

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KAJIAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terkait Efektivitas pengelolaan usaha BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) dalam upaya pengembangan ekonomi lokal, atau tema yang berkaitan telah dibahas oleh beberapa peneliti terdahulu:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Fokus Penelitian	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Djafar et al., 2024) “Efektivitas badan usaha milik desa (bumdes) di desa limehe barat kecamatan tabongo kabupaten Gorontalo”	Analisis tantangan yang dihadapi dalam proses pelaksanaan program yang dijalankan BUMDes limehe barat.	Kualitatif	Penelitian menghasilkan temuan bahwa tingkat partisipasi masyarakat dalam program BUMDes masih rendah, terdapat kendala dalam pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan, serta kurangnya dukungan dari pihak eksternal, baik di tingkat provinsi maupun daerah.
2.	(Triyo et al., 2020) “Strategi inovasi badan usaha milik desa (BUMDes) dalam meningkatkan potensi dan kesejahteraan ekonomi	Strategi inovasi BUMDes dalam pendayagunaan potensi ekonomi lokal serta memberikan sumbangan bagi	Kualitatif	Inovasi BUMDes Mandiri diwujudkan melalui layanan pembayaran listrik, penyediaan air bersih (PAM), irigasi pertanian, serta produksi pupuk organik.

	masyarakat desa (Studi pada BUMDes Mandiri, Desa Morobakung, Kecamatan Manyar, Kabupaten Gresik.)	pendapatan asli desa.		BUMDes Morobakung menyumbang Pendapatan Asli Desa (PAD) sebesar 2 juta rupiah per bulan, yang selanjutnya diinvestasikan kembali oleh desa untuk kepentingan masyarakat
3.	(Nurhasan & Munawar, 2020) “Efektivitas Peran Bumdes terhadap Peningkatan Pendapatan Masyarakat di Desa Panjalu Jajang”	Proses pengembangan ekonomi melalui tingkat partisipasi masyarakat terhadap BUMDes	Kualitatif	Pengembangan ekonomi masyarakat di Desa Panjalu melalui BUMDes dilakukan dengan cara mengadakan sosialisasi terkait unit usaha yang akan dikembangkan, menyelenggarakan pelatihan kewirausahaan bersama organisasi masyarakat seperti Kelompok Wanita Tani, SKH, dan Watala, serta memberikan pinjaman modal usaha sesuai dengan jenis usahanya
4.	(YULITA & SUPRIYANTO, 2022) “Efektifitas Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Melalui Bumdes Barokah Sejahtera (Studi Di Desa Randu	Analisis dimensi efektivitas Program Bumdes yang dilaksanakan oleh pihak perangkat Desa dalam rangka mengurangi masalah-	Kualitatif	Dalam evaluasi efektivitas BUMDes Barokah Sejahtera, ditemukan bahwa program kesejahteraan masyarakat memiliki ketepatan sasaran yang cukup baik

	Padangan, Gresik)”	masalah kemiskinan.		dan sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Selain itu, pemerintah desa juga dinilai efektif dalam membuat keputusan dan mengatur waktu pelaksanaan program BUMDes serta kegiatan kemasyarakatan lainnya. Akan tetapi, ketepatan dalam perhitungan biaya, pengukuran, dan pelaksanaan kegiatan masih perlu ditingkatkan
5.	(Latib Satar & Al Fariqi, 2022) “Efektivitas BUMDes dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Desa Wringintelu”	Analisis Konsep program pengelolaan Bumdes desa Wringintelu dalam meningkatkan perekonomian masyarakat.	Kualitatif	Pada dimensi pembangunan indikator keikutsertaan masyarakat dalam pengelolaan BUMDes, menunjukkan tingkat keikutsertaan masyarakat masih tergolong rendah, yang terlihat dari jumlah pengelola BUMDes yang masih sedikit. Indikator program kerja yang dilaksanakan oleh BUMDes, sudah ada satu program yang dijalankan, yaitu pembuatan batako. Dalam dimensi pembangunan indikator kerja sama dengan pihak

				lain dalam pengelolaan (BUMDes), hingga saat ini belum ada hubungan kerja sama yang terjalin dengan pihak lain. Untuk indikator dukungan masyarakat terhadap pengelola BUMDes, meskipun sudah ada dukungan dari masyarakat, tingkatnya masih tergolong rendah dan belum memenuhi harapan.
6.	(Raudah & Alwan Maulana, 2023) <i>“Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Kecamatan Amuntai Tengah Kabupaten Hulu Sungai Utara”</i>	Analisis upaya yang telah dilakukan dalam mengatasi faktor - faktor yang menghambat pengelolaan BUMDes.	Kualitatif	Terdapat beberapa aspek yang masih memerlukan peningkatan efektivitas, yaitu pengelolaan sumber daya manusia, peningkatan kualitas produk/layanan, pencapaian target laba, sosialisasi program, pengaktifan prosedur kerja, dan formulasi program kerja yang lebih baik. Namun, ketersediaan fasilitas dan prasarana, volume produksi, serta ketepatan waktu pelaksanaan sudah

