

Strategi Meningkatkan Efektivitas Pemberdayaan BUMDes

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 28 TAHUN 2014
TENTANG
HAK CIPTA
Lingkup Hak Cipta

Pasal 1 Ayat 1 :

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana:

Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Pasal 114

Setiap Orang yang mengelola tempat perdagangan dalam segala bentuknya yang dengan sengaja dan mengetahui membiarkan penjualan dan/atau pengandaan barang hasil pelanggaran Hak Cipta dan/atau Hak Terkait di tempat perdagangan yang dikelolanya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, dipidana dengan pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

Tyastuti Sri Lestari
Ismaniah

Strategi Meningkatkan Efektivitas Pemberdayaan BUMDes

Diterbitkan Oleh



Strategi Meningkatkan Efektivitas Pemberdayaan BUMDes

Penulis : Tyastuti Sri Lestari
Ismaniah
Editor : Nurrahmawati
Penyelaras Aksara : Nurrahmawati
Tata Letak : Riza Ardyanto
Desain Cover : Ridwan Nur M

Penerbit:

CV. Bintang Semesta Media

Anggota IKAPI Nomor 147/DIY/2021
Jl. Karang Sari, Gang Nakula, RT 005, RW 031,
Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773
Telp: 4358369. Hp: 085865342317
Facebook: Penerbit Bintang Madani
Instagram: @bintangpustaka
Website: www.bintangpustaka.com
Email: bintangsemestamedia@gmail.com
redaksibintangpustaka@gmail.com

Cetakan Pertama, April 2022
Bintang Semesta Media Yogyakarta
viii + 108 hal : 15.5 x 23 cm
ISBN : 978-623-5361-14-7

Dicetak Oleh:
Percetakan Bintang 085865342319

Hak cipta dilindungi undang-undang
All right reserved
Isi di luar tanggung jawab percetakan

Prakata

Penelitian ini akan dikembangkan untuk BUMDes di Jawa Barat dalam rangka mempersiapkan Industri 5.0, yang diharapkan BUMDes sebagai salah satu tonggak dalam memperkuat peningkatan dan pemerataan perekonomian masyarakat desa serta dipersembahkan kepada Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, karena kampus ini sebagai rujukan bagi masyarakat Bekasi untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Terima kasih yang tak terhingga kepada Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta, Irjen Pol (Purn) Dr. Drs. Bambang Karsono, S.H., M.M, yang tak pernah henti mendukung seluruh kegiatan penelitian sebagai bentuk implementasi tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi. Strategi Meningkatkan Efektivitas Pemberdayaan BUMDes merupakan motivasi dalam mendukung BUMDes untuk berperan aktif meningkatkan dan terus berkelanjutan membantu kemandirian perekonomian desa dan berharap penelitian ini bisa diimplementasikan kepada desa-desa sekitar kampus II Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang berada di Bekasi Utara.

Januari 2022

Salam hormat,
Penulis

Daftar isi

| | |
|---|-----------|
| Prakata | v |
| Daftar isi | vi |
| | |
| Pendahuluan | 1 |
| Bab I | |
| Pemerintahan dan Kepemimpinan | 11 |
| A. Pemerintahan | 11 |
| B. Kepemimpinan | 23 |
| | |
| Bab II | |
| Kepemimpinan Transformasional | 31 |
| A. Beberapa Teori Kepemimpinan Awal | 31 |
| B. Dinamika Kepemimpinan Transformasional..... | 36 |
| | |
| Bab III | |
| Kepemimpinan di Indonesia | 43 |
| A. Membenahi Sistem dan ‘Mengkondisikan’ Pemimpin.. | 43 |
| B. Menjaga Integritas NKRI: Sebuah Indikator | 46 |
| | |
| Bab IV | |
| Kompetensi Kepemimpinan Aparat | 51 |
| A. Pengertian Kompetensi..... | 51 |
| B. Karakteristik Kompetensi..... | 55 |

Bab V

| | |
|---|-----------|
| Motivasi dan Partisipasi Masyarakat..... | 57 |
| A. Beberapa Teori Motivasi..... | 57 |
| B. Faktor yang Memengaruhi Motivasi..... | 63 |
| C. Definisi Partisipasi..... | 65 |

Bab VI

| | |
|--|-----------|
| BUMDes..... | 75 |
| A. Jenis-Jenis BUMDes..... | 78 |
| B. Tahapan-Tahapan dalam Pembentukan BUMDes..... | 81 |
| C. Landasan Hukum Badan Usaha Milik Desa..... | 84 |

Bab VII

| | |
|---|-----------|
| Melihat BUMDes di Klaten..... | 85 |
| A. Gambaran Umum Kabupaten Klaten..... | 86 |
| B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Pemberdayaan BUMDes di Kab Klaten, Jawa Tengah..... | 89 |
| C. Kesimpulan..... | 96 |

Bab VIII

| | |
|---------------------|------------|
| Penutup..... | 101 |
|---------------------|------------|

| | |
|----------------------------|------------|
| Daftar Pustaka..... | 104 |
|----------------------------|------------|

| | |
|-----------------------------|------------|
| Tentang Penulis..... | 108 |
|-----------------------------|------------|



Pendahuluan

Pembangunan desa telah menjadi salah satu fokus Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2015-2019. Cita-cita ini, terutama sekali, diwujudkan dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Sejak itu hingga saat ini, setiap tahun pengalokasian dana desa cenderung meningkat, misalnya pada tahun 2017 setiap desa rata-rata mendapatkan alokasi dana desa lebih dari 1 triliun rupiah. Jumlah ini tentu merupakan angka yang besar guna menunjang peningkatan kualitas pembangunan di desa, yang kemudian juga akan memengaruhi kualitas pembangunan nasional.

RPJMN memiliki dua sasaran program, antara lain 1) penurunan desa tertinggal sampai dengan 5 ribu desa tertinggal; 2) peningkatan desa menjadi paling sedikit 2 ribu desa mandiri (Buku I Agenda Pembangunan, 2014: 5-11). Target tersebut menjadi ukuran dalam pencapaian nawacita membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun secara nasional dapat dilihat bahwa indeks rata-rata nasional adalah 0,5662. Indeks tersebut merupakan alat ukur dalam melihat keberhasilan pembangunan desa guna melihat tingkat kemandirian desa secara nasional. Dari hasil tersebut dibandingkan dengan batas ambang status tertinggal ($\leq 0,5989$) didapat penilaian sebagai berikut:

- a. Desa Tertinggal (Desa Pra-Madya) mendominasi dengan jumlah 33.592 desa (46%);
- b. Desa Sangat Tertinggal (Desa Pratama) berjumlah 13.453 desa (18%);
- c. Desa Mandiri (Desa Sembada) berjumlah 17 desa (0,24%);
- d. Desa Berkembang (Desa Madya) sebanyak 22.862 desa (31%); dan
- e. Desa Maju (Desa Pra-Sembada) sebanyak 3.068 desa (5%).

Dari penilaian tersebut, dapat ditarik kesimpulan sasaran capaian perkembangan berdasarkan tingkatan desa/jumlah desa antara lain:

Tabel 1. Capaian pembangunan berdasarkan tingkatan desa

| No. | Tingkatan Desa | Sasaran Capaian Pembangunan |
|-----|--|--|
| 1. | Desa Tertinggal (Desa Pra-Madya) dan Desa Sangat Tertinggal (Desa Pratama) | Desa Tertinggal dan/atau Sangat Tertinggal perlu memprioritaskan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada pembukaan lapangan kerja dan usaha baru, serta bantuan penyiapan infrastruktur bagi terselenggaranya kerja dan usaha masyarakat, baik dari proses produksi sampai pemasaran produk, serta pemenuhan kebutuhan atau akses kehidupan masyarakat desa. |

| | | |
|----|--|---|
| 2. | Desa Berkembang (Desa Madya) | Desa Berkembang perlu mendahulukan pemberdayaan masyarakat agar dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja dan/ atau proses produksi sampai pemasaran produk, serta pemenuhan kebutuhan atau akses modal/ fasilitas keuangan. |
| 3. | Desa Mandiri (Desa Sembada) dan Desa Maju (Desa Pra-Sembada) | Desa yang telah mencapai tingkat ini perlu mengembangkan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang visioner dengan menjadikan desa sebagai lumbung ekonomi atau kapital rakyat, yakni desa yang mampu menghidupi dirinya sendiri, memiliki kedaulatan ekonomi, dan mampu mengembangkan potensi atau sumber daya ekonomi atau manusia dan kapital desa secara berkelanjutan. |

Sumber: Diolah oleh penulis dari berbagai sumber, 2018.

Berkaitan dengan hal di atas, pemerintah telah menetapkan empat program prioritas guna mempercepat pembangunan desa, khususnya dalam menaikkan produktivitas desa. Empat program itu meliputi Prukades (produk unggulan kawasan perdesaan), Embung Desa, BUMDes (Badan Usaha Milik Desa), dan Raga Desa (Sarana Olahraga Desa) yang semuanya dapat diwujudkan dengan adanya dana desa.

Program yang akan dibahas lebih khusus pada buku ini adalah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang merupakan perwujudan dari wirausaha desa. Badan usaha ini dikelola secara mandiri oleh desa dengan tujuan untuk mewujudkan unit-unit usaha guna mencapai peningkatan ekonomi masyarakat desa.

Dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat (6), dijelaskan bahwa BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya menjadi hak milik desa melalui penyertaan secara langsung yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes berperan sebagai alat penggerak perekonomian desa yang bercirikan semangat kolektif dan gotong royong. BUMDes dimaksudkan untuk melaksanakan tugas desa dalam menyelenggarakan cabang-cabang produksi yang penting bagi desa dan yang menguasai hajat hidup orang banyak, meningkatkan perekonomian desa, mengoptimalkan aset desa, meningkatkan usaha masyarakat, mengembangkan rencana kerja, menciptakan peluang dan jaringan pasar, membuka lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi desa, serta meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan pendapatan asli desa.

BUMDes memiliki nilai transformatif sosial, ekonomi, dan budaya. Dapat dikatakan, BUMDes adalah salah satu pilar demokrasi ekonomi. Hal ini karena BUMDes memiliki peran strategis sebagai lembaga masyarakat yang mampu menggairahkan ekonomi masyarakat desa. BUMDes pun memiliki keunikan dengan cirinya sebagai unit usaha kolektif yang digerakkan bersama baik oleh pemerintah desa dan masyarakat (*public and community partnership*). Selain itu, BUMDes juga dibentuk berdasarkan pada komitmen masyarakat desa untuk saling bekerja sama dan menggalang kekuatan ekonomi rakyat demi mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat desa. Pengembangan dan pembentukan BUMDes merupakan prospek

yang menjanjikan untuk menguatkan dan memberdayakan lembaga-lembaga ekonomi desa. Kelebihan lainnya, pengelola BUMDes memiliki hak atas insentif jika mampu mencapai target yang ditetapkan selama periode tertentu.

Selain untuk menjalankan usaha di bidang ekonomi, BUMDes juga dapat menjalankan pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.¹ Pendirian BUMDes tidaklah sama di setiap daerah melainkan disesuaikan dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat.² Dengan demikian, BUMDes dapat memberikan kontribusi bagi tersedianya kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok, tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan di pasar, serta tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat. Adapun usaha desa yang dapat diselenggarakan oleh BUMDes antara lain usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaha sejenis lainnya; penyaluran sembilan bahan pokok desa; perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan agrobisnis; serta industri dan kerajinan rakyat.

BUMDes juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan melalui mekanisme *self help* dan *member base*. Hal ini mencegah adanya model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu di tingkat desa. Dengan kata lain, tata aturan tersebut terwujud dalam mekanisme kelembagaan yang solid. Penguatan kapasitas kelembagaan akan terarah dengan adanya aturan yang mengikat seluruh anggota (*one for all*).

Kemandirian desa dapat terlihat ketika desa menggunakan kewenangannya untuk mengelola aset desa untuk memenuhi

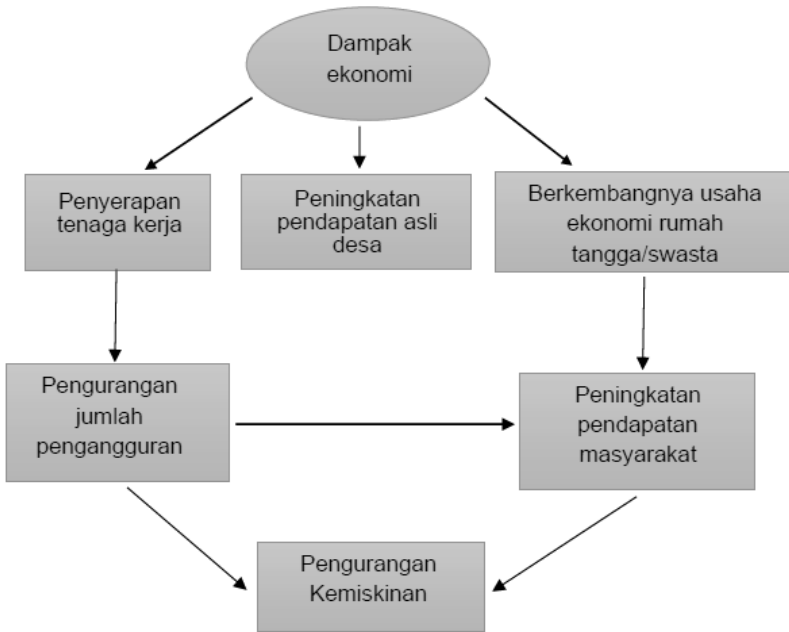
1 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 87 ayat (3).

2 Pasal 5 ayat (2) butir a Permendesa PD TT Nomor 4 Tahun 2015.

kebutuhan dasar masyarakat dan mencapai kemajuan desa (Mariana dan Angga, 2016). Aset dikembangkan melalui relasi aset sosial, kelembagaan dan organisasi. Aset desa terutama berwujud aset alam dan aset fisik. Aset merupakan prasarana dan sarana kerja bagi aparat desa (Petege, 2008).

Oleh sebab itu, BUMDes diakui sebagai badan usaha yang strategis dalam mengelola dan mengembangkan aset di desa karena basis pengelolaannya adalah desa. Selain itu, BUMDes juga mampu mencegah munculnya ketegangan dan konflik antaranggota masyarakat (Sukasmanto dan Matutu, 2016). Dengan demikian, BUMDes adalah ikon baru ketiga bagi desa setelah ikon sebelumnya yaitu Alokasi Dana Desa (ADD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa).

Di sisi lain, BUMDes merupakan wadah usaha desa dengan spirit kemandirian, kebersamaan, dan gotong royong antara pemerintah desa dan masyarakat. Seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan secara langsung atau sebagian dari kekayaan desa yang dipisahkan guna pengelolaan aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes mengembangkan aset lokal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat dan desa. Selain itu, juga memberikan sumbangan terhadap pengentasan kemiskinan dan pencapaian kesejahteraan rakyat.



Gambar 1.1 Dampak sosial ekonomi BUMDes.

Sumber: Data diolah dari berbagai sumber, 2018.

Dalam hal ini, pemerintah desa ikut berperan dalam pembentukan BUMDes sebagai lembaga hukum yang bersandar pada aturan perundang-undangan yang berlaku dan sesuai dengan kesepakatan yang dibangun masyarakat desa. Pemerintah desa—juga terlibat sebagai penyedia modal terbesar BUMDes atau sebagai pendiri bersama masyarakat—diharapkan mampu memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), yang diwujudkan dalam bentuk perlindungan (proteksi) atas intervensi yang merugikan pihak ketiga (baik dari dalam maupun dari luar desa).

Namun, pada realitanya, program BUMDes tidak semuanya berhasil bahkan ada yang redup karena pergantian kepemimpinan di desa. Hal ini karena masyarakat terlalu bergantung pada kepala

desa sebelumnya. Sehingga ketika di masa kepala desa baru, aktivitas BUMDes menjadi berhenti dan bahkan mati. Dengan demikian, aspek kepemimpinan desa benar-benar menjadi kunci gagal atau tidaknya BUMDes dalam menggerakkan potensi ekonomi desa. Kepemimpinan desa, dalam hal ini kepala desa, yang memiliki sifat tanggap, progresif, dan mendorong inisiatif masyarakat dapat berdampak pada keberhasilan BUMDes.

Keberadaan kepemimpinan inovatif dan progresif diperlukan untuk mendirikan BUMDes atas inisiatif masyarakat dengan rencana usaha, penetapan personil, dan aturan main yang dibahas bersama-sama secara demokratis melalui musyawarah desa. Sebab BUMDes adalah usaha kolektif antara pemerintah desa dan masyarakat yang bersifat unik, yang berbeda dengan jenis-jenis usaha lain seperti koperasi, CV, PT maupun BUMN dan BUMD.

Marwan Jafar selaku mantan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI tahun 2015 merekomendasikan kepemimpinan inovatif-progresif sebagai bentuk kepemimpinan yang tepat bagi pembaruan Desa dan implementasi UU Desa. Kepemimpinan tipe ini ditandai dengan adanya kesadaran baru mengelola kekuasaan untuk kepentingan masyarakat banyak. Model kepemimpinan ini terbuka pada perubahan, menyediakan ruang partisipasi masyarakat seluas-luasnya, transparan, dan akuntabel. Dengan pola kepemimpinan tersebut, kepala desa justru akan mendapatkan legitimasi yang lebih besar dari masyarakatnya.

Legitimasi adalah aspek fundamental dari kepemimpinan desa. Hal ini berkaitan erat dengan keabsahan, kepercayaan, dan hak berkuasa. Legitimasi berkaitan dengan sikap masyarakat terhadap kewenangan, yakni kewenangan untuk memimpin, memerintah, serta menjadi wakil atau representasi dari masyarakatnya.

Dalam kepemimpinan inovatif-progresif, pemerintah desa dimaknai sebagai proses menjalankan pemerintahan yang melibatkan

partisipasi/inisiatif masyarakat, transparan, dan mengutamakan akuntabilitas kinerja. Adapun dalam melakukan pemberdayaan desa, kepemimpinan ini melakukan kaderisasi dan menyiapkan kader-kader desa serta membuka akses untuk peningkatan kapasitas desa, seperti pendidikan, pelatihan dan ruang-ruang publik, serta akses perjuangan politik untuk kepentingan masyarakat. Dalam konteks ini, perjuangan politik yang dimaksud adalah penguatan pengetahuan dan kesadaran akan hak, kepentingan, kekuasaan masyarakat dan organisasi masyarakat dalam mengakses arena dan sumber daya desa.

Pendekatan pendampingan dari aparat yang mempunyai kompetensi akan memperkuat kuasa rakyat sekaligus menjadikan sistem desa lebih demokratis. Sistem desa yang dimaksud adalah kewenangan desa, tata pemerintahan desa, serta perencanaan dan penganggaran desa yang semuanya mengarah pada pembangunan desa untuk kesejahteraan masyarakat. Baik kepentingan, tema pembangunan, aset lokal, serta beragam aktor diarahkan dan diikat dalam sistem desa itu. Dengan kata lain, desa menjadi basis bermasyarakat, berpolitik, berpemerintahan, berdemokrasi, dan berpembangunan.

Pembentukan BUMDes adalah salah satu bentuk strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Sehingga dibutuhkan berbagai bentuk intervensi strategis secara sistemik dan berkelanjutan, terutama yang berkaitan dengan pengembangan kapasitas kelembagaan dan aparatur. Dengan demikian, diharapkan aparat pemerintah daerah yang cemerlang, yang sanggup memadukan dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan teknis dan non teknis, antara loyalitas dengan integritas, antara rutinitas dengan kreativitas. Aparat juga harus melakukan pendampingan terhadap desa dengan mendorong pemimpin di desa menjadi teladan yang baik bagi masyarakatnya, teladan yang jujur, bersih, inovatif, dan transformatif.

Selain kepemimpinan dan kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi dari masyarakat juga diperlukan guna mendorong pemberdayaan BUMDes yang efektif dan mampu menggapai cita-cita untuk mensejahterakan masyarakat desa. Setiap aspek tersebut akan dipaparkan dalam bab-bab selanjutnya untuk lebih memahami faktor-faktor penting yang mendorong perkembangan BUMDes.



Bab I

Pemerintahan dan Kepemimpinan

A. Pemerintahan

1. Definisi Pemerintahan

Secara etimologis, pemerintahan diambil dari kata *pemerintah* yang juga berakar dari kata *perintah*. Sebagai subjek, pemerintah identik dengan *government* atau *bestuur* yang artinya lembaga atau badan publik yang berfungsi untuk mencapai tujuan negara. Adapun pemerintahan dapat diartikan sebagai kegiatan dari subjek tersebut (Supriatna, 2007: 8).

Sepaham dengan itu, Koswara (2005: 20) mendefinisikan pemerintah (*government*) sebagai lembaga atau badan publik yang memiliki fungsi dalam melakukan upaya guna mencapai tujuan negara. Dalam arti luas, kegiatan pemerintahan meliputi bidang legislatif, eksekutif, dan yudikatif; sedangkan dalam arti sempit kegiatan pemerintahan adalah menyangkut bidang eksekutif (Koswara, 2001: 29).

Dalam konteks penyelenggaraan negara, pemerintah menunjukkan adanya badan pemerintah (*intitucional*), kewenangan

pemerintah (*authority*), cara memerintah (*technique to govern*), wilayah pemerintahan (*state, local, rural, and urban*), dan sistem pemerintahan (*government system*) dalam menjalankan fungsi pemerintahannya. Pemerintah selalu terkait dengan perintah yang bermakna 'keharusan untuk melaksanakan sesuatu'.

Adapun karakteristik mendasar dari perintah menurut Bayu Suryaningrat (dalam Supriatna, 2007: 2) antara lain:

- a. adanya keharusan menunjukkan kewajiban apa yang diperintahkan;
- b. adanya dua pihak, yaitu yang memberi perintah dan yang menerima perintah;
- c. adanya hubungan fungsional antara yang memberi dan menerima perintah; dan
- d. adanya wewenang atau kekuasaan untuk memberi perintah.

Di sisi lain, menurut Rasyid (dalam Supriatna, 2007: 2) pemerintahan mengandung makna mengatur (UU), mengurus (mengelola), dan memerintah (memimpin) dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan bagi kepentingan rakyat. Dalam pemerintahan terkandung unsur yang secara filosofis berkaitan dengan badan pemerintahan (pemerintah) yang sah secara konstitusional; kewenangan untuk melaksanakan pemerintahan; cara dan sistem pemerintahan; fungsi sesuai dengan kekuasaan pemerintahan; dan wilayah pemerintahan.

