

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini peneliti akan memaparkan hal-hal yang berkaitan dengan data-data yang berhasil dikumpulkan berupa data primer yang didapat dari hasil observasi terhadap lokasi penelitian, wawancara langsung dengan para informan (*interviewee*), dan beberapa dokumentasi yang berkaitan langsung dengan penelitian. Adapun data sekunder sebagai data pendukung yang akan digunakan untuk melengkapi data primer yang diperoleh dari arsip, peraturan perundang-undangan, dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur.

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di tiga BUMDesa di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu BUMDesa Amarta, Desa Pandowoharjo, Kabupaten Sleman. BUMDesa Srimartani Makmur, Desa Srimartani, Kabupaten Bantul. BUMDesa Tirtonirmolo, Desa Tirtonirmolo, Kabupaten Bantul.

1. Deskripsi Desa Pandowoharjo

a. Kondisi Desa

1) Geografi

Wilayah geografi Desa Pandowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman memiliki batas wilayah :

a) Sebelah Utara : Desa Donokerto, Kecamatan Turi, Kabupaten Sleman

- b) Sebelat Selatan : Desa Tridadi, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman
- c) Sebelah Barat : Desa Trimulyo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman
- d) Sebelah Timur : Desa Donoharjo, Kecamatan Ngaglik, Kabupaten Sleman

Desa Pandowoharjo memiliki luas wilayah mencapai 727 hektar yang dipergunakan untuk :

- a) Lahan pertanian sawah : 525.4750 hektar
- b) Tanah pekarangan : 104.2554 hektar
- c) Sungai, jalan dan fasilitas umum : 97.2969 hektar

Kondisi wilayah Desa Pandowoharjo terdiri dari :

- a) Jenis tanah dengan kessuburan tinggi
- b) Ketinggian rata-rata 243m diatas permukaan laut
- c) Curah hujan rata-rata 2116mm per tahun
- d) Keadaan suhu berkisar antara 20 – 33 derajat celcius.

2) Demografi

Demografi merupakan suatu gambaran yang menunjukkan kondisi kependudukan yang ada di Desa Pandowoharjo. Gambaran tersebut sangat dibutuhkan bagi desa untuk menentukan perencanaan dan kajian akan permasalahan yang muncul, selanjutnya bisa digunakan sebagai acuan guna menyelesaikan permasalahan yang muncul. Salah

satu aspek yang dapat dijadikan dasar yaitu bersumber dari jumlah penduduk.

a) Jumlah Penduduk

Jumlah penduduk Desa Pandowoharjo secara umum pada tahun 2017 adalah sebanyak 13.290 jiwa, meliputi penduduk berjenis kelamin laki-laki sebanyak 6.504 jiwa, dan penduduk berjenis kelamin perempuan sebanyak 6.786 jiwa.

b. Deskripsi BUMDesa Amarta

1) Sejarah BUMDesa Amarta

BUMDesa Amarta terletak di Desa Pandowoharjo, Kecamatan Sleman, Kabupaten Sleman berdiri pada tanggal 6 Juni 2016. Sebelum menjadi Badan Usaha Milik Desa, pada awalnya unit usaha pengelolaan sampah di Desa Pandowoharjo bernama “Pendowo Lestari” yang merupakan hibah dari Dinas Pekerja Umum. Namun, pengelolaan unit usaha pendowo lestari mengalami beberapa kendala sehingga sempat *vakum* untuk beberapa waktu. Berdasarkan kondisi tersebut, pemerintah Desa Pandowoharjo memanfaatkan aset yang dimiliki pendowo lestari seperti bangunan, peralatan, tenaga kerja, serta pelanggan TPST untuk dikelola secara profesional dan mandiri menjadi Badan Usaha Milik Desa.

BUMDesa Amarta mencoba mengembangkan peluang yang ada dengan mendirikan badan usaha di bidang pengolahan sampah yang berasal dari masyarakat Desa Pandowoharjo. Sistem pengambilan

sampah di BUMDesa Pandowoharjo dilakukan oleh Pengumpul Sampah Mandiri (PSM) yang merupakan mitra dari BUMDesa Amarta yang berasal dari masyarakat Pandowoharjo. Sampah yang terkumpul nantinya akan di pisahkan menjadi sampah organik dan sampah anorganik. Sampah organik kemudian diolah menjadi pupuk, sedangkan sampah anorganik dijual kepada pengepul sampah melalui kerjasama. Berlandaskan visi dan misi yang telah disepakati bersama, BUMDesa Amarta mampu menjelma menjadi BUMDesa yang memiliki kinerja cukup baik di usia yang terbilang cukup muda. Visi dan misi BUMDesa Amarta menjadi fokus orientasi terhadap seluruh sistem dan program yang dijalankan oleh BUMDesa adalah sebagai berikut:

2) Visi dan Misi BUMDesa Amarta

a) Visi

Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Pandowoharjo dengan pengembangan potensi desa dan usaha ekonomi untuk mewujudkan masyarakat desa Pandowoharjo yang sejahtera dan mandiri.

b) Misi

1. Mengembangkan potensi dan usaha ekonomi Desa Pandowoharjo
2. Pembangunan dan peningkatan layanan sosial kepada masyarakat desa diprioritaskan dalam penanggulangan kemiskinan

3. Pembangunan instruktur yang mendukung pelayanan umum dan perekonomian Desa Pandowoharjo
4. Mengembangkan jaringan kerjasama ekonomi dengan berbagai pihak untuk menyerap angkatan kerja dan mengurangi laju urbanisasi.

