

ANALISIS DETERMINAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDESA)

**(Studi Kasus pada BUMDesa Amarta, Srimartani Makmur, dan
Tirtonirmolo)**

Randi Atmaja

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

randinoah55@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the factors that influences the performance of Owned Village Government Enterprise (BUMDesa) with the object research in Owned Village Government Enterprise of Amarta, Srimartani Makmur, and Tirtonirmolo. The sample collection techniques in this research used qualitative explorative where researchers explore object research by means of observation of research locations, conducted interviews with informants that we have set through Nonprobability Sampling method where researchers did not give an equal chance to each member of the population, and record of events that has passed in the notes and a picture.

Based on the analysis that have been made the results showed that the performance of BUMDesa Amarta, Srimartani Makmur, and Tirtonirmolo influenced by an factors, that is individual factors, psychological factors, and the organization factors by which all of these factors having the role of different in each BUMDesa.

Keywords: Performance, Owned Village Government Enterprise, BUMDesa

PENDAHULUAN

Salah satu misi pemerintah dalam membangun daerah pedesaan adalah melalui pemberdayaan masyarakat yang nantinya dapat meningkatkan produktivitas dan keanekaragaman usaha di pedesaan. Hal tersebut bertujuan agar sebuah desa memiliki ketersediaan sarana dan prasarana untuk mendukung kegiatan ekonomi pedesaan, membangun dan memperkuat institusi yang mendukung rantai produksi dan pemasaran, serta mengoptimalkan sumberdaya sebagai dasar pertumbuhan ekonomi pedesaan (Tama, 2013).

Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan yang kurang berjalan efektif berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan pemerintah sehingga hal tersebut mematikan semangat kemandirian (Tama, 2013). Demi tercapainya wacana daerah untuk memajukan dan mengembangkan desa, maka pemerintah desa harus mengatur strategi dalam menjalankan pemerintahannya agar dapat memaksimalkan potensi desa guna mendukung peningkatan kehidupan yang

lebih baik, baik itu dalam bidang ekonomi, sosial, maupun politik (Fajarwati, 2016). Era otonomi daerah dewasa ini telah menjadikan pemerintah daerah melepaskan ketergantungan terhadap pemerintah pusat dikarenakan pemerintah daerah telah diberi ruang yang besar untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya secara mandiri. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberikan kedudukan yang setara antara desa dengan wilayah tingkat III. Salah satu upaya pemerintah desa dalam membangun daerahnya yaitu dengan membentuk BUMDesa (Badan Usaha Milik Desa). Hal ini telah diatur dalam Undang-undang tentang desa yang terbaru, yaitu Undang-undang Nomor 6 Tahun 2014.

Berdirinya Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dilandasi oleh UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1) disebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” dan tercantum pula dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 Tahun 2005 tentang Desa. Pendirian badan usaha desa ini disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah (Kabupaten/Kota) yang ikut memfasilitasi dan melindungi usaha masyarakat desa dari ancaman persaingan para pemodal besar. Dengan potensi yang dimiliki oleh desa, hal ini sangat rawan sekali terjadi intervensi modal dan pasar di pedesaan. Kehadiran BUMDesa ini sendiri dapat melindungi potensi tersebut dari kekuatan korporasi asing dan nasional. Mengingat Badan Usaha Milik Desa merupakan lembaga ekonomi baru yang beroperasi di pedesaan, maka mereka masih membutuhkan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang.

Menurut Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat 6 menyatakan sebagai berikut:

“Badan Usaha Milik Desa, yang 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.”

Wihoho (2013) dalam Ramadhani (2017) mendefinisikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan usaha desa yang dibentuk atau didirikan oleh pemerintah desa yang kepemilikan modal dan pengelolaannya dilakukan oleh pemerintah desa dan masyarakat. Namun, menurut Manikam (2010) dalam Fajarwati (2016) Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan lembaga usaha desa yang dikelola masyarakat dan pemerintah desa dalam upaya memperkuat perekonomian desa dan dibentuk berdasarkan kebutuhan potensi desa.

METODE PENELITIAN

Obyek/Subyek Penelitian

Objek penelitian berada di BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Alasan dan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut: Ketiga BUMDesa tersebut dapat dijadikan sebagai acuan bagi BUMDesa lain dikarenakan menjadi BUMDesa yang telah sukses di Daerah

Istimewa Yogyakarta dan menjadi percontohan pengelolaan BUMDesa khususnya di Yogyakarta, dan di Indonesia pada umumnya.

