaku unit pembiayaan yang bertanggung jawab atas transaksi keuangan seperti pemberian kredit dan manajemen simpanan. Pada intinya, BUMDes ialah bentuk modal sosial yang diperkirakan dapat memfasilitasi upaya peningkatan ekonomi di pedesaan (Dharma et al., 2022).

**Gambar 1.1 Perkembangan Jumlah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)  
di Indonesia Tahun 2017-2022**



Sumber : Laman Kemendes.go.id. (diolah oleh peneliti,2023)

Pada Gambar 1.1 tampak terdapat peningkatan signifikan dalam jumlah BUMDes dalam beberapa tahun terakhir. Pada tahun 2017, 2018, 2019, 2020, dan 2021, jumlah BUMDes di Indonesia meningkat dari 39.149 menjadi 45.549, 50.199, 51.134, 57.288, dan mencapai 60.417 BUMDes serta 6.583 BUMDes Bersama pada tahun 2022. Dari angka tersebut, 12.285 BUMDes telah memiliki status badan hukum. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi menargetkan untuk memiliki BUMDes di setiap desa di Indonesia pada tahun 2028. Hal ini mencerminkan komitmen pemerintah Indonesia dalam mendukung pembentukan BUMDes di seluruh wilayah desa. Namun, untuk mencapai tujuan ini, diperlukan partisipasi aktif dari seluruh pihak, baik pemerintah maupun masyarakat, dalam mengembangkan BUMDes di Indonesia. BUMDes memainkan peran penting dalam meningkatkan ekonomi dan keuangan desa karena mereka memberikan peluang untuk mengoptimalkan potensi desa yang kemudian dijalankan dengan baik sehingga dapat menciptakan nilai ekonomi yang diinginkan untuk meningkatkan

penerimaan keuangan desa dalam hal ini pada PADes (Pendapatan Asli Desa) (Sururama & Masdar, 2020).

Berdasarkan data dari sumber yang sama, jumlah BUMDes di Jawa Barat tercatat tahun 2023 sejumlah 5.030 BUMDes, diantaranya 4.451 BUMDes serta 579 BUMDes Bersama. Gubernur Jawa Barat, Ridwan Kamil menargetkan seluruh desa di Jawa Barat memiliki BUMDes di tahun 2023. Hal ini dilakukan agar perputaran ekonomi desa di Jawa Barat dapat lebih berkembang. Kabupaten Bandung sebagai salah satu daerah di Jawa Barat memiliki 273 BUMDes, diantaranya 237 BUMDes dengan 96 BUMDes sudah berbadan hukum dan 36 BUMDes Bersama dengan 5 BUMDes yang sudah berbadan hukum.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Pasal 3 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa ditegaskan bahwa sasaran utama dalam mendirikan BUMDes adalah meningkatkan Pendapatan Asli Desa dan pendapatan warga desa. Demi mencapai sasaran yang diharapkan, pengelolaan yang efektif membutuhkan SDM yang memiliki pengalaman yang cukup. Hal ini dikarenakan hasil kinerja individu karyawan adalah *output* yang sangat vital, bahkan menjadi yang terutama pada sebuah organisasi (Tias, 2022).

Menurut Pasal 72 ayat 1a dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pendapatan Asli Desa (PADes) didefinisikan sebagai semua usaha yang dijalankan oleh Pemerintah Desa untuk mendukung penyelenggaraan Pemerintahan Desa dalam konteks penggarapan otonomi desa. Lebih rinci, PADes meliputi pendapatan yang sumbernya dari usaha desa, sumber daya desa, usaha mandiri, hasil kerjasama gotong royong, partisipasi, serta lainnya yang sah dari pendapatan asli desa (Astuti & Muthali'in, 2015). Meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah langkah penting dalam mendukung pembangunan di pedesaan. Semakin desa mampu

mengoptimalkan PADes-nya, bagi desa untuk mengalokasikan Pendapatan Asli Desa (PADes) sesuai dengan kepentingan desa, harapan masyarakat, serta fokus pembangunan desa (Juliarso & Hidayat, 2017).

Dalam rangka meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), pengelolaan BUMDes perlu dilakukan dengan efektif. Efektivitas adalah perkara yang vital untuk suatu lembaga atau organisasi. Analisis efektivitas di BUMDes berguna dalam mengevaluasi sejauh mana pencapaian tujuan-tujuan BUMDes, memastikan perencanaan kegiatan usaha berjalan dengan efisien dan produktif. Kesuksesan efektivitas BUMDes tergantung pada keselarasan faktor-faktor yang memengaruhinya. Oleh karena itu, keberhasilan BUMDes dalam mengorganisir usaha secara optimal menggunakan sumber daya yang tersedia sehingga akan tercipta manfaat bagi masyarakat (Risnadi, 2021).