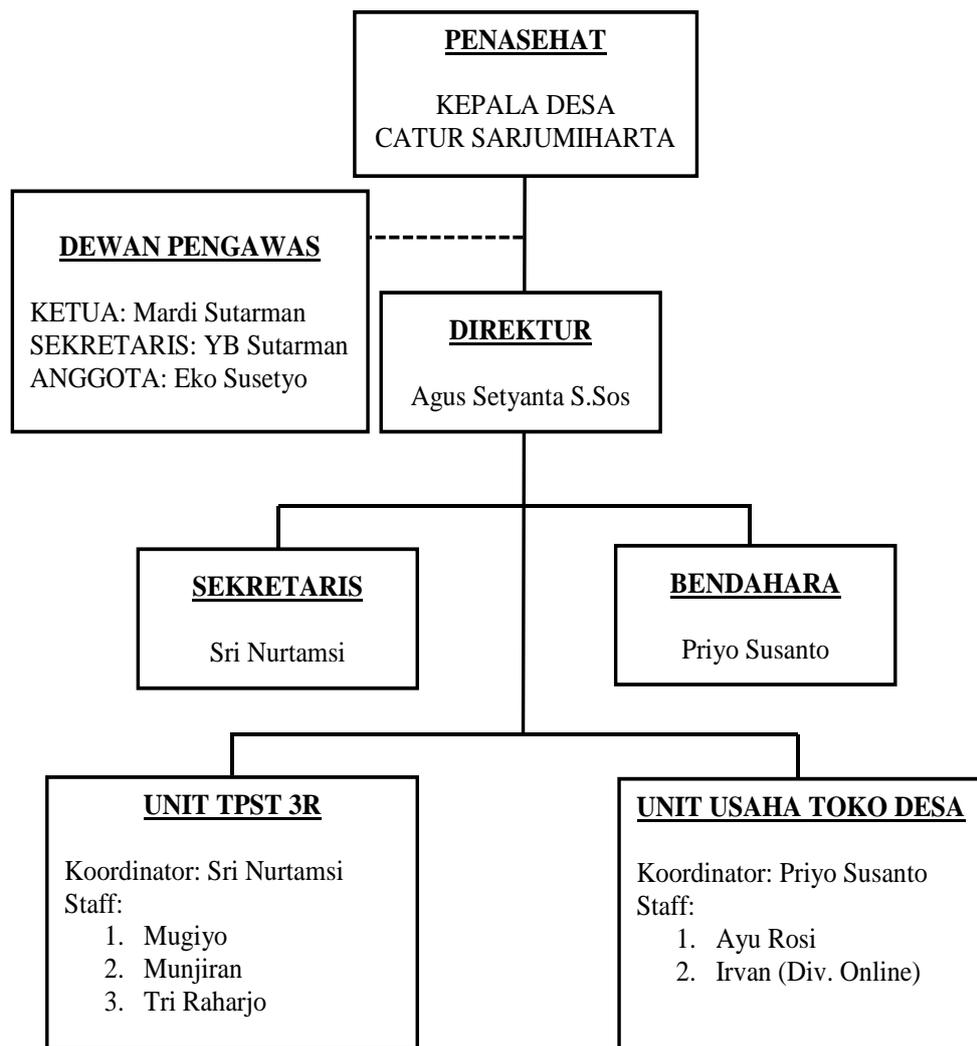
3) Struktur Organisasi BUMDesa Amarta

Setiap badan organisasi atau perusahaan mempunyai tujuan yang telah ditetapkan jauh sebelumnya dalam proses perencanaan. Langkah utama dalam mencapai tujuan adalah merencanakan dan merumuskan struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi serta mencerminkan unsur kejelasan dan fleksibel. Hal ini dimaksud karena struktur organisasi merupakan alat dan kerangka dasar yang membantu organisasi mencapai tujuan.

Proses perencanaan struktur organisasi ini membuat gambaran, pengaturan dan pengklasifikasian tugas, tanggung jawab dan serta wewenang personal serta bagian dari seksi yang ada pada organisasi. Disamping itu didalam struktur harus menggambarkan jaringan-jaringan koordinasi atau fungsi dan seluruh aktivitas organisasi satu dengan yang lainnya saling terkait. Dengan demikian struktur organisasi yang menata proses dan mekanisme kerja dan sekaligus memungkinkan pemilihan strategi dan kebijaksanaan yang selaras dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara lebih sehat dan efektif.

Gambar 4.1 :

**Struktur Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMdesa) “Amarta”
Desa Pandowoharjo Sleman**



Sumber: Kantor BUMDesa Amarta Tahun 2018

Berdasarkan gambar struktur organisasi diatas BUMDesa Amarta didukung oleh 8 pegawai yang terdiri dari 3 pengelola, 3 orang karyawan, dan 2 orang yang bergerak dibidang pemasaran

unit usaha (toko) baik *offline* maupun *online*. Juga didukung oleh tenaga dari pihak eksternal melalui kerjasama dan kesepakatan yang telah dibuat.

2. Deskripsi Desa Srimartani

a. Kondisi Desa

1) Geografi

Wilayah geografi Desa Srimartani, Kecamatan Piyungan, Kabupaten Bantul memiliki batas wilayah :

- a) Sebelah Utara : Desa Sumberharjo, Kecamatan Prambanan, Kabupaten Sleman
- b) Sebelah Selatan : Desa Srimulyo, Kecamatan Piyungan, Kabupaten Bantul
- c) Sebelah Barat : Desa Jogotirto, Kecamatan Berbah, Kabupaten Sleman
- d) Sebelah Timur : Desa Ngoro-oro, Kecamatan Patuk, Kabupaten Gunung Kidul

2) Demografi

Demografi merupakan ilmu yang mempelajari dinamika kependudukan di suatu wilayah. Demografi menggambarkan kondisi kependudukan yang ada di Desa Srimartani. Gambaran tersebut dapat digunakan pemerintah desa untuk menentukan perencanaan dan kajian akan permasalahan yang muncul, selanjutnya gambaran tersebut digunakan sebagai acuan guna menyelesaikan permasalahan yang

muncul. Salah satu aspek yang dapat dijadikan dasar yaitu bersumber dari jumlah penduduk.

a) Jumlah Penduduk

Jumlah penduduk Desa Srimartani secara umum pada tahun 2017 adalah sebanyak 17.958 jiwa. Dengan potensi SDM sebagai petani 9.724 orang, tukang 424 orang, buruh tani 538 orang, pensiunan 344 orang, peternak 185 orang, jasa 91 orang, swasta 293 orang, PNS/TNI/POLRI 1.275 orang, tidak bekerja 5.084 orang.

b. Deskripsi BUMDesa Srimartani Makmur

1) Sejarah BUMDesa Srimartani Makmur

BUMDesa Srimartani Makmur terletak di Desa Srimartani, Kecamatan Piyungan, Kabupaten Bantul. BUMDesa ini berdiri sejak tanggal 28 November 2016 dengan enam jenis usaha yang dikelola, antara lain; pengelolaan pasar desa, etalase hasil produk UKM yang dipasarkan melalui outlet desa, pelayanan jasa (E-Warung, PPOB), pengelolaan sampah terpadu 3R, laboratorium tani modern hortikultura, dan pengelolaan air bersih yang didukung oleh 7 pegawai yang terdiri dari 3 pengelola, dan 4 karyawan yang bergerak dibidangnya masing-masing. Dalam menjalankan organisasi, sebuah organisasi yang baik harus memiliki visi dan misi yang merupakan dua hal fundamental yang dapat dijadikan sebuah pemompa semangat bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, begitupun dengan BUMDesa Srimartani Makmur.

2) Visi dan Misi BUMDesa Srimartani Makmur

a) Visi

Visi BUMDesa Srimartani Makmur adalah menjadi pilar ekonomi menuju desa yang mandiri, makmur, dan sejahtera.

b) Misi

1. Menciptakan lapangan pekerjaan
2. Memberikan pelayanan yang maksimal
3. Menggali dan mengembangkan potensi desa untuk didayagunakan
4. Membuka pola wirausaha masyarakat mandiri berkesinambungan
5. Meningkatkan Pendapatan Asli Desa.

