

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan salah satu negara dengan luas wilayah pemerintahan terbesar di dunia. Besarnya wilayah tersebut menjadi tantangan bagi pemerintah Indonesia untuk menjalankan salah satu amanat UUD 1945 yang termuat pada alinea ke empat yang berbunyi "...memajukan kesejahteraan umum...". Untuk dapat melaksanakan amanat tersebut, maka dilakukan pemerataan tugas pemerintahan mulai dari tingkat provinsi hingga pada tingkat yang terkecil yakni tingkat desa. Namun demikian, dalam pelaksanaan program kesejahteraan masyarakat tetap mengalami berbagai kendala yang disebabkan antara lain perbedaan demografi, kompetensi kepemimpinan, perbedaan tingkat ekonomi dan tingkat pendidikan yang terjadi di berbagai wilayah.

Untuk mengatasi masalah yang timbul dalam program kesejahteraan masyarakat, maka pada era pemerintahan Joko Widodo – Jusuf Kalla dibuatlah suatu terobosan dengan membentuk BUMDes melalui Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Dalam peraturan tersebut menyebutkan bahwa "Badan Usaha Milik Desa, selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang

berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa”.

Salah satu program pembangunan pedesaan yaitu BUMDes atau Badan Usaha Milik Desa. BUMDes dalam Undang-Undang Nomor 6 Pasal 1 tahun 2004 tentang desa diartikan sebagai “Badan Usaha yang seluruh maupun sebagian dari modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung dari kekayaan desa yang dipisahkan untuk mengelola aset, jasa pelayanan dan juga usaha lainnya untuk kesejahteraan masyarakat desa”. Dijelaskan dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 2004 tentang desa pasal 135 bagian kedua terkait “Modal dan Kekayaan Desa” yang menjelaskan bahwa modal BUMDes bersumber dari APBD (Anggaran Pembelanjaan Desa) yang terdiri dari penyertaan modal desa dan penyertaan modal masyarakat desa. Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) diyakini sebagai langkah awal dalam membentuk kemandirian ekonomi desa dan menggerakkan berbagai unit usaha desa. Hal ini disebabkan ekonomi pedesaan adalah objek potensial untuk meningkatkan kemajuan pembangunan pedesaan. Adanya pembentukan BUMDes dirasa mampu menggerakkan roda perekonomian di desa serta dapat melakukan pemerataan ekonomi dengan terciptanya beberapa usaha-usaha di desa.

Pembentukan BUMDes dari tahun ke tahun mengalami peningkatan sebagai bentuk upaya program pemerintah tersebut. Namun demikian, perkembangan BUMDes yang pesat ini tidak diimbangi dengan perkembangan kinerja BUMDes, dengan kata lain bahwa BUMDes yang telah berdiri tersebut belum menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal sehingga belum cukup

mampu untuk berkontribusi terhadap pemerintah desa. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK, 2019) mengemukakan bahwa dari uji petik terhadap 8.220 BUMDes, ternyata terdapat 2.188 BUMDes yang telah didirikan namun belum beroperasi dan sebanyak 1.670 BUMDes yang telah beroperasi belum memberikan kontribusi terhadap pendapatan asli desa.

Pendirian BUMDes sebaiknya direncanakan dengan matang terkait jenis usaha yang akan dilakukan dan mekanisme pengelolaannya sehingga benar-benar dapat bermanfaat sebagai suatu usaha ekonomi produktif untuk meningkatkan perekonomian desa dan masyarakat secara luas. Namun demikian banyak juga desa yang gagal dalam menjalankan BUMDes karena kurang siapnya desa, potensi desa yang minim, jenis usaha yang terbatas, pengetahuan sumberdaya pengelola serta partisipasi masyarakat yang rendah (Agunggunanto dkk, 2016). BUMDes harus mampu bersaing dalam pengelolaan unit usaha dengan pesaing luar yang lebih maju. Diperlukan inovasi-inovasi yang membangun untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang baik. Kemudian kurangnya modal yang memadai untuk pembangunan BUMDes, membuat program BUMDes ini menjadi terhambat dalam pengelolaannya. Akhirnya banyak BUMDes di beberapa daerah yang tutup dan tidak meneruskan program kerjanya. Agar BUMDes menjadi *sustainable* maka perlu peningkatan sarana prasarana, inovasi produk yang dihasilkan, mengembangkan jaringan distribusi produk, serta pelatihan SDM secara berkala dan budaya organisasi yang baik.