BUMDes Baitul Amanah berdiri pada tahun 2004. Adanya BUMDes Desa Cileunyi Kulon sebagai salah satu usaha menambah atau meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) khususnya di Desa Cileunyi Kulon. Pada BUMDes Baitul Amanah terdapat 3 (Tiga) unit usaha, diantaranya unit sewa GOR (Gelanggang Olahraga), unit warung BUMDes, dan unit Sarana Air Bersih (SAB). Unit usaha SAB tersendiri baru dimulai sejak tahun 2021.

**Tabel 1.1 Target dan Realisasi Hasil Usaha  
BUMDes Baitul Amanah Tahun 2020-2022**

Tahun	Target Awal Tahun	Realisasi Pencapaian Hasil Usaha	Hasil Usaha di Tiap Unit	Jumlah Karyawan
2020	10.000.000	6.000.000	GOR : 3.000.000	5 Orang
			Warung : 3.000.000	
2021	10.000.000	10.500.000	GOR :	6 Orang

			5.000.000	
			Warung : 3.500.000	
			SAB : 2.000.000	
2022	15.000.000	20.000.000	GOR : 14.000.000	8 Orang
			Warung : 3.500.000	
			SAB : 2.500.000	

Sumber : Dokumen Resmi BUMDes Baitul Amanah. (diolah oleh Peneliti, 2023)

Dapat dilihat pada tabel 1.1, bahwa pada tahun 2020, realisasi hasil usaha BUMDes Baitul Amanah belum mencapai target awal tahun, mencapai 60% dari target. Di tahun 2021 terjadi peningkatan signifikan dalam pencapaian hasil usaha, melebihi target awal sebesar Rp5.500.000. Tahun 2022, pencapaian hasil usaha semakin meningkat mencapai Rp20.000.000, dimana melampaui target awal tahun sebanyak Rp5.000.000. Dalam tabel juga dapat dilihat bahwa penyumbang utama peningkatan hasil usaha pada BUMDes Baitul Amanah yaitu dari hasil unit usaha sewa GOR. Jumlah karyawan pada tiap tahun mengalami peningkatan yang sebanding dengan pertumbuhan usaha, dan mencapai 8 orang pada tahun 2022.

Namun, berdasarkan temuan pada hasil wawancara awal dengan pihak BUMDes terkait, ternyata masih terdapat isu-isu yang perlu diperhatikan dalam berjalannya program atau unit bisnis, hal ini mendorong peneliti untuk mendapat pemahaman secara lebih mendalam tentang masalah tersebut, diikuti dengan pelaksanaan wawancara oleh peneliti dengan Direktur BUMDes Baitul Amanah yaitu Bapak Ukon jami'at, S.E, beliau



mengungkapkan bahwa dalam mengoperasikan unit usaha dalam BUMDes Baitul Amanah masih menemukan beberapa masalah.

Permasalahan tersebut diantaranya kekurangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan profesional. Sebab dari pihak BUMDes sendiri belum mampu memberikan kompensasi secara profesional juga. BUMDes belum secara maksimal mengeksplorasi dan manajemen sumber daya yang tersedia untuk pembentukan unit usaha yang baru. Terkait SDM yang ada, BUMDes berkendala pada pengelolaan SDM itu tersendiri, baik dari segi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian, tantangannya dalam memadukan dan mengkoordinasikan hal tersebut. Masalah lainnya ada pada mencari laba atau keuntungan, yaitu bagaimana cara menggali sumber-sumber pendapatan dengan kondisi unit usaha yang ada sehingga memerlukan kemampuan yang ekstra.

Dengan merujuk pada latar belakang yang telah dijabarkan diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“EFEKTIVITAS PENINGKATAN PENDAPATAN ASLI DESA PADA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDES) BAITUL AMANAH DESA CILEUNYI KULON KECAMATAN CILEUNYI KABUPATEN BANDUNG”**.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SUNAN GUNUNG DJATI  
BANDUNG

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan merujuk pada latar belakang masalah yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana efektivitas peningkatan Pendapatan Asli Desa pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Baitul Amanah Desa Cileunyi Kulon Kecamatan Cileunyi Kabupaten Bandung?
2. Bagaimana pendekatan sumber dalam pengelolaan BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cileunyi Kulon?
3. Bagaimana pendekatan proses dalam pengelolaan BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cileunyi Kulon?

