

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
PEMERINTAHAN DESA, KOMPETENSI
APARAT, MOTIVASI DAN PARTISIPASI
MASYARAKAT TERHADAP EFEKTIVITAS
PEMBERDAYAAN BUM DESA DI KABUPATEN
KLATEN PROVINSI JAWA TENGAH**

Oleh:

**TYASTUTI SRI LESTARI
153131340270003**

DISERTASI

Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Derajat dan gelar Doktor (Dr) dalam Ilmu Pemerintahan dengan Wibawa Rektor Universitas Satyagama Prof. Dr. Ir. Soenardjo Wirjoprawiro, M.Si



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI
DOKTOR ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS SATYAGAMA
JAKARTA
2020**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN
DESA, KOMPETENSI APARAT, MOTIVASI
DAN PARTISIPASI MASYARAKAT TERHADAP
EFEKTIVITAS PEMBERDAYAAN BUM DESA
DI KABUPATEN KLATEN**


Oleh :

TYASTUTI SRI LESTARI
NPM : 153131340270003

DISERTASI

Untuk memenuhi salah satu syarat Ujian guna memperoleh Derajat dan Gelar Doktor (Dr.)
dalam Ilmu Pemerintahan
Telah disetujui oleh Tim Promotor pada tanggal
Seperti tertera dibawah ini

Diperiksa dan disetujui oleh :


Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl.Eng.DEA

Ko Promotor

Tanggal : 14 / 1 - 2020


Dr. Ir. Hariatna, M.M. M.Si


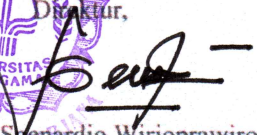
Ko Promotor

Tanggal :


Prof. Dr. Josy Adiwisata, Drs

Promotor

Tanggal :

Menyetujui,
Program Pascasarjana
Doktor,



Prof. Dr. H. Suardjo Wirjoprawiro, M.Si

Tanggal:

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tyastuti Sri Lestari
NPM : 153131340270003
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)
Program Studi : Ilmu Pemerintahan

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Disertasi yang diajukan ini adalah asli dan tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh derajat Doktor di Universitas Satyagama atau Perguruan Tinggi lainnya;
2. Disertasi ini adalah murni merupakan gagasan, rumusan dan penelitian penulis sendiri, serta dibuat sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Tim Promotor;
3. Dalam Disertasi ini, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini, dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Dengan Pernyataan ini, saya sampaikan dengan sesungguhnya dan apabila ternyata pernyataan saya tersebut diatas tidak benar, maka saya bersedia dituntut dan dibatalkan kelulusannya.

Jakarta, Juli 2020
Saya yang menyatakan



Tyastuti Sri Lestari

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DESA, KOMPETENSI APARAT, MOTIVASI DAN PARTISIPASI MASYARAKAT TERHADAP EFEKTIFITAS PEMBERDAYAAN BUM DESA DI KABUPATEN KLATEN PROVINSI JAWA TENGAH

Oleh:

Tyastuti Sri Lestari

153131340270003

Penelitian Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah, Indonesia. Perkembangan BUM Desa yang semakin pesat masih belum memenuhi persyaratan pendirian, aturan, struktur organisasi, tupoksi dan pertanggungjawabannya., sehingga pengelolaan BUM Desa dinilai kurang efektif. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, alat untuk mengumpulkan data dengan melakukan survey melalui kuesioner dan observasi lapangan. Selain itu, data sekunder diperoleh dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa di Kabupaten Klaten. Data-data ini kemudian dianalisis secara statistik menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat baik secara parsial maupun bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten. Oleh karena itu, agar pendirian BUM Desa lebih efektif, perlu upaya untuk meningkatkan kepemimpinan yang mampu membangun komunikasi, mengkaji potensi usaha, memecahkan masalah dan tegas dalam mengambil keputusan; meningkatkan kompetensi aparat melalui peningkatan kemampuan berpikir analitis dalam mengelola administrasi; memperkuat motivasi untuk meningkatkan kerja sama dengan usaha BUM Desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat untuk memperoleh fasilitas kesehatan dan pendidikan dari hasil pemberdayaan BUM Desa; Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa berkontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa.