3) Struktur Organisasi BUMDesa Srimartani Makmur

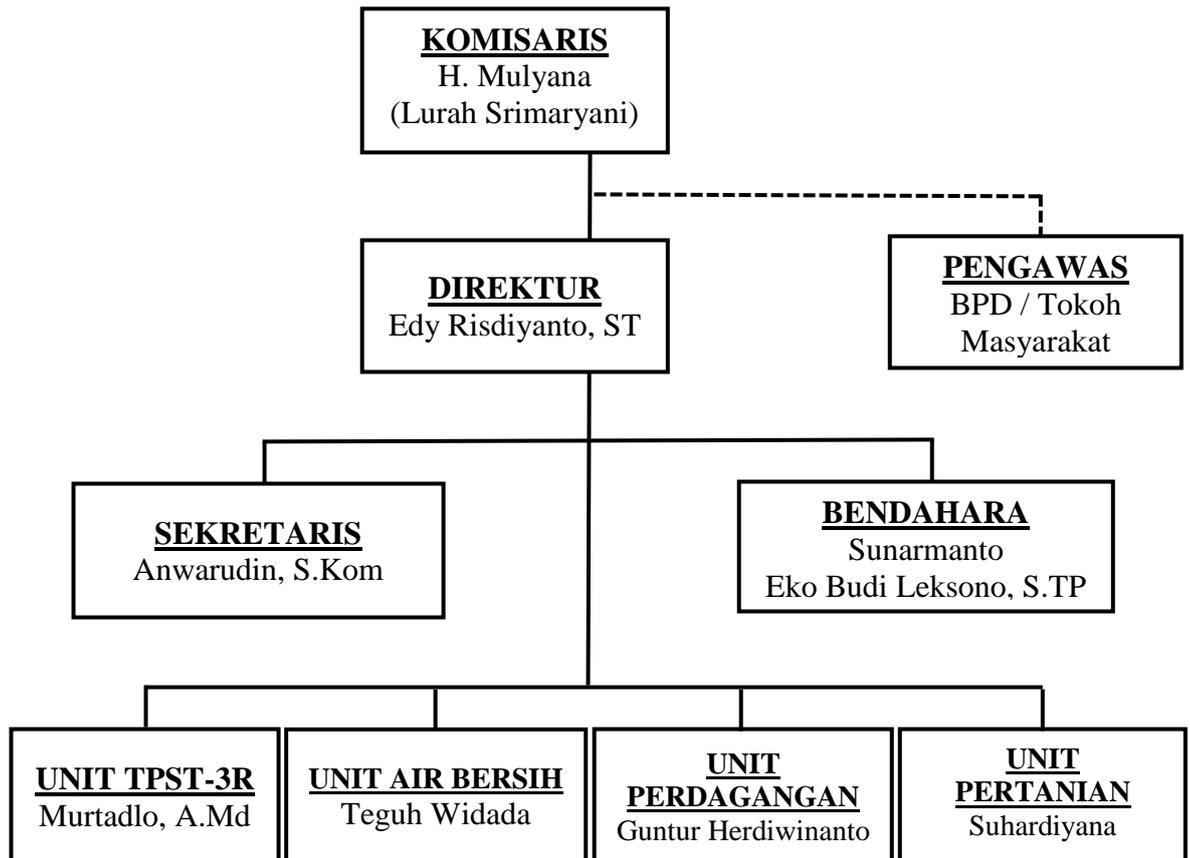
Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang telah ditetapkan jauh sebelumnya dalam proses perencanaan. Langkah utama dalam mencapai tujuan adalah merencanakan dan merumuskan struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi serta mencerminkan unsur kejelasan dan fleksibel. Hal ini dimaksudkan karena struktur organisasi merupakan alat dan kerangka dasar yang membantu organisasi mencapai tujuan.

Proses perencanaan struktur organisasi ini membuat gambaran, pengaturan dan pengklasifikasian tugas, tanggung jawab dan serta wewenang personal serta bagian dari seksi yang ada pada organisasi. Disamping itu didalam struktur harus menggambarkan jaringan-jaringan koordinasi atau fungsi dan seluruh aktivitas organisasi satu dengan yang lainnya saling terkait. Dengan demikian struktur organisasi yang menata proses dan mekanisme kerja dan sekaligus memungkinkan pemilihan strategi dan kebijaksanaan yang selaras dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara lebih sehat dan efektif.

Gambar 4.2 :

Struktur Organisasi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa)

“Srimartani Makmur” Desa Srimartani Bantul



Sumber: Kantor BUMDesa Srimartani Makmur Tahun 2018

Berdasarkan gambar struktur organisasi diatas BUMDesa Srimartani Makmur didukung oleh 7 pegawai yang terdiri dari 3 pengelola, dan 4 orang kepala unit yang terdiri dari unit TPST-3R, unit air bersih, unit perdagangan, dan unit perdagangan.

3. Deskripsi Desa Tirtonirmolo

a. Kondisi Desa

1) Geografi

Wilayah geografi Desa Tirtonirmolo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul memiliki batas wilayah :

- a) Sebelah Utara : Desa Ngestiharjo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul
- b) Sebelah Selatan : Desa Pendowoharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul
- c) Sebelah Barat : Desa Bangunjiwo, Kecamatan Kasihan, Kabupaten Bantul
- d) Sebelah Timur : Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul

2) Demografi

Demografi merupakan suatu gambaran yang menunjukkan kondisi kependudukan yang ada di suatu daerah. Gambaran tersebut sangat dibutuhkan bagi desa Tirtonirmolo untuk menentukan perencanaan dan kajian akan permasalahan yang muncul, selanjutnya bisa digunakan sebagai acuan guna menyelesaikan permasalahan yang muncul. Salah satu aspek yang dapat dijadikan dasar yaitu bersumber dari jumlah penduduk.

a) Jumlah Penduduk

Jumlah penduduk Desa Tirtonirmolo secara umum pada tahun 2017 adalah sebanyak 22.740 jiwa meliputi penduduk berjenis

kelamin laki-laki sebanyak 11.239 jiwa, dan penduduk berjenis perempuan sebanyak 11.501 jiwa.

b. Deskripsi BUMDesa Tirtonirmolo

1) Sejarah BUMDesa Tirtonirmolo

Pada awalnya BUMDesa Tirtonirmolo merupakan usaha ekonomi desa (UED) yang berdiri sejak tahun 1988 yang kemudian berubah nama menjadi Unit Simpan Pinjam (USP) “Sedya Makmur”. Modal awal UED berasal dari insentif pemerintah desa sebesar Rp. 1 juta melalui bantuan desa (bandes).

“... sampai tahun 1999 mendapat bantuan sebesar Rp. 10,9 juta dari bantuan desa. Setelah itu tidak ada bantuan apa-apa, kita berkembang dari tabungan masyarakat sampai sekarang”. (Nurchayati, wawancara pada 26 Juli 2018).