				berjalan dengan baik.
--	--	--	--	-----------------------

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, terdapat beberapa perbedaan yang akan dianalisis oleh penulis. Beberapa perbedaan tersebut adalah bahwa penelitian ini akan mengukur efektivitas dengan fokus terhadap tata kelola BUMDes dengan indikator pencapaian tujuan, integrasi, dan adaptasi. Selain itu, penelitian ini akan melihat bagaimana peran dari aktor yang terlibat dalam pengelolaan BUMDes dengan Model Heksagonal PEL sebagai kerangka analisis. Model ini belum dibahas dalam penelitian sebelumnya yang akan memberikan pendekatan baru dalam memahami dinamika pengelolaan BUMDes.

B. Kajian Teori

1. Efektivitas

a. Definisi Efektivitas

Efektivitas, yang merupakan serapan dari kata "effective" dalam bahasa Inggris, pada dasarnya berarti keberhasilan atau kesesuaian dengan rencana. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektif diartikan sebagai sesuatu yang memiliki efek, pengaruh, atau hasil yang nyata, serta dianggap manjur atau berhasil guna. Gibson dalam Yuniningsih & Kharisma (2020) memandang efektivitas sebagai pencapaian tujuan dan sasaran yang telah disepakati untuk mencapai tujuan usaha bersama. Efektivitas diindikasikan oleh pencapaian tujuan dan sasaran, yang berbanding lurus dengan pengorbanan yang diberikan. Steers (2005) menambahkan bahwa efektivitas adalah tercapainya tujuan program sebagai suatu sistem, dengan pemanfaatan sumber daya dan metode yang tepat tanpa mengganggu kelangsungan metode dan sumber daya tersebut, serta tanpa memberikan tekanan yang tidak semestinya pada pelaksanaannya.

Rosalina sebagaimana dikutip dalam Sasauw et al. (2019) , mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat akurasi dalam penggunaan

atau hasil yang berkontribusi pada pencapaian tujuan. Salah satu elemen krusial untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi atau program adalah efektivitas. Hal ini menunjukkan bahwa sesuatu dianggap efektif apabila mampu mewujudkan tujuan yang telah dirumuskan (Syamsudin, 2021). Sejalan dengan pendapat Emerson yang dikutip oleh Martauli S et al. (2022), efektivitas dapat diartikan sebagai ukuran keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Indikator Pengukuran Efektivitas

Efektivitas program kegiatan merupakan konsep yang kompleks dan multidimensional (Suraswati et al., 2021). Penilaian efektivitas bervariasi tergantung pada sudut pandang individu yang menilainya. Seperti seorang manajer produksi akan menekankan kualitas dan kuantitas output sebagai tolok ukur efektivitas (Asaari et al., 2022). Sementara itu, pendekatan lain mengukur efektivitas dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang direncanakan. Namun, jika upaya yang dilakukan meleset dari tujuan yang ditetapkan, maka program tersebut dapat dikatakan tidak efektif (Apriliani & Rachman, 2021)

Menurut Duncan sebagaimana dikutip oleh Steers (2005), menyatakan dalam mengukur efektivitas dapat menggunakan tiga indikator sebagai berikut

1) Pencapaian Tujuan.

Pencapaian tujuan menekankan pada sejauh mana unit pengambil keputusan berhasil memenuhi tujuan operasional yang telah ditetapkan secara formal.

2) Integrasi

Komponen kedua adalah integrasi. Agar tetap bisa bertahan dan dengan demikian menjadi efektif, organisasi harus mampu membangun komunikasi, ini berkaitan dengan sosialisasi dengan berbagai kelompok yang terkait. Pada intinya integrasi

merupakan hal menyangkut proses sosialisasi dan juga bagaimana sikap yang diberikan oleh pihak terkait.

3) Adaptasi

Kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses penyelesaian konflik dan pelatihan keterampilan.

c. Faktor yang Memengaruhi Efektivitas

Menurut Steers dalam (Roufurrohim & Bastaman, 2023), ada empat faktor yang memengaruhi efektivitas suatu organisasi yakni;

1) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi memengaruhi kecukupan kerja melalui struktur yang menentukan alur kerja, peran, dan tanggung jawab individu. Struktur organisasi yang jelas mendukung koordinasi, komunikasi, dan produktivitas, sedangkan struktur yang tidak terorganisasi dapat menimbulkan kebingungan dan menurunkan efisiensi. Oleh karena itu, desain struktur harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi untuk mendukung optimalisasi kerja.