Terdapat tiga paradigma pemerintahan yang diungkapkan oleh Rasyid (2007: 18-19), yaitu: *pertama*, pemerintahan sebagai *a ruling process* yang ditandai oleh ketergantungan pemerintah dan masyarakat kepada kapasitas kepemimpinan seseorang. Kepribadian seorang pemimpin hampir mendominasi seluruh interaksi kekuasaan. Kualitas pemimpin mutlak akan memengaruhi kualitas pemerintahan. Jika kualitas kepemimpinan

baik, akan baik pula pemerintahannya, begitupun sebaliknya.

Kedua, pemerintahan sebagai *a governing process*, yang ditandai dengan praktik pemerintahan yang berdasarkan konsensus-konsensus etis antara pemimpin dengan masyarakat. Pemerintahan dijalankan berdasarkan kesepakatan-kesepakatan yang terbentuk melalui diskusi dan diskursus (wacana) yang berlangsung dalam ruang publik (*public sphere*). Pada tahap ini, tradisi konsensus akan dapat melengkapi sistem hukum yang belum lengkap. Kedaulatan rakyat sebagai sebuah konsep dasar tentang kekuasaan telah menemukan bentuknya di sini.

Ketiga, pemerintahan sebagai *an administering process*. Hal ini ditandai dengan terbangunnya suatu sistem hukum yang kuat dan komprehensif dalam seluruh interaksi kekuasaan yang dikendalikan oleh suatu sistem administrasi yang bekerja secara tertib dan teratur. Siapa saja yang memegang posisi sebagai pemimpin akan dipaksa oleh sistem yang berlaku untuk tunduk pada aturan main dan nilai-nilai yang sudah berkalu.

Menurut Koswara (2008: 5) tujuan dan tugas umum pemerintahan meliputi: 1) menjaga keamanan nasional; 2) memelihara ketertiban dan ketenteraman masyarakat dengan menjamin stabilitas dan keteraturan; 3) mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial; 4) menjamin proses kelangngan dan kemajuan melalui proses demokrasi. Dalam hubungannya dengan tugas umum pemerintahan tersebut, tugas pokok pemerintahan dapat diringkas menjadi tiga fungsi, yakni pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*).

Dalam kesehariannya, proses penyelenggaraan pemerintahan dikendalikan oleh suatu badan yang menampung orang-orang yang bekerja secara khusus di instansi, dinas, dan lembaga pemerintahan. Di Indonesia dikenal dengan nama pegawai negeri sipil (PNS). Penyelenggaraan suatu organisasi, baik itu

skala kecil seperti kelompok dalam masyarakat, atau skala besar seperti negara, tentu memiliki suatu sistem pengaturan yang mengatur semua mekanisme kerja organisasi tersebut. Tujuannya adalah agar setiap anggota menjalankan peraturan sebagaimana yang dikehendaki dan menjadi tujuan bersama. Sistem-sistem pengaturan seperti yang dimaksudkan tersebut disebut dengan manajemen. Tanpa manajemen yang efektif dan efisien, mustahil setiap usaha organisasi dapat diwujudkan dengan baik.

Manajemen didefinisikan sebagai kemampuan untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan manusia dan berbagai sumber yang tersedia dalam organisasi dengan seefisien mungkin (Ermaya, 2002: 14). Adapun manajemen pemerintahan mencakup kegiatan dan usaha untuk mencapai tujuan negara dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dikuasai negara. Inti mencapai tujuan negara, terkait erat dengan apa yang kita kenal dengan fungsi kepomongprajaan (Ermaya, 2002: 14).

Dengan demikian, dapat kita pahami bahwa tugas-tugas pemerintahan begitu kompleks sehingga perlu adanya pemimpin-pemimpin yang di samping memiliki kemampuan dan keterampilan, juga memiliki visi, integritas, kebijaksanaan (*wisdom*) dan kesadaran, serta kemauan untuk melayani (*servant leader*) dan bertanggung jawab pada masyarakat. Tidak lupa pula pemimpin yang mampu memajemen secara efisien dan efektif.

2. Pemerintahan Daerah dan Otonomi Daerah

Dijelaskan dalam UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 1 ayat (2), pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas ekonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip NKRI sebagaimana dimaksudkan dalam UUD 1945.

Adapun definisi otonomi daerah dijelaskan pada Pasal 1 ayat (5), yakni 'hak, wewenang, dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat sesuai dengan peraturan perundang-undangan'. Menurut Suparmoko (2002: 61), konsep otonomi daerah memungkinkan masyarakat daerah mengatur dan mengurus kepentingannya menurut inisiatif yang didasarkan pada aspirasi masyarakat daerah itu sendiri.

Pada hakikatnya, pelaksanaan otonomi daerah adalah upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan pembangunan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat. Otonomi daerah melingkupi pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kebijakan, pengelolaan dana publik, dan pengaturan kegiatan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat. Dengan demikian, pelayanan data keuangan daerah sangat dibutuhkan untuk mengidentifikasi sumber-sumber pembiayaan daerah serta jenis dan besar belanja yang harus dikeluarkan agar perencanaan keuangan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Data keuangan daerah yang memberikan gambaran statistik perkembangan anggaran dan realisasi, baik penerimaan maupun pengeluaran dan analisis terhadapnya merupakan informasi yang penting terutama untuk membuat kebijakan dalam pengelolaan keuangan daerah untuk melihat kemampuan/kemandirian dasar.

Menurut penjelasan UU Nomor 32 Tahun 2004, tujuan otonomi daerah pada dasarnya adalah untuk memacu pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, meningkatkan kesejahteraan rakyat, menggalakkan prakarsa dan peran serta aktif masyarakat secara nyata, dinamis, dan bertanggung jawab sehingga memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa,

mengurangi beban pemerintah pusat dan campur tangannya di daerah yang akan memberikan peluang untuk koordinasi tingkat lokal.

Meski demikian, pemberian otonomi daerah juga perlu diikuti dengan serangkaian reformasi sektor publik. Dimensi reformasi sektor publik tidak hanya berfokus pada perubahan format lembaga. Hal penting lain yang perlu diperhatikan adalah pembaruan alat-alat yang digunakan untuk mendukung berjalannya lembaga-lembaga publik tersebut secara ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan cita-cita reformasi, yakni mencapai *good governance*.

Konsep otonomi daerah dapat dipandang sebagai cara mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, dan berwibawa; yang mewujudkan pelayanan kepada masyarakat dengan tujuan meningkatkan kesejahteraannya dengan tetap berpegang pada prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, dan kekhususan suatu daerah dalam sistem NKRI. Dengan demikian, pemerintah dan masyarakat daerah dapat mengurus rumah tangganya sendiri secara bertanggung jawab. Pemerintahan pusat tidak lagi menjadi patron ataupun mendominasi mereka. Dalam sistem ini, pemerintah pusat hanya berperan melakukan supervisi, pemantauan, pengawasan, dan mengevaluasi pelaksanaan otonomi daerah.

Visi otonomi daerah dapat dirumuskan dalam tiga ruang lingkup interaksi yang utama, yaitu politik, ekonomi, serta sosial dan budaya. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

Bidang politik. Di bidang ini, otonomi dipandang sebagai buah dari sistem desentralisasi dan demokratisasi di Indonesia. Sehingga perlu dipahami bahwa otonomi membuka ruang bagi lahirnya kepala pemerintahan daerah yang dipilih secara demokratis, memungkinkan berlangsungnya penyelenggaraan

pemerintahan yang responsif terhadap kepentingan masyarakat luas, dan memelihara suatu mekanisme pengambilan keputusan yang taat pada asas pertanggungjawaban publik. Otonomi daerah merupakan kesempatan membangun struktur pemerintahan yang sesuai dengan kebutuhan daerah, membangun sistem dan pola karier politik dan administrasi yang kompetitif, serta mengembangkan sistem manajemen pemerintahan yang efektif.

Bidang ekonomi. Di bidang ini otonomi daerah bertujuan untuk menjamin lancarnya pelaksanaan kebijakan ekonomi nasional di daerah dan membuka peluang bagi pemerintah daerah untuk mengembangkan kebijakan regional dan lokal guna mengoptimalkan pemberdayaan potensi ekonomi di daerah. Otonomi daerah akan membawa masyarakat ke tingkat kesejahteraan yang lebih tinggi dari waktu ke waktu.

Bidang sosial dan budaya. Di bidang ini, otonomi daerah harus dikelola sebaik mungkin demi menciptakan dan memelihara harmoni sosial dan memelihara nilai-nilai lokal yang dipandang bersifat kondusif terhadap kemampuan masyarakat merespon dinamika kehidupan di sekitar.

Konsep dasar otonomi daerah merangkum hal-hal berikut. *Pertama*, penyerahan sebanyak mungkin kewenangan pemerintah dalam hubungan domestik kepada daerah, kecuali untuk bidang keuangan dan moneter, politik luar negeri, peradilan, pertahanan, keagamaan, serta beberapa bidang kebijakan pemerintahan yang bersifat strategis-nasional. *Kedua*, penguatan peran DPRD dalam pemilihan dan penetapan kepala daerah. Pemberdayaan fungsi DPRD dalam bidang legislasi, representatif, dan penyalur aspirasi masyarakat harus dilakukan. *Ketiga*, pembangunan tradisi politik yang lebih sesuai dengan budaya setempat demi menjamin tampilnya kepemimpinan pemerintahan yang berkualifikasi tinggi dengan tingkat akseptabilitas yang tinggi pula.

Adapun konsep *keempat*, yaitu peningkatan efektivitas fungsi-fungsi pelayanan eksekutif melalui pembenahan organisasi dan institusi yang dimiliki agar sesuai dengan ruang lingkup kewenangan yang telah didesentralisasikan. *Kelima*, peningkatan efisiensi administrasi keuangan daerah serta pengaturan yang lebih jelas atas sumber-sumber pendapatan negara dan daerah, pembagian pendapatan dari sumber penerimaan yang berkaitan dengan kekayaan alam, pajak dan retribusi, serta tata cara dan syarat untuk pinjaman dan obligasi daerah. *Keenam*, perwujudan desentralisasi fiskal melalui pembesaran alokasi subsidi dari pemerintah pusat, pengaturan pembagian sumber-sumber pendapatan daerah, pemberian keleluasaan kepada daerah untuk menetapkan prioritas pembangunan, serta optimalisasi upaya pemberdayaan masyarakat melalui lembaga-lembaga swadaya pembangunan yang ada. *Ketujuh*, pembinaan dan pemberdayaan lembaga-lembaga dan nilai-nilai lokal yang bersifat kondusif terhadap upaya memelihara harmoni sosial sebagai suatu bangsa.

Sejalan dengan prinsip tersebut, dilaksanakan pula prinsip otonomi yang nyata dan bertanggung jawab. **Nyata**, berarti daerah telah memiliki potensi untuk merealisasikan isi dan jenis otonomi yang dilimpahkan, dengan demikian isi dan jenis otonomi bagi setiap daerah tidak selalu sama dengan daerah lainnya. **Bertanggung jawab**, berarti otonomi yang dalam penyelenggaraannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi.

Berkaitan dengan itu, UU Desa mengamanatkan agar desa dikelola secara demokratis, yakni demokratis dalam memilih kepala desa dan anggota BPD yang nantinya akan bertanggung jawab dalam mengelola pemerintahan desa. Sementara itu, kepala desa berperan sebagai pemimpin pemerintahan desa, sedangkan BPD berperan sebagai lembaga penyeimbang bagi

kepala desa dalam mengatur dan mengurus pemerintahan dan urusan masyarakat.

Selain itu, UU Desa juga mengamanatkan bahwa hal-hal strategis terkait desa harus dibahas dan disepakati dalam musyawarah desa yang diselenggarakan oleh BPD. Hasil musyawarah tersebut wajib dipedomani oleh kepala desa dalam merumuskan kebijakan pemerintah desa. Dengan demikian, UU Desa memandatkan penggabungan demokrasi perwakilan yang diwujudkan melalui pemilihan kepala desa dan pemilihan anggota BPD dengan demokrasi musyawarah mufakat yang diwujudkan dengan penyelenggaraan musyawarah desa.

3. Pemerintahan Desa

Perbedaan yang jelas dari pemerintahan daerah dan pemerintahan desa adalah ketiadaan unsur masyarakat di pemerintah daerah, hanya ada perangkat birokrasi. Namun, desa tidak identik dengan pemerintah desa dan kepala desa. Desa meliputi pemerintahan lokal sekaligus mengandung masyarakat yang keseluruhannya membentuk kesatuan hukum.

Pemerintah desa adalah kepala desa atau yang disebut dengan nama lain dibantu perangkat desa sebagai unsur penyelenggara pemerintahan desa. Di sisi lain, pemerintahan desa didefinisikan sebagai penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Republik Indonesia.

Desa memiliki wewenang yang meliputi bidang penyelenggaraan pemerintahan desa, pelaksanaan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa berdasarkan inisiatif masyarakat, hak asal usul, dan ada istiadat yang ada di desa. Selain itu, kewenangan desa juga meliputi kewenangan lokal berskala desa, kewenangan yang ditugaskan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah provinsi,

atau pemerintah daerah kabupaten/kota, dan kewenangan lain yang ditugaskan oleh pemerintah, pemerintah daerah provinsi, atau pemerintah daerah kabupaten/kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Hak asal usul adalah hak berupa warisan yang masih hidup dan inisiatif desa atau masyarakat desa sesuai dengan perkembangan kehidupan masyarakat, antara lain sistem organisasi adat, kelembagaan, pranata dan hukum adat, tanah kas desa, serta kesepakatan dalam kehidupan masyarakat desa. Adapun kewenangan lokal berskala desa adalah kewenangan untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat desa yang telah dijalankan oleh desa atau mampu dan efektif dijalankan oleh desa atau yang muncul karena perkembangan desa dan prakarsa masyarakat desa, antara lain tambatan perahu, pasar desa, tempat pemandian umum, saluran irigasi, sanitasi lingkungan, pos pelayanan terpadu, sanggar seni dan belajar, serta perpustakaan desa, embung desa, dan jalan desa.

4. Kepala Desa dan Perangkat Desa

Pejabat yang memimpin desa disebut kepala desa. Lama jabatan kepala desa adalah 6 (enam) tahun terhitung sejak tanggal pelantikannya. Kemudian, dalam bertugas, kepala desa akan dibantu oleh perangkat desa yang terdiri atas sekretariat desa, pelaksana kewilayahan, dan pelaksana teknis.

- a. Sekretariat desa, dipimpin oleh sekretaris desa dan dibantu oleh unsur staf sekretariat yang bertugas membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan. Dalam melaksanakan tugasnya, sekretaris desa dibantu oleh kepala urusan. Kepala urusan mempunyai tugas untuk membantu Sekretaris Desa dalam bidang urusan yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai pasal 62 PP Nomor 43 Tahun 2014 dinyatakan bahwa sekretaris

desa dibantu paling banyak terdiri dari 3 (tiga) bidang urusan. Umumnya, kepala urusan keuangan merangkap sebagai bendahara desa, sedangkan kepala urusan umum merangkap sebagai pengurus kekayaan milik desa.

- b. Pelaksana wilayah, yaitu unsur pembantu kepala desa sebagai satuan tugas kewilayahan. Jumlah pelaksana kewilayahan ditentukan secara proporsional antara pelaksana kewilayahan yang dibutuhkan dan kemampuan keuangan desa.
- c. Pelaksana teknis, yaitu unsur pembantu kepala desa sebagai pelaksana tugas operasional. Pelaksana teknis sesuai PP Nomor 43 Tahun 2014 pasal 64 paling banyak terdiri atas 3 (tiga) seksi.

Untuk membiayai pelaksanaan kewenangan desa dalam bentuk kegiatan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat, pemerintah desa menggunakan dana APB Desa. Untuk itu, pemerintah desa wajib menyelenggarakan pengelolaan keuangan dengan tertib dan sesuai ketentuan. Oleh karena itu, pemerintah desa terkait pengalokasian, penggunaan, serta pemantauan dan evaluasi atas dana yang dialokasikan dalam APB Desa sebagai berikut:

- a. Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa, sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 73;
- b. RPJM Desa, sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 79;
- c. RKP Desa, sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 6 Tahun 2014 Pasal 79; PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 58 dan Permendagri Nomor 114 Tahun 2014 Pasal 29;
- d. Pendirian BUMDes, sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 6 Tahun 2014, Pasal 88; PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 132;

- e. Daftar Kewenangan Berdasarkan Hak Asal Usul Dan Kewenangan Lokal Berskala Desa, sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 37;
- f. Pengelolaan Kekayaan Milik Desa, sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 110;
- g. Perencanaan, Pemanfaatan, dan Pendayagunaan Aset Desa dan Tata Ruang Dalam Pembangunan Kawasan Perdesaan, sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 125;
- h. Pembentukan Lembaga Kemasyarakatan Desa, sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 150;
- i. Pembentukan Lembaga Adat Desa, sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 152;
- j. Pembentukan Dana Cadangan, sebagaimana diamanatkan dalam Permendagri Nomor 113 Tahun 2014 Pasal 19; dan
- k. Pelestarian dan Pemanfaatan Hasil Kegiatan Pembangunan Desa, sebagaimana diamanatkan dalam PP Nomor 43 Tahun 2014 Pasal 83.

5. Badan Permusyawaratan Desa

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) merupakan lembaga desa yang berperan penting dalam menyiapkan kebijakan pemerintahan desa bersama kepala desa. Sebagai lembaga desa, BPD turut membahas dan menyetujui berbagai kebijakan dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. BPD memiliki visi dan misi yang selaras dengan visi misi kepala desa. Oleh sebab itu, BPD tidak dapat menjatuhkan kepala desa yang dipilih secara demokratis oleh masyarakat desa.

Dalam rangka meningkatkan kinerja kelembagaan di tingkat desa, memperkuat kebersamaan, serta meningkatkan partisipasi

dan pemberdayaan masyarakat, pemerintah desa dan/atau BPD memfasilitasi penyelenggaraan musyawarah desa atau forum musyawarah antara BPD, pemerintah desa, dan unsur masyarakat. Forum ini diselenggarakan untuk memusyawarahkan dan menyepakati hal yang bersifat strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan desa. Hasil musyawarah desa dalam bentuk kesepakatan yang dituangkan dalam keputusan hasil musyawarah dijadikan dasar oleh BPD dan pemerintah desa dalam menetapkan kebijakan pemerintahan desa.

Adapun fungsi dari BPD meliputi:

- a. membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama dengan kepala desa;
- b. menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa; dan
- c. melakukan pengawasan kinerja kepala desa.

Anggota BPD adalah perwakilan dari penduduk desa berdasarkan keterwakilan wilayah yang pengisiannya dilakukan secara demokratis. Masa keanggotaan BPD adalah enam tahun, terhitung sejak tanggal pengucapan sumpah/janji dan dapat dipilih kembali paling banyak tiga kali, baik secara berturut-turut maupun tidak berturut-turut. Ketentuan lebih lanjut mengenai BPD diatur dalam peraturan daerah kabupaten/kota.

B. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan komponen utama dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan berkaitan erat dengan manajemen dan memiliki peran untuk menentukan apakah sebuah organisasi bisa sukses dalam mencapai tujuannya atau sebaliknya. Oleh sebab itu, model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan organisasi tersebut.

Vincent Gaspersz (2007: 35) mengemukakan beberapa pendapatnya tentang kepemimpinan. *Pertama*, kepemimpinan adalah proses seseorang atau sekelompok orang memainkan pengaruh atas orang/kelompok lain; memberikan inspirasi, motivasi, dan pengarahan terhadap aktivitas mereka dalam rangka mencapai sebuah *goals* atau tujuan. *Kedua*, kepemimpinan adalah kemampuan positif memengaruhi orang dan sistem agar memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil yang diinginkan. *Ketiga*, kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kemampuan dan keunggulan sebuah organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara berkelanjutan pada pasar atau pelanggan. *Keempat*, kepemimpinan mencakup kepemimpinan diri (*self leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*), dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*).

Secara sederhana, Taffinder (2006: 6) menyebut kepemimpinan sebagai kemampuan untuk membuat seseorang atau sekelompok orang melakukan hal-hal yang belum mereka pikirkan sebelumnya, yang mereka pikir tidak mungkin, atau yang mereka tidak ketahui caranya. Dalam kaitannya dengan organisasi, menurut Taffinder, kepemimpinan adalah tindakan yang mengikat karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Namun, menurutnya pengertian yang kompleks (dan lebih akurat) adalah bahwa manusia hanya dapat mengetahui kepemimpinan dari konsekuensinya, di mana seseorang atau sekelompok orang mulai bertindak dengan cara tertentu sebagai akibat dari tindakan orang lain. Contoh dari ini adalah tindakan seorang pejabat pemerintahan dicontoh oleh rakyatnya, atau ketika rakyat bertindak sebagaimana yang diharapkan pemerintah untuk mencapai kesejahteraan umum.

Di sisi lain, kesuksesan seorang pemimpin tidak sebatas pada seberapa besar perhatiannya pada rakyat, seberapa bagus

presentasi dan pidatonya, seberapa tingkat kekuasaan hubungan antara pemimpin dengan rakyat, atau seberapa besar tingkat penerimaan pemimpin oleh rakyatnya. Namun, yang jauh lebih penting adalah keberhasilannya dalam menggerakkan rakyat untuk mengikuti perintah pemimpinnya.

Mc Gannon (Adair, 2006: 4) menegaskan bahwa *leadership is action, not position* 'kepemimpinan adalah aksi bukan posisi'. Yang dibutuhkan dari pemimpin bukan sekadar profesionalisme dan *skill* dalam bidang tertentu, melainkan harus mampu memberikan pengarahannya dan mengantar pengikutnya mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati (*certain goal*).

Sering kali pemimpin dianggap sebagai seseorang yang diamanahkan oleh Tuhan Yang Maha Esa sebagai khalifah bagi lingkungannya. Oleh karena itu, tanggung jawab seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada bagaimana melaksanakan pekerjaan rutin, tetapi sekaligus berpikir bagaimana menjadikan organisasi yang dipimpinnya menjadi lebih maju dan berkembang lebih besar lagi dalam kuantitas dan kualitasnya, sehingga dapat diperoleh keuntungan yang lebih besar serta dapat bertahan.