Kata kunci: kepemimpinan, kompetensi aparat, motivasi, partisipasi masyarakat, efektivitas BUM Desa

ABSTRACT

THE IMPACT ON LEADERSHIP OF THE VILLAGE GOVERNMENT, THE GOVERNMENT OFFICIAL'S COMPETENCE, MOTIVATION, AND PARTICIPATION OF THE PEOPLE TOWARD EFFECTIVENESS OF THE EMPOWERMENT OF BUM DESA IN KLATEN REGENCY

By:

Tyastuti Sri Lestari
153131340270003

This study has a purpose to know the impact on leadership of the village government, the government official's competence, motivation and participation of the people toward effectiveness of the empowerment of BUMDesa in Klaten Regency, Central Java, Indonesia. The rapid growth of BUMDesa may still not meet the requirements of the establishment, the organizational structure, main duties and functions (tupoksi) and its accountability so that the management of BUMDesa is assumed less effective. This method of study uses a quantitative approach where the means for data collection is by conducting survey through questionnaires and field observation. In addition, the secondary data is obtained from the Agency for Rural Community Empowerment in Klaten Regency. This data is then analyzed statistically by using a multiple regression analysis. The study result shows that leadership, the government official's competence, motivation and participation of the people either partially or collectively have significant impact toward effectiveness of the empowerment of BUMDesa in Klaten Regency. Thus, to make the establishment of BUMDesa more effective, it needs an effort to improve a sense of leadership that can build a communication, review a business prospect, solve problems and become assertive in making decision; improve the government official's competence by the improvement of analytical thinking ability in managing the administration affairs; strengthen the motivation to improve a cooperation with the business of BUMDesa in order to increase the welfare of people to obtain health and education facilities based on the result of empowerment of BUMDesa. Effectiveness of the empowerment of BUMDesa has a contribution in increasing its local-own source revenue.

Key Words: *leadership, the government official's competence, motivation, participation of the people, the effectiveness of BUMDesa.*

KATA PENGANTAR

Puji serta syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan taufik serta hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan Disertasi ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah”.

Disertasi ini disusun untuk salah satu persyaratan akademik dalam rangka memperoleh Derajat dan Gelar Doktor Ilmu Pemerintahan di Universitas Satyagama, Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa dalam proses penyelesaian Disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian penyusunan Disertasi ini. Untuk itu, peneliti mengucapkan rasa terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Soenardjo Wirjoprawiro, M.Si, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Satyagama yang juga Rektor Universitas Satyagama, Jakarta.
2. Bapak Prof. Dr. Josy Adiwisastro, Drs, selaku Promotor di tengah-tengah kesibukan beliau, masih sempat memberikan bimbingan, saran dan masukan yang sangat konstruktif demi kesempurnaan tulisan ini.

3. Bapak Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA selaku Ko Promotor yang dengan kesabaran, perhatian dan keikhlasannya telah memberikan dorongan, koreksi dan saran baik dari aspek metode penelitian maupun penyajian isi Disertasi secara keseluruhan.
4. Ibu Dr. Ir. Hariatia, MM, M.Si, sebagai Ko Promotor Pembimbing yang telah membantu menyempurnakan Disertasi ini dengan sabar dan penuh pengertian.
5. Para Dosen Program Doktor Ilmu Pemerintahan Universitas Satyagama, Jakarta yang telah banyak memberikan ilmunya kepada peneliti selama masa perkuliahan.
6. Keluarga peneliti yang senantiasa memberikan doanya dan dukungan materiil, serta memberikan semangat kepada peneliti, sehingga Disertasi ini dapat selesai.
7. Semua pihak tidak dapat kami sebut satu persatu dalam ruang terbatas ini.