2) Karakteristik Lingkungan

Karakteristik lingkungan memengaruhi pelaksanaan kegiatan organisasi, baik dalam menjangkau lingkungan eksternal maupun mengelola lingkungan internal. Lingkungan eksternal mencakup hubungan organisasi dengan masyarakat sekitar. Sementara itu, lingkungan internal melibatkan pengelolaan sumber daya manusia dan hubungan antar pegawai, yang memengaruhi efisiensi dan efektivitas eksekusi kerja.

3) Karakteristik Pekerja

Pekerja suatu perusahaan memegang peranan krusial dalam menentukan dampak pelaksanaan organisasi, karena

perilaku dan kinerja merekalah yang secara langsung memengaruhi keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi. Dalam jangka panjang, keterlibatan dan efektivitas pekerja menjadi faktor utama yang dapat mendorong atau menghambat tercapainya visi dan misi perusahaan.

4) Kebijakan dan praktik pengelolaan

Ketika inovasi menjadi lebih kompleks dan lingkungan organisasi semakin dinamis, peran manajemen dalam perencanaan strategis menjadi semakin penting untuk memastikan keberhasilan organisasi. Manajemen yang efektif dalam merancang dan mengimplementasikan strategi dapat mendorong pencapaian target, sementara pengaturan administrasi yang kurang tepat atau tidak cermat justru dapat menghambat kemajuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan yang terencana dan adaptif sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan yang terus berkembang.

2. Konsep Pengelolaan

a. Pengertian Pengelolaan

Kata "pengelolaan" sering kali disamakan dengan istilah manajemen, yang juga mencakup makna pengaturan atau pengurusan. Banyak orang memahami manajemen sebagai proses pengaturan, pengelolaan, dan administrasi, dan ini merupakan definisi yang umum saat ini. Pengelolaan dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas atau usaha yang dilakukan oleh sekelompok individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam mencapai tujuan tertentu. (Terry, 2006) menyatakan bahwa pengelolaan pada dasarnya sama dengan manajemen, maka dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang melibatkan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sumber daya, dan pengawasan. Proses ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan ilmiah dan sentuhan artistik untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pandangan (Nugroho, 2003), istilah pengelolaan merupakan bagian tak terpisahkan dari ilmu manajemen. Ditinjau dari asal-usul katanya, "pengelolaan" berakar dari kata "kelola" (to manage) yang secara umum merujuk pada aktivitas mengurus atau menangani sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Oleh karena itu, pengelolaan dapat dipahami sebagai salah satu cabang ilmu manajemen yang fokus pada proses pengurusan dan penanganan untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Berbagai aktivitas organisasi, seperti perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dan pengawasan, umumnya termasuk dalam ranah pengelolaan atau manajemen. Istilah "pengelolaan" berasal dari kata kerja yang berarti menangani atau mengatur. Ini mengindikasikan bahwa pengelolaan tidak hanya berfokus pada pelaksanaan kegiatan semata, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, yang semuanya bertujuan untuk mencapai tujuan dengan efektif dan efisien (Kafrini et al., 2022).

b. Tujuan Pengelolaan

Tujuan pengelolaan adalah untuk mengoptimalkan pemanfaatan seluruh sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, termasuk sumber daya manusia, peralatan, dan fasilitas, dengan cara yang efektif. Hal ini bertujuan untuk mencegah pemborosan waktu, tenaga, dan sumber daya lainnya, sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lebih efisien. Pengelolaan yang efektif sangat penting bagi semua organisasi, karena tanpa pengelolaan yang baik, semua upaya dapat menjadi tidak efektif dan pencapaian tujuan menjadi lebih sulit (M Titiokan et al., 2020).

Beberapa tujuan utama dari pengelolaan meliputi:

- 1) Mencapai Tujuan Organisasi: Manajemen organisasi diperlukan untuk mencapai target atau tujuan organisasi secara efektif dan efisien, selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan.
- 2) Menjaga Keseimbangan: Pengelolaan berperan penting dalam menjaga harmoni antara berbagai tujuan, sasaran, dan kegiatan yang mungkin saling bertentangan di antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi.
- 3) Mencapai Efisiensi dan Efektivitas: Kinerja organisasi dapat dinilai melalui berbagai cara, dan pengelolaan yang baik bertujuan untuk mencapai efisiensi dalam penggunaan sumber daya serta efektivitas dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

a. Pengertian BUMDes

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Pasal 1 ayat 6, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didefinisikan sebagai badan usaha yang modalnya mayoritas atau seluruhnya dimiliki oleh desa. Modal ini berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan, dengan tujuan untuk mengelola aset, memberikan pelayanan, serta menjalankan usaha lain yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes dibentuk untuk menampung seluruh kegiatan ekonomi dan pelayanan umum yang dikelola oleh desa, atau melalui kerjasama antar-desa.

Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah, 2004, BUMDes memiliki sasaran untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Perspektif ini mendorong pemerintah desa untuk memberikan dukungan terhadap pendirian BUMDes, karena keberhasilan BUMDes berkontribusi pada peningkatan pendapatan desa. Sebagai lembaga ekonomi yang beroperasi di wilayah pedesaan, BUMDes memiliki karakteristik yang berbeda dari lembaga ekonomi lainnya. Hal ini dimaksudkan agar BUMDes dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat desa. Selain

itu, pendirian BUMDes diharapkan dapat mencegah berkembangnya sistem usaha kapitalistik yang dapat mengganggu nilai-nilai kehidupan bermasyarakat di pedesaan.

b. Tujuan Pendirian BUMDes

Tujuan pendirian BUMDes sebagai berikut;

- 1) Menyediakan alternatif pinjaman yang lebih terjangkau dan adil, sehingga masyarakat desa tidak perlu terjerat hutang dengan bunga tinggi yang merugikan.
- 2) Mengoptimalkan partisipasi masyarakat dalam pengelolaan pendapatan desa.
- 3) Melestarikan nilai-nilai gotong royong di masyarakat, serta mendorong kebiasaan menabung secara teratur dan berkelanjutan
- 4) Sebagai pendorong utama dalam mengembangkan berbagai kegiatan ekonomi di tingkat desa.
- 5) Mengembangkan sektor informal di desa, sehingga mampu menyerap tenaga kerja lokal dan mengurangi pengangguran.

c. Landasan Hukum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

- 1) UU No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa (Pasal 87-90)
- 2) UU No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah : Pasal 213 Ayat (1)
- 3) Permen No. 72 Tahun 2005 Tentang Desa, 2005 (Pasal 78-81)
- 4) Permendesa PDPT, No.4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan Dan Pengelolaan, Dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa, 2015 (Pasal 8-10)

4. Pengembangan Ekonomi Lokal (PEL)

a. Pengertian Pengembangan Ekonomi Lokal (PEL)

(World Bank, 2006) pembangunan ekonomi lokal (LED) adalah upaya bersama untuk meningkatkan perekonomian daerah guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan. Proses ini

bergantung pada kemitraan antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat luas untuk menciptakan kondisi yang mendukung kemajuan ekonomi dan penciptaan peluang kerja. Keberhasilan suatu masyarakat saat ini bergantung pada seberapa baik masyarakat tersebut dapat beradaptasi terhadap kekuatan ekonomi global. Pengembangan Ekonomi Lokal (PEL) yang strategis menjadi kunci untuk memperkuat ekonomi daerah, menarik investasi, serta meningkatkan produktivitas dan daya saing usaha lokal. Dengan memahami prinsip dan praktik PEL, masyarakat dapat meningkatkan kesejahteraan, menciptakan peluang ekonomi baru, dan mengurangi kemiskinan (Hidayat & Safitri, 2021).

Blakely and Bradshaw (Habibullah & Almuhim, 2023) menggambarkan PEL sebagai suatu proses dimana pemerintah daerah dan organisasi masyarakat bermitra untuk meningkatkan, mendukung, dan mempertahankan aktivitas bisnis untuk menciptakan lapangan kerja. Pengembangan ekonomi lokal melibatkan pembentukan organisasi baru, pengembangan industri baru, peningkatan keterampilan tenaga kerja untuk meningkatkan kualitas produk, penemuan pasar baru, dan dukungan terhadap penciptaan usaha baru.

b. Tahapan Pengembangan Ekonomi Lokal (PEL)

Coffey dan Polese (1984) dalam (Astuti, 2020) menjelaskan, terdapat empat tahapan proses pengembangan ekonomi lokal sebagai berikut:

- 1) Pertumbuhan kewiraswastaan lokal ditandai dengan munculnya masyarakat setempat yang mulai menjalankan bisnis kecil dan mengambil risiko finansial dengan menginvestasikan modal mereka dalam usaha baru.
- 2) Perkembangan dan ekspansi perusahaan-perusahaan lokal terlihat dari semakin banyaknya perusahaan yang mulai beroperasi, serta perusahaan-perusahaan yang sudah ada

mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam hal penjualan, tenaga kerja, dan keuntungan (peningkatan skala usaha perusahaan lokal).