Subjek penelitian terdiri dari 2 informan masing-masing BUMDesa sehingga total dari informan berjumlah 6 orang. Adapun tujuannya untuk mengetahui kinerja dari BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo. Informan pada penelitian ini merupakan orang-orang yang memiliki jabatan struktural di BUMDesa sehingga informasi yang diperoleh bisa di pertanggung jawabkan (verifikasi).

Tabel 3.1:
Unit Analisis Data

No.	Unit Analisa Data	Informan Penelitian	Jumlah
1.	Badan Usaha Milik Desa Amarta, Srimartani Makmur dan Tirtonirmolo	Direktur BUMDesa	3
		Pegawai BUMDesa	3
Jumlah			6

Pada tabel 1. di atas unit analisis data dilakukan dengan pengambilan data di kantor BUMDesa Amarta, Srimartani Makmur dan Tirtonirmolo.

Jenis Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Penelitian ini menggunakan data primer yang di dapat melalui kegiatan observasi terhadap lokasi penelitian, kegiatan wawancara mendalam dan beberapa dokumentasi yang berkaitan langsung dengan penelitian. Adapun data primer yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pendapat para informan yang dianggap ada relevansi dengan tema penelitian ini antara lain mewawancarai Direktur BUMDesa dan Pegawai BUMDesa.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pendukung yang akan digunakan untuk melengkapi data primer. Data sekunder diperoleh dari buku-buku, jurnal, arsip, peraturan perundang-undangan, media massa, penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengembangan sumber daya aparatur. Data sekunder dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Gambaran umum lokasi penelitian.
- 2) Profil kantor BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo

Profil kantor BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo ini dimaksudkan untuk mengetahui gambaran dan kinerja dari BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo. Dilihat juga dari komunikasi antara lembaga, struktur organisasi di kantor BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo. Sehingga bisa mempermudah dalam kegiatan pengambilan data dengan adanya profil tersebut.

- 3) Tugas pokok dan fungsi kantor BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo.

Teknik Pengumpulan Data

Langkah yang paling penting dalam penelitian adalah teknik pengumpulan data, mengingat tujuan utama dari kegiatan penelitian adalah untuk mendapatkan data. Tanpa adanya pengetahuan tentang teknik pengumpulan data, maka penelitian tidak akan mampu mendapatkan data yang bisa memenuhi standar data yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016).

Kegiatan pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dokumentasi. Dari ketiga tahapan ini, penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi:

1. Observasi/Pengamatan

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan secara langsung dan mencatat peristiwa yang diamati secara sistematis terhadap obyek yang diteliti. Observasi dilakukan oleh peneliti dengan cara mengamati dan mencatat informasi di BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo. Sehingga akan memberikan pengetahuan secara langsung bagi peneliti untuk menilai keadaan yang sebenarnya.

2. Teknik Wawancara/Interview

Wawancara adalah percakapan dengan tujuan tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak, yaitu pihak pewawancara (*interviewer*) yang memberikan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan tanggapan atas pertanyaan yang diberikan (Moleong, 2017:186). Wawancara dalam penelitian ini merupakan pihak-pihak yang sudah ditetapkan menjadi informan sehingga bisa dijadikan bahan acuan dalam penulisan. Informan yang dimaksud dalam penelitian ini berasal dari individu-individu yang memiliki peranan penting di BUMDesa Amarta, BUMDesa Srimartani Makmur dan BUMDesa Tirtonirmolo dan anggota dari BUMDesa tersebut.

3. Teknik Dokumentasi

Dokumen adalah sebuah catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumen dalam hal ini bisa berbentuk tulisan, gambar ataupun karya-karya monumental dari seseorang. Studi dokumen ini bisa dijadikan sebagai pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara pada penelitian kualitatif (Sugiyono, 2016:240). Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi gambaran umum, struktur organisasi dan jumlah pegawai dari BUMDesa Amarta, Srimartani Makmur dan Tirtonirmolo.