Unsur yang selalu dikaitkan dengan kepemimpinan adalah motivasi. *Leadership and motivation are like brother and sister. It is difficult to think of a leader who does not motivation others. But leadership embraces more than motivation.* 'Kepemimpinan dan motivasi sudah seperti saudara. Sulit memikirkan pemimpin yang tidak mampu memotivasi orang lain. Namun, kepemimpinan mencakup lebih dari sekadar motivasi'. Menurut Yukl (2009: 8) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

2. Karakter dan Perilaku Kepemimpinan

Seorang pemimpin tentu berbeda dengan seorang pengikut. Misalnya, salah satu alasan seorang pemimpin negara dapat dipilih oleh rakyat adalah karena ia memiliki karakter dan perilaku yang dapat memengaruhi rakyat banyak, sehingga rakyat tersebut bisa memilihnya dalam pemilihan umum. Sebagaimana disebutkan oleh Bellingham and O'Brien, kepemimpinan adalah sebuah seni memengaruhi dan kuncinya adalah kepercayaan dari para pengikutnya. Menurut mereka seorang pemimpin dipercaya oleh pengikutnya melalui cara pandangnya (*insight*), pengaruh (*interpersonal*), dan kompetensinya. Dibandingkan karisma; sikap (*attitude*), keyakinan (*belief*), penampilan, dan kompetensi dapat memberikan pengaruh lebih besar bagi seorang pemimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan dalam mengenali peluang, membangun kapabilitas, dan mendorong suatu keberhasilan.

Bellingham dan O'Brien (2005) telah memiliki pengalaman lebih dari 25 tahun di lebih dari 200 perusahaan terkemuka di dunia. Dari sana, keduanya menyimpulkan bahwa pemimpin yang sangat efektif minimal harus memenuhi kriteria DARING; *Decisive* (tegas), *Accurate* (akurat), *Reflective* (reflektif), *Innovative* (inovatif), *Networked* (memiliki jaringan), dan *Growing* (tumbuh dan berkembang). Sebaliknya, pemimpin yang tidak kompeten akan memiliki karakteristik DIRE; *Decisive* (tegas tapi salah), *Inaccurate* (tidak akurat), *Resolute* (tabah hati) dan *Evasive* (sering mengelak).

Hasil dari uji aro 107 kompetensi kepemimpinan Bellingham & O'Brien (2005: 205-206) menyimpulkan 14 karakter kepemimpinan efektif, yaitu:

- “1) *Action reflect a high degree of integrity and ethics*; 2) *Builds effective working relationships*; 3) *Capitalizes on opportunities to contribute*; 4) *Communicates a vision*; 5) *Communicates openly and*

effectively; 6) Continuously learns; 7) Focuses on the customers; 8) Integrates ideas and collaborates with others; 9) Recognizes and rewards; 10) Set clear objective; 11) Thinks and acts strategically; 12) Trains and develops employees; 13) Treat employees with dignity and respect; 14) Uses feedback effectively." (Bellingham & O'Brien, 2005: 205-206)

Di sisi lain, Yukl (2009: 505-514) menyebut tiga variabel utama dalam proses kepemimpinan dalam organisasi; pemimpin, pengikut, dan situasi. Karakter pemimpin ditunjukkan oleh indikator-indikator, antara lain ciri (motivasi, kepribadian, nilai); keyakinan dan optimisme; keterampilan dan keahlian; perilaku, integritas, dan etika; serta taktik pengaruh dan sifat pengikut. Sementara karakter pengikut ditunjukkan dengan indikator-indikator, antara lain ciri (kebutuhan, nilai, konsep pribadi), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, sifat dari kepemimpinannya, kepercayaan kepada pemimpin, serta kepuasan terhadap pemimpin dan pekerjaan. Kemudian karakter situasi meliputi jenis urut organisasi, besarnya unit organisasi, posisi kekuasaan dan wewenang, struktur dan kerumitan tugas, kesalingbergantungan tugas, keadaan lingkungan yang tidak menentu, dan kebergantungan eksternal.

3. Strata Kepemimpinan

Menurut penelitian James D. Thompson, dalam sebuah organisasi terdapat perbedaan kepemimpinan pada berbagai tingkatannya. Level atas (*top level*) dalam tingkatan kepemimpinan institusional terdiri atas *senior public, political, dan administrative roles*. Pada level ini, pemimpin mengemban fungsi-fungsi dan kewajiban-kewajiban (*obligations*) yang terbesar dan lebih kompleks, baik secara formal, informal, atau simbolik. Pemimpin level atas mempunyai tantangannya besar, tetapi memiliki kesempatan untuk berkontribusi pada organisasi dan memengaruhi lingkungannya.

Selanjutnya, kepemimpinan pada level menengah (*intermediate level*) disebut *administrative*. Para pemimpin pada level ini memediasi kebijakan-kebijakan formal kepemimpinan pada level atas dan membantu mengimplementasikannya pada level bawah (*low level*). Kepemimpinan level ini juga dapat memediasi dan mengadaptasi norma-norma, nilai-nilai, dan simbol-simbol informal dari level institusional. Pada waktu yang sama, kepemimpinan pada level ini juga membantu memediasikan dan mengadaptasikan *standpoints*, *demands*, norma-norma, dan nilai-nilai dari level akar rumput organisasi sampai level atas. Kepemimpinan pada level menengah menghadapi *cross-pressure* atau tekanan, baik dari level atas maupun level bawah. Kepemimpinan level menengah ini akan sangat dipengaruhi oleh pesan-pesan dan arahan-arahan dari pemimpin level atas yang harus disampaikan atau diteruskan ke pemimpin level bawah organisasi. Bahkan kedua level ini, level menengah dan level bawah akan menghindari *vis-à-vis* antara level akar rumput dengan kepemimpinan level atas.

Di sisi lain, Dent (2003: 15) membagi kepemimpinan berdasarkan strata tanggung jawab dalam tiga level, yaitu pemimpin strategis, pemimpin operasional, dan pemimpin tim (*leader tim*). Pemimpin strategis ada pada level atas (*top level*); pemimpin operasional sebagai unsur pembantu pimpinan (*middle level*) bertanggung jawab pada fungsi departemental; dan pemimpin tim sebagai pelaksana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program atau kegiatan secara langsung.

Adapun kompetensi pemimpin untuk setiap strata adalah: *pertama*, seorang pemimpin strategis harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi; mampu memengaruhi pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih

baik dari waktu ke waktu; mampu membuat kebijakan yang baik dan berpikir sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan; dan mampu berinteraksi secara efektif. Pemimpin strategis juga harus mampu mendorong pengikutnya untuk membangun potensi yang ada; melakukan pendekatan proaktif sebagai agen perubahan (*leading change*); mampu mengarah dan memfokuskan pemikiran, perhatian, dan kegiatan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi; dan mampu berpikir strategis (*strategic thinker*) dalam membuat perencanaan jangka panjang. Sebagai seorang manajer, pemimpin strategis harus mampu mendayagunakan semua sumber daya secara efektif (*manage resource effectively*) untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Adapun sebagai perencana (*forward planner*) pemimpin harus mampu mendefinisikan perencanaan dan prioritas mendayagunakan sumber daya untuk mencapai sasaran kegiatan dan strategi.

Kedua, pemimpin operasional harus memiliki kompetensi-kompetensi antara lain: menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan tumbuhnya motivasi dan semangat kerja yang tinggi; mampu memengaruhi perilaku, keyakinan, dan sikap bawahannya untuk mencapai kinerja terbaik (*people management*); mampu mendorong bawahan untuk membangun kualitas kerja (*people development*); menunjukkan kepedulian dan *skill*, serta proses yang dibutuhkan dalam rangka membangun *self-management* (kecerdasan emosional, *personal-success*, dan manajemen waktu) yang efektif; mampu bergaul atau berinteraksi secara efektif; berperan sebagai agen perubahan (*change of agent*); mengumpulkan data untuk mengevaluasi situasi dan membuat kebijakan efektif (*make effective decisions*); dan memahami bagaimana kaitan pekerja dengan *marketplace* atau tuntutan pelayanan (*business orientation*).

Adapun *ketiga*, seorang pemimpin tim harus mampu memimpin tim dan meyakinkan anggotanya bekerja efektif,

memotivasi tim untuk meningkatkan kinerjanya, dan mendorong anggota tim untuk membangun semangat korsa (*team spirit*). Selanjutnya, pemimpin tim juga harus mampu bekerja sama dengan tim untuk mencapai sesuatu yang terbaik; mendorong anggota tim untuk meningkatkan kemampuan teknis (*skill*) dan kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan; serta menunjukkan kepedulian *skill* dan pendekatan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pribadi anggota (*self-management*) dalam mengatur waktu kesuksesan pribadi anggota tim. Selain itu, pemimpin tim juga harus mampu mengomunikasikan gagasan-gagasan dan informasi secara jelas dan lengkap, serta ada kepedulian terhadap organisasi/bisnis dan tujuan yang hendak dicapai.

4. Kredibilitas dan Akuntabilitas Pemimpin

Kraines (2003) yang memfokuskan bahasannya pada fungsi kepemimpinan dan akuntabilitas menyatakan bahwa kepemimpinan adalah selalu tentang *leverage* dan semua sistem manajemen membutuhkan kepemimpinan yang memiliki akuntabilitas. Kraines (2003:11) juga berpendapat bahwa kepemimpinan yang akuntabel dapat dicapai dengan menerapkan konsep LEAD yang merupakan singkatan dari *Leverage potential*, *Engage commitment*, *Align judgement*, dan *Develop capability*. Pemimpin harus mempunyai potensi sebagai pengungkit (*leverage potential*), yaitu dapat menumbuhkan kemampuan kreatif rakyat agar diperoleh sinergitas dalam pelaksanaan program atau kegiatan. Pemimpin harus memberikan perhatian yang penuh kepada tugasnya (*engage commitment*). Juga harus mampu memantapkan hati dan pikiran pengikutnya dalam mencapai tujuan berorganisasi (*align judgement*), dan mampu untuk meningkatkan kapabilitas para pengikutnya (*develop capability*).



Bab II

Kepemimpinan Transformasional

A. Beberapa Teori Kepemimpinan Awal

Masalah kepemimpinan sudah sejak lama menjadi topik pembicaraan banyak ahli di seluruh dunia. Bagaimana tidak, sebuah kelompok, komunitas, bahkan sebuah negara memerlukan pemimpin yang dapat membawa kesejahteraan bagi anggota masyarakatnya. Sejalan dengan hal tersebut penilaian-penilaian baru mengenai kepemimpinan ideal terus bermunculan. Ohman (1997: 16-57) mengatakan bahwa dari waktu ke waktu teori mengenai kepemimpinan terus menerus mengalami perubahan. Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor (variabel-variabel) yang memungkinkan muncul kepemimpinan dan sifat (*nature*) dari kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut memiliki perbedaan satu dan yang lainnya.

Pada umumnya, para pakar kepemimpinan mengklasifikasikan definisi kepemimpinan dari berbagai macam sudut pandang, yaitu kepemimpinan sebagai suatu fokus proses dalam suatu kelompok, sebagai *personality* dan pengaruhnya, sebagai *the art of inducing compliance*, sebagai praktik memengaruhi, sebagai suatu seni atau

perilaku, sebagai suatu bentuk *persuasion*, sebagai suatu *power relation*, sebagai suatu instrumen untuk mencapai tujuan, sebagai suatu pengaruh interaksi, sebagai suatu *differentiated role*, dan sebagai *the initiation structure*. Dikenal pula beberapa pendekatan dalam mengklasifikasikan teori-teori kepemimpinan, yaitu *Great-Man Theory*, *Trait Theory*, *Charismatic Theory*, *Situational Theory*, *Contingency Theory*, *Path-Goal Theory*, dan *Transformational Leadership Theory*.

Pada tahun 1930-an muncul *The Great-Man Theory* menyatakan bahwa kepemimpinan terbentuk karena adanya pengakuan dari para pengikutnya. Dalam teori ini, pemimpin adalah sosok yang dianggap oleh para pengikutnya sebagai orang yang hebat (*great man*) di antara mereka, yang memiliki *unique hereditary characteristics* dan *abilities*.

Sepuluh tahun kemudian, pada tahun 1940-an, berkembang *Trait Theory* yang berlandaskan pada pemikiran bahwa pemimpin dianggap berbeda dari pengikutnya karena kualitasnya yang tinggi (*superior*). Kelebihan dari para pemimpin dibandingkan dengan pengikutnya adalah *intelligence*, *scholarship*, *dependability in exercising responsibility*, *activity*, *social participation*, dan *socio- economic status*.

Kemudian berkembang *behavioral theory* atau *charismatic theory* pada 1950-an yang menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Teori ini didukung oleh *managerial roles* yang dikemukakan oleh Mintzberg, mencakup *figurehead*, *leader*, *liaison*, *monitor*, *disseminator*, *spokesman*, *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocator*, dan *negotiator*. Dalam pendekatan ini, Bass (1990) menyebutkan dua dimensi utama kepemimpinan yang terlibat, yaitu 1) *initiating structure (task)* dan 2) *consideration (social relationship)*. Yang pertama berkaitan dengan upaya pemimpin untuk menggerakkan aktivitas kelompok di dalam suatu organisasi dengan menerapkan tata kerja yang harus dilakukan. Pemimpin harus membangun hubungan akrab dan saluran komunikasi yang efektif dalam kelompoknya, pun mampu menerapkan pola kerja

organisasi (*pattern of work organization*). Adapun dimensi *consideration* berhubungan dengan seberapa besar perhatian pemimpin pada kesejahteraan anggota organisasi yang dipimpin. Pemimpin jenis ini biasanya memiliki sikap *mutual trust, respect, friendship, dan rapport*.

Pada periode 1940-an sampai 1950-an juga berkembang teori situasional yang cukup populer. Teori ini merupakan pengaplikasian dari teori *trait* yang sedikit disesuaikan dengan situasinya. Selain itu, di tahun 1960-an juga muncul teori kepemimpinan kontingensi yang mengaitkan hubungan antara faktor-faktor situasi (*situational factors*) dengan keefektifan gaya kepemimpinan (*leadership style effectiveness*).

Ada tiga komponen keefektifan kepemimpinan yang dijelaskan oleh Fiedler (1967) dan Chemers (1984). Ketiga komponen ini disebut *Fiedler's three leadership style*, yaitu 1) hubungan antara pemimpin dengan anggota (*the nature leader-member relationship*); 2) struktur tugas yang akan dilaksanakan (*the structure of the task to be performed*); 3) posisi kekuasaan pemimpin (*the position power of the leader*) (Ohman, 1997: 23). Hubungan pemimpin-anggota sangat penting dalam mengendalikan situasi yang melibatkan kepercayaan dan loyalitas para pengikut kepada pemimpinnya. Dalam hal ini, struktur tugas dapat menjadi tinggi atau rendah pengaruhnya. Struktur tugas yang tinggi menunjukkan bahwa suatu tugas dapat dilakukan dan diselesaikan dengan mudah. Artinya, pada struktur tugas yang rendah, terdapat kesulitan untuk menentukan langkah-langkah yang harus diambil dalam rangka melaksanakan tugas, dan sulit untuk mengukur kemajuan ke arah penyelesaiannya. Posisi kekuasaan menunjukan kepada kewenangan yang dimiliki (*inherent authority*) di dalam suatu posisi, kemampuan untuk menggunakan *rewards* dan *punishments*, dan kedudukan organisasi terhadap kebijakan-kebijakan pemimpin. Menurut Fiedler, pemimpin-pemimpin yang efektif mengubah elemen-elemen dalam suatu situasi (hubungan, struktur tugas, atau posisi kekuasaan) untuk memberikan pengaruh yang paling baik antara pemimpin dan situasi.

Selanjutnya, Robert J. House (1971) mengembangkan *path-goal theory* pada tahun 1970-an. Teori ini mengutamakan perilaku pemimpin untuk meningkatkan penerimaan, kepuasan, dan motivasi para pengikutnya. Menurutny, ada empat perilaku kepemimpinan, yaitu kepemimpinan mengarah (*directive leadership*), kepemimpinan berorientasi (*oriented leadership*), kepemimpinan mendukung (*supportive leadership*), dan kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*).

Kemudian pada tahun 1978, berkembang teori kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*), di mana pemimpin memberikan motivasi kepada pengikutnya dengan cara memberikan penghargaan atau imbalan (*rewards*) sebagai bagian dari balas jasa atas kerja (*exchange*) dan kinerja yang dicapainya. Pada waktu yang sama, berkembang pula teori kepemimpinan transformasional yang diprakarsai oleh Burn. Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai suatu proses di mana pemimpin dan pengikutnya berupaya satu dengan yang lain untuk meningkatkan motivasi dan moralitas ke tingkat yang lebih tinggi. Seorang pemimpin yang bertransformasi (*transforming*) selalu berupaya untuk meningkatkan kesadaran pengikut dengan cara menanamkan semangat yang ideal dan nilai-nilai moralitas yang tinggi, seperti persamaan (*equality*), kemerdekaan (*liberty*), keadilan (*justice*), kemanusiaan (*humanitarianism*), dan perdamaian (*peace*).

Seorang pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional akan bertindak sebagai guru, *activator*, inisiator, penggerak (*mobilizer*), dan memiliki kemauan belajar yang tinggi (*learner*). Pemimpin tersebut harus mencari dan mengerti kebutuhan, nilai-nilai dan aspirasi dari pengikutnya dan menyatu bersama kehidupan pengikutnya. Pemimpin ini juga selalu terbuka, interaktif, komunikatif, dan senantiasa berdialog dengan pengikut-pengikutnya dalam upaya membangun tujuan yang transformatif. Dalam hal ini, ada kesepakatan yang timbal balik dengan pengikut-pengikut yang didasarkan pada nilai, tujuan, dan keyakinan bersama (*share values, purpose, and beliefs*).

Di sisi lain, konflik merupakan bagian esensial dari kepemimpinan transformatif. Menerima konflik dengan perasaan yang biasa adalah suatu kebutuhan. Oleh sebab itu, hasil (*outcome*) dari kepemimpinan transformatif adalah stimulasi timbal balik dan peningkatan yang mengubah pengikut menjadi pemimpin dan pemimpin menjadi agen moral (Burn, 1978: 4).

Bass (1985) merupakan salah satu tokoh yang mengoperasikan teori kepemimpinan transformasional dari Burn. Bass mengklasifikasikan teori kepemimpinan dalam tiga kategori; kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan santai (*laissez-faire*). Ada empat faktor dalam kepemimpinan transformasional; *charisma*, *individual consideration*, *inspiration*, dan *intellectual stimulation*. Kepemimpinan transformasional menggunakan keempat faktor tersebut untuk memengaruhi pengikut agar berpikir lebih tinggi dari kebutuhannya sendiri, dan kemudian mengubahnya menjadi sebuah kultur untuk mendapatkan upaya dengan tingkatan yang sangat tinggi, kepuasan yang tinggi, dan kinerja lebih dari yang diharapkan.

Adapun kepemimpinan transaksional mencakup faktor *contingent reward* dan *management-by-exception*. Kepemimpinan transaksional memusatkan perhatian pada operasional harian, sikap sebagai *caretaker*, melakukan pengujian terhadap sebab-sebab yang terjadi (*examine cause*), dan menggunakan *trade-off* untuk mencapai tujuan organisasi; tapi tidak ada nilai kebersamaan di dalamnya. Sementara kepemimpinan santai disebut bukan kepemimpinan oleh Bass (1985). Sebab pemimpin ini tidak mencoba untuk memengaruhi bawahannya dan sama sekali mengabaikan kekuasaannya. Sebagian besar tanggung jawab diberikan kepada bawahan atau pengikutnya. Tugas-tugas untuk bawahan membingungkan karena pemimpin santai tidak melibatkan bawahannya dalam menentukan sebuah kebijakan.

Perbedaan antara pandangan Burn dan Bass tentang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terletak pada cara praktiknya. Menurut Burn, kedua gaya tersebut tidak dapat disatukan dalam praktiknya, sedangkan Bass berpendapat bahwa kedua gaya kepemimpinan ini dipraktikkan secara bersama-sama. Bahkan menurut Bass, kepemimpinan transformasional dibangun atas dasar transaksional yang mampu menghasilkan upaya yang memberikan manfaat (*extra effort*), termasuk kinerja para bawahan atau pengikut (Ohman, 1997: 30). Namun, kedua gaya kepemimpinan ini sama-sama bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi meski berbeda dalam prosesnya, terutama dalam hal menumbuhkan motivasi pada bawahan atau pengikutnya.

Perbedaan lainnya antara pandangan Burn dan Bass berkaitan dengan pengikut (*followers*). Bass (1985) mencatat, perilaku pemimpin transformasional memiliki keuntungan atau kerugian jangka pendek atau jangka panjang kepada pengikut-pengikutnya. Di sisi lain, Burn (1978) hanya mendiskusikan tentang keuntungan bagi pengikut dan meyakinkan bahwa kepemimpinan transformasional hanya cocok untuk dipraktikkan jika masyarakat mendapat keuntungan. Dari hasil penelitian-penelitian selanjutnya dapat disimpulkan, pemimpin-pemimpin transformasional lebih proaktif, reaktif di dalam pemikiran; lebih kreatif, novel, dan *innovative* di dalam ideologinya.

B. Dinamika Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan transformasional dan transaksional telah diterapkan secara luas di seluruh dunia dan dalam semua bentuk organisasi (Bass dan Riggio, 2006: 16). Namun, model kepemimpinan transformasional dipandang lebih efektif dibandingkan model kepemimpinan transaksional. Alasannya, kepemimpinan transformasional konsisten dengan *people's prototypes of an ideal leader*. Ada dua hal yang utama; kontingensi-kontingensi kultur (*culture contingencies*) dan faktor-faktor organisasional (*organizational*

factors). Dalam banyak hal, keduanya dapat memengaruhi dampak kepemimpinan transformasional.

Ada beberapa alasan tipikal kepemimpinan transformasional yang dipostulasikan sebagai *the universality of transformational leadership*. Menurut Bass dan Riggio (2003: 3-4) kepemimpinan harus menumbuhkan komitmen dan keterlibatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Inilah yang menjadi pembeda antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Di sisi lain, kepemimpinan transaksional mengandalkan cara-cara yang disebut sebagai *transactional exchange*.