BUMDesa Tirtonirmolo yang bergerak di bidang usaha simpan pinjam bermodal awal berasal dari dana bantuan desa, namun setelah pengoperasiannya dana BUMDes Tirtonirmolo berasal dari masyarakat yang ingin menabung maupun melakukan peminjam dana. Terdapat beberapa persyaratan sebelum masyarakat menabung maupun melakukan pinjaman dana di BUMDesa Tirtonirmolo seperti wawancara dan survey rumah calon peminjam, nantinya BUMDesa dapat menentukan apakah calon peminjam tersebut memenuhi kriteria yang ditentukan atau tidak.

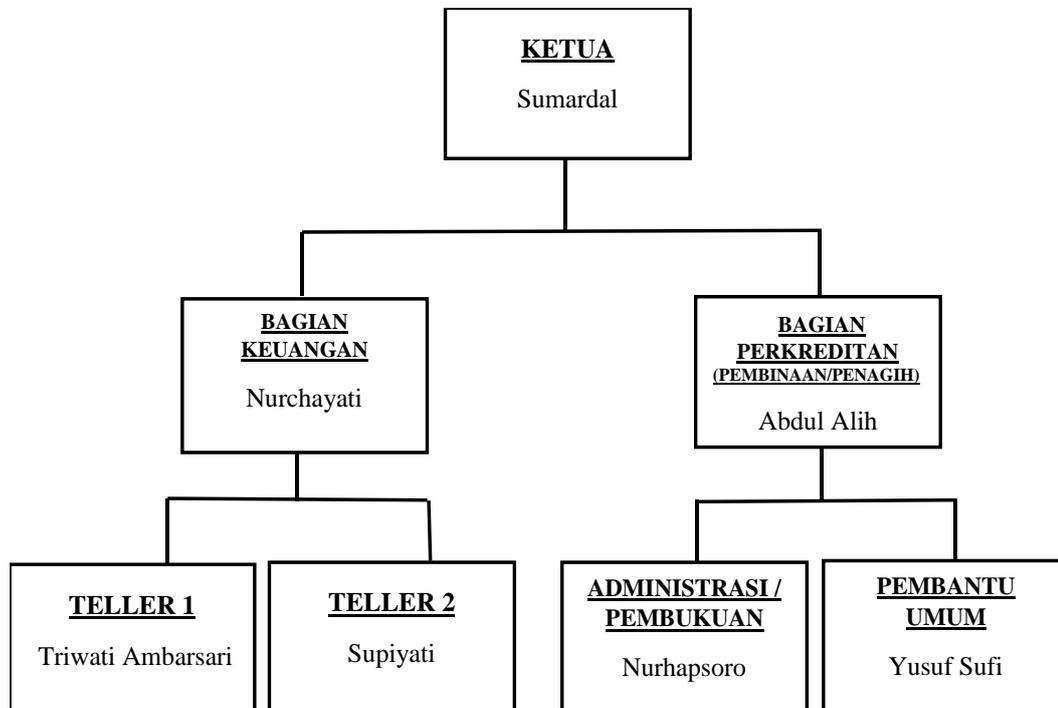
2) Struktur Organisasi BUMDesa Tirtonirmolo

Struktur organisasi merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi dalam

menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang telah ditetapkan jauh sebelumnya dalam proses perencanaan. Langkah utama dalam mencapai tujuan adalah merencanakan dan merumuskan struktur organisasi yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi serta mencerminkan unsur kejelasan dan fleksibel. Hal ini dimaksudkan karena struktur organisasi merupakan alat dan kerangka dasar yang membantu organisasi mencapai tujuan.

Proses perencanaan struktur organisasi ini membuat gambaran, pengaturan dan pengklasifikasian tugas, tanggung jawab dan serta wewenang personal serta bagian dari seksi yang ada pada organisasi. Disamping itu didalam struktur harus menggambarkan jaringan-jaringan koordinasi atau fungsi dan seluruh aktivitas organisasi satu dengan yang lainnya saling terkait. Dengan demikian struktur organisasi yang menata proses dan mekanisme kerja dan sekaligus memungkinkan pemilihan strategi dan kebijaksanaan yang selaras dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara lebih sehat dan efektif.

Gambar 4.3 :
Struktur Organisasi Badan Usaha Milik Desa (Bumdesa)
“Tirtonirmolo” Desa Tirtonirmolo Bantul



Sumber: Kantor BUMDesa Tirtonirmolo Tahun 2018

Berdasarkan gambar struktur organisasi diatas BUMDesa Tirtonirmolo didukung oleh 7 pegawai yang terdiri dari 3 pengelola dan 4 orang kepala unit di bagian teller 1, teller 2, administrasi/pembukuan, dan pembantu umum.

B. HASIL PENELITIAN

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja BUMDesa

Penelitian ini dilakukan di tiga tempat yang berbeda, hal ini dikarenakan dari ketiga BUMDesa memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan data-data yang sesuai dengan apa yang ditemukan di lapangan.

Mengukur kinerja dari sebuah organisasi bisa dilakukan dengan menggunakan beberapa faktor. Menurut Gibson (1997) dalam Pratiwi dan Sinaga (2014) kinerja organisasi dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu sebagai berikut ini.

a. Faktor Individu

Menganalisis kinerja organisasi berdasarkan faktor individu dapat dilakukan dengan menganalisa beberapa item seperti, pengalaman kerja, keterampilan dan tingkat pendidikan.

b. Faktor Psikologis

Untuk mengukur kinerja organisasi dapat juga dilakukan dengan menganalisa faktor psikologis, faktor ini bisa di ukur dengan memperhatikan kepribadian, motivasi lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Untuk mengukur kinerja organisasi dapat juga dilakukan dengan menganalisa faktor organisasi, faktor ini bisa diukur dengan memperhatikan kepemimpinan, struktur organisasi, dan imbalan.

Penelitian di tiga BUMDesa ini menggunakan 3 faktor yang telah di jelaskan sebagaimana sebelumnya.