Teknis Analisis Data

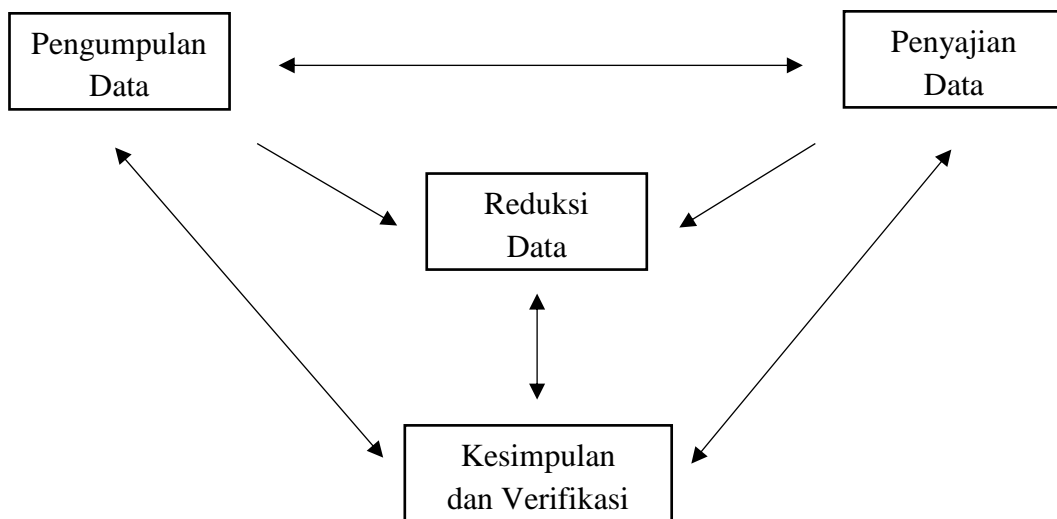
Teknik analisis data dalam penelitian Analisis Determinan Kinerja BUMDesa menggunakan model interaktif (*interactive model*). Menurut Matthew B. Milles dan A. Michael Huberman (1992) dalam Salim (2006) proses-proses analisis kualitatif dapat dijelaskan ke dalam tiga langkah sebagai berikut:

1. Reduksi data (*data reduction*), merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, abrasi dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan.
2. Penyajian data (*data display*), merupakan gambaran dari kumpulan informasi terstruktur yang dimungkinkan untuk dilakukan penarikan kesimpulan dan

pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif biasanya digunakan adalah berupa bentuk teks naratif.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*) dari kegiatan awal yaitu pengumpulan data, periset kualitatif akan melakukan pencarian makna dari setiap gejala yang diperolehnya di lapangan, melakukan pencatatan keterangan aturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ditemukan, alur kausalitas dan proposisi. Periset yang berkompeten akan menangani kesimpulan-kesimpulan itu secara longgar tetap terbuka dan skeptis, tetapi kesimpulan telah dipersiapkan. Selama kegiatan penelitian tetap berlangsung, setiap kesimpulan-kesimpulan yang ada akan terus di verifikasi sehingga akan benar-benar memperoleh konklusi yang valid dan kokoh.

Gambar 3.1:
Komponen Analisis Data Model Interaktif (*Interactive Model*)



Sumber: Matthew B. Miles & A. Michael Huberman (1992) dalam Salim (2006)

Data yang didapat di lapangan memerlukan perlakuan khusus untuk mendapatkan data yang benar-benar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka setiap data yang ada perlu dilakukan pencatatan, pemisahan, penyajian dan membuat kesimpulan dari data-data yang didapat melalui kegiatan observasi, wawancara dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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.