4. Bagaimana pendekatan sasaran dalam pengelolaan BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cileunyi Kulon?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Dengan merujuk pada perumusan masalah yang telah dijabarkan, adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pendekatan sumber BUMDes baitul Amanah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cileunyi Kulon
2. Untuk mengetahui pendekatan proses BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cileunyi Kulon
3. Untuk mengetahui pendekatan sasaran BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cileunyi Kulon

### 1.4 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat, termasuk kemajuan dalam eksplorasi keilmuan, dan juga sebagai bahan bacaan serta rujukan literatur yang dapat memperluas wawasan pengetahuan
2. Manfaat Praktis
  - a. Bagi penulis
 

Diharapkan bahwa penelitian ini akan mengeksplorasi pengetahuan, menyajikan perbandingan antara teori atau pengetahuan yang diperoleh selama studi dengan realitas di lapangan, dan juga dapat menambah wawasan serta pengalaman bagi penulis.
  - b. Bagi BUMDes
 

Harapannya, penelitian ini akan memberikan kontribusi sebagai sumber pengetahuan baru yang dapat dimanfaatkan sebagai dasar evaluasi dan peninjauan bagi BUMDes. Tujuannya

adalah untuk memahami lebih lanjut peran BUMDes dalam melaksanakan program atau unit usaha mereka secara efektif sampai pada tujuan BUMDes, terutama dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADes) dapat tercapai dengan baik.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan oleh banyak pihak sebagai acuan atau rujukan.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam dan memberikan deskripsi tentang hasil penelitian yang berhubungan dengan efektivitas dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Baitul Amanah di Desa Cileunyi Kulon, Kecamatan Cileunyi, Kabupaten Bandung. Guna menggapai tujuan penelitian ini, peneliti akan merancang sebuah kerangka pemikiran yang bertujuan untuk mempermudah proses pencarian informasi serta menganalisis respons terhadap masalah yang diidentifikasi. Berikut adalah landasan berpikir yang akan peneliti gunakan dalam studi ini: Administrasi Publik sebagai *grand theory*, Keuangan Desa sebagai *middle range theory*, dan Efektivitas BUMDes sebagai *applied theory*.

Kerangka pemikiran ini akan menjadi landasan untuk mengkaji dan mengevaluasi efektivitas BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Cileunyi Kulon. *Grand theory* dalam bentuk Administrasi Publik akan memberikan perspektif yang luas tentang bagaimana institusi pemerintah desa beroperasi dan menjalankan fungsinya. *Middle range theory* berfokus pada Keuangan Desa akan membantu dalam memahami aspek keuangan yang berkaitan dengan Pendapatan Asli Desa dan bagaimana pengelolaan keuangan dapat memengaruhi hasilnya. Sementara itu, *applied theory* yang berkaitan dengan Efektivitas BUMDes akan menjadi landasan praktis untuk mengevaluasi apakah BUMDes Baitul

Amanah secara konkret dapat memenuhi tujuan peningkatan Pendapatan Asli Desa atau tidak.

Administrasi Publik menurut Chandler dan Plano dalam (Pasolong, 2019) adalah suatu proses di mana sumber daya dan tenaga kerja sektor publik diatur dan disinkronkan untuk merumuskan, menerapkan, dan mengatur tindakan-tindakan kebijakan publik. Chandler dan Plano menggambarkan Administrasi Publik sebagai sebuah kombinasi seni dan ilmu yang diarahkan untuk mengurus "urusan publik" dan menjalankan beragam tugas yang sudah ditetapkan. Tujuan disiplin ilmu Administrasi Publik untuk mengatasi permasalahan publik dengan fokus utama pada perbaikan dalam bidang organisasi, sumber daya manusia, dan keuangan.

Saragi dalam (Rauf & Maulidiah, 2015) menyatakan keuangan desa tercermin dalam suatu bentuk Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, yang mencakup dua hal yang signifikan, yaitu pendapatan dan belanja. Sumber-sumber pendapatan dan pos belanja atau pengeluaran ini tercantum dalam undang-undang di tingkat desa. Ada dua bagian dalam sumber pendapatan desa, yaitu yang sumbernya dari luar desa (eksternal) dan yang berasal dari dalam desa. Salah satu yang terdapat dalam keuangan desa yaitu Pendapatan Asli Desa. PADes mencakup semua upaya yang dijalankan oleh pemerintah desa dalam menopang keberlangsungan pemerintahan desa dalam kerangka pelaksanaan otonomi desa. Secara spesifik, PADes termasuk kekayaan desa, hasil usaha desa, partisipasi dan swadaya, kerja gotong royong, serta sumber pendapatan desa yang sah lainnya (Estianggari et al., 2022).