Dalam proses menuju BUMDes yang kuat, ada salah satu faktor pemicunya yakni peran direktur BUMDes dalam memimpin jalannya strategi

dan program-program dari BUMDes. Junaidi & Susanti (2019) menyatakan seorang pemimpin harus melakukan berbagai keterampilan, pengalaman, karakter dan motivasi dari setiap orang kuat atau sekarang tidak lagi didasarkan sepenuhnya pada kebanggaan yang mereka dapatkan dan pengalaman kerja secara universal. Pemimpin perusahaan adalah pemasok esensial maksimum dalam mencapai kinerja keseluruhan pekerja yang diperluas dan profitabilitas perusahaan (Jamaludin, 2017). Kepemimpinan menjadi hal yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia.

Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan seseorang (yaitu pemimpin atau *leader*) untuk mempengaruhi orang lain (yaitu yang dipimpin atau pengikut-pengikutnya), sehingga orang lain tersebut bertingkah laku sebagaimana yang dikehendaki oleh pemimpin tersebut (Asrofi, 2007). Kartan dalam Harahap et al. (2019) menyatakan “Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok dengan mengarahkan perilaku bawahan atau orang lain sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan organisasi atau kelompok”. Rifai (2012: 42) menjelaskan “Gaya kepemimpinan adalah seperangkat karakteristik yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi tercapai, atau kita juga dapat mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai pemimpin dan yang sering digunakan pemimpin”. Atas dasar itu, BUMDes membutuhkan seorang pemimpin yang karakteristiknya dapat menumbuhkan gaya dan kepemimpinan serta strategi yang dapat menumbuhkan kepemimpinan dan perilaku serta memotivasi

karyawan dan mempengaruhi seseorang untuk menunaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing serta mengembangkan rasa kebersamaan untuk saling mendukung sehingga dapat memberikan kontribusi terbaik bagi BUMDes.

Menurut Hasibuan (dalam Hanafi dkk, 2018: 56) ada 3 jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan kendali bebas. Dari ketiga jenis gaya kepemimpinan tersebut, terdapat gaya kepemimpinan yang ideal bagi keberlangsungan yang positif pada suatu organisasi yaitu gaya kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok/organisasinya. Di samping itu mengetahui pula bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien (Nawawi, 2006;101).

BUMDes harus mampu beradaptasi, berintegrasi dan mengakomodir usaha ekonomi desa. Perusahaan yang dipilih oleh BUMDes juga tidak boleh menimbulkan ancaman terhadap kegiatan ekonomi masyarakat. Jenis dukungan masyarakat bergantung pada bagaimana masyarakat berpartisipasi dalam proses tersebut. Karena bentuk masukan berbeda pada setiap tahapan proses pelaksanaan program, maka jenis keterlibatan masyarakat sudah tergantung pada tahapan proses pelaksanaan program. Misalnya, keterlibatan masyarakat dalam

semua tahapan pengambilan keputusan berupa berbagi ide, menawarkan saran dan usulan serta mengukur jumlah penolakan.

Menurut Nasution (2009), salah satu kunci utama untuk keberhasilan program pembangunan di pedesaan adalah melibatkan partisipasi aktif dari masyarakat. Ini berarti bahwa keterlibatan dan keterikatan masyarakat dalam proses pembentukan dan pelaksanaan BUMDes memegang peran penting. Faktor partisipasi masyarakat ini memiliki dampak besar terhadap keberlangsungan BUMDes sebab lembaga ini telah mendapatkan dana yang tidak sedikit yang berasal dari anggaran dana desa sebagai sumber pendanaan terbesar.

Untuk mengurus dana desa bukan hanya pemborosan untuk pembangunan fisik, tetapi jalur alternatif lain terjadi melalui proses pemberdayaan. Proses pemberdayaan bisa dilakukan melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) untuk meningkatkan perekonomian desa. Dengan prinsip pengelolaan yang berlandaskan gotong royong, diharapkan BUMDes dapat mendukung proses pemberdayaan di desa. Penguatan BUMDes selain dari sisi materi, penguatan staf administrasi atau kapasitas pribadi menjadi penting. Oleh karena itu diperlukan paradigma pembangunan pedesaan diubah dengan mengutamakan partisipasi aktif masyarakat selama proses pengembangan (Aini, 2020).