- a. 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

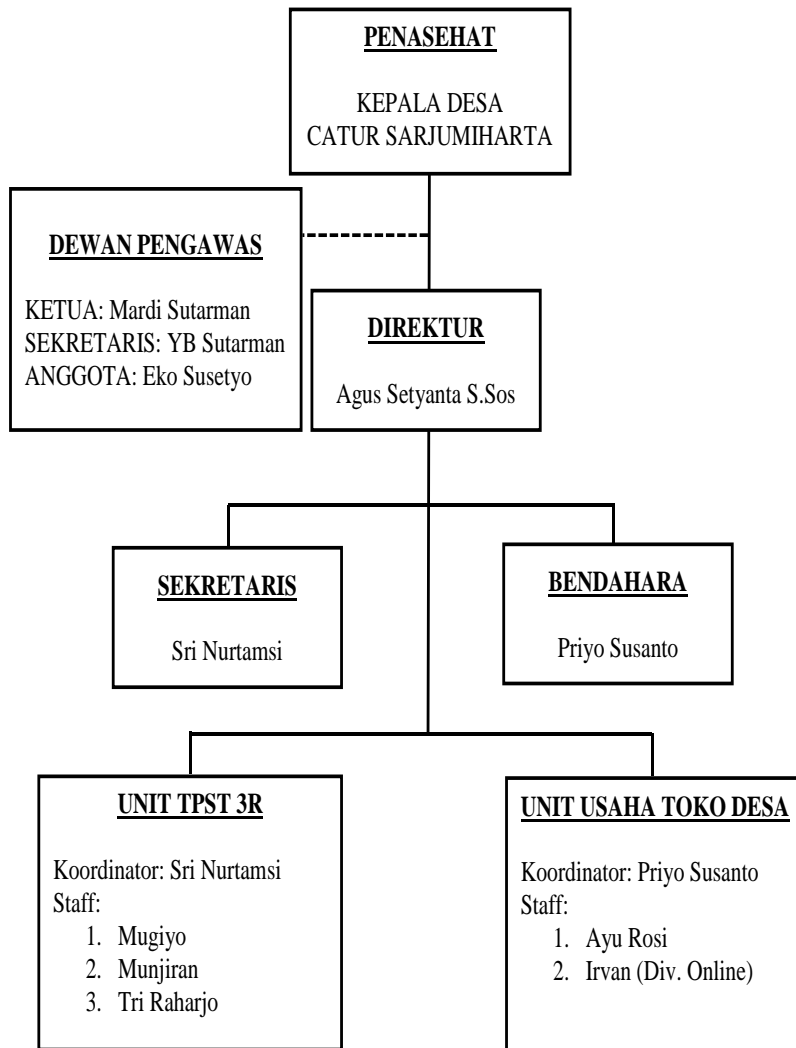
Mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa Pandowoharjo dengan pengembangan potensi desa dan usaha ekonomi untuk mewujudkan masyarakat desa Pandowoharjo yang sejahtera dan mandiri.

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

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.

- 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

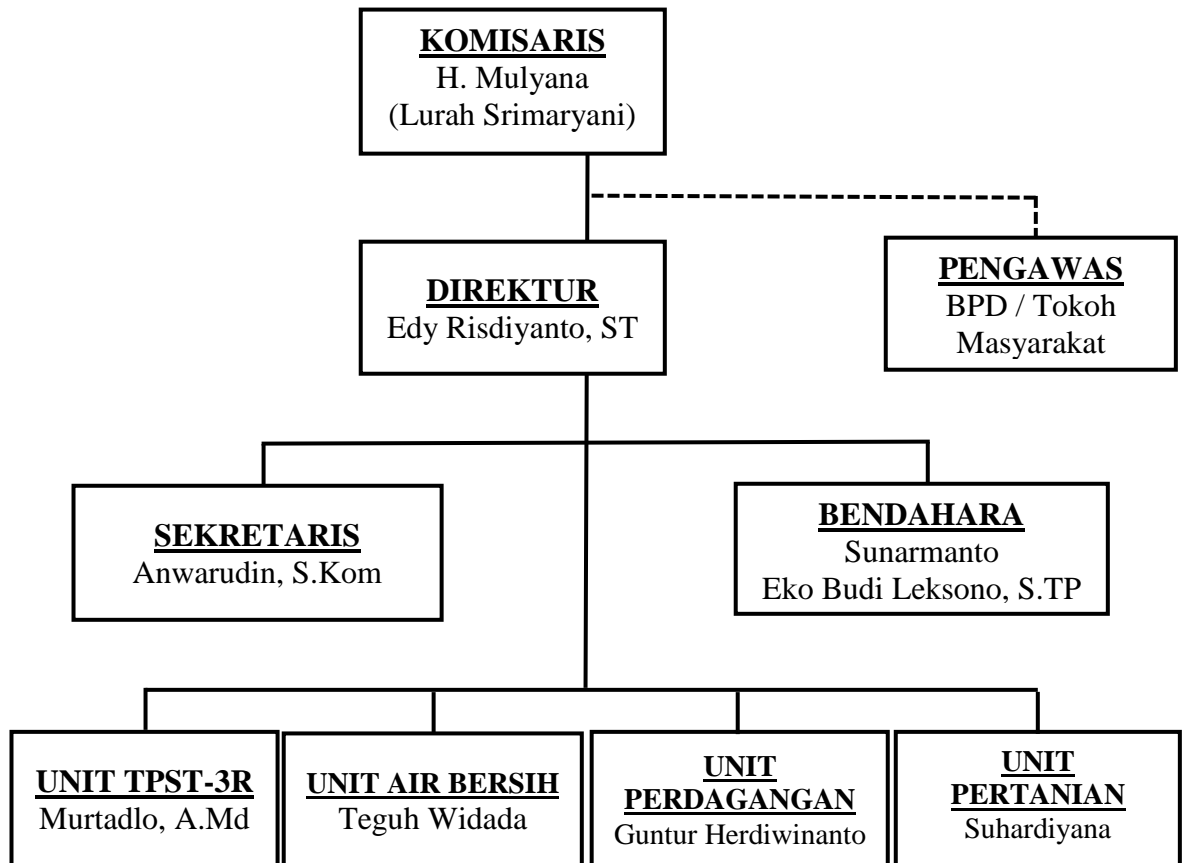
Visi BUMDesa Srimartani Makmur adalah menjadi pilar ekonomi menuju desa yang mandiri, makmur, dan sejahtera.