Hari Lubis dan Martani Huseini dalam (Lubis & Huseini, 2009) mengatakan tiga pendekatan sebagai standar dalam penilaian tingkat efektifitas suatu organisasi, yaitu :

- 1) Pendekatan Sumber (*Resource Approach*)

Pendekatan sumber mencakup penekanan pada capaian organisasi dalam memperoleh sumber daya yang seimbang dengan kepentingan organisasi, termasuk sumber daya fisik dan nonfisik. Pendekatan ini berlandaskan pada teori tentang keterbukaan sistem suatu lembaga

terhadap lingkungannya, karena badan tersebut terus menerima dan mengelola berbagai sumber daya dari lingkungannya sebagai masukan, serta menghasilkan *output* yang kemudian berdampak kembali pada lingkungannya. Pada saat yang sama, sumber daya yang tersedia di lingkungan sering kali terbatas dan memiliki nilai yang signifikan.

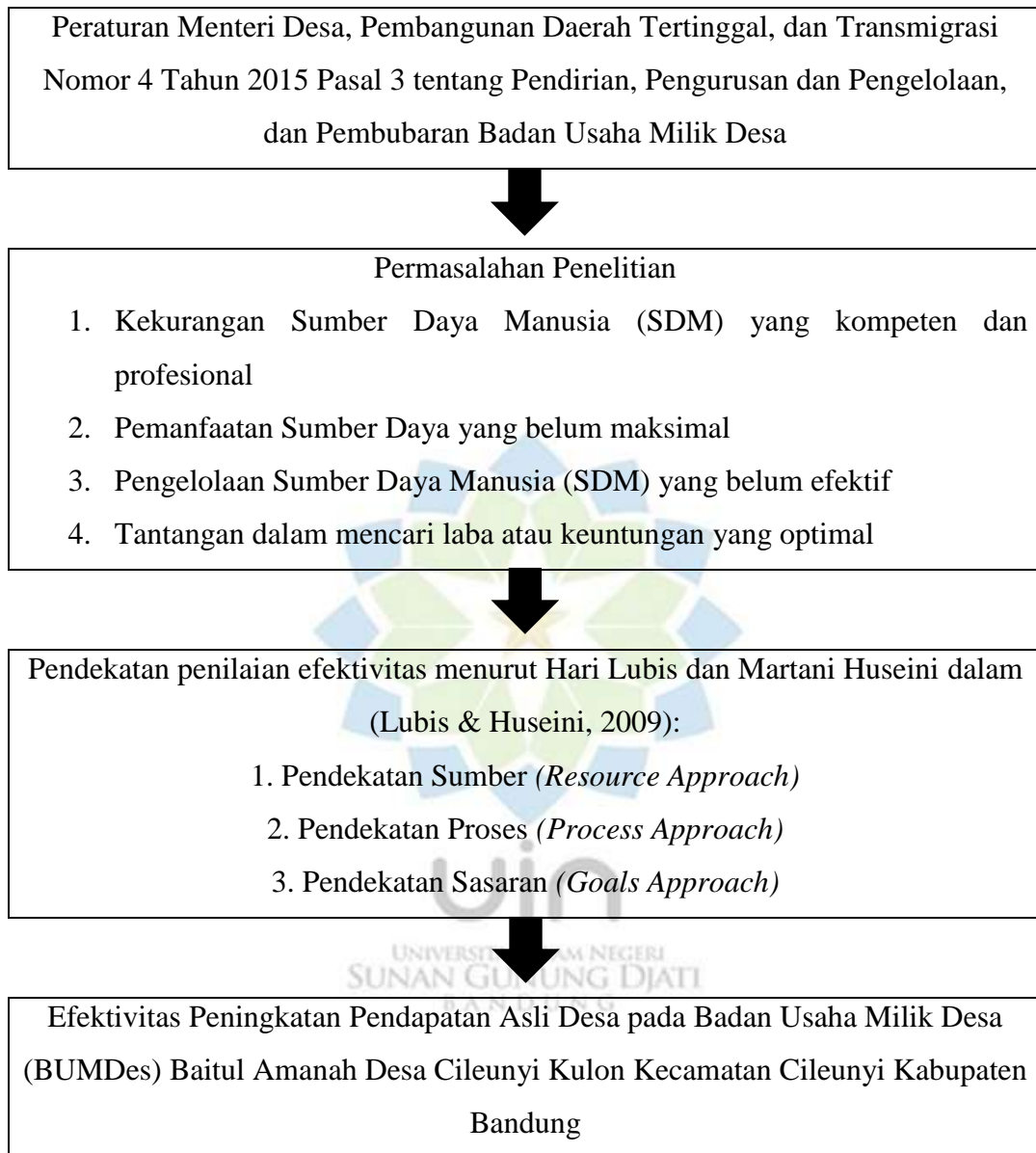
2) Pendekatan Proses (*Process Approach*)