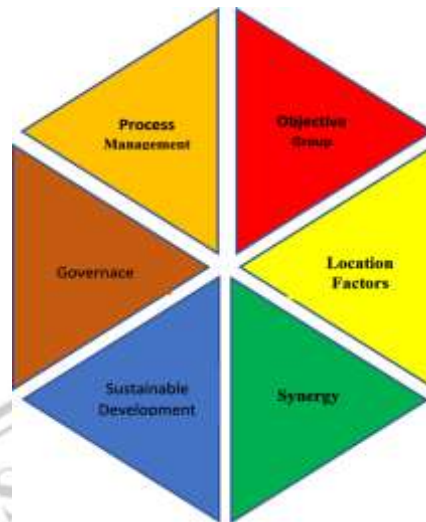
- 3) Perusahaan-perusahaan lokal juga mulai berkembang hingga keluar dari wilayah asalnya.
- 4) Terbentuknya perekonomian di suatu wilayah yang didasarkan pada kegiatan dan inisiatif lokal, serta keunggulan komparatif dari aktivitas ekonomi setempat.

c. Model Hexagonal Pengembangan Ekonomi Lokal (PEL)

Model Heksagonal PEL (Pengembangan Ekonomi Lokal) yang dikembangkan oleh Mayer Stamer (dalam Budiharsono, 2022) berfungsi sebagai alat pembelajaran untuk mengidentifikasi dan mengingat topik penting dalam proses pembangunan ekonomi lokal. Model ini terdiri dari enam segitiga yang masing-masing mencerminkan isu tertentu. Meskipun keenam segitiga tersebut tidak mewakili urutan kegiatan, mereka digunakan untuk mengelompokkan isu-isu utama dalam PEL. Heksagonal PEL berfungsi sebagai alat analisis, membantu memetakan dan menilai keadaan Pengembangan Ekonomi Lokal (PEL) di wilayah tertentu. Keenam segitiga tersebut dapat diringkas menjadi tiga segitiga utama, sebagai berikut:

- 1) Segitiga pertama dan kedua merupakan inti dari pengembangan ekonomi lokal konvensional, yang berfungsi sebagai instrumen utama.
- 2) Segitiga ketiga dan keempat memberikan tambahan sentuhan inovatif, dengan perspektif yang lebih luas serta cakupan Pembangunan Ekonomi Lokal (PEL) yang lebih komprehensif.
- 3) Segitiga kelima dan keenam berkaitan dengan isu-isu praktis yang dihadapi dalam pelaksanaan inisiatif PEL.

Gambar 2.1 Model Heksagonal PEL



Sumber: <https://www.researchgate.net/publication/The-hexagon-of-local-economic-developmentThe-Meyer-Stamer-2004.png>

Setiap garis dalam Pembangunan Ekonomi Lokal (PEL) terdiri dari tiga komponen. Berikut adalah penjelasan rinci mengenai masing-masing segitiga tersebut:

1) Kelompok Sasaran

Kelompok sasaran pengembangan ekonomi lokal mencakup pelaku usaha, khususnya usaha lokal, usaha baru, investor luar.

2) Faktor Lokasi

Daya tarik suatu lokasi untuk bisnis bergantung pada faktor-faktor yang dapat diukur (tangible) dan tidak dapat diukur (intangible) yang relevan dengan bisnis tersebut, serta elemen lokasi yang sulit diukur oleh individu.

3) Kesinergian dan Fokus Kebijakan

Tiga aspek yang saling terkait dalam pengembangan ekonomi lokal adalah perluasan ekonomi, pemberdayaan masyarakat dan pengembangan komunitas, serta pembangunan wilayah. Meskipun ketiga aspek ini memiliki tujuan yang berbeda, mereka saling berhubungan dan memiliki keterkaitan yang erat.

4) Pembangunan Berkelanjutan

Pembangunan berkelanjutan mempertimbangkan faktor ekonomi, lingkungan hidup, dan sosial. Menggabungkan ketiga elemen ini merupakan strategi inovatif untuk pembangunan ekonomi lokal.

5) Tata Pemerintahan

Tata kelola membantu dunia usaha dan masyarakat terhubung melalui perubahan sektor publik dan pertumbuhan organisasi bisnis.

6) Proses Manajemen

Segitiga dalam tata pemerintahan memastikan bahwa hubungan antara pelaku usaha dan masyarakat terjalin melalui reformasi sektor publik dan pengembangan organisasi pelaku usaha.