Menurut Bass dan Riggio (2006: 4-5), kepemimpinan transformasional merupakan kelanjutan dari kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional menekankan pada proses transaksi atau pertukaran (*exchange*) yang terjadi di antara pemimpin, kolega, dan bawahan. Transaksi atas dasar diskusi atau tawar menawar sesuai dengan tuntutan kebutuhan pihak-pihak yang terlibat, seperti tawaran *reward* yang dapat diterima dan memenuhi persyaratan yang disepakati.

Di sisi lain, kepemimpinan transformasional berupaya membangun semangat bawahan atau pengikutnya (*inspiring followers*) untuk *commite* dalam menciptakan visi dan tujuan bersama suatu organisasi ataupun unit kerja. Selanjutnya, menantang mereka untuk dapat menjadi *innovative problem solvers*, dan *developing follower leadership capacity* melalui *coaching* dan *mentoring*. Adapun hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) adalah bahwa karisma merupakan bagian dari komponen kepemimpinan transformasional.

Secara teoretik, Amin Ibrahim (2004: 246-247) membedakan kepemimpinan transaksional dengan kepemimpinan transformasional. Menurutnya, kepemimpinan transaksional bersifat 'mengelola' atau mengupayakan organisasi mencapai tujuan masa kini secara

lebih efisien, sehingga ada jalinan antara kinerja tugas atau jabatan dengan pemberian penghargaan yang bernilai dan meyakinkan pegawai dalam memperoleh sumber daya yang diperlukan agar dapat menyelesaikan tugas dan fungsinya secara baik. Kepemimpinan transaksional ini lebih fokus pada perilaku pemimpin yang berupaya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai/karyawannya.

Menurut Kest (2006: 56) kepemimpinan transaksional pada prinsipnya mengalir dari teori-teori kepemimpinan terdahulu, seperti *contingency theory*, *situational theory*, dan *path goal theory*. Berdasarkan teori-teori tersebut, tujuan dan tugas-tugas ditetapkan oleh pemimpin dalam rangka menjalankan tugas yang harus diselesaikan. Melalui gaya kepemimpinan transaksional, bawahan dimotivasi atas dasar penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) serta dengan jaringan komando yang jelas. Sayangnya, pendekatan ini dianggap kaku dan hanya cocok untuk waktu yang singkat dan tugas-tugas khusus.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional bersifat 'mengubah', yaitu mengubah budaya dan strategi organisasi menjadi lebih sehat dan memiliki interaksi yang baik dengan lingkungan. Pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang memberi energi dan membimbing karyawan menuju serangkaian nilai dan perilaku yang baru di dalam organisasi. Timbul suatu pertanyaan, apakah suatu pemerintah daerah membutuhkan pemimpin transaksional atau transformasional? Jawaban atas pertanyaan tersebut, keduanya dapat diterapkan. Kepemimpinan transaksional dibutuhkan untuk mengembangkan efisiensi birokrasi pemerintahan daerah, sementara kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk mengarahkan organisasi agar bekerja optimal dan berbuat atau berpenampilan baik. Tanpa sentuhan aspek transformasional yang efektif, maka organisasi pemerintahan daerah akan stagnan, atau mungkin dapat kehilangan kontaknya dengan perkembangan lingkungan sekitar, akibat terlalu 'berorientasi ke dalam' (*inward looking*).

Sebagian pakar menganggap kepemimpinan transformasional sama dengan kepemimpinan karismatik, kendati menurut Yukl (2009: 312-314) kedua gaya kepemimpinan ini berbeda. Misalnya, kepemimpinan karismatik lebih berpusat pada sejumlah kelebihan pribadi sang pemimpin yang dikagumi pengikutnya.

Dalam teori kepemimpinan karismatik yang dikemukakan oleh House dalam Yukl (2009: 294), seorang pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa pada pengikutnya. Para pengikut merasa bahwa keyakinan pemimpin karismatik adalah benar. Mereka bersedia mematuhi pemimpin dan merasakan kasih sayang terhadap pemimpin. Lebih dari itu, secara emosional mereka terlibat dalam misi kelompok atau organisasi sehingga mereka memiliki kinerja yang tinggi. Singkat kata, mereka yakin bahwa setiap orang dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu.

Jika para pemimpin karismatik tampak lebih besar kemungkinan dan idealisme mereka sendiri, lain halnya dengan kepemimpinan transformasional; perilaku sang pemimpinlah yang diperlukan oleh pengikutnya untuk memimpin perubahan yang lebih baik. Pemimpin yang karismatik pada umumnya muncul pada saat situasi dan kondisi kritis. Artinya, pada situasi dan kondisi yang normal, pemimpin karismatik jarang ditemukan, sedangkan kepemimpinan transformasional justru sangat dibutuhkan dalam memimpin pemerintah daerah.

Bass dan Riggio (2006), dalam bukunya yang berjudul *Transformational Leadership*, mengemukakan secara luas keunggulan konsep kepemimpinan transformasional dibandingkan dengan konsep kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional itu berorientasi pada cara memimpin yang menekankan pada transaksi atau perubahan yang dapat dicapai antara pemimpin, kolega, dan pengikutnya.

Dalam dunia politik, janji-janji munculnya *money politic* pada saat kampanye dapat ditengarai sebagai bagian dari transaksi. Transaksi tersebut dapat berupa hadiah, penghargaan, janji-janji, dan juga hukuman. Sebagaimana dalam proses produksi, ketika produktivitas mencapai target maka para pekerja akan diberikan penghargaan (*reward*). Sebaliknya, ketika tidak mencapai target yang telah ditentukan, para pekerja tidak akan diberikan apa-apa bahkan diberikan hukuman (*punishment*).

Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada pelibatan pengikut (*follower*) dengan cara memotivasikannya untuk bersepakat membangun visi dan tujuan bersama (*share vision and goal*). Mendorong para pengikut terlibat dalam pemecahan persoalan organisasi. Membangun tanggung jawab bersama (*share responsibility*) terhadap suksesnya atau tercapainya target yang telah ditetapkan atau disepakati, sekaligus membangun kapasitas kepemimpinan para pengikut melalui pelatihan (*coaching*), dan pendampingan (*mentoring*), dibandingkan dengan kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*) yang sesungguhnya merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional. Maka dalam kepemimpinan transformasional perlu juga kehadiran seorang pemimpin yang mempunyai karisma untuk mendorong atau memotivasi pengikut membangun visi, tujuan, serta tanggung jawab bersama. Dalam konteks ini, tipe kepemimpinan karismatik tercermin pada diri Adolf Hitler, PoL Pot, dan Josef Stalin yang cenderung diktator atau biasa disebut *pseudo-transformational*.

Apabila dikaitkan dengan mazhab administrasi publik, yang paling cocok untuk tipe kepemimpinan seperti *pseudo-transformasional* adalah *Old Public Administration* (OPA) yang cenderung mengedepankan pendekatan politik. Dalam pola ini, yang dilayani cenderung hanya pada mitra dan konstituen partai yang berkuasa; cara memerintahnya menggunakan pola '*steering*'. Dalam aplikasinya kepemimpinan ini cenderung mengembangkan sistem pemerintahan sentralistik.

Kondisi akan berbeda ketika pilihannya pada mazhab *New Public Management* (NPM), yang perspektifnya dominan pendekatan pada ekonomi atau bisnis.

Dalam konteks ini, warga negara dianggap sebagai pelanggan (*customer*), sehingga cara memerintahnya melalui 'rowing' dengan memfasilitasi dan meregulasi, serta mendorong semua warga negara untuk mengambil bagian dalam proses produksi (sebagaimana pasar bebas). Dengan kata lain, pemerintahan berkepentingan terhadap *outcome* dari proses produksi tersebut berupa pajak, terbukanya lapangan kerja, dan pertumbuhan ekonomi. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaan NPM maka yang paling cocok diterapkan adalah tipikal kepemimpinan transaksional.

Ada pula *New Public Service* (NPS) yang berbasis pada asas demokrasi. Menurut mazhab ini, pemerintah berkewajiban memberikan pelayanan publik secara maksimal dengan menetapkan makna publik sebagai *citizen*. Dalam hal ini, *public* adalah seluruh warga negara yang berhak menerima pelayanan dari aparat birokrasi tanpa diskriminasi dan pandang bulu. Dalam konsep administrasi ini, pemimpin identik dengan pelayanan sehingga pemimpin sering disebut dengan *public servant* (pelayanan masyarakat). Dengan demikian, dalam manajemen NPS dibutuhkan kehadiran sosok pemimpin yang berkarakter transformasional.

Denhardt dan Denhardt (2007) menyimpulkan bahwa dalam konsep NPS, kepemimpinan berbasis pada nilai (*value*) dan kebersamaan (*power shared*). Hal tersebut dapat dilakukan dengan seni memimpin warga negara secara sabar, penuh komitmen, dan integritas tinggi melalui cara-cara pendekatan menghargai dan memberdayakan warga negara.

Menurut Koehler dan Pankowski (1997:79), seorang pemimpin transformasional harus memiliki enam kategori keahlian dasar (*basic skill*), yaitu keahlian konseptual (*conceptual skill*), keahlian

teknikal (*technical skill*), keahlian komunikasi (*communication skill*), keahlian menulis (*writing skill*), keahlian mengajar (*teaching skill*), dan keahlian dalam memberikan pelatihan (*coaching skill*). Selain itu, ada tiga aspek keahlian konseptual yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional, yaitu memonitor lingkungannya, memahami proses organisasi, dan melakukan perencanaan strategi. Lantas bagaimana dengan *technical skill*? Mengenai itu, yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional adalah harus mampu menyusun serangkaian hal-hal yang diprioritaskan agar dapat mengevaluasi keefektifan proses.

Lain halnya dengan kemampuan berkomunikasi, maka yang sangat diperlukan terletak pada masalah partisipasi tim (*team participation*), membangun gagasan atau ideal (*nominal group technique*), mencari memungkinkan alternatif solusi (*brainstorming*), memfasilitasi tim untuk pertemuan atau rapat (*team facilitation*), mengefektifkan kepemimpinan tim (*team leadership*), berpidato di depan publik (*public speaking*), menulis artikel, memorandum, laporan dan lain-lain (*writing*), mengajar (*teaching*), dan melatih (*coaching*).



Bab III

Kepemimpinan di Indonesia

A. Membenahi Sistem dan 'Mengkondisikan' Pemimpin

Jika sejumlah ahli ilmu politik, misalnya Mainwaring (1990), mengatakan tidak ada sistem pemilu ideal, apalagi jika hendak diterapkan di sejumlah negara yang memiliki karakteristik berbeda, meskipun negara tersebut sama-sama termasuk demokratis. Padahal sistem pemilu, baik secara langsung atau tidak langsung, akan melahirkan pemimpin pemerintahan (presiden) dan penyelenggara negara yang lain seperti DPR/DPRD dan kepala daerah. Jika sistemnya tidak ada yang ideal dan senantiasa mengalami perubahan atau bersifat dinamis, terutama yang berkaitan dengan proses dan prosedurnya, adalah wajar jika tidak ada pemimpin yang ideal yang dihasilkan.

Jika hendak dicari-cari kekurangan dan kelemahan dari sang pemimpin yang dihasilkan oleh sebuah pemilu, logika sederhana tadi menjadi terbukti. Jika alatnya saja tidak ada yang ideal, bagaimana melahirkan sesuatu yang ideal? Sungguh beruntung jika ada sejumlah negara atau pemimpin lembaga penyelenggara negara yang memiliki pemimpin yang mendekati ideal. Tentu menurut parameter atau tolok

ukur kinerja dengan mengacu tujuan yang diharapkan/ ditetapkan sesuai dengan faktor lingkungan *strategik* yang melingkupi negara yang bersangkutan.

Ada kalanya perilaku pemimpin yang dinilai cenderung otoriter dan represif, tetapi ternyata mampu secara efektif memelihara integrasi negara. Dengan pengertian lain, ada sejumlah faktor konteks atau lingkungan yang harus dicermati dan dijadikan ukuran untuk menilai kinerja seorang pemimpin dikaitkan dengan pencapaian tujuannya. Sehingga dalam perspektif itulah barangkali pemimpin ideal dalam perspektif kelembagaan dan organisasi, baik publik atau privat menjadi kriteria yang bisa dikedepankan.

Contohnya sikap dan perilaku Presiden Amerika Serikat atau sejumlah negara maju yang dianggap memainkan standar ganda atau tidak bersikap adil karena kepentingan nasionalnya menghendaki demikian. Bagi bangsanya mungkin dianggap baik sekalipun tidak ideal, tetapi bangsa lain, apabila yang bermusuhan atau cenderung dirugikan kepentingannya, maka pemimpin tersebut adalah pemimpin yang buruk atau bahkan penjahat perang.

Jangan heran jika ada mantan presiden yang oleh sebagian kalangan dianggap sebagai pemimpin yang buruk, tetapi tidak demikian penilaian sejumlah pihak lain. Kalimat ini sengaja diulang agar kita tidak terjebak kepada kesibukan untuk mencari pemimpin ideal melalui sistem yang sebenarnya tidak ada/ideal. Sementara, banyak pekerjaan besar yang harus diatasi, di mana hal itu bukan hanya tanggung jawab pemimpin pemerintahan, apalagi presiden dan jajarannya, tetapi tanggung jawab semua penyelenggara negara dan *stakeholders* lainnya termasuk masyarakat.

Kinerja yang buruk dari sang pemimpin sesungguhnya mencerminkan kinerja kita sebagai bangsa. Dalam kacamata sistem organisasi modern, bukan zamannya lagi memberikan beban terlalu besar kepada pemimpin karena ia atau mereka hanya bagian dari

sistem yang ada. Jika kita berharap lebih terhadap kinerja pemimpin, kita sesungguhnya harus bisa memberikan kontribusi yang lebih, misalnya dengan membayar pajak secara benar dan tertib, melakukan pengawasan dengan ketat, meminta pertanggungjawaban dengan gigih dan seterusnya. Dengan keterlibatan aktif semua *stakeholders*, kelemahan yang melekat pada pemimpin dapat ditutupi dan kelebihannya bisa ditingkatkan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Orang bisa berdebat apakah yang dilakukan mantan presiden kita terdahulu pada masanya dan untuk kasus tertentu adalah tetap demi mencapai tujuan kebangsaan atau sebaliknya menciderainya. Beragamnya pandangan dan penilaian terhadap keberhasilan pemimpin dalam menjalankan kebijakan atau program kegiatan tertentu menunjukkan bahwa tidak mudah untuk menjadi pemimpin. Kepemimpinan presiden yang terdahulu mungkin sangat cocok pada masanya dan tugas-tugas tertentu. Disebut demikian karena dalam sejumlah kasus, misalnya, ada mantan presiden Indonesia yang dinilai pernah 'tergelincir', tetapi tetap saja mereka adalah sosok yang telah memberikan warna dan menjaga tujuan bangsa ini dalam mencapai prestasinya sampai saat ini.

Fakta tersebut menunjukkan bahwa ada persoalan sistem dan faktor eksternal di luar pemimpin yang begitu besar pengaruhnya terhadap kinerja dan perilaku pemimpin. Banyak tokoh yang sudah baik dan hebat, tetapi faktanya tergelincir juga. Adalah tugas kita, selain terus menerus membenahi sistem yang ada, juga mengkondisikan pemimpin negara dan pemerintah atau penyelenggara negara untuk senantiasa amanah dalam menjalankan tugas dan fungsinya sehingga tujuan negara dan pemerintahan lebih mudah dicapai dengan cara efektif dan efisien. Jika hal itu bisa dilakukan, kita terlalu sibuk mencari sosok pemimpin yang ideal atau mendekati kriteria yang kita harapkan. Ada banyak stok atau persediaan di negeri tercinta

ini, jika sistem dan perilaku kita sebagai bangsa mengkondisikannya demikian.

B. Menjaga Integritas NKRI: Sebuah Indikator

Indonesia adalah negara bangsa (*nation state*) yang dibentuk bukan berdasarkan kesamaan suku, ras, agama, atau ikatan primordial tertentu. Kesamaan sejarah, kepentingan, dan tujuan yang hendak dicapai adalah sejumlah faktor dasar yang membentuk Indonesia. Pemahaman seperti ini penting menjadi acuan bagi siapapun yang akan menjadi pemimpin negeri ini. Lebih lanjut atau pelaksanaan dari pemahaman tersebut adalah upaya menjaga integritas bangunan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), sehingga kasus Timtim, Sipadan-Ligitan tidak terulang lagi. Bukan hanya menjaga integritas dalam arti fisik atau teritori (wilayah), tetapi memelihara semangat nasionalisme atau kebangsaan dengan pemahaman yang autentik adalah sesuatu yang sangat penting dan harus menjadi orientasi dan tujuan pemimpin negeri ini.

Bayangkan, apa yang tidak bisa kita lakukan jika bangsa ini memiliki ikatan kebangsaan yang kuat? Semua negara bangsa yang maju rata-rata memiliki semangat kebangsaan yang kuat, bahkan ada di antaranya, dalam kasus tertentu cenderung *fanatic* dan *chauvinist*, mereka cinta terhadap produk negeri, bahu membahu mengedepankan persoalan nasional untuk dicarikan jalan keluar dibandingkan persoalan kelompok atau golongan. Mereka memiliki karakter dan jati diri yang kuat karena sejatinya mereka memiliki ikatan kebangsaan yang kuat. Sejatinya bangsa Indonesia memiliki pondasi dan modal yang cukup untuk melakukan semua itu. Banyak ujian dan persoalan terkait nasionalisme dapat diatasi, meskipun dengan ongkos yang sangat mahal dan menciderai nilai-nilai kemanusiaan.

Sejauh ini integritas NKRI dalam arti fisik relatif terjaga dan terpelihara, tetapi tidak demikian dengan integritas dalam arti non-

fisik, seperti nilai-nilai, rasa senasib-sepenanggungan, kesamaan sejarah, dan kepentingan untuk mencapai tujuan. Padahal semua itu adalah *raison d'être* utama yang membentuk negeri bernama Indonesia. Integrasi fisik dan yuridis formal berupa pengakuan internasional bahwa wilayah Indonesia dari Sabang sampai Merauke berada dalam kondisi rapuh dan rawan perpecahan jika tidak didukung oleh integritas yang sifatnya non-fisik. Integrasi non-fisik, antara lain berupa kesamaan pemahaman dan kepentingan pencapaian tujuan tersebut.

Di antara tugas utama pemimpin Indonesia kedepan, salah satunya adalah menjaga dan memelihara semangat kebangsaan agar autentisitasnya senantiasa bisa terpelihara sebagaimana telah dicontohkan oleh pendiri bangsa. Pemimpin Indonesia kedepan harus mampu mengaktualisasikan semangat dan nilai-nilai kebangsaan tersebut agar tujuan yang diharapkan konstitusi bisa terwujud dengan cara yang lebih efektif dan efisien. Untuk itu diperlukan sosok pemimpin yang memiliki karakter dan jiwa negarawan yang sikap dan perilakunya mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi dan golongan.

Sejatinya tidak sulit menemukan sosok pemimpin Indonesia yang memenuhi kriteria mendekati ideal karena sejarah telah berulang kali membuktikannya, sehingga tidak perlu khawatir karena pasti mudah menemukannya. Terlepas dari sejumlah kekurangan dan kelemahannya, sosok pemimpin Indonesia sudah tergolong baik, tetapi kinerja mereka belum optimal dalam mencapai tujuan negara karena sistem yang ada belum berfungsi secara efektif dan efisien. Masyarakat dan *stakeholders* yang ada dalam sistem tersebut belum menjalankan peran dan fungsinya secara optimal, misalnya dengan mengkondisikan agar proses penyelenggaraan pemerintahan berjalan efektif dan efisien. Akar persoalan utamanya justru pada sistem dan *stakeholders* yang ada di dalamnya, terutama dalam membangun sinergi untuk mencapai tujuan negara dan pemerintahan.

Secara umum, pemimpin Indonesia sejak Soekarno hingga sekarang ini sudah tergolong baik, tetapi kurang optimal kinerjanya jika dikaitkan dengan pencapaian tujuan negara sebagaimana diamanatkan konstitusi. Hal demikian bukan semata tanggung jawab atau faktor pemimpinnya, tetapi merupakan cerminan dari kinerja kita semua sebagai bangsa. Teladan pemimpin dan penyelenggara negara memang penting dalam sistem sosial masyarakat Indonesia yang masih tergolong paternalis, tetapi yang jauh lebih penting adalah bekerjanya sistem yang ada dan sinergi antara masing-masing *stakeholders* dalam sistem tersebut. Ke depan, beban dan tanggung jawab pencapaian tujuan negara harus dipikul secara bersama-sama, begitu juga terjadi kegagalan, maka semua pihak harus mawas diri dan melakukan evaluasi.

Bukan zamannya lagi mencari sosok pemimpin dan penyelenggara negara yang diasumsikan apalagi jika berpretensi mampu memikul besarnya tanggung jawab sendirian. Semua harus dilakukan secara kolektif sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing, kecuali kita mengulang kesalahan serupa karena berharap terlalu tinggi atau terlalu banyak kepada sesuatu yang memiliki kemampuan terbatas. Tidak ada yang tidak mungkin dicapai jika dilakukan bersama, sebagaimana kemerdekaan dan tugas-tugas penting bangsa Indonesia yang berhasil dicapai dengan gemilang ketika kebersamaan itu bisa diwujudkan.

Menurut Yukl (1989: 204) dalam Ahmad and Gelaidan (2011: 3-4), kepemimpinan merupakan gabungan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional:

“Kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai proses yang memengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi serta membangun komitmen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan kepemimpinan transaksional diharapkan dapat dihubungkan dengan komitmen aparatur pada perubahan organisasi.”

Alkahtani *et. al.* (2011: 83) mengukur kepemimpinan yang efektif dengan 16 item, yaitu:

1. mengurangi keluar masuk aparatur;
2. mengurangi perlawanan dari pengikutnya dari permintaan pemimpin;
3. meningkatkan pertumbuhan personal dengan keahlian, pelatihan, dan promosi;
4. memperbaiki kerja sama tim;
5. memperbaiki moral anggota;
6. meningkatkan kontribusi pada perusahaan;
7. mendapatkan rasa hormat dari departemen lain;
8. mempersiapkan dengan baik untuk menghadapi tantangan pada masa yang akan datang;
9. mengadopsi perbaikan prosedur untuk pekerjaan;
10. mengubah bagaimana agar pekerjaan menjadi lebih efektif;
11. mempelajari metode kerja baru yang lebih efektif untuk perusahaan;
12. mengubah aturan atau kebijakan organisasi yang tidak produktif atau kontraproduktif;
13. ikut berkontribusi untuk memperbaiki aktivitas organisasi yang lebih baik;
14. mengoreksi prosedur atau pelaksanaan yang gagal/tidak baik;
15. memberikan solusi pada permasalahan organisasi;
16. memperkenalkan struktur, teknologi, atau pendekatan yang baru untuk memperbaiki efisiensi.