Peneliti berharap semoga Disertasi ini dapat bermanfaat untuk kita semua, juga bermanfaat bagi kemajuan dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang Ilmu Pemerintahan.

Akhir kata, semoga semua bantuan yang telah diberikan kepada peneliti, mendapatkan balasan kebaikan yang sepadan dari Allah SWT.

Jakarta, Juli 2020

Peneliti,

Tyastuti Sri Lestari

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	22
1.3. Pembatasan Masalah.....	24
1.4. Perumusan Masalah	24
1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian	25
1.6. Kegunaan Penelitian	26
1.7. Kerangka Pemikiran.....	27
1.8. Hipotesis.....	32
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pemerintahan	34
2.1.1. Pemerintahan Daerah.....	41
2.1.2. Pemerintahan Desa	49
2.1.2.1. Kepala Desa dan Perangkat Desa	50
2.1.2.2. Badan Permusyawaratan Desa	53
2.2. Kepemimpinan.....	55
2.2.1. Dinamika Teori Kepemimpinan.....	55
2.2.2. Definisi Kepemimpinan.....	65
2.2.3. Perilaku dan Karakter Kepemimpinan.....	69
2.2.4. Tipe-tipe Kepemimpinan Politik dan Administratif	77
2.2.5. Fungsi dan Tugas Kepemimpinan	81
2.2.6. Strata Kepemimpinan	86
2.2.7. Kredibilitas dan Akuntabilitas Kepemimpinan	89
2.2.8. Dinamika Kepemimpinan Transformasional	91
2.2.9. Definisi Kepemimpinan Transformasional.....	98
2.2.10. Motivasi dan Kinerja Kepemimpinan.....	102
2.2.11. Karakter Pemimpin Transformasional.....	106

2.2.12. Perilaku Kepemimpinan Transformasional	115
2.2.13. Pemimpin Transformasional = Pemimpin Ideal	125
2.2.14. Membenahi Sistem dan Mengkondisikan.....	133
2.2.15. Menjaga Integritas NKRI: Sebuah Indikator	136
2.3. Kompetensi Aparat	142
2.3.1. Pengertian Kompetensi	142
2.3.2. Karakteristik Kompetensi	147
2.4. Motivasi.....	148
2.4.1. Teori Motivasi Menurut Para Pakar	149
2.4.1.1. Model Disposisi Argyris	149
2.4.1.2. Model Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow	150
2.4.2. Teori Patton.....	155
2.4.3. Tiga Faktor yang Mempengaruhi Motivasi	157
2.5. Partisipasi Masyarakat	160
2.6. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa).....	170
2.6.1. Klasifikasi Jenis Usaha BUM Desa.....	175
2.6.1.1. BUM Desa <i>Banking</i>	175
2.6.1.2. BUM Desa <i>Serving</i>	175
2.6.1.3. BUM Desa <i>Brokering</i> dan <i>Renting</i>	176
2.6.1.4. BUM Desa <i>Trading</i>	176
2.6.2. Landasan Hukum Badan Usaha Milik Desa	178
2.6.2.1. Bagian Pertama Pendirian BUM Desa	178
2.6.2.2. Bagian Kedua Modal dan Kekayaan Desa.....	181
2.6.2.3. Bagian Ketiga Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga.....	182
2.6.2.4. Bagian Keempat Pengembangan Kegiatan Usaha.....	183
2.6.2.5. Bagian Kelima Pengembangan Kegiatan Usaha.....	184
2.6.3. Legalitas Usaha	185
2.6.3.1. Bentuk Usaha dan Perizinannya	185
2.6.3.2. Kesesuaian Usaha BUM Desa dengan Perencanaan Pembangunan Desa	186
2.6.3.3. Status Kepemilikan Lahan atau Lokasi Usaha.....	187
2.6.4. Tujuan Pendirian BUM Desa	187
2.6.5. Prinsip Pengelolaan BUM Desa	189
2.7. Efektifitas	190
2.8. Pemberdayaan BUM Desa	198
2.9. Hubungan Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Efektifitas Pemberdayaan	

BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah	208
2.9.1. Hubungan Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Terhadap Efektifitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah	208
2.9.2. Hubungan Kompetensi Aparat Terhadap Efektifitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah	210
2.9.3. Hubungan Motivasi Terhadap Efektifitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.....	211
2.9.4. Hubungan Partisipasi Masyarakat Terhadap Efektifitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah	211
2.10. Penelitian Terdahulu	213
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Desain Penelitian	222
3.2. Model Penelitian.....	223
3.3. Operasional Variabel	224
3.4. Populasi dan Sampel	228
3.4.1. Populasi.....	228
3.4.2. Sampel	229
3.5. Teknik dan Alat Pengumpulan Data.....	231
3.5.1. Teknik Pengumpulan Data.....	231
3.5.2. Alat Pengumpulan Data.....	232
3.6. Teknik Analisis Data.....	233
3.7. Rancangan Uji Hipotesis.....	235
3.8. Lokasi dan Jadwal Penelitian	237
3.8.1. Lokasi	237
3.8.2. Jadwal Penelitian.....	237
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian.....	238
4.1.1. Deskripsi Lokasi.....	238
4.1.2. Deskripsi Data	240
4.1.2.1. Kepemimpinan (X_1).....	240
4.1.2.2. Kompetensi Aparat (X_2).....	241
4.1.2.3. Motivasi (X_3)	243
4.1.2.4. Partisipasi Masyarakat (X_4).....	245
4.1.2.5. Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa	247
4.1.3. Pengujian Persyaratan Analisis	249
4.1.3.1. Uji Instrumen Data.....	249
4.1.3.2. Uji Asumsi Dasar.....	254
4.1.3.3. Uji Asumsi Penyimpangan Klasik	256

4.1.4. Pengujian Hipotesis	256
4.1.4.1. Pengujian Hipotesis Pertama.....	257
4.1.4.2. Pengujian Hipotesis Kedua	258
4.1.4.3. Pengujian Hipotesis Ketiga	260
4.1.4.4. Pengujian Hipotesis Keempat.....	261
4.1.4.5. Pengujian Hipotesis Kelima	263
4.2. Pembahasan	265
4.3. Temuan Hasil Penelitian dan Implikasi Praktis.....	287
4.3.1. Temuan Hasil Penelitian	287
4.3.2. Implikasi Praktis	298
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	
5.1. Kesimpulan.....	302
5.2. Rekomendasi	305
DAFTAR PUSTAKA	308
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Tingkatan Desa dan Capaian Pembangunan	6
Tabel 1.2	Rincian Dana Desa untuk 391 Desa di Kabupaten Klaten.....	9
Tabel 1.3	Pengembangan Potensi Usaha Ekonomi Desa	12
Tabel 1.4	Jumlah Penduduk Kabupaten Klaten 2018	19
Tabel 2.1	Kecenderungan Potret Umum dan Kinerja BUM Desa.....	176
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu	213
Tabel 3.1	Kisi-Kisi Operasional Variabel Kepemimpinan (X_1).....	226
Tabel 3.2	Kisi-Kisi Operasional Variabel Kompetensi Aparat (X_2).....	226
Tabel 3.3	Kisi-Kisi Operasional Variabel Motivasi (X_3)	227
Tabel 3.4	Kisi-Kisi Operasional Variabel Partisipasi Masyarakat (X_4)...	227
Tabel 3.5	Kisi-Kisi Operasional Variabel Efektifitas Pemberdayaan BUM Desa (Y)	228
Tabel 3.6	Proporsi Sampel Penelitian	229
Tabel 3.7	Jenis Kelamin	230
Tabel 3.8	Instansi	231
Tabel 3.9	Jadwal Penelitian	237
Tabel 4.1	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan X_1	241
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Aparat X_2	243
Tabel 4.3	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi X_3	244
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Masyarakat X_4	246