Pada dasarnya, pondasi BUMDes adalah bentuk pelayanan pengelolaan ekonomi produktif desa secara gotong royong, partisipatif, emansipatoris, transparan, bertanggung jawab, berkelanjutan (Madjodjo & Dahlan, 2020).

Dengan prinsip ini harus ditangani secara profesional internal di BUMDes yang berarti sumber daya manusia harus kompeten. Dalam banyak kasus, BUMDes mengalami "mati suri" karena mereka hanya berharap penyertaan modal dari dana desa (DD). Meskipun BUMDes pada umumnya telah mendapatkan dukungan finansial, namun beban terletak pada pengelolaan dana tersebut menjadi produk yang layak secara finansial. Jadi, bagian modal tidak lagi diperlukan di tahun berikutnya karena dana yang dimiliki BUMDes sudah cukup kuat.

BUMDes Sukma Yasa merupakan lembaga ekonomi milik Desa Sukomoro, Kecamatan Sukomoro, Kabupaten Magetan. Lembaga ini didirikan pada tahun 2020 dengan diawali unit usaha berjumlah 4 antara lain unit usaha pemancingan, penitipan sepeda motor, jasa pembayaran listrik dan air serta jasa pengairan sawah dengan bantuan sumur dalam. Pada perjalanan usaha ekonomi di BUMDes tersebut, tentu tidak terlepas dari peran serta pengurus, pemerintah desa serta masyarakat. Hal tersebut dapat mendukung proses pengembangan usaha di BUMDes. Namun, pada kondisi genting seperti pandemi *covid-19* juga dapat mengganggu proses pengembangan usaha BUMDes bahkan dapat menghentikan perjalanan usaha BUMDes dan BUMDes Sukma Yasa termasuk korban dari situasi tersebut.

Peran pimpinan BUMDes dalam hal ini disebut direktur, sangat diperlukan untuk mengorganisasi BUMDes agar tidak tumbang dan dapat mampu bertahan meskipun dalam kondisi tersebut. Direktur juga harus selalu berinisiasi untuk berkolaborasi dengan masyarakat sehingga proses

pengembangan usaha BUMDes dapat terus berjalan. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik untuk mengetahui kaitannya pengaruh kepemimpinan dan partisipasi masyarakat terhadap kinerja BUMDes Sukma Yasa di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan.

B. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan untuk mempersempit ruang lingkup masalah, maka perlu adanya pembatasan masalah. Untuk itu penelitian ini hanya difokuskan pada pengaruh gaya kepemimpinan dan partisipasi masyarakat dan terhadap kinerja BUMDes di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan. Adapun pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Penelitian

- a. Variabel independen yang terdiri dari gaya kepemimpinan dan partisipasi masyarakat.
- b. Variabel dependen yang terdiri dari kinerja BUMDes.

2. Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Sukma Yasa Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut maka timbul rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja BUMDes Sukma Yasa di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan?
2. Bagaimana pengaruh partisipasi masyarakat terhadap kinerja BUMDes Sukma Yasa di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan?
3. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan partisipasi masyarakat terhadap kinerja BUMDes Sukma Yasa di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan?

D. Tujuan Penelitian

Sebagaimana rumusan masalah di atas, maka disusunlah tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap kinerja BUMDes Sukma Yasa di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan.
2. Untuk mengetahui pengaruh partisipasi masyarakat terhadap kinerja BUMDes Sukma Yasa di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan partisipasi masyarakat terhadap kinerja BUMDes Sukma Yasa di Desa Sukomoro Kecamatan Sukomoro Kabupaten Magetan.

E. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat diantaranya:

1. Bagi Masyarakat Umum

Penelitian ini dapat memberikan wawasan bagi peneliti dan dapat memperkaya pengetahuan, khususnya dengan penelitian dan analisis partisipasi masyarakat dan kepemimpinan desa. Hal ini akan memberikan kontribusi dan memperkaya literatur dan ilmu pada jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial. Memberikan pengetahuan dan bahan kajian teoritis terkait pengembangan BUMDes secara umum dan penerapannya di lapangan serta hubungannya partisipasi masyarakat dengan kepemimpinan dalam kinerja BUMDes. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dalam penelitian berikutnya serta memberikan wawasan dan manfaat pembelajaran untuk universitas atau akademisi.