Pendekatan Proses merupakan indikator yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana efektivitas pelaksanaan program dari semua kegiatan proses internal dan mekanisme organisasi. Pendekatan proses menginterpretasikan efektivitas sebagai efisiensi dan kesehatan internal suatu lembaga. Dalam lembaga yang efektif, proses internal beroperasi dengan baik, dengan setiap bagian berjalan secara terkoordinasi. Pendekatan ini tidak memperhitungkan faktor lingkungan, tetapi fokus pada aktivitas yang dilakukan terhadap sumber daya internal lembaga, yang mencerminkan tingkat efisiensi dan kesehatan lembaga.

3) Pendekatan Sasaran (*Goals Approach*)

Pendekatan output yakni dimana pusat perhatian pada *output*, mengukur keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana. Pendekatan ini digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi untuk mencapai hasil (*output*) yang sesuai dengan rencana. Pendekatan ini berupaya untuk mengevaluasi sejauh mana suatu lembaga berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam pengukuran efektivitas dengan pendekatan ini, perhatian utama diberikan pada sasaran yang realistis dan dapat memberikan hasil optimal, sesuai dengan tujuan resmi yang telah ditetapkan.

**Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran Penelitian**



## 1.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Meninjau hasil penelitian terdahulu merupakan usaha peneliti dalam mencari perbandingan yang selanjutnya dapat digunakan untuk mencari daya cipta baru sehingga dapat menciptakan orisinalitas dari suatu penelitian. Berikut penelitian terdahulu yang sudah peneliti ringkas sebagai berikut:

1. Nurchayuni, Hijroh Rokhayati, Rasyid Mei Mustafa, Meilena Sarmilasari (2022). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kedondong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas

BUMDes Maju Bersama menghadapi tantangan terkait keterbatasan sumber daya manusia, dengan hanya dua anggota tim, di mana satu orang bertindak sebagai pengganti sementara ketua dan satu orang lagi sebagai bendahara. Peran kepemimpinan yang seharusnya dijalankan oleh ketua saat ini tidak terisi sampai akhir masa jabatannya. Di samping itu, keterlibatan aktif dari pemerintah desa dalam menunjang operasional BUMDes amat diharapkan, terutama dalam memberikan dukungan finansial. Selain itu, dari tiga jenis usaha yang direncanakan awalnya, BUMDes saat ini hanya menjalankan dua jenis usaha yang berjalan secara efektif. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan maksud untuk mengambil simpulan yang benar dari sejumlah data yang telah terkumpul. Hasil penelitian ini menyatakan pengelolaan BUMDes di Desa Kedondong sudah berjalan dengan optimal, meskipun telah melibatkan berbagai tahap, seperti proses pendirian, evaluasi usaha, pelaksanaan operasional BUMDes, serta strategi dan manajemen keuangan, namun, dalam konteks pemasaran, pasar yang dapat dijangkau oleh BUMDes masih memiliki keterbatasan yakni hanya pada satu distributor dan masyarakat desa. Di samping itu, meskipun BUMDes sudah efektif pada peningkatan Pendapatan Asli Desa melalui

kontribusi pendapatan yang diberikan kepada pemerintah desa, pencapaian tujuan, adaptasi, dan integrasi masih belum mencapai potensi maksimal. Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun pencapaian tujuan BUMDes belum memenuhi sasaran awal, tetapi upaya adaptasi serta integrasi telah berlangsung secara optimal.

Yang berbeda antara penelitian yang dikaji oleh peneliti dengan penelitian tersebut adalah indikator yang digunakan dalam menganalisis efektivitas BUMDes. Penelitian terdahulu menggunakan indikator pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Sedangkan penelitian saat ini memakai indikator Pendekatan Sumber (*Resource Approach*), Pendekatan Proses (*Process Approach*), dan Pendekatan Sasaran (*Resource Approach*) (Nurchayuni et al., 2022).