Kepemimpinan pemerintah desa idealnya adalah kepemimpinan yang mempunyai pemimpin yang memiliki kecakapan tertentu, yang dapat memengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerja sama ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.



Bab IV

Kompetensi Kepemimpinan Aparat

Pembahasan mengenai pentingnya kompetensi aparat dalam suatu organisasi, pada dasarnya terkait dengan masalah sumber daya manusia (*human factors*) dalam kehidupan organisasi. Dalam organisasi apapun, termasuk organisasi publik (organisasi pemerintahan), keberadaan unsur sumber daya manusia akan menentukan kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Oleh karena itu, peranan penting sumber daya manusia dalam organisasi hanya akan optimal apabila sumber daya manusia yang ada memiliki kompetensi yang memadai melaksanakan tugas dan fungsi yang diemban organisasi.

A. Pengertian Kompetensi

Sebelum membahas tentang pengertian kompetensi aparatur, perlu diungkap tentang pengertian kompetensi (*competency*) yang sudah dikenal luas dan sejak lama dipergunakan dalam bidang manajemen, terutama sejak munculnya gerakan kompetensi di Amerika sekitar akhir tahun 1960 dan awal 1970 (Harahap, 1996).

Dilihat dari segi bahasanya, kata kompetensi merupakan suatu saduran dari bahasa Inggris '*competence*' yang berarti kecakapan atau kemampuan. Selanjutnya kompetensi diistilahkan sebagai dimensi dengan dasar pemikiran bahwa setiap individu memiliki karakteristik yang kompetensi tidak harus sama, sehingga bila seseorang kebetulan tidak memiliki kompetensi tertentu yang diharapkan, bukan berarti orang tersebut 'inkompetensi' yang berarti tidak mampu.

Menurut Wahjosumidjo dan Poerwadarminta (1980) dalam Abdussamad, istilah kompetensi diartikan sebagai kompetensi atau kecakapan. Megginson dan Nanbaldin (1993) mendefinisikan istilah kompetensi ini sebagai sifat pengetahuan dan kompetensi pribadi seseorang yang relevan dengan menjalankan tugasnya secara efektif, atau kecakapan yang menandai untuk melakukan suatu tugas, atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang disyaratkan.

Mitrani *et.al.*, (1995) dalam Abdussamad mengartikan 'kompetensi' sebagai karakteristik dasar yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam perusahaannya. Di sisi lain, Spencer (1993) dalam Abdussamad, mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar manusia yang dari bukti-bukti pengalaman nyata ditemukan memengaruhi atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada situasi tertentu. Lebih jauh lagi, Spencer mengemukakan faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi individu, yaitu: (1) bakat, (2) motivasi, (3) sikap dan nilai cara pandang, (4) pengetahuan, (5) keterampilan, dan (6) lingkungan.

Senada dengan pengertian kompetensi, Sedarmayanti (2007) dalam Abdussamad, berpendapat bahwa kompetensi mencakup berbagai faktor teknis dan non-teknis, kepribadian dan tingkah laku, *soft skills* dan *hard skills*. Kompetensi juga banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai untuk merekrut aparatur ke dalam organisasi.

Albanese (dalam Murley 1997:21) menyatakan bahwa kompetensi merupakan keterampilan dan/atau karakteristik dari pribadi seseorang yang mampu mendukung penciptaan keunggulan bersaing perusahaan. Adapun Allan Trayer (dalam Murley 1997: 21) mendefinisikan kompetensi sebagai kapabilitas seseorang untuk menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki, guna menghasilkan kinerja pelayanan terbaik. Ashton (dalam Murley 1997:21) juga mendefinisikan kompetensi sebagai penjabaran dari pengetahuan, keterampilan, sikap dan kemampuan dari seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang paling efektif.

Menurut Boulter (dalam Hutapea, 2008) kompetensi merupakan sesuatu yang sangat erat berkaitan dan berpotensi pada pembentukan performansi seseorang dibandingkan dengan kepandaian atau bakat yang dimiliki oleh orang tersebut. Selanjutnya, Boyatzis (dalam Hutapea, 2008) menyatakan bahwa kompetensi merupakan sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang yang terdiri atas motif, bakat, serta aspek-aspek yang berkaitan dengan peran sosial, atau ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Masih berkaitan dengan definisi kompetensi, menurut Boyatzis (dalam Sudarmanto, 2009), kompetensi adalah karakteristik utama dari seseorang atau individu yang berhubungan dengan efektivitas atau keahlian di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu, seperangkat tindakan cerdas penuh tanggung jawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu juga disebut sebagai kompetensi (Mendiknas, 045/U/2002). Menurut Badan Kepegawaian Negara (2003) kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga PNS tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara

profesional, efektif, dan efisien (Sudarmanto, 2009: 49). Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, pada pasal 3, juga menjelaskan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang PNS, berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan. Selanjutnya, dalam Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001, kompetensi jabatan adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil, berupa pengetahuan keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya.

Kompetensi yang ditetapkan di organisasi adalah basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya mendukung dalam pencapaian kinerja organisasi dengan keunggulan kinerja. Kompetensi merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Berkaitan dengan pengertian kompetensi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan merinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja, mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.

Kompetensi merupakan karakteristik individu yang mendasari kinerja atau perilaku di tempat kerja. Kinerja pekerja dipengaruhi oleh (a) pengetahuan, kemampuan, dan sikap; (b) gaya kerja, kepribadian, kepentingan/minat, dasar-dasar, nilai sikap, kepercayaan, dan gaya kepemimpinan. Kompetensi terlihat dan tersembunyi, mengilustrasikan bahwa ada kompetensi yang terlihat

dan tersembunyi. Pengetahuan, lebih terlihat dan dapat dikenali oleh banyak organisasi dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan negosiasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi, kompetensi tersembunyi berupa kecakapan, mungkin lebih berharga dan dapat meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, kompetensi untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai.

Setiap kompetensi tampak pada individu di berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif dan sikap. Kompetensi yang merupakan karakteristik dengan mudah dapat diamati seperti keterampilan atau pengetahuan.

Dari pengertian-pengertian tersebut jelas bahwa kompetensi merupakan sebuah konsep yang bermakna sebagai sifat kompetensi pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan pribadi seseorang yang diisyaratkan sehubungan dengan pelaksanaan suatu tugas atau pekerjaan tertentu secara berhasil. Kompetensi-kompetensi tersebut diperoleh melalui proses belajar (melalui pendidikan, latihan-latihan, dan pengalaman) (Abdussamad, 2016).

B. Karakteristik Kompetensi

McClelland (dalam Mitrani and Fitt, 1994: 27-28) melakukan penelitian yang ekstensif untuk menganalisis apa yang menyebabkan orang sukses dalam pekerjaannya, dengan membandingkan antara kelompok orang-orang yang berprestasi sangat baik dalam pekerjaan, dengan kelompok orang-orang yang menunjukkan prestasi rata-rata. Fokus perhatiannya adalah mengukur karakteristik-karakteristik dari seseorang yang mempunyai dampak paling langsung dengan prestasinya, bukan sekedar pengukuran umum terhadap kemampuan kognitif seseorang. Karakteristik itulah yang ia sebut sebagai kompetensi.

Kemudian McClelland (dalam Abdussamad 2016: 47) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat diprediksi, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering, dalam banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*.



Bab V

Motivasi dan Partisipasi Masyarakat

Motivasi sering diistilahkan sebagai dorongan. Dorongan atau tenaga itu merupakan gerak jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motivasi tersebut merupakan *driving force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan di dalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (As'ad, 1995: 45). Adapun partisipasi berarti keikutsertaan seseorang ataupun sekelompok masyarakat dalam suatu kegiatan secara sadar. Partisipasi masyarakat menjadi hal yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan program pembangunan.

A. Beberapa Teori Motivasi

1. Model Predisposisi Argyris

Teori predisposisi (*predisposition theory*) atau model predisposisi Argyris (*Argyris's predisposition model*) tentang motivasi didasari atas asumsi psikologis terhadap manusia. Chris Argyris berpendapat bahwa individu adalah organisme yang kompleks (*complex organism*) dan organisme tersebut dapat menimbulkan kekuatan kerja (*working power*) pada diri individu untuk membangkitkan kebutuhan di dalam dirinya.

Model predisposisi Argyris ini pada hakikatnya mengelompokkan manusia organisasional ke dalam dua kelompok. *Pertama*, kelompok yang bersifat kekanak-kanakan dengan empat ciri negatif. *Kedua*, kelompok yang bersifat dewasa dengan empat ciri positif. Chris Argyris, guru besar *Harvard University* juga berpendapat bahwa ada dua sistem nilai yang berkembang di dalam organisasi, yang karakteristiknya berbeda. *Pertama*, nilai-nilai limas dari birokrasi yang mendominasi praktik kerja keorganisasian. *Kedua*, nilai-nilai demokrasi yang berorientasi humanistik.

Sistem nilai birokrasi limas mempunyai karakteristik sebagai berikut.

- a. Hubungan manusiawi (*human relation*) dianggap penting dalam mencapai tujuan organisasi, terutama untuk melaksanakan tugas-tugas atau pekerjaan secara baik.
- b. Efektivitas dalam hubungan manusiawi akan bertambah dengan syarat perilaku menjadi lebih rasional, logis, dan dikomunikasikan secara jelas. Jika perilaku berubah menjadi emosional dan tidak logis, efektivitas akan menurun.
- c. Hubungan manusiawi menjadi sangat efektif jika dimotivasi melalui pengarahan yang ditata secara tepat, disertai kekuasaan dan pengendalian.

Penghargaan yang sepadan dengan perilaku rasional perlu diberikan. Sistem nilai demokrasi humanistik mempunyai karakteristik sebagai berikut.

- a. Hubungan manusiawi sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemeliharaan sistem internal, serta penyesuaian sebaik mungkin dengan lingkungan.

- b. Efektivitas hubungan manusiawi akan bertambah jika segala aspek perilaku, baik rasional maupun interpersonal dapat dengan mudah dikendalikan.
- c. Dalam hubungannya dengan pengarahan, pengendalian, imbalan atas prestasi (penghargaan), dan hukum, hubungan manusiawi akan sangat berpengaruh terhadap efektivitas organisasi jika dilakukan dengan hubungan yang autentik, kesepakatan internal, keberhasilan secara psikologis, dan proses konfirmasi.

2. Model Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

Menurut Abraham H. Maslow, ada kebutuhan internal yang sangat memengaruhi motivasi manusia dalam bekerja. Maslow berpendapat bahwa kebutuhan itu tersusun sebagai hierarki yang terdiri atas lima tingkatan kebutuhan. Teori ini lebih dikenal dengan sebutan teori hierarki kebutuhan menurut Maslow (*Maslow's Hierarchy of Needs*). Kebutuhan manusia, menurut Maslow terdiri atas lima tingkatan yang sifatnya berjenjang. Jika kebutuhan pertama telah terpenuhi, orang akan berusaha mencapai pemenuhan kebutuhan kedua, dan demikian seterusnya.

Adapun tingkat-tingkat kebutuhan menurut Maslow tersebut adalah:

- Tingkat 5 : aktualisasi atau realisasi diri.
- Tingkat 4 : rasa hormat.
- Tingkat 3 : rasa disertakan, rasa cinta, dan aktivitas sosial.
- Tingkat 2 : rasa aman.
- Tingkat 1 : fisik atau biologis.

Kebutuhan fisik memegang peranan penting dalam keseluruhan organisme kehidupan manusia. Kebutuhan akan keamanan (rasa aman) sebagai tingkatan kebutuhan kedua

berhubungan dengan dorongan mencari rasa damai, dan masyarakat stabil. Tingkat ketiga adalah rasa diterima/ disertakan, cinta, dan kebutuhan sosial. Kebutuhan ini memegang peranan penting pada abad modern ini. Abraham H. Maslow menganggap bahwa ketidakmampuan manusia menyesuaikan diri disebabkan oleh ketidakmampuannya memenuhi kebutuhan ini. Tingkat kebutuhan yang keempat adalah rasa hormat. Termasuk kebutuhan pada tingkat ini adalah keinginan berprestasi, berkompeterisi, menggapai status, dan sebagainya. Tingkat kebutuhan yang kelima adalah aktualisasi atau realisasi diri, yang meliputi keinginan mengembangkan diri secara optimal, kreativitas, dan ekspresi diri.

Kecenderungan umum konsep atau teori hierarki kebutuhan menurut Maslow ini tidak mutlak, tetapi fleksibel. Ada kalanya kebutuhan ini muncul relatif bersamaan atau secara tipikal berganti hampir setiap waktu. Kemampuan dan kondisi yang mengitari seseorang sangat menentukan kecenderungan-kecenderungan, seperti:

- a. melangkah dari suatu kebutuhan ke kebutuhan lain yang lebih tinggi secara cepat;
- b. melangkah dari suatu kebutuhan ke kebutuhan secara tidak sistematis;
- c. menekan satu kebutuhan atau mengorbankan satu kebutuhan tertentu untuk mengejar kebutuhan lain yang lebih tinggi.

Contoh yang terakhir ini relatif banyak seperti:

- a. Pejuang hak asasi manusia bersedia mogok makan demi aktualisasi diri untuk memperjuangkan tuntutan tertentu.
- b. Mahatma Gandhi yang bersedia mengorbankan kebutuhan fisik dan keamanan, tidak peduli dengan ancaman tentara Inggris untuk memperjuangkan kemerdekaan India.

- c. Tentara menahan rasa lapar yang luar biasa dan tidak peduli rasa takut demi memenangkan peperangan.
- d. Seorang pekerja sosial yang mengorbankan segala-galanya untuk memperjuangkan kaum papa.

3. Teori Patton

Menurut Patton (1961), motivasi merupakan fenomena kehidupan yang sangat kompleks. Setiap individu mempunyai motivasi yang berbeda dan banyak jenisnya. Motivasi menurut Patton dipengaruhi oleh dua hal, yaitu individu itu sendiri dan situasi yang dihadapinya. Dengan kata lain, ada dua faktor yang memengaruhi motivasi manusia dalam bekerja, yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Lebih lanjut, Patton berpendapat bahwa ada seperangkat motivator yang sangat penting bagi pimpinan untuk memotivasi karyawannya. Motivator dimaksud adalah sebagai berikut.

a. Tuntutan akan dunia kerja

Tuntutan atau tantangan dalam dunia kerja tumbuh sebagai akibat rasa tanggung jawab individu terhadap pekerjaan. Tanggung jawab, tuntutan terhadap sesuatu, dan nilai-nilai yang terkandung dalam pekerjaan mempunyai arti tersendiri bagi aktivitas manusia untuk melakukan pekerjaan, baik pekerjaan rutin maupun inovatif.

b. Posisi

Posisi atau kedudukan yang dicita-citakan merupakan salah satu faktor penyebab tumbuhnya motivasi seseorang dalam dunia kerja. Orang kadang kala berusaha mencapai posisi untuk mencapai kepangkatan tertentu, promosi, keuntungan finansial, kemegahan, dan sebagainya.

c. Kepemimpinan

Rasa berkompetisi atau bersaing, seperti dorongan mencapai hasil lebih banyak, lebih tertib, dan sebagainya memegang peranan penting bagi kehidupan manusia. Persaingan itu tumbuh dalam proses pekerjaan. Apa yang dikehendaki di sini adalah persaingan yang sehat. Persaingan yang tidak sehat dapat menekan motivasi anggota kelompok.

d. Ketakutan

Rasa takut lapar dan keinginan untuk memperoleh lebih banyak, takut berbuat salah atau disalahkan, takut kehilangan pekerjaan, atau takut kurang penghasilan akan memberi arti tersendiri bagi motivasi kerja. Namun demikian, rasa takut yang berlebihan membuat pekerjaan tidak efektif. Hal ini karena masalah-masalah psikologis dalam arti negatif selalu berperan dalam diri manusia. Namun sepanjang dalam batas normal, rasa takut banyak manfaatnya bagi motivasi kerja.

e. Uang

Orang bekerja dalam organisasi umumnya terdorong karena uang atau imbalan finansial. Secara hipotetik semakin besar upah yang diperoleh, semakin tinggi keinginan seseorang untuk bekerja. Sikap semacam ini sering ditunjukkan oleh pencari kerja atau orang-orang yang mau pindah pekerjaan. Pembajakan tenaga profesional dari satu lembaga ke lembaga lain, biasanya menjadi semakin lancar karena diiming-imingi imbalan yang lebih besar. Kondisi ini dalam batas tertentu ada manfaatnya, yaitu meningkatkan kompetisi organisasi. Akan tetapi, jika seseorang bekerja karena uang semata-mata, berarti dia menempatkan diri sebagai robot yang hanya dapat bekerja pada format yang telah ditetapkan. Di dalam organisasi, yang lebih diutamakan adalah kekompakan tim dan banyak cara untuk menemukan kekompakan itu.

B. Faktor yang Memengaruhi Motivasi

Motivasi adalah faktor penting dalam peningkatan produktivitas kerja. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas tinggi dan motivasi yang rendah akan menurunkan produktivitas. Namun, pendapat ini tidak dapat diterima secara mutlak, sebab banyak faktor yang memengaruhi produktivitas tersebut. Apalagi di lembaga pendidikan, sulit menentukan ukuran produktivitas. Jika produktivitas merupakan fungsi dari proses dikali hasil, akan lahir formula $P = f(p.H)$. P adalah produktivitas, f adalah fungsi, p adalah proses, dan H adalah hasil.

Merujuk pada formula dasar ini, tentu akan sangat sulit mengukur proses pendidikan. Motivasi pegawai yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas. Akan tetapi, faktor siswa tidak kalah pentingnya, demikian juga lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat. Bagi administrator atau manajer, yang paling utama perlu mendapatkan perhatian adalah upaya membangkitkan motif kerja staf. Ada beberapa faktor yang memengaruhi motivasi, yaitu gaya kepemimpinan administrator, sikap individu, dan situasi kerja.

1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjadi tertekan dan tak acuh dalam bekerja. Namun, manusia dengan tipe X menurut McGregor atau manusia kekanak-kanakan menurut Argyris perlu didekati secara otoriter. Manusia dengan tipe Y menurut McGregor atau manusia dewasa menurut Argyris perlu didekati secara demokratis. Dengan demikian, perilaku kepemimpinan yang cocok adalah kepemimpinan situasional (*situational leadership*). Tugas pimpinan di sini antara lain adalah membangun kesadaran karyawannya. Bentuk-bentuk kesadaran itu antara lain:

- a. rasa malu jika melanggar peraturan;
- b. gaya kerja konsisten menurut situasi;

- c. tidak menunda pekerjaan yang dapat diselesaikan sekarang;
- d. membantu rekan yang memerlukan bantuan; dan
- e. tepat waktu.

2. Sikap Individu

Ada individu yang statis dan ada pula individu yang dinamis. Demikian juga, ada individu yang bermotivasi kerja tinggi dan ada pula yang bermotivasi kerja rendah. Situasi dan kondisi di luar diri individu memberi pengaruh terhadap motivasi. Akan tetapi yang paling menentukan adalah individu itu sendiri. Karakteristik individu yang mendukung menurunnya motivasi adalah:

- a. sikap tidak mau meraih prestasi baru;
- b. rasa cepat puas;
- c. *cingcong* atau usil; dan
- d. lemah fisik.

3. Situasi Kerja

Lingkungan kerja, jarak tempuh, dan fasilitas yang tersedia dapat membangkitkan motivasi, jika persyaratan terpenuhi. Tetapi apabila persyaratan tersebut tidak diperhatikan, maka dapat menekan motivasi. Orang dapat bekerja dengan baik jika faktor pendukungnya terpenuhi. Sebaliknya, pekerja dapat menjadi frustrasi jika faktor pendukung yang dia kehendaki tidak tersedia. Ketiga faktor di atas tidak dapat dipisahkan. Gaya kepemimpinan, sikap individu, dan situasi kerja adalah penentu motivasi. Dengan demikian, motivasi merupakan fungsi dari gaya kepemimpinan sikap individu, dan situasi kerja atau $M = f(K.I.S)$. M adalah motivasi, f adalah fungsi, K adalah gaya kerja kepemimpinan, I adalah sikap individu, dan S adalah situasi kerja.

C. Definisi Partisipasi

Secara etimologis partisipasi berasal dari kata Inggris '*participation*' yang artinya pengambilan bagian. Dalam bahasa Belanda, partisipasi disebut dengan '*participatie*' yang artinya penyertaan. Bahasa Indonesia kemudian menerjemahkan partisipasi sebagai perihal turut berperan serta dalam suatu kegiatan.

Dengan demikian, ada dua hal pokok dalam partisipasi yakni mengambil bagian dan penyertaan atau berperan serta. Pemberlakuan otonomi daerah, secara normatif, merupakan peluang untuk membuka ruang partisipasi masyarakat dalam proses penyusunan dan implementasi kebijakan. Secara konseptual partisipasi merupakan implementasi dari sistem pemerintahan demokrasi dari rakyat oleh rakyat dan untuk rakyat. Dalam Undang-Undang Pemerintahan Daerah dikatakan bahwa dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan daerah sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, pemerintahan daerah – yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas pembantuan – diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan, dan **peran serta masyarakat**, serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan, dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Dengan demikian, partisipasi masyarakat dilaksanakan pada otonomi daerah karena dua alasan, yakni: (1) amanat konstitusi, dan (2) pelaksanaan kewenangan mengatur dan mengurus oleh pemerintah daerah. Dengan latar belakang ini, maka partisipasi masyarakat dalam era desentralisasi sebetulnya merupakan partisipasi yang *given* (diberikan). Meskipun demikian, dalam konteks sejarah ketatanegaraan, partisipasi yang sekarang merupakan pembaharuan atas praktik sentralisasi di masa lalu.