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

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.

c. 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).

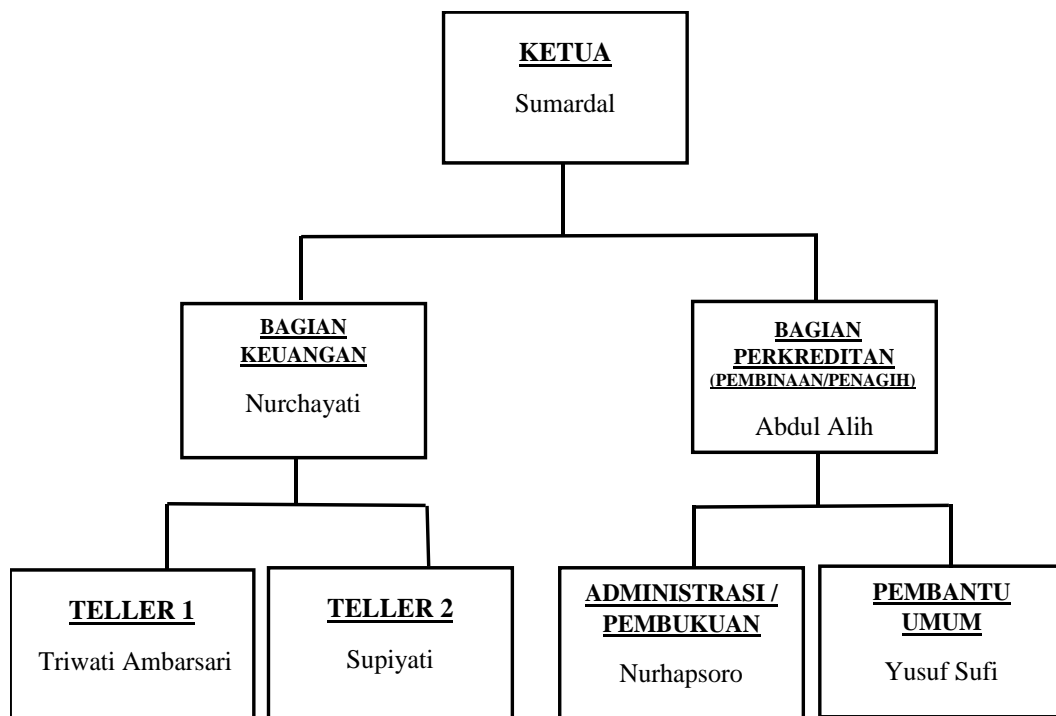
“... sampai tahun 1999 mendapat bantuan sebesar Rp. 10,9 juta dari bantuan desa. Setelah itu tidak ada bantuan apa-apa, kita berkembang dari tabungan masyarakat sampai sekarang”. (Nurchayati, wawancara pada 26 Juli 2018).