2. Bagi Pemerintah Desa dan BUMDes

Sebagai salah satu motivasi kepala masyarakat desa pada umumnya serta khususnya untuk pemerintah desa dan pengurus BUMDes untuk meningkatkan kualitas kepemimpinan serta menginspirasi masyarakat agar meningkatkan partisipasinya dalam proses pembangunan desa dan pengembangan BUMDes.

3. Bagi Pemerintah Kabupaten

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi dan menambah referensi untuk menyusun kebijakan daerah yang berkaitan dengan pembangunan desa maupun pengembangan BUMDes.

4. Bagi Universitas

Diharapkan dapat menambah wawasan yang berkaitan dengan BUMDes serta dapat menjadi referensi dan digunakan untuk penelitian yang relevan di masa yang akan datang.

F. Definisi Operasional Variabel

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Indrawijaya (dalam Rivai, 2014: 267) gaya kepemimpinan demokratis pada umumnya diasumsikan oleh orang banyak lebih baik dari pendapatnya sendiri dan adanya partisipasi akan menimbulkan tanggung jawab bagi pelaksanaannya. Asumsi lain bahwa partisipasi memberikan kesempatan kepada para anggota untuk mengembangkan diri mereka dalam berpendapat. Disamping itu, gaya kepemimpinan demokratis selalu berusaha memupuk rasa kekeluargaan, persatuan dan solidaritas, serta selalu memberikan dorongan, masukan, semangat, dan motivasi kepada semua anggota organisasi dalam menjalankan dan mengembangkan daya kerjanya.

Menurut Gary (dalam Rivai, 2014: 181) bahwa dalam memimpin paling tidak ada terdapat tiga gaya kepemimpinan yaitu: Otokratik, demokratik dan kendali bebas. Gaya kepemimpinan Demokratik ialah

pemimpin yang demokratik (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka. Komunikasi berjalan dengan lancar sehingga saran dapat berasal dari atasan (pimpinan) ke bawahan, dan sebaliknya dari bawahan ke atasan. Bawahan berpartisipasi dalam menetapkan sasaran dan memecahkan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir.

Menurut Susanti (2015), indikator untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan mendorong para bawahan untuk menggunakan daya kognitif dan daya nalarnya dalam pemecahan berbagai masalah yang dihadapi.
- 2) Mendorong penggunaan daya inovasi dan kreatifitas dalam pelaksanaan tugas.
- 3) Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan atau pemecahan masalah.
- 4) Hubungan antara pimpinan dan bawahan terjalin dengan baik.

2. Partisipasi Masyarakat

Menurut Isbandi (2007:27), partisipasi masyarakat didefinisikan sebagai keterlibatan masyarakat dalam berbagai proses. Ini termasuk mengidentifikasi masalah dan kemungkinan solusinya, memilih dan membuat keputusan tentang solusi yang mungkin untuk menangani masalah, melakukan upaya untuk mengatasi masalah, dan menilai perubahan yang

terjadi. Ini sesuai dengan gagasan pembangunan yang dipusatkan pada kepentingan manusia, atau pembangunan yang dipusatkan pada manusia. Jenis pembangunan ini lebih ditujukan untuk meningkatkan keadaan manusia daripada hanya sebagai alat pembangunan itu sendiri. Wang dalam Awang (2006: 61) menjelaskan bahwa "Partisipasi sebagai proses kegiatan yang dilakukan oleh seorang ataupun oleh kelompok sebagai pernyataan kepentingan mereka untuk menyumbangkan tenaga dan sumber lainnya kepada institusi sosial dan sistem yang mengatur kehidupan mereka". Dalam penelitian ini, data partisipasi masyarakat diperoleh melalui kuesioner dengan indikator sebagai berikut:

- a. Partisipasi dalam pengambilan keputusan.
- b. Partisipasi dalam pelaksanaan kegiatan.
- c. Partisipasi dalam pemantauan dan evaluasi pembangunan.
- d. Partisipasi dalam pemanfaatan hasil pembangunan.

3. Kinerja Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Menurut Hersey dan Bland Hard (2015) mendefinisikan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui

organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan dimana dalam kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Handoko, 2016).

- a. Tanggung jawab
- b. Tenggang rasa
- c. Kerja sama
- d. Disiplin
- e. Kejujuran
- f. Loyalitas