2. Etha Listiany Supardi, Gideon Setyo Budiwitjaksono. (2021). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih

Permasalahan yang muncul pada penelitian ini terletak pada pelaksanaan BUMDes Rosa Bungur Mandiri. Meskipun dapat dikatakan bahwa BUMDes ini telah cukup terorganisasi, namun pengelolaannya menghadapi sejumlah kendala. Kendala ini timbul karena pengurus BUMDes tidak memiliki latar belakang sebagai pengusaha, oleh karena itu, masih memerlukan pelatihan dan arahan dalam manajemen bisnis. Selain masalah SDM, pendanaan dan dukungan keuangan dari investor pun menjadi tantangan dalam operasional BUMDes. Kendati tersebut disebabkan oleh kebutuhan manajer untuk menemukan investor dan kolaborator kerja sama yang dapat menyokong perkembangan Desa Bungurasih. Tahun 2020, terjadi penurunan yang cukup signifikan pada pendapatan asli desa yang bersumber dari BUMDes, meleset dari target yang ditetapkan oleh Pemerintah Desa Bungurasih. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengelolaan BUMDes di Desa Bungurasih serta mengevaluasi strategi yang dijalankan oleh BUMDes untuk meningkatkan pendapatan asli Desa Bungurasih. Metode



penelitian yang diterapkan pada penelitian ini yaitu metode kualitatif dengan riset deskriptif. Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pengelolaan aset oleh BUMDes, sesuai dengan Permendagri No. 1 Tahun 2006, belum optimal sepenuhnya. Hal ini disebabkan oleh kurangnya upaya dalam mengamankan unit usaha. Bentuk pertanggungjawaban dalam bentuk pelaporan dari BUMDes ke Pemerintah Desa Bungurasih dilakukan akhir tahun tiap anggarannya. Namun, dalam manajemen aset di BUMDes Rosa Bungur Mandiri, terdapat gangguan terkait dengan keuangan yang tidak mencukupi untuk menjalankan kegiatan unit usaha. Akibatnya, upaya untuk menunjang sarana dan prasarana belum optimal.

Adapun yang menjadi pembeda antara penelitian ini dengan penelitian yang dikaji oleh peneliti terlihat pada perbedaan teori yang diterapkan. Pada penelitian terdahulu memakai Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 1 Tahun 2016 sebagai acuan penilaian terhadap pengelolaan aset. Dimana indikator didalamnya terdapat pengadaan, penggunaan dan pemanfaatan, pengamanan dan pemeliharaan, pemindahtanganan dan penghapusan, penatausahaan pelaporan dana penilaian, pembinaan pengawasan dan pengendalian, hambatan dalam proses pengelolaan aset sedangkan pada penelitian penulis menggunakan indikator pengukuran efektivitas organisasi dari Hari Lubis dan Martani Huseini yaitu memakai indikator Pendekatan Sumber (*Resource Approach*), Pendekatan Proses (*Process Approach*), dan Pendekatan Sasaran (*Resource Approach*). Pada penelitian terdahulu tujuannya untuk menganalisis strategi pengelolaan BUMDes dan meningkatkan PADes sedangkan pada penelitian sekarang tujuannya untuk mengetahui efektivitas organisasi dalam hal ini BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan PADes (Supardi & Budiwitjaksono, 2021).

3. Siprianus Brusli Saiman, Eny Hariyati. (2022). Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Gunung Kecamatan Kota Komba

Permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sesuai dengan pengaduan dari penduduk Desa Gunung, yang merasa bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) tidak berdampak signifikan bagi desa tersebut. BUMDes Desa Gunung dianggap kurang memberikan kontribusi dalam hal pendapatan desa, terutama dalam konteks pembangunan desa. Masyarakat berharap agar keberadaan BUMDes dapat lebih efektif dalam mengembangkan fasilitas dan infrastruktur desa, mendorong pertumbuhan ekonomi lokal, memberdayakan warga, serta memperkuat struktur kelembagaan desa. Penelitian ini menerapkan metode penelitian deskriptif didukung dengan data kualitatif. Berdasarkan kriteria pengukuran efektivitas organisasi yang digagas oleh Gibson dan rekan-rekannya, penelitian ini menyimpulkan bahwa BUMDes Desa Gunung masih belum mencapai tingkat efektivitas yang memadai sebagai sumber pendapatan asli Desa. Hal ini disebabkan oleh sejumlah faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dalam hal dampaknya pada peningkatan pendapatan asli desa, BUMDes Desa Gunung belum memberikan kontribusi yang memadai. Selain itu, pengelolaan BUMDes Desa Gunung juga belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan, karena terdapat sejumlah kendala dalam pelaksanaannya. Kendala-kendala tersebut termasuk kurangnya partisipasi masyarakat, kinerja kurang optimal dari pengurus BUMDes dalam mengelola dana, pengelolaan kelembagaan yang belum berjalan dengan baik, mulai dari Pemdes hingga BUMDes tersendiri, serta kurangnya kesadaran dan partisipasi masyarakat. Semua faktor ini menjadi pemicu utama mengapa BUMDes Desa Gunung masih belum efektif dalam memenuhi sasaran yang diharapkan.