1. Faktor Individu

Untuk mengukur faktor individu dapat menggunakan tiga alat ukur yaitu pengalaman kerja, keterampilan, dan tingkat pendidikan. Dari segi faktor individu yang berada di BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur, dan BUMDesa Tirtonirmolo yang menjadikan ketiga BUMDesa tersebut memiliki kinerja yang baik adalah adanya keinginan pegawainya untuk berkontribusi kepada desanya. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Bapak Agus selaku Direktur di BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“...tujuan saya bekerja di BUMDesa ini saya ingin ikut serta mengembangkan Desa Pandowoharjo dengan potensi yang ada”. **(wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Pendapat di atas juga sesuai dengan pendapat yang di ungkapkan oleh Pegawai BUMDesa Amarta Bapak Mugiyo sebagai berikut:

“saya bekerja disini bukan semata-mata mengejar uang/gaji, tapi juga saya ingin membantu warga desa sini. Karena itu, banyak sekali pengalaman yang saya dapatkan selama bekerja di BUMDesa ini, ilmu yang saya dapatkan dari sini sangat bermanfaat untuk kehidupan saya sehari-hari”. **(wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku pegawai BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa orang yang bekerja di BUMDesa, khususnya BUMDesa Amarta dilihat dari faktor individu mereka memiliki *passion* untuk kepentingan sosial, sehingga mereka akan berusaha walaupun mereka merintis BUMDesa dari tahap awal. Hal ini sejalan dengan teori motivasi, bahwa keefektivitasan kerja berpengaruh terhadap faktor internal dan eksternal yang membuat

pegawai akan lebih bersemangat dalam bekerja (Locke dan Latham, 2004 dalam Rizwan, 2011). Dari sisi teori motivasi, hal tersebut merupakan bagian dari faktor internal yang berasal dari diri sendiri, kesadaran, dan semangat pegawai untuk kepentingan sosial. Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur di BUMDesa Srimartani Makmur menyatakan sebagai berikut:

“...pengalaman kerja sangat dibutuhkan di BUMDesa ini mas, dimana orang yang berpengalaman dapat menjadi contoh bagi yang lain sebagai pembelajaran, jadi kita bisa berbagi pengetahuan antara satu dengan yang lain”. **(wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur, dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dapat dijadikan sebuah acuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kinerja karyawan. Pendapat di atas juga di perkuat dengan pernyataan yang di ungkapkan oleh Bapak Guntur selaku pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur sebagai berikut:

“kebetulan saya orang baru disini mas, jadi kurang berpengalaman mungkin ya, hehe. Saya bisa belajar dari senior disini yang lebih berpengalaman, kalau kerjaan saya misalnya kurang baik senior disini akan memberitahu saya dan ngajarin caranya, intinya saya dapat banyak pengalaman selama bekerja disini”. **(wawancara dengan Bapak Guntur selaku Pegawai BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan yang berasal dari BUMDesa Srimartani Makmur bisa disimpulkan bahwa pengalaman kerja dari pegawai sangat bermanfaat bagi kinerja BUMDesa Srimartani Makmur, dimana dengan usia yang masih muda BUMDesa Srimartani

Makmur memiliki pegawai yang masih terbilang baru yang bisa belajar dari seniornya di BUMDesa dan saling bertukar pikiran satu sama lain. Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris di BUMDesa Tirtonirmolo sebagai berikut:

“saya sudah bekerja disini sejak tahun 1991, nilai-nilai yang saya dapatkan sebagai pengalaman kerja yaitu harus belajar jujur, kan mengelola uang masyarakat, harus amanah”. **(wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil eksplorasi wawancara dengan ketiga BUMDesa di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor individu yang mendorong kinerja BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur, dan BUMDesa Tirtonirmolo yaitu: pertama karena adanya *passion* dari pegawai BUMDesa untuk memajukan masyarakat dan mengembangkan potensi desa untuk kepentingan sosial yang disampaikan oleh informan dari BUMDesa Amarta, karena sejatinya bekerja di Badan Usaha Milik Desa tidak hanya mencari profit tapi juga bagaimana memberikan benefit kepada masyarakat sekitar, yang artinya pegawai akan bekerja sebaik-baiknya dengan tulus untuk melayani masyarakat di desanya.

Kedua, bagaimana pengalaman kerja pegawai akan mendukung *passion* tersebut karena pegawai yang memiliki pengalaman dapat mengerjakan tugasnya dengan lebih efektif, dan dapat membagikan pengalamannya tersebut dengan pegawai yang baru bekerja di BUMDesa, seperti hasil wawancara yang disampaikan oleh informan dari BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo.

Menilai kinerja BUMDesa berdasarkan faktor individu selanjutnya menggunakan alat ukur keterampilan pegawai. Keterampilan bisa dijadikan alat ukur karena melalui keterampilan pegawai akan meningkatkan kinerja sebuah organisasi secara lebih efektif dan efisien. Wawancara dengan Direktur BUMDesa Amarta Bapak Agus untuk menanyakan keterampilan pegawai di BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“...keterampilan pegawai akan mampu meningkatkan kinerja BUMDesa, seperti misalnya di bidang pengolahan pupuk harus memiliki keterampilan bagaimana cara mengolah pupuk yang baik, begitupun di bidang lainnya. Kita disini juga mengadakan pelatihan untuk para pegawai, untuk melatih keterampilan pegawai agar lebih baik lagi”. **(wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Pernyataan ini juga diperkuat oleh pegawai BUMDesa Amarta Bapak Mugiyo sebagai berikut:

“pegawai disini harus memiliki keterampilan sesuai dengan bidang yang akan dijalani seperti misalnya saya mas, saya harus memiliki keterampilan bagaimana mengolah pupuk dengan baik, harus punya tips dan trik nya gitu”. **(wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku pegawai pada 23 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat keterampilan pegawai dapat mempengaruhi kinerja BUMDesa Amarta, hal tersebut didukung dengan adanya proses pelatihan yang dilakukan oleh BUMDesa Amarta secara berkala, dari sebelum menjadi pegawai sampai menjadi pegawai di BUMDesa Amarta. Artinya dengan adanya proses pelatihan seperti ini diharapkan akan mampu meningkatkan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Pernyataan

yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Guntur selaku pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur sebagai berikut:

“saya di tuntutan untuk bisa mengoperasikan komputer, dan di dukung dengan di adakannya pelatihan secara berkala. Karena sistem pelaporan keuangan disini menggunakan aplikasi, jadi mau ngga mau harus bisa komputer”. **(wawancara dengan Bapak Guntur selaku Pegawai BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan BUMDesa Amarta dan BUMDesa Srimartani Makmur dapat disimpulkan bahwa terdapat persamaan dari kedua BUMDesa tersebut, yaitu diadakannya pelatihan secara berkala kepada pegawainya untuk meningkatkan keterampilan di bidang pengolahan pupuk di BUMDesa Amarta, dan pengoperasian komputer dan aplikasi penunjang di BUMDesa Srimartani Makmur. Pelatihan tersebut bertujuan untuk menyesuaikan pegawai dengan temuan-temuan baru di bidang pertanian (pengolahan pupuk) di BUMDesa Amarta, dan perkembangan teknologi dan aplikasi penunjang di BUMDesa Srimartani Makmur. Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo untuk menanyakan keterampilan pegawai di BUMDesa Tirtonirmolo sebagai berikut:

“keterampilan yang dibutuhkan di BUMDesa ini paling ya harus teliti mas, karena disini masih menggunakan pembukuan manual, dan semuanya sudah bisa menjalankan pembukuan dengan manual itu”. **(wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018)**