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

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.

HASIL PENELITIAN

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 diukur 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 tuntut 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 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. 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. 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. Kalaupun 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. 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 dapat 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. 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 simpulkan 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. 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.

SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Simpulan

BUMDesa yang menjadi objek dalam penelitian adalah tiga BUMDesa yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta yaitu BUMDesa Amarta di Desa Pandowoharjo Kabupaten Sleman, BUMDesa Srimartani Makmur di Desa Srimartani Kabupaten Bantul, dan BUMDesa Tirtonirmolo di Desa Tirtonirmolo Kabupaten Bantul. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor yang menjadi pendorong BUMDesa Amarta sehingga memiliki kinerja yang baik yaitu dengan adanya *passion* untuk berkontribusi bagi masyarakat dan desa, transparansi, dan pelatihan secara berkala untuk pegawai sehingga dapat meningkatkan kualitas pegawai dalam bekerja.
2. Faktor-faktor yang menjadi pendorong BUMDesa Srimartani Makmur sehingga memiliki kinerja yang baik yaitu dengan menjalin hubungan yang baik dengan banyak pihak, bekerjasama dengan pihak-pihak eksternal agar produk-produk yang tersedia di outlet desa dapat dipasarkan dengan baik.
3. Faktor-faktor yang menjadi pendorong BUMDesa Tirtonirmolo sehingga memiliki kinerja yang baik yaitu dengan adanya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan tinggi yang bekerja di BUMDesa Tirtonirmolo dan mengedepankan kepribadian pegawai yang jujur dan amanah.

Saran

Saran ini merupakan implikasi praktis dari temuan peneliti untuk BUMDesa lain di Indonesia, sebagai berikut:

1. Pengelola dan pegawai BUMDesa harus memiliki *passion* untuk kepentingan sosial, dimana mereka bekerja dengan tujuan untuk mengembangkan potensi desa yang ada dan mengabdikan kepada masyarakat.
2. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman di kantor BUMDesa dari segi fisik dan nonfisik agar para pegawai bekerja dengan optimal.
3. BUMDesa harus mengadakan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan keterampilan para pegawai.
4. BUMDesa dengan jenis usaha yang sifatnya memerlukan pemahaman tinggi membutuhkan SDM dengan tingkat pendidikan yang tinggi, sedangkan BUMDesa dengan jenis usaha yang sifatnya tidak terlalu memerlukan pemahaman tinggi, tidak terlalu membutuhkan SDM dengan tingkat pendidikan tinggi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang diharapkan bisa diperbaiki di penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Sedikit penelitian yang meneliti tentang Badan Usaha Milik Desa, khususnya Badan Usaha Milik Desa yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta sehingga eksplorasi kurang dapat digali lebih mendalam.
2. Penelitian ini tidak mewakili kondisi semua BUMDesa di Indonesia, karena setiap BUMDesa memiliki karakteristik yang berbeda-beda.

3. Penelitian ini bukan merupakan penelitian longitudinal, sehingga penelitian harus dibaca secara hati-hati.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an surat At Tawbah ayat 105

- Amnur, A. (2017). Responsibilitas Pemerintah Kabuapten Siak terhadap Pencemaran Udara di Kecamatan Tualang Tahun 2014-2015 (Desa Pinang Sebatang Timur). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 4(1), 1-15.
- Fajarwati, Y. (2016). Implementasi Program Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Desa Pagedangan Kecamatan Pagedangan Kabupaten Tangerang. Skripsi tidak diterbitkan. Serang. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Ismail, M., Widagdo, A. K., & Widodo, A. (2016). Sistem Akuntansi Pengelolaan Dana Desa. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 19(2), 323-340.
- Karim, A., & Irawan, B. (2017). Analisis Kinerja Organisasi Sekertariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Administrative Reform (JAR)*, 4(1), 70-79.
- Kurniawan, M. R. N. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak). Skripsi tidak diterbitkan. Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Larasati, R. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Publik (Studi Empiris pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bantul). Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Madani, A., & Wicaksono, B. (2016). Peran Pemerintah Desa Dalam Pelaksanaan Program Tanam Bawang Merah Di Desa Sungai Geringing Kecamatan Kampar Kiri Kabupaten Kampar Tahun 2014. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 3(1), 1-14.
- Moleong, Lexy J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*, cetakan ke-36, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 71 Tahun 2005 tentang Desa