Partisipasi masyarakat mempunyai fungsi yang sangat penting dalam pemerintahan, karena tanpa adanya partisipasi masyarakat maka penyelenggaraan pemerintahan tidak akan berjalan secara maksimal. Partisipasi terbentuk apabila adanya keikutsertaan masyarakat terhadap kegiatan atau program yang diberikan oleh pemerintah. Tanpa adanya partisipasi dari masyarakat program dan rencana yang diberikan oleh pemerintah tidak akan berjalan dengan harapan pemerintah.

Menurut Syafiie (2001: 142), "Partisipasi adalah penentuan sikap dan keterlibatan hasrat setiap individu dalam situasi dan kondisi organisasinya, sehingga pada akhirnya mendorong individu tersebut untuk berperan serta dalam pencapaian tujuan organisasi, serta ambil bagian dalam setiap pertanggungjawaban bersama." Menurut pendapat di atas partisipasi dapat menentukan sikap dan keterlibatan setiap individu dalam setiap organisasi, sehingga dapat mendorong individu untuk berperan serta dalam partisipasi sehingga tujuan organisasi dapat terlaksana.

Partisipasi masyarakat menurut Isbandi (2007: 27) adalah keikutsertaan masyarakat dalam proses pengidentifikasian masalah dan potensi yang ada di masyarakat, pemilihan dan pengambilan keputusan tentang alternatif solusi untuk menangani masalah, pelaksanaan upaya mengatasi masalah, dan keterlibatan masyarakat dalam proses mengevaluasi perubahan yang terjadi.

Partisipasi masyarakat sangat diperlukan dalam setiap kegiatan selain agar masyarakat dapat merasakan manfaatnya masyarakat juga dapat mengetahui itikad baik pemerintah. Masyarakat sadar akan pembangunan melalui partisipasi karena suatu pembangunan dari rakyat dan untuk rakyat. Partisipasi masyarakat merupakan hak dan kewajiban masyarakat oleh karena itu pemerintah berkewajiban melindungi kepentingan masyarakat tersebut melalui produk-produk hukum berupa peraturan perundang-undangan yang jelas tentang

pembangunan melalui partisipasi masyarakat, dan sebagai bentuk tanggung jawab masyarakat mereka harus berperan aktif demi terlaksananya pembangunan.

Masyarakat yang tingkat keberdayaannya masih rendah dianggap berdaya apabila ia mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, peningkatan kemampuan permodalan, pengembangan usaha, dan pengembangan kelembagaan usaha bersama dengan menerapkan prinsip gotong royong, keswadayaan, dan partisipasi. Keikutsertaan masyarakat sangat penting di dalam keseluruhan proses pembangunan. Partisipasi masyarakat dalam program pemberdayaan selayaknya mencakup keseluruhan proses mulai dari awal sampai tahap akhir.

Suharto (2004: 8) sangat menekankan pentingnya keterlibatan masyarakat karena menurutnya:

“Masyarakat harus berpartisipasi dalam pemberdayaan mereka sendiri karena tujuan, cara dan hasil harus dirumuskan mereka sendiri. Tingkat kesadaran masyarakat merupakan kunci dalam pemberdayaan karena pengetahuan dapat memobilisasi tindakan bagi perubahan pemberdayaan juga melibatkan akses terhadap sumber-sumber dan kemampuan untuk menggunakan sumber-sumber tersebut secara efektif.”

Keterlibatan masyarakat dalam program-program pembangunan selama ini hanya dilihat dalam konteks yang sempit bahkan hanya dipandang sebagai tenaga kasar untuk mengurangi biaya pembangunan sosial. Kondisi seperti ini mengakibatkan peran serta masyarakat terbatas hanya pada implementasi atau penerapan program saja; masyarakat tidak dikembangkan dayanya menjadi kreatif, mereka harus menerima keputusan yang sudah ditentukan pihak luar baik itu pemerintah ataupun lembaga bukan.

Secara umum pengertian dari partisipasi masyarakat dalam pembangunan adalah keberansertaan semua anggota atau wakil-wakil masyarakat untuk ikut membuat keputusan dalam proses

perencanaan dan pengelolaan pembangunan termasuk di dalamnya memutuskan rencana-rencana kegiatan yang akan dilaksanakan, manfaat yang akan diperoleh, serta bagaimana melaksanakan dan mengevaluasi hasil pelaksanaannya.

Melihat dampak penting dan positif dari perencanaan partisipatif, dengan adanya partisipasi masyarakat yang optimal dalam perencanaan diharapkan dapat membangun rasa kepemilikan yang kuat di kalangan masyarakat terhadap hasil-hasil pembangunan yang ada. Geddesian dalam Soemarmo (2005: 26) mengemukakan bahwa pada dasarnya masyarakat dapat dilibatkan secara aktif sejak tahap awal penyusunan rencana. Keterlibatan masyarakat dapat berupa: (1) pendidikan melalui pelatihan; (2) partisipasi aktif dalam pengumpulan informasi; (3) partisipasi dalam memberikan alternatif rencana dan usulan kepada pemerintah.

Kaho (2002: 115) menyatakan tahap-tahap dari partisipasi masyarakat dapat terjadi dalam 4 (empat) jenjang, yaitu "*participation in decision making, participation in implementation, participation in benefits, participation in evaluation.*"

Partisipasi dalam pembuatan suatu keputusan sangat diperlukan dikarenakan menyangkut nasib masyarakat sendiri. Mubyarto menyatakan hal yang sama seperti dikutip oleh Kaho (2002: 115), "Dalam keadaan yang paling ideal, diikutsertakannya masyarakat untuk membuat 'putusan politik' yang menyangkut nasib mereka, adalah ukuran tingkat partisipasi masyarakat."

Tahap partisipasi kedua yaitu partisipasi dalam pelaksanaan. Menurut pendapat Uphoff, yang dikutip oleh Kaho (2002: 115-116), "Partisipasi dapat dilakukan melalui keikutsertaan masyarakat dalam memberikan kontribusi guna menunjang pelaksanaan pembangunan yang berguna bagi pelaksana pembangunan."

Tahapan partisipasi ketiga yaitu partisipasi dalam pemanfaatan hasil. Hasil dari setiap kegiatan hendaknya dapat dirasakan oleh

masyarakat sebagai langkah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut seiring dengan pendapat Kaho (2002: 116), yaitu “Anggota masyarakat berhak untuk berpartisipasi dalam menikmati setiap usaha bersama yang ada. Demikian pula halnya dengan penyelenggaraan pemerintahan daerah, rakyat, atau masyarakat daerah harus dapat menikmati hasilnya secara adil.

Tahapan yang terakhir dari partisipasi dalam evaluasi. Setiap penyelenggara kehidupan bersama, dapat dinilai berhasil apabila dapat memberikan manfaat bagi masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Kaho (2002: 115), yaitu: “Sudah sepantasnya masyarakat diberi kesempatan menilai hasil yang telah dicapai. Demikian pula dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, masyarakat dapat dijadikan sebagai hakim yang adil dan jujur dalam menilai hasil yang ada.”

Pendapat di atas dapat diuraikan apabila masyarakat diberikan kesempatan untuk memberi penilaian terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah, masyarakat dapat dijadikan hakim untuk menilai hasil dari kinerja aparat pemerintah di daerah.

Lebih lanjut dikatakan Juliantara (2002: 89-90) bahwa tujuan pengembangan partisipasi adalah: *pertama*, bahwa partisipasi akan memungkinkan rakyat secara mandiri (otonom) mengorganisasi diri, dan dengan demikian akan memudahkan masyarakat menghadapi situasi yang sulit, serta mampu menolak berbagai kecenderungan yang merugikan. *Kedua*, suatu partisipasi tidak hanya menjadi cermin konkret peluang ekspresi aspirasi dan jalan memperjuangkannya, tetapi yang lebih penting lagi bahwa partisipasi menjadi semacam garansi bagi tidak diabaikannya kepentingan masyarakat. *Ketiga*, bahwa persoalan-persoalan dalam dinamika pembangunan akan dapat diatasi dengan adanya partisipasi masyarakat.

Alexander Abe (2002: 81) mengemukakan pengertian perencanaan partisipatif sebagai berikut:

“Perencanaan partisipatif adalah perencanaan yang dalam tujuannya melibatkan kepentingan masyarakat, dan dalam prosesnya melibatkan rakyat (baik secara langsung maupun tidak langsung) tujuan dan cara harus dipandang sebagai satu kesatuan. Suatu tujuan untuk kepentingan rakyat dan bila dirumuskan tanpa melibatkan masyarakat, maka akan sangat sulit dipastikan bahwa rumusan akan berpihak pada rakyat.”

Lebih lanjut Abe mengemukakan langkah-langkah dalam perencanaan partisipatif yang disusun dari bawah yang dapat digambarkan sebagai tangga perencanaan sebagai berikut:

- a. Penyelidikan, adalah sebuah proses untuk mengetahui, menggali, dan mengumpulkan persoalan-persoalan bersifat lokal yang berkembang di masyarakat
- b. Perumusan masalah, merupakan tahap lanjut dari proses penyelidikan. Data atau informasi yang telah dikumpulkan diolah sedemikian rupa sehingga diperoleh gambaran yang lebih lengkap, utuh, dan mendalam.
- c. Identifikasi daya dukung, dalam hal ini daya dukung diartikan sebagai dana konkret (uang) melainkan keseluruhan aspek yang bisa memungkinkan target yang telah ditetapkan.
- d. Rumusan tujuan. Tujuan adalah kondisi yang hendak dicapai, suatu keadaan yang diinginkan (diharapkan), dan karena itu dilakukan sejumlah upaya untuk mencapainya.
- e. Langkah rinci. Penetapan langkah-langkah adalah proses penyusunan apa saja yang akan dilakukan. Proses ini merupakan proses membuat rumusan yang lebih utuh, perencanaan dalam sebuah rencana tindak.
- f. Merancang anggaran, di sini bukan berarti menghitung uang, melainkan suatu usaha untuk menyusun alokasi anggaran atau sumber daya yang tersedia.

Rumusan FAO yang dikutip Mikkelsen (2005: 64) menyatakan bahwa partisipasi adalah keterlibatan masyarakat dalam perubahan

yang ditentukan sendiri dalam rangka pembangunan diri, kehidupan, dan lingkungan mereka dengan cara memantapkan dialog antara masyarakat setempat dengan para staf yang melaksanakan persiapan, pelaksanaan, dan *monitoring* proyek. Hal ini agar mereka memperoleh informasi mengenai konteks lokal dan dampak-dampak sosial yang ditimbulkan dengan keberadaan proyek tersebut.

Pusic dalam Isbandi (2007: 206-207) menyatakan bahwa perencanaan pembangunan tanpa memperhatikan partisipasi masyarakat akan menjadi perencanaan di atas kertas. Berdasarkan pandangannya, partisipasi atau keterlibatan warga masyarakat dalam pembangunan desa dilihat dari 2 hal, yaitu:

1. Partisipasi dalam perencanaan

Segi positif dari partisipasi dalam perencanaan adalah program-program pembangunan desa yang telah direncanakan bersama, sedangkan segi negatifnya adalah adanya kemungkinan tidak dapat dihindari pertentangan antarkelompok dalam masyarakat yang dapat menunda atau bahkan menghambat tercapainya keputusan bersama. Di sini dapat ditambahkan bahwa partisipasi secara langsung dalam perencanaan hanya dapat dilaksanakan dalam masyarakat kecil, sedangkan untuk masyarakat yang besar sukar dilakukan. Namun, dapat dilakukan dengan sistem perwakilan. Masalah yang perlu dikaji adalah apakah yang duduk dalam perwakilan benar-benar mewakili warga masyarakat?

2. Partisipasi dalam pelaksanaan

Segi positif dari partisipasi dalam pelaksanaan adalah bahwa bagian terbesar dari program (penilaian kebutuhan dan perencanaan program) telah selesai dikerjakan. Tetapi segi negatifnya adalah kecenderungan menjadikan warga negara sebagai objek pembangunan. Warga hanya dijadikan pelaksana pembangunan tanpa didorong untuk mengerti dan menyadari

permasalahan yang mereka hadapi dan tanpa ditimbulkan keinginan untuk mengatasi masalah. Sehingga warga masyarakat tidak secara emosional terlibat dalam program, yang berakibat kegagalan seringkali tidak dapat dihindari.

Menurut Isbandi (2007: 208) dalam perkembangan pemikiran tentang partisipasi masyarakat dalam upaya pengembangan suatu komunitas, belumlah cukup hanya melihat partisipasi masyarakat hanya pada tahapan perencanaan dan pelaksanaan program pembangunan. Partisipasi masyarakat hendaknya pula meliputi kegiatan-kegiatan yang tidak diarahkan (nondirektif), sehingga partisipasi masyarakat meliputi proses-proses:

- a. tahap asesmen;
- b. tahap perencanaan alternatif program atau kegiatan;
- c. tahap pelaksanaan (implementasi) program atau kegiatan;
- d. tahap evaluasi (termasuk di dalamnya evaluasi input, proses, dan hasil).

Berdasarkan hal di atas, dapat dilihat bahwa partisipasi yang dilakukan masyarakat bersama-sama pihak terkait lainnya dalam berbagai tahapan pembangunan akan menghasilkan konsensus dalam kebijakan pembangunan, dan sekaligus melatih masyarakat menjadi lebih pandai khususnya dalam penanganan masalah-masalah yang muncul di masyarakat.

Di lain pihak, Mikkelsen (2005: 65) menyebutkan bahwa secara garis besar ada 2 pendekatan dalam hal partisipasi, yaitu: (1) partisipasi datang dari masyarakat sendiri, merupakan tujuan dalam proses demokrasi. Namun demikian sedikit saja masyarakat yang mau melakukan pendekatan partisipasi secara sukarela dalam kegiatan pembangunan; (2) partisipasi dengan motivasi positif yang bersifat memaksa. Dengan pendekatan ini masyarakat dipaksa untuk melakukan partisipasi dalam pembangunan dengan motivasi agar dapat melaksanakan dan

menikmati hasil pembangunan secara lebih baik. Selain itu, partisipasi dapat dilaksanakan dengan tingkat paksaan dan sukarela yang berbeda-beda, serta tingkat keaktifan masyarakat yang berbeda-beda pula.

Namun demikian, guna mencapai keberhasilan pembangunan, partisipasi aktif, dan sukarela merupakan hal ideal yang harus diupayakan. Pendekatan partisipatif dalam perencanaan pembangunan menjadikan masyarakat tidak hanya dianggap sebagai objek pembangunan semata, tetapi juga sebagai subjek dalam pembangunan. Pembangunan yang berorientasi pada masyarakat berarti hasil pembangunan yang akan dicapai akan bermanfaat dan berguna bagi masyarakat, selain itu risiko akan ditanggung pula oleh masyarakat.



Bab VI

BUMDes

Pada awalnya, Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) bertujuan mendorong atau menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat dan budaya setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk dikelola oleh masyarakat melalui program atau proyek pemerintah dan pemerintah daerah. Sebagai sebuah usaha desa, pembentukan BUMDes diharapkan mampu memaksimalkan potensi masyarakat desa dari aspek ekonomi, sumber daya alam, dan sumber daya manusianya. Secara spesifik, pendirian BUMDes untuk menyerap tenaga kerja desa, meningkatkan kreativitas dan membuka peluang usaha ekonomi produktif mereka yang berpenghasilan rendah. Sasaran pemberdayaan ekonomi masyarakat desa melalui BUMDes bertujuan untuk melayani masyarakat desa dalam mengembangkan usaha produktif. Tujuan lainnya adalah untuk menyediakan media beragam usaha dalam menunjang perekonomian masyarakat desa sesuai dengan potensi desa dan kebutuhan masyarakat.

Tabel 2

Pengembangan Potensi Usaha Ekonomi Desa Melalui BUMDes

| NO | JENIS USAHA/ BISNIS | CONTOH |
|----|--|--|
| 1 | Bisnis Sosial (<i>Social Business</i>) Sederhana: "Memberikan pelayanan umum (<i>servicing</i>) kepada masyarakat dan memperoleh keuntungan finansial" (Pasal 19) | <ul style="list-style-type: none"> a. air minum desa; b. usaha listrik desa; c. lumbung pangan; dan d. sumber daya lokal dan teknologi tepat guna lainnya. |
| 2 | Bisnis Penyewaan (<i>Renting</i>) Barang: "Untuk melayani kebutuhan masyarakat Desa dan ditujukan untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa." (Pasal 20) | <ul style="list-style-type: none"> a. alat transportasi; b. perkakas pesta; c. gedung pertemuan; d. rumah toko; e. tanah milik BUMDes; dan f. barang sewaan lainnya. |
| 3 | Usaha Perantara (<i>Broker</i>): "Yang memberikan jasa pelayanan kepada masyarakat." (Pasal 21) | <ul style="list-style-type: none"> a. jasa pembayaran listrik; b. pasar desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat; dan c. jasa pelayanan lainnya. |

| | | |
|---|---|---|
| 4 | <p>Bisnis yang Berproduksi dan/atau Berdagang (<i>Trading</i>): “Barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dipasarkan pada skala pasar yang lebih luas.” (Pasal 22)</p> | <ul style="list-style-type: none"> a. pabrik es; b. pabrik asap cair; c. hasil pertanian; d. sarana produksi pertanian; e. sumur bekas tambang; dan kegiatan bisnis produktif lainnya |
| 5 | <p>Bisnis Keuangan (<i>Financial Business</i>): “Yang memenuhi kebutuhan usaha-usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi desa.” (Pasal 23)</p> | <p>Memberikan akses kredit dan pinjaman yang mudah diakses oleh masyarakat desa.</p> |
| 6 | <p>Usaha Bersama (<i> Holding</i>): sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan (Pasal 24)</p> | <ul style="list-style-type: none"> f. dapat berdiri sendiri serta diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUMDes agar tumbuh menjadi usaha bersama. g. dapat menjalankan kegiatan usaha bersama meliputi: <ol style="list-style-type: none"> 1) pengembangan kapal Desa berskala besar untuk mengorganisir nelayan kecil agar usahanya menjadi lebih ekspansif; 2) Desa Wisata yang mengorganisir rangkaian jenis usaha dari kelompok masyarakat; dan 3) kegiatan usaha bersama yang mengkonsolidasikan jenis usaha lokal lainnya. |

Sumber: Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Klaten.

A. Jenis-Jenis BUMDes

Kamaroesid (2017) menyebutkan jenis-jenis BUMDes:

1. BUMDes Banking

BUMDes yang bertipe banking atau semacam lembaga keuangan mikro sebenarnya hadir paling awal sebelum hadir BUMDes tipe-tipe lain, bahkan sebelum istilah BUMDes itu sendiri lahir. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang hadir dalam desa adat di Bali merupakan contoh *village banking* yang terkemuka. Belakangan sejumlah kabupaten membentuk BUMDes LKM secara mudah, sederhana, dan serentak di seluruh desa, dengan tujuan yang seragam: mengurangi jeratan warga masyarakat dari rentenir sekaligus mempermudah akses kredit bagi warga masyarakat dari rentenir sekaligus mempermudah akses kredit bagi warga masyarakat terutama kaum miskin.

2. BUMDes Serving

Selain BUMDes banking, BUMDes serving mulai tumbuh secara inkremental di banyak desa. Keterbatasan air bersih dan ketidakmampuan sebagian besar warga mengakses air bersih, mendorong banyak desa mengelola dan melayani air bersih dengan wadah BUMDes atau PAM Desa.

3. BUMDes Brokering dan Renting

Sebelum ada BUMDes sebenarnya sudah ada banyak desa yang menjalankan usaha desa dalam bentuk jasa pelayanan atau jasa perantara seperti pelayanan pembayaran traktor, dan juga pasar desa. Ini adalah bisnis sederhana, bahkan bisa melakukan monopoli, dengan *captive market* yang jelas meskipun hanya beroperasi di dalam desa sendiri.

4. BUMDes Trading

BUMDes yang berdagang kebutuhan pokok dan sarana produksi pertanian mulai tumbuh di banyak desa. Ini adalah bisnis sederhana, berskala lokal dan berlingkup internal desa,

yakni melayani kebutuhan warga setempat. Sejauh ini belum ada contoh terkemuka BUMDes trading yang besar dan sukses. BUMDes yang berjenis trading ini tidak mampu mengimbangi capaian bisnis yang digerakkan oleh borjuis lokal yang memberi ciri khas satu desa satu produk. Dengan kalimat lain tampaknya belum ada BUMDes yang secara gemilang tampil sebagai penanda “satu desa satu produk”.

Tabel 3
Kecenderungan Potret Umum dan Kinerja BUMDes

| Tipe | Jenis Usaha | Tujuan dan Sifat | Kinerja | Manfaat |
|----------------|---------------|---|--|--|
| <i>Serving</i> | Air bersih | Memberikan <i>social benefit</i> , tidak <i>economic profit</i> meskipun memperoleh laba | Lancar dan sehat Didukung dengan antusias oleh warga. Pasar tidak menjadi problem, tapi sering terkendala problem teknis dan manajerial | <ul style="list-style-type: none"> • Memberi layanan dasar kepada masyarakat, terutama kaum miskin dan perempuan • Pendapat desa meningkatkan kualitas kesehatan |
| <i>Banking</i> | Simpan pinjam | Memberikan kredit kecil yang lunak dan mudah kepada warga. Umumnya dibentuk secara serentak dan seragam oleh pemerintah | Sebagian kecil yang berkembang dan sukses, sebagian besar mati suri (gulung tikar) | <ul style="list-style-type: none"> • Akses kredit/ pinjam yang mudah • Mengurangi jerat rentenir • Tetapi manfaat itu hilang jika BUMDes gulung tikar |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|---|--|--|
| <p><i>Brokering & Renting</i></p> | <p>Jasa pem bayaran listrik dan penyewaan</p> | <p>Meningkatkan pendapatan desa. Ini merupakan bisnis yang sederhana dan menguntungkan, tidak terkendala faktor pasar</p> | <p>Berjalan secara sehat dan memberikan keuntungan secara variatif tergantung skala ekonominya. Contoh: <i>urban villages</i> di DIY dapat keuntungan besar dengan bisnis penyewaan</p> | <p>Ekonomi desa semakin bergairah, pendapatan desa meningkat serta meningkatkan kinerja pembangunan desa. Traktor bahkan menjadi instrumen proteksi bagi petani</p> |
| <p><i>Trading</i></p> | <p>Bisnis saprotan dan kebutuhan pokok serta bisnis hasil pertanian</p> | <p>Internal desa: Melayani kebutuhan masyarakat setempat. Eksternal: Menjual hasil pertanian keluar dan meningkatkan pendapatan Bisnis internal desa relatif sederhana serta berskala kecil/ lokal, tetapi bisnis eksternal sangat kompleks</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Bisnis internal berjalan dan berkembang dengan skala kecil • Bisnis eksternal rentan dan mati suri karena keterbatasan (kualitas, skala, kapasitas, modal, pasar) | <ul style="list-style-type: none"> • Masyarakat setempat mudah memperoleh kebutuhan pokok dan saprotan, bisa dengan cara kredit. • Bisnis eksternal belum memberikan manfaat secara signifikan |

| | | | | |
|-----------------|-------------|--|--|---|
| <i> Holding</i> | Desa wisata | Mengkonsolidasikan berbagai jenis usaha lokal yang terkait dengan desa wisata, guna meningkatkan pendapatan masyarakat dan PADes. Bisnis ini khas dan prospektif bagi desa-desa yang memiliki potensi wisata | <ul style="list-style-type: none"> • Berkembang secara sehat, kokoh dan berkelanjutan | Menggairahkan perekonomian desa dan membuka lapangan pekerjaan, sekaligus meningkatkan pendapat desa dan masyarakat |
|-----------------|-------------|--|--|---|

Sumber: Sutoro Eko (2014: 256) dalam Kamaroesid (2017: 7)

B. Tahapan-Tahapan dalam Pembentukan BUMDes

Untuk mendirikan BUMDes, ada tahapan-tahapan yang dilakukan oleh perangkat desa, terutama kepala desa yang kelak akan menjadi Komisaris BUMDes. Pendirian BUMDes harus dilakukan melalui inisiatif desa yang dirumuskan secara partisipatif oleh seluruh komponen masyarakat desa. BUMDes berdiri dapat juga hasil inisiatif Pemerintah Kabupaten sebagai bentuk intervensi pembangunan perdesaan untuk mendukung pembangunan daerah.