Hal yang menjadi pembeda dengan penelitian yang dikaji oleh peneliti adalah kriteria/indikator untuk menilai atau mengukur efektivitas organisasi. Pada penelitian ini menggunakan teori efektivitas organisasi dari Gibson dkk dengan indikator produksi (*production*), efisiensi (*efficiency*), kepuasan (*satisfaction*), adaptasi (*adaptation*), perkembangan (*development*). Sedangkan pada penelitian yang dikaji oleh peneliti

menggunakan indikator pengukuran efektivitas organisasi dari Hari Lubis dan Martani Huseini yaitu memakai indikator Pendekatan Sumber (*Resource Approach*), Pendekatan Proses (*Process Approach*), dan Pendekatan Sasaran (*Resource Approach*). (Saiman & Hariyati, 2022)

4. Chindy Sasauw, Ronny Gosal, Welly Waworundeng. (2018). Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Masyarakat di Desa Lenganeng Kecamatan Tabukan Utara Kabupaten Kepulauan Sangihe

Penelitian ini mengkaji permasalahan pada salah satu jenis usaha yang dikelola oleh Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Lenganeng. BUMDes didirikan dengan tujuan untuk membantu masyarakat berpenghasilan sangat rendah dengan menyediakan jasa simpan pinjam, sehingga memudahkan mereka dalam menjalankan aktivitas sehari-hari dan memenuhi kebutuhan hidup. Meskipun tujuan utama pendirian BUMDes adalah membantu masyarakat, tidak ada jaminan bahwa operasional BUMDes akan selalu berjalan sesuai rencana. Seperti usaha perdagangan atau jasa lainnya, BUMDes juga menghadapi berbagai masalah dan kendala dalam menjalankan usahanya. Walaupun BUMDes bertujuan membantu masyarakat, tetap saja BUMDes dapat mengalami berbagai permasalahan.

Hal yang menjadi pembeda dengan penelitian yang dikaji oleh peneliti adalah kriteria/indikator untuk menilai atau mengukur efektivitas organisasi dan fokus penelitian. Pada penelitian ini menggunakan teori yang dikemukakan oleh Priata Westra dalam (Ensiklopedi Administrasi, 1989:149). Indikator-indikator efektifitas pelayanan aparat diantaranya optimalisasi tujuan, perspektif sistematika, dan perilaku pegawai dalam organisasi. Sedangkan pada penelitian penulis menggunakan indikator pengukuran efektivitas organisasi dari Hari Lubis dan Martani Huseini yaitu memakai indikator Pendekatan Sumber (*Resource Approach*), Pendekatan Proses (*Process Approach*), dan Pendekatan Sasaran (*Resource Approach*). Untuk fokus penelitian pada penelitian terdahulu

fokusnya pada melihat efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Desa Lenganeng, sedangkan fokus penelitian pada penelitian penulis pada efektivitas BUMDes Baitul Amanah dalam meningkatkan PADes. (Sasauw et al., 2018)

5. Agus Sya'bani Arlan. (2019). Efektivitas Program Pengelolaan Badan Usaha milik Desa (BUMDes) di Desa Ayunan Papan Kecamatan Lokpaikat Kabupaten Tapin

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh Program Kabupaten Tapin yang dirancang untuk dilaksanakan di 131 desa. Program Pengelolaan BUMDes adalah inisiatif Bupati Tapin untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, kecepatan, akurasi, dan akuntabilitas perekonomian desa. Program ini bertujuan agar Pemerintah Desa dapat mengelola potensi ekonomi, keuangan, dan potensi lainnya dengan lebih baik, serta dapat dipertanggungjawabkan. Tujuan utama dari Program Pengelolaan BUMDes adalah meningkatkan kualitas ekonomi masyarakat, dengan fokus pada dampak positif yang signifikan.