Menilai kinerja BUMDesa berdasarkan faktor individu selanjutnya menggunakan alat ukur tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan pegawai memiliki peranan penting dalam kinerja sebuah organisasi, dimana

semakin tinggi tingkat pendidikan dan semakin tinggi tingkat kompetensi antar pegawai akan berdampak pada persaingan yang baik untuk memasuki dunia organisasi yang akan dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi, khususnya di instansi yang membutuhkan SDM dengan tingkat pendidikan yang tinggi misalnya di perkantoran dan bank. Akan tetapi hal tersebut nampaknya tidak berlaku bagi BUMDesa Amarta, karena BUMDesa Amarta tidak memprioritaskan tingkat pendidikan seseorang untuk bekerja di BUMDesa. Seperti pernyataan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“kalau pegawai di BUMDesa Amarta ini tidak terpaku ke tingkat pendidikan mas, yang penting mau bekerja, semangat, dan disiplin. Cuman itu aja, kita tidak terpaku ke ijazah, karena ya cuman seperti itu (membuat pupuk), jadi tidak harus lulusan ini, ini”. **(wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani sebagai berikut:

“...kalau kami disini membutuhkan pegawai minimal pendidikan SMA, harapannya kan dengan SDM yang berkualitas dapat meningkatkan kinerja BUMDesa agar lebih baik. Kalau SDM nya asal-asalan ya nanti juga pengelolaannya asal-asalan”. **(wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Pernyataan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur sesuai dengan hasil wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku

Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo yang memberikan pernyataan tentang tingkat pendidikan sebagai berikut:

“untuk menghadapi persaingan di masa depan tingkat pendidikan yang tinggi sangat dibutuhkan, begitupun di BUMDesa Tirtonirmolo”. (wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur, dan BUMDesa Tirtonirmolo dapat disimpulkan bahwa terdapat temuan yang menarik dari hasil wawancara tersebut yaitu, ternyata aspek pendidikan tidak menjadi prioritas bagi sebuah BUMDesa untuk mencari pegawai, khususnya BUMDesa Amarta yang bergerak di bidang pengolahan sampah, karena tidak diperlukan SDM dengan tingkat pendidikan yang tinggi hanya untuk mengolah sampah, khususnya membuat pupuk.

Berbeda dengan BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo yang menuntut pegawainya harus memiliki tingkat pendidikan tinggi karena BUMDesa Srimartani Makmur bergerak di bidang outlet desa yang sudah menggunakan sistem komputerisasi untuk pelaporan keuangannya, dan BUMDesa Tirtonirmolo yang bergerak di bidang simpan pinjam dimana pegawainya diwajibkan memiliki keahlian di bidang akuntansi. Artinya, tingkat pendidikan akan bergantung pada jenis usaha apa yang akan dijalankan oleh sebuah BUMDesa, apabila usaha yang akan dijalankan berkaitan dengan sesuatu yang sifatnya memerlukan pemahaman yang tinggi seperti contohnya ilmu komputer dan ilmu akuntansi, maka SDM dengan tingkat pendidikan yang tinggi

diperlukan dalam sebuah BUMDesa, sementara jenis usaha seperti pengolahan sampah tidak membutuhkan SDM dengan tingkat pendidikan yang tinggi.

2. Faktor Psikologis

Untuk mengukur faktor psikologis dapat menggunakan tiga alat ukur yaitu kepribadian pegawai, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Kepribadian pegawai dapat berkembang melalui interaksi dari banyak faktor, yaitu genetika, lingkungan, kebudayaan, kehidupan kelompok, dan pengalaman. Kepribadian pegawai yang baik atau buruk dapat menjadi pendorong maupun penghambat bagi BUMDesa melalui sikap yang ditunjukkan pegawai dalam pekerjaan yang di bebankan kepadanya. Wawancara dengan Direktur BUMDesa Amarta Bapak Agus untuk menanyakan kepribadian pegawai di BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“...kepribadian pegawai yang dibutuhkan di BUMDesa ini yaitu kepribadian pegawai yang mau peduli dengan lingkungan, peduli dengan masyarakat, dan memiliki jiwa sosial”. **(wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Bapak Mugiyo selaku pegawai di BUMDesa Amarta memberikan pernyataan yang sama sebagai berikut:

“untuk meningkatkan kinerja BUMDesa, pegawai harus memiliki kepribadian yang baik, bekerja secara tulus dan serius. Pokonya pegawai harus bertanggungjawab dengan apa yang sudah di perintahkan kepadanya”. **(wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku pegawai BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan kedua informan dari BUMDesa Amarta dapat disimpulkan bahwa terdapat empat temuan faktor

pendorong kinerja BUMDesa Amarta berdasarkan aspek kepribadian yang mampu meningkatkan kinerja BUMDesa Amarta, yaitu: tanggungjawab, tulus, serius, dan peduli lingkungan dan masyarakat. Pertama, tanggungjawab berarti setiap pegawai harus berkomitmen untuk mengerjakan setiap tugas yang telah di berikan kepadanya secara maksimal. Kedua, tulus berarti setiap pegawai mampu bekerja dengan hati tanpa mengharapkan imbalan, dimana ketulusan tersebut berkaitan dengan *passion* yang dimiliki pegawai BUMDesa Amarta untuk mengembangkan potensi desa dan membantu masyarakat Desa Pandowoharjo.

Ketiga, serius berarti pegawai BUMDesa Amarta mampu bekerja dengan sungguh-sungguh dan fokus untuk mencapai visi dari BUMDesa Amarta, yaitu mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Pandowoharjo dengan pengembangan potensi desa dan usaha ekonomi untuk mewujudkan masyarakat Desa Pandowoharjo yang sejahtera dan mandiri. Keempat, pegawai harus memiliki kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan dan masyarakat di Desa Pandowoharjo. Sedangkan wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur untuk menanyakan kepribadian pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur sebagai berikut:

“harus punya kemauan yang kuat, ulet, tidak patah semangat. Karena yang namanya usaha banyak sekali tantangannya seperti persaingan harga, jadi kita harus memiliki kepribadian yang gigih tidak mudah patah semangat”. (wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)

Pernyataan tersebut didukung oleh Bapak Guntur selaku pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur yang menyatakan sebagai berikut:

“...pengelola BUMDesa harus punya kepribadian yang baik, seperti rasa saling memiliki jadi ketika suatu saat terjadi masalah ayo kita bicarakan bersama baik-baik”. (**wawancara dengan Bapak Guntur selaku Pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018**)

Wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo tentang kepribadian sebagai berikut:

“...kepribadian yang dibutuhkan untuk mengembangkan kinerja BUMDesa ini yaitu seseorang dengan berkepribadian agamanya baik, jujur, amanah karena itu tadi kita kan disini mengelola uang masyarakat”. (**wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018**)

Berdasarkan hasil wawancara dari BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur, dan BUMDesa Tirtonirmolo dapat disimpulkan bahwa kinerja yang baik dari ketiga BUMDesa tersebut dipengaruhi oleh faktor kepribadian yang ada di setiap BUMDesa dengan karakteristik yang berbeda-beda. Artinya, kepribadian pegawai yang baik sangat dibutuhkan di sebuah organisasi khususnya organisasi yang bergerak di bidang sosial seperti BUMDesa, karena dapat meningkatkan kinerja di BUMDesa itu sendiri.