- Pratiwi, W. D., & Sinaga, M. O. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Divisi Area Jakarta PT. INDOSAT, Tbk. *Epigram*, 11(1).
- Prisa, (2018). Outlet Desa Srimartani Jadi Bukti BUMDesa Srimartani Makmur Mampu Menggandeng Masyarakat Desa. Bumdes.id: <http://bumdes.id/blog/2018/03/05/outlet-desa-srimartani-jadi-bukti-bumdes-srimartani-makmur-mampu-menggandeng-masyarakat-desa/> diakses pada Selasa, 10 April 2018 pukul 23:47 WIB.
- Rafar, T. M., Fahlevi, H., & Basri, H. (2015). Pengaruh Kompetensi Pengelola Keuangan Dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah (Studi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Aceh Utara). *Jurnal Administrasi Akuntansi: Program Pascasarjana Unsyiah*, 4(2).
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian Kualitatif. *Jurnal Equilibrium*, V(9), 1-8.
- Ramadana, Coristya Berlian, Heru Ribawanto, dan Suwondo. (2013). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Sebagai Penguat Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)* Vol.1.No.6 Hal:1068-1076.
- Ramadhani, A. (2017). Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Ridlwan, Z. (2014). Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dalam Pembangun Perekonomian Desa. *Jurnal Ilmu Hukum*, 8(3), 424-440.
- Rizwan, Saleem. 2010. Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal Business and Management*. www.ccsenet.org/ijbm. Volume 5 No. 11. Halaman 116.
- Rizkita, S. (2016). Penyediaan Dana Simpan-Pinjam Ala Desa Tirtonirmolo. Kedesas.id: http://kedesa.id/id_ID/penyediaan-dana-simpan-pinjam-ala-desa-tirtonirmolo-2/ diakses pada Rabu, 11 April 2018 pukul 01:00 WIB.
- Salim, Agus. (2006). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial, Buku Sumber untuk Penelitian Kualitatif*. Edisi kedua. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sofyani, H., & Akbar, R. (2013). Hubungan Faktor Internal Institusi dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 10(2), 184-205.

- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian, Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Cetakan ke-23. Bandung: Alfabeta
- Tama, D, O, E. (2013). Dampak Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Bagi Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Karangrejek Kecamatan Wonosari Kabupaten Gunungkidul. Skripsi tidak diterbitkan. Yogyakarta. Fakultas Ilmu Sosial. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Tribunjogja, (2013). Hebat, Badan Usaha Milik Desa Tirtonirmolo Beromzet Miliaran Rupiah. Tribun Jogja: <http://jogja.tribunnews.com/2013/09/24/hebat-badan-usaha-milik-desa-tirtonirmolo-beromzet-miliaran-rupiah> diakses pada Rabu, 11 April 2018 pukul 00:54 WIB.
- Tribunjogja, (2016). BUMDesa Amarta Kelola Sampah Jadi Pundi-pundi Rupiah. Tribun Jogja: <http://jogja.tribunnews.com/2016/12/27/BUMDesa-amarta-kelola-sampah-jadi-pundi-pundi-rupiah> diakses pada Jum'at, 9 Maret 2018 pukul 01:00 WIB.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
- Untari, Erny. (2015). Korelasi Keaktifan Siswa dalam Kegiatan Organisasi Sekolah dan Gaya Belajar Siswa Terhadap Prestasi Belajar Matematika Siswa Kelas X Madrasah Aliyah Negeri Ngawi Tahun Ajaran 2014/2015. *Media Prestasi* Vol. XV No. 2 Hal 41-53.
- Widodo, I. S. (2016). Badan Usaha Milik Desa Sebagai Salah Satu Alternatif Sumber Pendapatan Desa Berdasarkan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. *Jurnal Panorama Hukum*, 1(1), 1-14.
- Yusifa, M. F., & Niswah, F. (2016). Strategi Pengelolaan Pendapatan Asli Desa Dalam Meningkatkan Pembangunan Desa Pandanarum Kecamatan Pacet Kabupaten Mojokerto. *Jurnal Mahasiswa Teknologi Pendidikan*, 4(3).
- Zudia, M. (2010). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.