Secara umum ada tiga tahapan yang dilalui oleh proses pembentukan BUMDes yang ideal. Tahapan-tahapan tersebut adalah:

Tahap I: Membangun kesepakatan antara masyarakat desa dan pemerintah desa untuk pendirian BUMDes yang dilakukan melalui musyawarah desa. Kepala Desa mengusulkan kepada BPD agar mengadakan musyawarah desa dengan mengundang Panitia pembentukan BUMDes, anggota BPD dan pemuka masyarakat serta lembaga kemasyarakatan yang ada di desa. Tujuan dalam pertemuan musyawarah desa untuk merumuskan:

- Nama, kedudukan, dan wilayah kerja BUMDes;
- Maksud dan tujuan pendirian BUMDes;
- Bentuk badan hukum BUMDes;
- Sumber permodalan BUMDes;
- Unit-unit usaha BUMDes;
- Struktur organisasi BUMDes;
- Pengawasan BUMDes;
- Pertanggungjawaban BUMDes; dan
- Membentuk panitia ad hoc perumusan peraturan desa tentang pembentukan BUMDes (jika diperlukan).

Secara umum, tujuan dari pertemuan Tahap I ini adalah untuk mendesain struktur organisasi. BUMDes merupakan sebuah organisasi, maka diperlukan adanya struktur organisasi yang menggambarkan bidang pekerjaan apa saja yang harus tercakup di dalam organisasi tersebut, termasuk di dalamnya mengenai bentuk hubungan kerja (instruksi, konsultatif, dan pertanggungjawaban) antarpersonel atau pengelola BUMDes.

Tahap II: Pengaturan organisasi BUMDes yang mengacu pada rumusan musyawarah desa pada Tahap I oleh Panitia Ad hoc, dengan menyusun dan mengajukan pengesahan terhadap hal-hal berikut.

Peraturan Desa tentang Pembentukan BUMDes yang mengacu pada Peraturan Daerah dan ketentuan hukum lainnya yang berlaku:

- Pengesahan Peraturan Desa tentang Pembentukan BUMDes;
- Anggaran dasar BUMDes;
- Struktur organisasi dan aturan kelembagaan BUMDes;
- Tugas dan fungsi pengelola BUMDes;
- Aturan kerja sama dengan pihak lain; dan
- Rencana usaha dan pengembangan usaha BUMDes.

Pada Tahap II ini, hal-hal yang dibahas sekaligus untuk memperjelas semua anggota BUMDes dan pihak-pihak yang berkepentingan untuk memahami aturan kerja organisasi. Oleh karena itu, disusunlah AD/ART BUMDes yang menjadi rujukan pengelola dan sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola BUMDes. Melalui penetapan sistem koordinasi yang baik memungkinkan terbentuknya kerja sama antarunit usaha dan lintas desa berjalan efektif. Penyusunan deskripsi tugas dan wewenang bagi setiap pengelola BUMDes diperlukan untuk memperjelas peran dari masing-masing orang. Maka tugas, tanggung jawab dan wewenang pemegang jabatan tidak mungkin terduplikasi, yang berimplikasi pada setiap jabatan atau pekerjaan yang terdapat dalam BUMDes diisi oleh orang-orang yang kompeten di bidangnya.

Tahap III: Pengembangan dan Pengelolaan BUMDes dengan aktivitas yang lebih operasional, yaitu merumuskan dan menetapkan sistem penggajian dan pengupahan pengelola BUMDes:

- Pemilihan pengurus dan pengelola BUMDes;
- Menyusun sistem informasi pengelolaan BUMDes;
- Menyusun sistem administrasi dan pembukuan BUMDes; dan
- Penyusunan rencana kerja BUMDes.

Pada tahap ketiga ini termasuk di dalamnya penyusunan bentuk aturan kerja sama dengan pihak ketiga, yakni kerja sama dengan pihak ketiga apakah menyangkut transaksi jual beli atau simpan pinjam penting diatur ke dalam suatu aturan yang jelas dan saling menguntungkan. Penyusunan bentuk kerja sama dengan pihak ketiga diatur secara bersama dengan Dewan Komisaris BUMDes. Selain itu, juga dibahas mengenai menyusun rencana usaha (*business plan*), yaitu penyusunan rencana usaha penting untuk dibuat dalam periode satu sampai dengan tiga tahun. Penyusunan rencana usaha juga disusun bersama dengan Dewan Komisaris BUMDes. Berbekal rencana usaha inilah para pengelola BUMDes memiliki pedoman

yang jelas apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan dalam upaya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Selain itu, kinerja pengelola BUMDes menjadi lebih terukur.

Hal penting lainnya pada Tahap III adalah proses rekrutmen dan penentuan sistem penggajian dan pengupahan. Untuk menetapkan orang-orang yang akan menjadi pengelola BUMDes dilakukan secara musyawarah dengan berdasar pada kriteria tertentu. Kriteria tersebut bertujuan agar pemegang jabatan di BUMDes mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Persyaratan atau kriteria untuk pemegang jabatan BUMDes disusun oleh Dewan Komisaris, yang selanjutnya dibawa ke dalam forum musyawarah desa untuk disosialisasikan dan ditawarkan kepada masyarakat. Setelah disetujui masyarakat melalui musyawarah desa, proses selanjutnya adalah melakukan seleksi terhadap pelamar pengelola BUMDes, memilih, serta menetapkan orang-orang yang paling sesuai dengan kriteria yang disepakati.

C. Landasan Hukum Badan Usaha Milik Desa

BUMDes ini sebenarnya telah lama digaungkan oleh pemerintah, namun kiprahnya tidak berjalan sebagaimana mestinya, jauh sebelum terbentuknya Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, pemerintah telah mengamanatkan pembentukan BUMDes dalam Pasal 108 Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 yang berbunyi “Desa dapat memiliki badan usaha sesuai dengan peraturan perundang-undangan” Kemudian pemerintah mengamanatkan lagi dalam Pasal 213 Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 berbunyi. (1) Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa. (2) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berpedoman pada peraturan perundang-undangan. (3) Badan usaha milik desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat melakukan pinjaman sesuai peraturan perundang-undangan.



Bab VII

Melihat BUMDes di Klaten

Kini mari menengok sedikit cerita pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, Jawa Timur. Bagaimana pemberdayaan BUMDes bisa efektif dan aspek-aspek apa saja yang memengaruhinya akan dipaparkan pada bab ini. Namun sebelum itu, mari kita pahami kondisi geografis dan sosial di Klaten, Jawa Tengah.

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah pada Maret 2019 sampai Oktober 2019 (tujuh bulan). Penelitian dilakukan dengan melakukan penyebaran angket pada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang memegang peran dalam pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, yaitu:

1. Kepala Daerah, DPRD, Kepala Dinas atau instansi teknis terkait dengan pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, yaitu:
 - a. Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappeda)
 - b. Dinas Pemberdayaan dan Masyarakat Desa (Dispermasdes).
 - c. Camat se-Kabupaten Klaten.
 - d. Kepala Desa dan BUMDes se-Kabupaten Klaten.

2. Perguruan tinggi, pengurus koperasi, kelompok binaan pemberdayaan, tokoh masyarakat, media massa desa.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Variabel penelitian ini terdiri dari empat variabel bebas dan satu variabel terikat. Adapun variabel bebasnya adalah Kepemimpinan pemerintahan desa (X_1), Kompetensi Aparat (X_2), Motivasi (X_3), Partisipasi Masyarakat (X_4) dan variabel terikatnya Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa/BUMDes (Y). Kemudian, model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi dengan empat variabel independen dan satu variabel dependen.

A. Gambaran Umum Kabupaten Klaten

Sebagai daerah yang kaya akan berbagai sumber daya, Kabupaten Klaten memiliki berbagai potensi untuk dikembangkan secara maksimal, baik di bidang wisata, pertanian, perikanan, maupun industri. Letak Kabupaten Klaten di antara Kota Surakarta dan Provinsi Yogyakarta dianggap strategis sebagai jalur pariwisata provinsi Jawa Tengah dan provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Kabupaten Klaten memiliki 26 kecamatan yang terbagi atas 391 desa dan 10 kelurahan. Ibukota kabupaten ini berada di Kota Klaten, yang terdiri atas tiga kecamatan yaitu Klaten Utara, Klaten Tengah, dan Klaten Selatan. Adapun jumlah penduduk Kabupaten Klaten saat ini sudah lebih dari 1 juta orang sehingga pembentukan BUMDes diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Tabel 4 Rincian Dana Desa Untuk 391 Desa di Kabupaten Klaten

| No. | Rincian | Jumlah (dalam ribuan rupiah) |
|-----|---------------------------|------------------------------|
| 1. | Alokasi Dasar Per Desa | 616.345 |
| 2. | Alokasi Dasar | 240.990.895 |
| 3. | Alokasi Afirmasi | 11.765.680 |
| 4. | Alokasi Formula | 68.763.719 |
| | Total Dana yang diperoleh | 321.520.294 |

Salah satu BUMDes di Klaten yang berhasil bahkan menjadi percontohan nasional dalam mengelola BUMDes adalah BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo. Dalam periode satu tahun, BUMDes ini mampu meraup pemasukan hingga miliaran rupiah dari berbagai unit usaha yang dikelola. Di urutan kedua adalah BUMDes Gumregah Desa Gununggajah Kecamatan Bayat. BUMDes ini cukup sukses mengelola potensi desa di bidang wisata dengan membuka taman wisata Watu Prahu Bukit Cinta. BUMDes yang dibentuk sekitar awal 2016 ini berhasil mendapat pemasukan lebih dari 50 juta rupiah per bulan (Endah-budi, 2017).

Namun, tidak jarang BUMDes yang jalan di tempat dan belum mendapatkan hasil dari unit usaha yang dijalankan. Menurut Dinas Pemberdayaan dan Pemerintah Desa (Permades) Kabupaten Klaten, saat ini sudah ada 294 BUMDes yang terbentuk. Semua BUMDes tersebut beroperasi di bawah Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan BUMDes Provinsi Jawa Tengah karena dibutuhkan regulasi untuk mengisi kekosongan Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 sebagai dasar pembinaan dan mengawasi dalam mendirikan, mengelola, dan menjalankan aktivitas BUMDes. Peraturan Gubernur tersebut mempunyai prinsip:

1. berbasis potensi lokal;
2. partisipasi masyarakat;
3. pemberdayaan masyarakat berpihak kepada masyarakat dan gotong royong;
4. demokratis;
5. transparan;
6. keberagaman dan keberlanjutan.

Berdasarkan klasifikasi yang sudah dilaksanakan pada bulan April 2018, dari 294 BUMDes di kabupaten Klaten yang sudah mempunyai kriteria maju berjumlah 7 unit. Artinya 7 BUMDes ini sudah memenuhi persyaratan yang ada dalam klasifikasi. Adapun sisanya masih tergolong kriteria: berkembang 14, tumbuh 158, dan Dasar 115.

Nilai-nilai klasifikasi perkembangan BUMDes di Provinsi Jawa Tengah merujuk pada Peraturan Gubernur Nomor 18 Tahun 2018 dengan parameter dan indikator sebagai berikut:

1. Kelembagaan
 - Proses Pendirian BUMDes
 - Struktur Organisasi
 - Kepengurusan
 - Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi)
 - Kerja sama
 - Program kerja
2. Aturan/Legalitas Peraturan BUMDes
3. Usaha Bumdes
 - Unit usaha
 - Pasar
 - Keberlanjutan

4. Administrasi, pelaporan dan pertanggungjawaban
 - Pembukuan
 - Laporan
 - Pertanggungjawaban
5. Permodalan dan aset
 - Modal
 - Inventaris
 - Aset
6. Dampak BUMDes terhadap masyarakat
 - Dampak Ekonomi
 - Dampak Sosial
 - Dampak Bagi Pembangunan Desa

Pemberdayaan BUMDes merupakan bagian dari peningkatan perekonomian masyarakat yang berdaya saing untuk meningkatkan pendapatan masyarakat. Salah satu upaya untuk meningkatkan perekonomian masyarakat yang berdaya saing adalah peningkatan kemampuan kelembagaan masyarakat melalui pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten.

B. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Efektivitas Pemberdayaan BUMDes di Kab Klaten, Jawa Tengah.

1. Kepemimpinan

Faktor yang menjadi kunci dalam menyokong kesehatan dan keberlanjutan BUMDes adalah kepemimpinan, manajerial, dan tata kelola (KMT). Dalam hal ini, kepemimpinan pemerintah desa ikut memengaruhi efektivitas pemberdayaan BUMDes (Kamaroesid: 2016). Berhasil atau gagalnya BUMDes sangat bergantung pada bagaimana cara kepala desa memimpin desanya.

Dalam penyelenggaraan BUMDes di Kabupaten Klaten, kepemimpinan pemerintah desa berkaitan erat dengan efektivitas pemberdayaan BUMDes. Kepemimpinan yang baik dalam

membangun komunikasi dan suasana kerja yang kondusif menjadi aspek yang paling berpengaruh, sedangkan kemampuan sosialisasi pemimpin tentang rencana kerja dinilai masih kurang. Oleh karena itu, sosialisasi dan bimbingan teknis secara terus menerus dibutuhkan untuk mencapai pemberdayaan BUMDes yang efektif dan berkelanjutan untuk membantu menyejahterakan masyarakat desa (penelitian penulis).

Selanjutnya, dari hasil pengamatan penulis, pemimpin BUMDes di Kabupaten Klaten telah memelihara hubungan baik ke luar maupun ke dalam melalui proses komunikasi lisan dan tertulis. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan, interaksi yang terjadi antara atasan dan bawahan, antara sesama pejabat pemimpin dan antara sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dapat terlaksana berkat komunikasi yang efektif.

Demikian pula dengan pemimpin yang mampu memberikan pertimbangan dan solusi pemecahan masalah yang ditandai dengan terwujudnya stimulasi bagi para bawahan untuk semakin kreatif dan inovatif serta peningkatan kemampuan para bawahan untuk mengemukakan dan merumuskan suatu permasalahan secara baik. Tercapainya peningkatan omzet BUMDes dapat meningkatkan pendapatan asli daerah di masing-masing desa adalah berkat kreativitas dan inovasi para pemimpin desa yang mengelola BUMDes.

Peran penting pemimpin lainnya adalah mampu mengambil keputusan dan menentukan arah yang hendak ditempuh. Kedua hal tersebut merupakan saham yang sangat penting dalam kehidupan organisasi yang mana didasari oleh ketentuan dan peraturan yang berlaku. Ketentuan dan peraturan itu digunakan sebagai pedoman dan acuan untuk bertindak.

Di sisi lain, ada beberapa kendala kepemimpinan yang akhirnya berdampak pada keefektifan pemberdayaan BUMDes. Kendala tersebut adanya perbedaan orientasi terhadap tujuan tertentu pada masing-masing pejabat. Seperti sikap dan tindakan yang lebih mementingkan pencapaian akhir unit atau bagiannya sendiri daripada pencapaian akhir dari pelaksanaan pemberdayaan BUMDes. Hal tersebut tentu menunjukkan pola pikir, sikap, dan tindakan yang bersifat parsial organisasi, serta kurangnya komitmen unit atau bagian terhadap pencapaian sasaran akhir pelaksanaan pemberdayaan BUMDes.

Ada pula kendala dalam hal perbedaan orientasi waktu. Perbedaan orientasi waktu tersebut akan terlihat dari tingkat kecepatan pelaksanaan tugas atau pekerjaan suatu unit atau bagian yang dipengaruhi oleh jenis dan sifat pekerjaan yang harus diselesaikan.

Untuk mengatasi kendala tersebut, perlu dilakukan sinkronisasi usaha-usaha yang secara teratur ditujukan untuk memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan, waktu pelaksanaan, dan arah pelaksanaan. Hal itu agar dapat tercapai tindakan-tindakan yang harmonis serta disatukan dalam rangka usaha mencapai tujuan tertentu.

Tindakan lain yang dapat dilakukan adalah dengan melalui kewenangan yang diberikan, melalui konsensus bersama antarunit atau instansi terkait, melalui pedoman kerja sebagai acuan pelaksanaan kepemimpinan sehingga terarah dan sesuai petunjuk. Juga melalui forum bersama antarinstansi yang berkompeten dan forum pertemuan lainnya. Dengan demikian, seorang pemimpin akan mampu menjalankan tugasnya secara efektif sehingga pemberdayaan BUMDes menjadi lebih berhasil, efektif, dan tepat sasaran dengan memperhatikan waktu, arah pelaksanaan, dan kesatuan tindak dalam kepemimpinan.

2. Kompetensi Aparat

Kompetensi aparat memiliki kaitan erat dengan efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten (penelitian penulis). Kompetensi aparat di Kabupaten Klaten dinilai telah masuk dalam kategori baik, artinya kompetensi aparat memiliki sikap jujur, taat, dan patuh pada aturan yang berlaku. Selain itu, mereka juga loyal terhadap pekerjaan dan organisasi. Menurut Deitcher and Lipschultz (2008: 2), loyalitas adalah aparatur yang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan melakukan pekerjaan melebihi target yang ditentukan.

Sayangnya, kegiatan administrasi, pelaporan, dan pertanggungjawaban pengurus BUMDes belum secara rutin dan memenuhi ketentuan audit keuangan dan perkembangan usaha, karena kebanyakan BUMDes masih pada kriteria dasar dan tumbuh. Selain itu, pengelolaan keuangan pun belum terinci sesuai kaidah akuntansi.

Kompetensi aparat dalam administrasi pengelolaan BUMDes masih belum mampu memberikan arahan dan penyuluhan kepada pengurus BUMDes. Sehingga perlu ada pelatihan khusus bagi aparat yang tugasnya membina dan mengawasi pelaporan administrasi dan keuangan BUMDes. Sebab kemampuan dan karakteristik yang dimiliki aparat, yakni berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatan yang efektif sehingga berpengaruh terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten.

Agar kompetensi lebih efektif maka perlu adanya kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan pemegang jabatan yang sangat signifikan sebab hal ini akan memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas aparat yang bersangkutan. Selain itu, dengan membangkitkan dorongan, pikiran, atau keinginan seseorang akan memunculkan tindakan dan karakter, serta bawaan seseorang yang akhirnya memengaruhi prestasi di tempat kerja.

Berkaitan dengan pemberdayaan BUMDes, apa yang dilakukan seseorang di tempat kerja, hasil kerja yang diperoleh seseorang, dan tingkat prestasi kerja apa yang dicapai seseorang dapat bersumber dari karakteristik individu, yang dipengaruhi oleh salah satu tipe sumber kompetensi yang berbeda. Dengan kata lain, perilaku efektif seseorang di tempat kerja atau pada suatu situasi tertentu merupakan cerminan kompetensi aparat.

Untuk itu, agar kompetensi aparat dapat terlaksana secara efektif adalah dengan cara dilakukan melalui visi, misi, dan strategi organisasi, penyusunan peta jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, alur karier, pola dan pelatihan, serta rencana mutasi jabatan yang kesemuanya itu pada gilirannya berpengaruh terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah.

3. Motivasi

Berdasarkan analisis penulis, motivasi desa dan masyarakatnya terbukti menjadi hal yang penting dalam proses pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Motivasi-motivasi ini dibangun melalui pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan/masyarakat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Namun, motivasi menyediakan lapangan pekerjaan masih kurang.

Untuk mengatasi dan lebih memotivasi efektivitas pemberdayaan BUMDes, perlu dibangun sinergi/sikap saling menguatkan usaha yang sudah ada di masyarakat sehingga tidak menggerus usaha-usaha yang sudah menjadi lapangan pekerjaan dan pendapatan masyarakat. Selain itu, perangkat desa juga perlu menyediakan lapangan kerja dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Juga dengan memberikan stimulus berupa pelayanan kesehatan

gratis dan beasiswa pendidikan bagi yang berprestasi sekolahnya sampai tingkat sarjana.

4. Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat desa adalah salah satu faktor penentu keberhasilan pemberdayaan BUMDes. Menurut Isbandi (2007: 27), partisipasi masyarakat adalah keikutsertaan masyarakat dalam proses pengidentifikasian masalah dan potensi yang ada di masyarakat, pemilihan dan pengambilan keputusan tentang alternatif solusi untuk menangani masalah, pelaksanaan upaya mengatasi masalah, dan keterlibatan masyarakat dalam proses mengevaluasi perubahan yang terjadi.