Menilai kinerja BUMDesa berdasarkan faktor psikologis selanjutnya menggunakan alat ukur lingkungan kerja. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi kinerja BUMDesa dimana lingkungan kerja yang baik akan berdampak positif dalam arti bisa memperbaiki moral kerja pegawai. Hal ini disebabkan dalam kegiatan bekerja yang menyenangkan,

penyempitan semangat dan akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai, yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi. Wawancara dengan Direktur BUMDesa Amarta Bapak Agus untuk menanyakan bagaimana lingkungan kerja sebagai berikut:

“saya dan rekan-rekan yang lain disini berusaha untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik, saya sudah menghimbau kepada seluruh rekan-rekan untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan cara saling menjaga komunikasi, transparan antara satu dengan yang lain, kalau ada unek-unek tolong disampaikan”. **(wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Pernyataan diatas sesuai juga dengan perkataan Bapak Mugiyo selaku pegawai di BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“...lingkungan kerja disini nyaman mas, pada seneng bercanda satu sama lain, jadi kerja itu tidak terasa. Pokoknya nyaman kerja disini”. **(wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku Pegawai BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik di BUMDesa Amarta terbentuk dengan adanya komunikasi yang baik antar pegawai, dimana para pegawai saling mengenal satu sama lain, saling akrab, tidak ada yang ditutupin antara satu dengan yang lainnya sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik yang berdampak pada meningkatnya kinerja BUMDesa Amarta. Pernyataan informan dari BUMDesa Amarta juga didukung dengan hasil wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur sebagai berikut:

“lingkungan kerja disini sangat baik dari segi fisik maupun non fisik, kita harus bisa menjaga lingkungan kerja, karena lingkungan kerja dapat memotivasi pegawai dalam bekerja melalui hubungan yang

baik antar pegawai, saling kekeluargaan”. (**wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018**)

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Guntur selaku pegawai BUMDesa Srimartani Makmur sebagai berikut:

“...lingkungan kerja yang baik bisa membuat pegawai disini bekerja lebih nyaman”. (**wawancara dengan Bapak Guntur selaku Pegawai BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018**)

Sedangkan hasil wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo mengatakan sebagai berikut:

“selama bekerja disini lingkungannya nyaman, karena memang lingkungan perkantoran, sesama pegawai juga saling akrab. Kalau ada salah satu yang bikin kurang nyaman, ya dijalani aja mas”. (**wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018**)

Berdasarkan hasil wawancara dengan BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani makmur, dan BUMDesa Tirtonirmolo perihal faktor psikologis dengan berdasarkan unsur lingkungan kerja, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja yang baik dari ketiga BUMDesa tersebut dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang baik juga, terutama dengan melihat karakteristik utama orang Indonesia bahwa orang Indonesia masih menjunjung tinggi gotong-royong, bekerjasama dengan hati, bukan semata-mata karena taat kepada peraturan yang berlaku, akan tetapi memang masyarakat Indonesia memiliki ikatan persaudaraan yang kuat, sehingga memberikan dampak positif pada kinerja ketiga BUMDesa tersebut. Lingkungan kerja terdiri dari aspek fisik, seperti kantor, meja,

kursi, dan peralatan penunjang kerja lainnya. Sedangkan aspek nonfisik yaitu rekan kerja, iklim, dan suasana kerja.

Menilai kinerja BUMDesa berdasarkan faktor psikologis selanjutnya menggunakan alat ukur kepuasan kerja. Kepuasan kerja menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas. Setiap pegawai memiliki kepuasan kerja yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan-kebutuhan individu yang sudah terpenuhi melalui beberapa faktor seperti faktor pekerjaan itu sendiri, atasan, teman kerja, dan upah. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“selama bekerja disini saya merasa senang karena saya bisa sedikit berkontribusi untuk mengembangkan Desa Pandowoharjo, saya bisa menambah hubungan baru dengan orang-orang baru, saya bisa berbagi pendapat dengan yang lain”. **(wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Pernyataan yang sama juga diungkapkan oleh Bapak Mugiyo selaku pegawai BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“...saya kerja disini, saya berniat untuk membantu masyarakat disini, saya bekerja sesuai dengan apa yang saya suka, jadi saya sangat nyaman bekerja disini”. **(wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku Pegawai BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Hasil wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani sebagai berikut:

“...mungkin dari segi profit kita belum terlalu besar karena kita kan masih awal, tapi dari sisi yang lain kita bisa mendapatkan kepuasan sosial dengan bisa membantu meningkatkan perekonomian di Desa Srimartani, masyarakat merasa terbantu dengan adanya BUMDesa, itu merupakan kepuasan yang sangat besar bagi kita”. **(wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Bapak Guntur selaku pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur juga memberikan pernyataan yang sama sebagai berikut:

“biasanya kan kepuasan kerja selalu di ukur dengan gaji yang besar ya mas, tapi tidak dengan saya. Ada kepuasan lain yang bisa saya dapatkan di sini, yaitu bisa membantu masyarakat, berguna untuk orang banyak. Jadi saya kepuasan individu dapat, kepuasan sosial juga dapat”. **(wawancara dengan Bapak Guntur selaku Pegawai BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Hasil wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

“untuk kepuasan kerja tergantung kita bekerja niatnya apa, kalau bekerja di BUMDesa memang harus niat mengabdikan kepada masyarakat, ibadah. Selama saya bekerja disini saya sangat menikmati sekali”. **(wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur, dan BUMDesa Tirtonirmolo dapat disimpulkan bahwa *passion* dari para pegawai BUMDesa sangat mendorong kinerja ketiga BUMDesa tersebut, dimana *passion* para pegawai BUMDesa adalah bukan semata-mata mencari profit, akan tetapi bagaimana mereka mampu berkontribusi kepada lingkungannya, dalam hal ini desa.