Pada tahun 2018, Pemerintah Kabupaten Tapin mengevaluasi pelaksanaan Program BUMDes dan menetapkan Desa Ayunan Papan, Kecamatan Lokpaikat, sebagai Desa Terbaik I dalam implementasi program ini di Kabupaten Tapin. Berdasarkan uraian di atas, jelas bahwa fungsi dan tujuan Program Pengelolaan BUMDes sangat penting. Dalam konteks ini, efektivitas menjadi krusial karena Program Pengelolaan BUMDes telah berjalan selama dua tahun.

Hal yang menjadi pembeda dengan penelitian yang dikaji oleh peneliti adalah kriteria/indikator untuk menilai atau mengukur efektivitas organisasi, metode penelitian dan fokus penelitian. Teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu efektivitas program menurut Sutrisno (2007) terdiri dari 5 (lima) indikator antara lain: pemahaman program, tepat sasaran, tepat waktu, tercapainya tujuan, dan perubahan nyata sedangkan pada penelitian penulis menggunakan indikator pengukuran efektivitas

organisasi dari Hari Lubis dan Martani Huseini yaitu memakai indikator Pendekatan Sumber (*Resource Approach*), Pendekatan Proses (*Process Approach*), dan Pendekatan Sasaran (*Resource Approach*). Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif dengan pendekatan kuantitatif sedangkan penulis menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus pada penelitian ini yaitu pada efektivitas BUMDes pada peningkatan kualitas perekonomian masyarakat sedangkan fokus penelitian penulis pada peningkatan pendapatan asli desanya (Arlan, 2019).

**Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan (<i>novelty</i>)</b>
<b>(1)</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>
Nurchayuni, Hijroh Rokhayati, Rasyid Mei Mustafa, Meilena Sarmilasari	Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa di Desa Kedongdong Kecamatan Sokaraja Kabupaten Banyumas	Persamaannya terletak pada objek yang diteliti yaitu BUMDes, menggunakan metode penelitian yang sama, terfokus pada Pendapatan Asli Desa	Perbedaannya terletak pada lokus penelitian dan indikator teori efektivitas yang digunakan dalam penelitian
Etha Listiany Supardi, Gideon Setyo Budiwitjaksono.	Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa	Persamaannya terletak pada objek yang diteliti yaitu BUMDes,	Perbedaannya terletak pada lokus penelitian dan teori yang

(2021)	(BUMDes) dalam Upaya Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Di Desa Bungurasih	menggunakan metode penelitian yang sama, terfokus pada Pendapatan Asli Desa	digunakan dalam penelitian
Siprianus Brusli Saiman, Eny Hariyati (2022)	Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Untuk Meningkatkan Pendapatan Asli Desa Gunung Kecamatan Kota Komba	Meneliti pada objek yang sama yaitu BUMDes dan terfokus pada peningkatan Pendapatan Asli Desa dan menggunakan metode penelitian yang sama	Perbedaannya terletak pada indikator teori efektivitas yang digunakan dan lokus penelitiannya
Chindy Sasauw, Ronny Gosal, Welly Waworundeng (2018)	Efektivitas Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Meningkatkan Masyarakat di Desa Lenganeng Kecamatan Tabukan Utara Kabupaten Kepulauan Sangihe	Meneliti pada objek yang sama yaitu BUMDes dan menggunakan metode penelitian yang sama	Perbedaannya terletak pada indikator teori efektivitas yang digunakan, lokus penelitiannya, serta fokus penelitian
Agus Sya'bani Arlan (2019)	Efektivitas Program	Meneliti pada objek yang sama	Perbedaannya terletak pada

	Pengelolaan Badan Usaha milik Desa (BUMDes) di Desa Ayunan Papan Kecamatan Lokpaikat Kabupaten Tapin	yaitu BUMDes	indikator teori efektivitas yang digunakan, lokus penelitiannya, fokus penelitian, serta metode penelitian yang digunakan
--	---	--------------	--

Sumber: Hasil penelitian (diolah peneliti, 2023)

Adapun yang menjadi kata kunci dari penelitian sekarang dibandingkan dengan penelitian terdahulu diatas yaitu fokus masalah yang lebih mengkaji terkait peningkatan Pendapatan Asli Desa serta perbedaan indikator yang digunakan untuk mengukur efektivitas.

### 1.7 Proposisi

BUMDes Baitul Amanah dapat secara efektif meningkatkan Pendapatan Asli Desa Cileunyi Kulon apabila dalam pengelolaannya dapat memenuhi 3 pendekatan yaitu pendekatan sumber (*resource approach*), pendekatan proses (*process approach*), dan pendekatan sasaran (*goals approach*).