Di Kabupaten Klaten, partisipasi masyarakat desa telah mampu menjalin berkomunikasi yang baik antara sesama warga masyarakat dengan pemimpin masyarakat/pemerintahan desa. Lingkungan pemerintahan mendorong terjadinya partisipasi masyarakat dan sistem pemerintahan desa, baik di dalam dan di luar sistem dapat terjalin komunikasi yang baik. Namun, bentuk partisipasi masyarakat dalam mengambil keputusan menggunakan asas musyawarah dalam mufakat masih kurang.

Untuk menciptakan keberlanjutan BUMDes yang mempunyai prospek di masa depan, perlu adanya dukungan penuh dari pemerintah desa, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya. Partisipasi masyarakat dalam pemberdayaan BUMDes sangat ditentukan oleh 3 (tiga) unsur pokok, yaitu kemauan, kesempatan, dan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi,

Agar partisipasi masyarakat aktif dapat dilakukan dengan menyediakan sarana maupun jalur komunikasi yang efektif meliputi pertemuan-pertemuan atau rembuk-rembug umum, temu wicara, konsultasi, dan penyampaian pendapat baik tertulis maupun tidak tertulis. Juga dengan perencanaan partisipatif yang merupakan salah satu metode yang efektif untuk menstimulasi keterlibatan masyarakat.

Semua ini karena partisipasi masyarakat yang efektif dipercaya akan memberikan efek positif terhadap individu warga. Misalnya dengan didapatkannya pengetahuan baru, terjadinya perubahan sikap dan kesepahaman, terbangunnya kepemimpinan dan rasa percaya diri. Selain itu, partisipasi juga dapat meningkatkan kualitas dari kebijakan yang dihasilkan, yaitu menjadi lebih mencerminkan kebutuhan masyarakat, lebih diterima dan dengan demikian lebih mudah diterapkan sehingga pada gilirannya berpengaruh terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah.

5. Pengaruh kepemimpinan pemerintah desa, kompetensi aparat, motivasi, dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes

Keempat faktor yang disebutkan sebelumnya secara bersama-sama juga memengaruhi efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Oleh karena itu, efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten untuk meningkatkan daya saing para pengelola BUMDes. Kinerja Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dispermasdes) secara berkala mengadakan penilaian perkembangan BUMDes di Kabupaten Klaten.

Kepemimpinan pemerintahan desa berjalan dengan efektif karena dituntut terus untuk melakukan evaluasi diri terhadap kinerja BUMDes. Evaluasi juga untuk mendorong motivasi aparat dan masyarakat desa agar terus menerus berusaha mencapai tujuan bersama yaitu menjadikan desa yang masyarakatnya sejahtera. Kepedulian Dispermasdes dalam memonitor kemajuan BUMDes dan memberikan penilaian, menunjukkan kompetensi aparat yang penuh inovasi dan kreatif dalam bersinergi dengan masyarakat desa untuk kemajuan dan menyejahterakan desa.

Didirikannya forum komunikasi Klaten yang merupakan perkumpulan dari sebagian BUMDes, di mana dari 391 desa saat ini sudah ada 294 desa yang telah memiliki BUMDes dengan beragam unit usaha yang dikembangkan, mulai dari wisata, kerajinan, ekonomi bisnis, dan simpan pinjam. Fungsi utamanya adalah untuk saling berbagi ilmu dan pengalaman guna mengembangkan potensi masing-masing desa. Forum komunikasi ini berbagi ilmu melalui lokakarya yang diselenggarakan dengan persetujuan bupati. Tujuannya adalah agar seluruh BUMDes menata program dengan jelas dan spesifik. Khususnya dalam hal peningkatan sumber daya manusia di masing-masing pengurus. Kegiatan tersebut menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat terhadap efektivitas BUMDes berjalan dengan positif dan menghasilkan sinergi yang baik bagi seluruh komponen terkait secara berkesinambungan guna memajukan Kabupaten Klaten.

C. Kesimpulan

Keseluruhan parameter penilaian klasifikasi perkembangan BUMDes sangat berkaitan dengan peran kepemimpinan pemerintah desa. Meski demikian, ada kurang lebih 115 BUMDes yang memiliki karakter dasar. Adapun BUMDes kriteria dasar memiliki penilaian kisaran antara 1 dan 2 yang artinya, untuk parameter kelembagaan BUMDes dalam pendiriannya: (1) tanpa kajian, belum melengkapi dokumen, (2) struktur organisasi belum lengkap, (3) pengurus yang ditetapkan dengan SK tapi belum melaksanakan kegiatan, (4) Tupoksi belum dilaksanakan secara benar. Kemampuan pemimpin membangun komunikasi sangat berperan pada penentuan tim perumus dan proses kajian usaha. Kemampuan pemimpin memecahkan masalah dan tegas dalam mengambil keputusan diperlukan pada saat mengadakan musyawarah desa dan mendorong tim menyediakan dokumen pendukung yang lengkap.

Klasifikasi BUMDes masih ada kurang lebih 273 BUMDes kriteria Tumbuh dan Dasar, menunjukkan BUMDes tersebut masih memenuhi nilai antara 1 sampai dengan 3, indikator yang terkait dengan kompetensi aparat terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes tersebut yang *belum terpenuhi* adalah **Administrasi, Pelaporan dan Pertanggungjawaban**. Pada nilai 1 sampai 3, pengelolaan administrasi dan pembukuan yang memadai, tertib dan dapat dipertanggungjawabkan merupakan kompetensi yang harus dimiliki aparat desa yang tercatat dalam struktur organisasi BUMDes.

Perolehan hasil penilaian untuk klasifikasi BUMDes, sangat selaras dengan pernyataan bahwa pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan sebagai upaya motivasi menunjukkan kemajuan dan kepercayaan masyarakat terhadap BUMDes. Namun bukan berarti menjamurnya BUMDes di kabupaten Klaten menjadi angin sejuk bagi masyarakat desa, melainkan keprihatinan yang perlu dikawal dan dimonitor dalam pelaksanaannya. Karena pada parameter dampak BUMDes terhadap masyarakat yang terkait dengan motivasi desa terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes, masih belum memenuhi ketentuan untuk kesejahteraan masyarakat tetapi bisa menggerus usaha yang ada di masyarakat.

Selain itu, partisipasi masyarakat masih perlu ditingkatkan untuk parameter usaha BUMDes dan permodalan/aset. Dengan partisipasi masyarakat usaha BUMDes dapat dipasarkan secara lokal sampai *go publik* baik nasional maupun internasional. Hal ini bisa terlaksana dengan komunikasi antara masyarakat dan pimpinan pemerintah desa, namun juga menjadi ancaman apabila usaha dimonopoli oleh sekelompok orang saja atau pimpinan pemerintah desa.

Kemudian respons masyarakat terhadap pernyataan baiknya komunikasi yang sudah terjalin menjadi bukti bahwa masyarakat percaya akan usaha pemerintah desa untuk memperjuangkan kesejahteraan masyarakat, sehingga unit usaha, pasar, dan

keberlanjutan usaha BUMDes akan menjadi tanggung jawab bersama, baik masyarakat maupun pemerintah desa.

Dari hasil analisis penulis terhadap penyelenggaraan BUMDes di Kabupaten Klaten, maka diperoleh implikasi praktis bahwa efektivitas pemberdayaan BUMDes di Kab. Klaten akan memengaruhi perkembangan perekonomian desa. Hal ini karena pendapatan asli desa belum optimal. Namun, secara positif dapat menjadi contoh bagi kabupaten-kabupaten di sekitar Klaten untuk meningkatkan efektivitas BUMDes masing-masing.

Adapun kepemimpinan pemerintah desa, kompetensi aparat, motivasi, dan partisipasi masyarakat terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes, harus diarahkan pada upaya meningkatkan perekonomian, membuka lapangan kerja, dan pemerataan ekonomi serta meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapat asli desa, yaitu melalui:

1. Kepemimpinan Pemerintah Desa
 - a. Memiliki pemimpin yang visioner, secara efektif dapat mengarahkan BUMDes menjadi berkembang maju dan berkelanjutan.
 - b. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian para penasihat, pengawas dan pelaksana operasional BUMDes dalam menjalankan tupoksi.
 - c. Pengawasan program kerja yang harus dilaksanakan.
 - d. Pengawasan legalitas BUMDes, baik peraturan desa, surat keputusan kepala desa, AD/ART, SOP, dan unit usaha yang berbadan hukum.
 - e. Mendukung penuh dalam pemilihan usaha BUMDes yang berbasis kompetensi desa.
 - f. Pengawasan dalam pengadaan modal BUMDes baik dari penyertaan modal desa, modal dari masyarakat, hibah, dan kerja sama dengan pihak ketiga.

- g. Pembinaan BUMDes dalam upaya meningkatkan penyediaan lapangan kerja, daya beli masyarakat, dan pelayanan kepada masyarakat.
2. Kompetensi Aparat
- a. Memberikan bimbingan kepada pengurus yang telah ditetapkan dengan SK Kades untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan uraian tugasnya.
 - b. Memberikan bimbingan teknis dan pelatihan-pelatihan untuk pengelolaan administrasi dan pembukuan agar tertib dan dapat dipertanggungjawabkan.
 - c. Memberikan pengawasan dalam penyusunan pertanggungjawaban dan laporan hasil audit keuangan serta pengembangan usaha.
 - d. Penetapan kantor BUMDes yang permanen dan bantuan mengelola aset.
3. Motivasi
- a. Memberikan motivasi dalam meningkatkan unit usaha BUMDes.
 - b. Memberikan motivasi BUMDes dalam meningkatkan produk usahanya untuk *go public* di kalangan nasional maupun internasional.
 - c. Memberikan motivasi kepada kepemimpinan pemerintah desa, bahwa pendirian BUMDes untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dan tidak menutup usaha yang ada pada masyarakat.
 - d. Memberikan motivasi BUMDes untuk bersinergi dengan usaha yang ada di masyarakat dan memberikan keuntungan.
 - e. Memberikan motivasi BUMDes dalam meningkatkan aset.

4. Partisipasi Masyarakat
 - a. Aktif dalam musyawarah desa dan mengkaji usaha dalam BUMDes.
 - b. Berperan dalam menggunakan produk-produk BUMDes dan berinvestasi meningkatkan modal.
 - c. Bekerja sama dengan BUMDes untuk pengembangan usaha.
 - d. Membantu menggali dan mendukung potensi desa untuk meningkatkan BUMDes dan penyediaan lapangan pekerjaan.
5. Efektivitas Pemberdayaan BUMDes
 - a. BUMDes sebagai salah satu agen perubahan di luar sektor pertanian karena status BUMDes yang terorganisir antara lain:
 - Memiliki struktur organisasi yang lengkap dan memiliki karyawan;
 - Pengurus yang sudah ditetapkan oleh SK Kades melaksanakan kegiatan sesuai jabaran tugas BUMDes;
 - b. BUMDes efektif memberikan penyediaan lapangan kerja, meningkatkan daya beli masyarakat dan pelayanan kepada masyarakat.
 - c. BUMDes melakukan kerja sama antardesa dan memberi keuntungan usaha.
 - d. BUMDes mempunyai berbagai unit usaha dan berkontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa.



Bab VIII

Penutup

Kehadiran program BUMDes merupakan bentuk komitmen pemerintah untuk mengupayakan kesejahteraan bagi masyarakat Indonesia. Program ini diadakan untuk meningkatkan jumlah desa maju dan menurunkan jumlah desa tertinggal (desa pra-madya) dan sangat tertinggal (desa pratama). Oleh sebab itu, program ini perlu terus ditingkatkan dan dievaluasi agar semakin efektif guna mencapai kesejahteraan masyarakat desa.

Kepemimpinan pemerintahan desa menjadi salah satu faktor pertama yang berpengaruh signifikan terhadap peningkatan pemberdayaan BUMDes. Hal ini terbukti dengan hasil analisis penulis terhadap penyelenggaraan BUMDes di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Kepemimpinan sangat perlu diperhatikan agar pemberdayaan BUMDes lebih efektif. Oleh karena itu, perlu dibangun pola kepemimpinan dengan komunikasi dan penciptaan suasana kerja yang kondusif, membantu memecahkan masalah aparatur, dan tegas dalam mengambil keputusan.

Faktor kedua adalah kompetensi aparat, sebagaimana di Kabupaten Klaten terlihat memberikan pengaruh yang positif dan

signifikan terhadap pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten. Sehingga penting untuk memberikan perhatian kepada kompetensi aparat yang meliputi tingkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang dimiliki aparat.

Selanjutnya, motivasi menjadi faktor ketiga yang ikut memberikan pengaruh terhadap pemberdayaan BUMDes. Di Kabupaten Klaten, motivasi memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten, meski secara faktual motivasi tersebut masih belum optimal. Oleh sebab itu, penting untuk menjaga dan meningkatkan motivasi tersebut dengan memperhatikan kesungguhan dalam kerja kelompok, pemberian penghargaan, dan aktualisasi diri bagi masyarakat/perangkat desa. Harapannya adalah peningkatan motivasi tersebut menjadi lebih memadai terhadap efektivitas pemberdayaan BUMDes.

Faktor keempat, yaitu partisipasi masyarakat. Di Kabupaten Klaten partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pemberdayaan BUMDes masih kurang dilibatkan meskipun berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUMDes. Sehingga partisipasi masyarakat tersebut perlu lebih ditingkatkan, terutama dalam kegiatan identifikasi, pelaksanaan, dan evaluasi program BUMDes.

Akhirnya, keempat faktor di atas secara bersama-sama memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUMDes, khususnya di Kabupaten Klaten. Meski demikian, secara faktual pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten belum juga dikatakan efektif.

Keefektifan pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten ditentukan oleh adanya kehandalan, kualitas, dan ketepatan dalam pelaksanaan pemberdayaannya. Sehingga untuk mendukung pemberdayaan BUMDes di Kabupaten Klaten bisa dipertimbangkan hal-hal berikut.

Pertama, perlu adanya penyampaian rencana kerja secara sederhana melalui kegiatan sosialisasi antara pemangku kepentingan pemberdayaan BUMDes melalui rapat-rapat kepemimpinan yang terjadwal dan program yang terpadu. Kedua, perlu adanya pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh aparat pemerintah daerah bagi pimpinan BUMDes yang dirancang sesuai kebutuhan lapangan dengan tujuan untuk meningkatkan klasifikasi BUMDes. Ketiga, perlu adanya kearifan antara pemerintah daerah setempat untuk lebih memperhatikan pemberdayaan BUMDes dengan memberikan porsi motivasi yang cukup memadai, misalnya motivasi pembinaan SDM dan upaya promosi BUMDes, baik usaha di bidang wisata maupun pertanian serta kerajinan masyarakat desa. Keempat, perlu adanya saluran komunikasi melalui media universal seperti internet atau media sosial sebagai salah satu wadah atau media terkait pelaporan secara terintegrasi. Selain itu, juga penting bagi masyarakat dalam menyampaikan pendapatnya untuk memaksimalkan perannya dalam pemberdayaan BUMDes. Kelima, meningkatkan keterampilan kewirausahaan di antara anggota-anggota masyarakat yang menjadi mitra, khususnya pelaku BUMDes. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan program-program Pemda maupun bekerja sama dengan pengusaha besar dalam meningkatkan kapasitas pengusaha mikro dan kecil untuk dapat mengelola usahanya secara efektif yang kemudian juga ikut meningkatkan penghasilan pendapatan serta peluang kerja. Keenam, adanya Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan BUMDes Provinsi Jawa Tengah menjadi contoh bagi provinsi lainnya untuk membantu efektivitas pemberdayaan BUMDes di masing-masing desa.

Daftar Pustaka

- Abdussamad Yuriko. 2016. *Sistem Pelayanan Administrasi*. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- Abe, Alexander. 2002. *Perencanaan Daerah Partisipatif*. Solo: Pondok Edukatif.
- Adair, J. 2006. *Kepemimpinan yang Memotivasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Adi, Isbandi rukminto. 2007. *Intervensi Komunitas Pengembangan Masyarakat Sebagai Upaya Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Ahmad, Hartini and Hamid Mahmood Gelaidan. 2011. "Organisational Culture, Leadership Styles and Employee's Affective Commitment to Change: A Case of Yemen Public Sector." *Journal of Organizational Management Studies*. <http://www.ibimapublishing.com/journals/JOMS/joms.html> Vol. 2011. Article ID 722551, 10 pages DOI: 0.5171/2011.722551
- Alkahtani, A. H., Abu-Jarad, I., Sulaiman, M., & Nikbin, D. 2011. "The impact of personality and leadership styles on leading change capability of Malaysian managers". *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2), 70-98.
- Amin Ibrahim. 2004. *Pokok-Pokok Analisis Kebijakan Publik (AKP)*. Bandung: Mandar Maju.
- As'ad, Mohammad. 1995. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Badan Pusat Statistik. 2018. *Hasil Pendataan Potensi Desa (Podes) 2018*, Badan Pusat Statistik. Diakses 19 Juni 2019. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/12/10/1536/hasil-pendataan-potensi-desa--podes--2018.html>
- Bass, Bernard M. 1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision".

- Bass, Bearnard M & Ronald E Riggio. 2006. *Transformational Leadership Second Edition*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Britha, Mikkelsen. 2005. *Metode Partisipatoris*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Rows.
- Denhardt, Janet V. and Denhardt, Robert B. 2007. *The New Public Service, Serving Not Steering, Expanded Edition*. London, England: M. E. Sharpe.
- Endah-budi. 2017. "Bukit Cinta Watu Prau Raup 50 Juta Per Bulan". *Sorot Klaten*. Diakses 21 Desember 2021. <https://klaten.sorot.co/berita-3756-bukit-cinta-watu-prau-raup-50-juta-per-bulan.html>
- Ermaya Suradinata. 2007. *Pemimpin dan Kepemimpinan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Gaspersz, Vincent. 2007. *Lean Six Sigma for Manufacturing and Services Industries*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Harahap, Sofyan Syafri. 1996. *Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. 2008. *Kompetensi Plus*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kamaroesid, H. 2016. *Tata Cara Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 541/XIII/10/6/2001 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan.
- Koehler, Jerry W., Panskowski. 1997. *Transformasional Leadership in Government*. Delray Beach, Florida: St. Lucie Press.
- Koswara, E. 2001. *Otonomi Daerah untuk Demokrasi dan Kemandirian Rakyat*. Jakarta: Yayasan Pariba.
- Koswara, E. 2002. *Otonomi Daerah untuk Daerah dan Kemandirian Rakyat*. Jakarta: Candi Cipta Piramida.
- Koswara, E. 2003. *Mencari Bentuk Otonomi Daerah suatu Solusi Dalam*

- Pemerintahan Negara Indonesia*. Jakarta: Pariba.
- Mariana, D. dan Angga, R. D. 2016. *Membangun Kemandirian Berbasis Aset Desa, IRE: Policy Brief*. IRE: Policy Brief.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt. 1994. *Competency Based Human Resourch Management*. London, UK: Kogan Page.
- Murley, Peter, R. 1997. *Handbook of Customers Service*. Gower Publishing Limited.
- Peraturan Gubernur Provinsi Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan Badan Usaha Milik Desa Jawa Tengah.
- Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Nomor 2 Tahun 2016 tentang Indeks Desa Membangun.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Permendesa PDIT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan, dan Pengelolaan, serta Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.
- Rasyid, R. 2007. *Makna Pemerintahan: Tinjauan Dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Yarsif Watampone.
- Robert, J. House. 1971. "A path-goal theory of leader effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, Vol.16: 321-339.
- Soemarmo. 2005. "Analisis Pelaksanaan Pendekatan Partisipatif Pada Proses Perencanaan Pembangunan di Kota Semarang (Studi Kasus Pelaksanaan Penjaringan Aspirasi Masyarakat di Kecamatan Banyumanik)". *Tesis*, Magister Administrasi Publik, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Sub Direktorat Statistik Lingkungan Hidup (ed.) 2016. *Indikator Pembangunan Berkelanjutan 2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Suharto, Edi. 2004. *Pendekatan Pekerjaan Sosial Dalam Pemberdayaan Masyarakat Miskin Konsep, Indikator, dan Strategi*.

- Suparmoko. 2002. *Ekonomi Publik untuk Keuangan dan Pembangunan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Supriatna, T. 1997. *Birokrasi, Pemberdayaan, dan Pengentasan Kemiskinan*. Bandung: Humaniora Utama Press.
- Supriatna, T. 1999. *Sistem Administrasi Pemerintahan daerah di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriatna, T. 2000. *Strategi Pembangunan dan Kemiskinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriatna, T. 2015. *Birokrasi dan Pemerintahan Daerah*. Jakarta: PT Nagakusuma Media Kreatif.
- Sutoro, Eko. 2014. *Desa Membangun Indonesia*. Forum Pengembangan Pembaharuan Desa (FPPD). Yogyakarta.
- Syafiie, Inu Kencana. 2001. *Pengantar Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Refika Aditama.
- Taffinder, P. 2006. *The Leadership Crash Course: How to Create a Personal Leadership Value*. United States of America.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.
- Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah.
- Yukl, Gary. 2009. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.

Tentang Penulis



Tyastuti Sri Lestari, S.Si., M.M. merupakan Dosen Tetap di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya. Lahir di Jakarta, 27 Maret 1967. Penulis pernah bersekolah di SD Marsudirini, SMP Marsudirini, dan SMA Marsudirini Jakarta. Pendidikan S-1 ditempuh di Universitas Indonesia jurusan Matematika, S-2 di Universitas Gunadarma jurusan Magister Manajemen, dan S-3 di Universitas Satyagama jurusan Manajemen Ilmu Pemerintahan. Penulis pernah bertugas menjadi Koospri di Rektorat Universitas Bhayangkara Jakarta Raya selama 7 tahun, kemudian menjadi dekan dan merangkap sebagai kepala bagian administrasi LSP P1 UBHARA Jaya.



Dr. Ismaniah, S.Si., M.M. merupakan Dekan Fakultas Teknik UBHARA JAYA. Lahir di Jakarta tanggal 9 Maret 1965, penulis menghabiskan masa sekolah dasar di SDN 02-Palmeriam Jakarta. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan di SMPN 97 Jakarta dan SMAN 31 Jakarta. Setelah lulus penulis berkuliah di Universitas Indonesia dengan mengambil jurusan Matematika di fakultas MIPA. Sementara Pendidikan S-2 penulis dilaksanakan di program magister Manajemen Universitas Gunadarma. Selain mengajar dan melaksanakan tugas sebagai dekan, penulis pun aktif dalam berbagai kegiatan penelitian sejak tahun 1996.