3. Faktor Organisasi

Untuk mengukur faktor organisasi dapat menggunakan tiga alat ukur yaitu kepemimpinan, struktur organisasi, dan imbalan. Kepemimpinan menjadi faktor yang menentukan dalam meningkatkan kinerja bawahannya. Kepemimpinan bisa membuat bawahan menjadi giat bekerja, disiplin bahkan bisa membuat bawahan menjadi malas-malasan dalam

bekerja. Pengaruh yang demikian sebisa mungkin harus dimanfaatkan oleh atasan maupun bawahan untuk meningkatkan performa dalam bekerja. Bagaimana pemimpin dapat menjadi contoh bagi bawahannya, dapat mempengaruhi *mood* bawahannya dalam bekerja, hal ini sesuai dengan yang di ungkapkan oleh Bapak Mugiyo selaku pegawai di BUMDesa Amarta sebagai berikut:

“...pemimpin itu menurut saya tidak usah yang terlalu menekan dalam bekerja, jadi serahkan saja pekerjaannya dan percaya saja. Seperti misalnya pemimpin di BUMDesa ini, beliau orang yang sangat baik, tidak menekan, mungkin beliau bisa dijadikan contoh pemimpin yang baik”. **(wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku Pegawai BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku pegawai BUMDesa Amarta dapat disimpulkan bahwa BUMDesa Amarta memakai gaya kepemimpinan kharismatik, dimana pemimpin mempunyai visi yang begitu kuat dan memiliki tujuan yang jelas, pemimpin tersebut mampu mengkomunikasikan visi tersebut secara efektif karena mampu mengetahui kekuatan-kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkannya. Sedangkan hasil wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

“seorang pemimpin harus punya karakter yang kuat, punya visi dan misi, dan bisa memberikan motivasi dan menjadi teladan bagi bawahan”. **(wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Bapak Guntur selaku pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur juga memberikan pendapat yang sama sebagai berikut:

“yang pasti pemimpin itu harus tegas dalam mengambil keputusan, tidak mudah terpengaruh oleh orang lain”. **(wawancara dengan**

Bapak Guntur selaku pegawai BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)

Hasil wawancara dengan BUMDesa Srimartani Makmur sesuai dengan yang di ungkapkan oleh Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo sebagai berikut:

“seorang pemimpin harus bisa menjadi teladan yang baik untuk bawahannya, pemimpin harus bisa mencari jalan keluar apabila terjadi masalah, seperti itu”. **(wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga BUMDesa diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja BUMDesa dengan cara keteladanan sifat yang dimiliki, memiliki visi dan misi yang jelas, dan memiliki sifat yang tegas, dimana ketiga hal tersebut dapat menjadi motivasi bagi pegawai di BUMDesa untuk bekerja dengan baik dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja BUMDesa.

Menilai kinerja BUMDesa berdasarkan faktor organisasi selanjutnya menggunakan alat ukur struktur organisasi. Struktur organisasi menggambarkan pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi. Dalam struktur organisasi yang baik harus menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor kepada siapa, jadi ada satu pertanggungjawaban apa yang akan dikerjakan. Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta memberikan pernyataan sebagai berikut:

“struktur organisasi di BUMDesa Amarta sudah terbentuk dengan baik mas, periode untuk masa jabatan pengelola yaitu 3 tahun, untuk pegawai melalui masa *training* selama 3 bulan, setelah itu pegawai bisa bekerja di BUMDesa sampai kapanpun”. **(wawancara dengan**

Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)

Pernyataan tersebut di perkuat dengan pendapat Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur memberikan pernyataan sebagai berikut:

“kalau strukturalnya perodesasi dengan masa jabatan selama 3 tahun, kalau untuk karyawan magang dulu selama 3 bulan kemudian kerja tetap”. **(wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Bapak Guntur selaku pegawai di BUMDesa Srimartani Makmur juga memberikan pernyataan sebagai berikut:

“...kalau saya waktu itu training dulu selama 3 bulan, terus tetap terserah saya mau kerja sampai kapan, gitu mas”. **(wawancara dengan Bapak Guntur selaku Pegawai BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Sedangkan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo menyatakan sebagi berikut:

“untuk struktur organisasi sendiri sudah terbentuk dari awal berdiri, tapi mungkin masih ada yang perlu di ubah karena peraturan juga berubah”. **(wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan ketiga BUMDesa diatas, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan struktur organisasi antara ketiga BUMDesa, dimana BUMDesa Amarta dan BUMDesa Srimartani Makmur sudah memiliki struktur organisasi yang sudah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, sedangkan BUMDesa Tirtonirmolo masih menggunakan struktur organisasi lama, karena BUMDesa Tirtonirmolo merupakan masih embrio dari BUMDesa dan

belum memiliki struktur organisasi seperti BUMDesa seharusnya sesuai dengan peraturan terbaru.

Menilai kinerja BUMDesa berdasarkan faktor organisasi selanjutnya menggunakan alat ukur imbalan. Imbalan merupakan salah satu upaya yang dilakukan suatu organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja bagi para karyawan. Imbalan dapat berupa upah per jam, hari, atau gaji yang bersifat periodik maupun bonus. Sistem imbalan yang dirancang oleh suatu organisasi harus mampu memacu motivasi kerja dari karyawan untuk mencapai performa yang terbaik, selain itu imbalan dapat membuat karyawan kerasan bekerja dan tidak mudah tertarik untuk pindah ke organisasi lain. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta mengatakan sebagai berikut:

“...imbalan atau gaji di BUMDesa Amarta ini dibayar 2 kali dalam sebulan, tanggal 14 (gaji pokok) dan tanggal 30 (insentif)”.
(wawancara dengan Bapak Agus selaku Direktur BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)

Bapak Mugiyo selaku pegawai menambahkan pernyataan sebagai berikut:

“...disini kalau kerjanya optimal dan mencapai target kerja terkadang bonus, tunjangan hari raya juga ada, ya walaupun tidak seberapa tapi lumayan mas, bisa membuat kami senang karena ada penghasilan tambahan”.
(wawancara dengan Bapak Mugiyo selaku Pegawai BUMDesa Amarta pada 23 Juli 2018)

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur di BUMDesa Srimartani Makmur mengatakan sebagai berikut:

“untuk imbalan di BUMDesa Srimartani sendiri ada gaji pokok, untuk bonus sendiri tergantung hasil yang didapatkan oleh BUMDesa melalui keuntungan”. **(wawancara dengan Bapak Edy selaku Direktur BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Sedangkan Bapak Guntur selaku pegawai di BUMDesa Srimartani

Makmur memberikan pernyataan sebagai berikut:

“karena masih baru sih mas, jadi belum ada bonus. Untuk imbalan sendiri hanya gaji pokok yang diberikan”. **(wawancara dengan Bapak Guntur selaku Pegawai BUMDesa Srimartani Makmur pada 24 Juli 2018)**

Berdasarkan wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo mengatakan sebagai berikut:

“untuk penggajian di BUMDesa Tirtonirmolo terdiri dari gaji pokok, uang makan, dan uang bonus berupa Tunjangan Hari Raya”. **(wawancara dengan Ibu Nurchayati selaku Sekretaris BUMDesa Tirtonirmolo pada 26 Juli 2018)**

Berdasarkan hasil wawancara dengan BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur, dan BUMDesa Tirtonirmolo diatas dapat diambil kesimpulan bahwa BUMDesa Amarta dan BUMDesa dan BUMDesa Tirtonirmolo memberikan imbalan berupa gaji pokok dan bonus-bonus lainnya, sedangkan BUMDesa Srimartani Makmur hanya memberikan gaji pokok tanpa adanya bonus tertentu, hal tersebut disebabkan oleh sistem penggajian dari masing-masing BUMDesa yang memiliki karakteristik yang berbeda.