Tabel 4.5	Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Pemberdayaan Y....	248
Tabel 4.6	Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X_1).....	250
Tabel 4.7	Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Aparat (X_2).....	250
Tabel 4.8	Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X_3).....	251
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas Variabel Partisipasi Masyarakat (X_4).....	252
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Pemberdayaan (Y)....	252
Tabel 4.11	Hasil Uji Reliabilitas.....	254
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas	255
Tabel 4.13	Hasil Uji Linearitas.....	255
Tabel 4.14	Rekapitulasi Nilai Tolerance dan VIF	256
Tabel 4.15	Rekap Rata-Rata Nilai Klasifikasi.....	297

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Dampak Sosial Ekonomi BUM Desa.....	17
Gambar 1.2	Kerangka Pemikiran Penelitian	32
Gambar 1.3	Fasilitas Pelabuhan Utama Tanjung Priok	18
Gambar 1.4	Fasilitas Pelabuhan Utama Tanjung Priok	19
Gambar 1.5	Kerangka Pemikiran Penelitian	34
Gambar 3.1	Model Penelitian	223

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah satu-satunya negara di dunia yang menjalankan dua perubahan sekaligus, yakni demokratisasi dan desentralisasi. Indonesia sekarang menjadi rujukan pembelajaran mengenai demokratisasi dan desentralisasi dari negara-negara lainnya di dunia, karena adanya konsep-konsep yang dibuat “made in Indonesia”. Sebagai bangsa yang besar, sudah selayaknya Indonesia memberikan sumbangan pemikiran bagi kepentingan dunia. Oleh karenanya, sudah selayaknya pula apabila para akademisi dan praktisi penyelenggara pemerintahan daerah juga mengetahui dan memahami konsep-konsep “made in Indonesia” secara lebih mendalam. Setiap organisasi, termasuk organisasi negara, membutuhkan instrumen untuk menjalankan fungsi manajemen agar dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen tersebut apakah akan dilaksanakan secara terpusat atau melibatkan unit-unit tertentu dibawahnya, merupakan pilihan kebijakan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan dinamika organisasi. Secara teoritis dan empiris pengelolaan negara yang berkaitan dengan penyelenggaraan berbagai fungsi pemerintahan akan efektif dan efisien apabila menggunakan kedua asas (sentralisasi dan desentralisasi) berdasarkan berbagai pertimbangan serta berdasarkan keputusan politik rezim yang berkuasa. (Wasistiono & Polyando:2017).

Menurut Osborne mewirauahakan birokrasi merupakan bentuk dari *reinverting government*. Proses ini mendorong pemerintah dan birokrat memasukan nilai-nilai perusahaan swasta ke dalam birokrasi yang terdapat di sebuah negara. Dimasukkannya nilai-nilai swasta ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan efisiensi kinerja birokrasi. Dalam konteks ini, masyarakat secara aktif membuat program daerah kemudian diajukan ke pemerintah dan selanjutnya pemerintah berfungsi sebagai katalis yang mengarahkan, bukan melaksanakan secara langsung dan memberikan bantuan dan fokus utama dari *reinventing government* terletak pada penataan kembali peran birokrasi agar bisa merangsang pertumbuhan sektor swasta dan masyarakat luas dengan menetapkan 10 prinsip sebagai berikut:

1. Pemerintahan Katalis, dalam arti mengarahkan bukan melaksanakan;
2. Pemerintah milik rakyat, dalam arti pemerintah memberi wewenangm bukan melayani. Oleh karena itu, pemerintah bisa memberdayakan masyarakat agar mampu melayani diri sendiri;
3. Pemerintah harus bisa mendorong persaingan dalam pemberian pelayanan;
4. Pemerintah yang digerakkan oleh misi. Olehkarenanya, organisasi di dalam menjalankan tugasnya harus sesuai dengan peraturan yang ada dan misi yang telah menjadi acuannya;
5. Pemerintahan yang berorientasi pada mengejar hasil yang sesuai dengan target yang sudah ditentukan;
6. Pemerintah yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan;

7. Pemerintahan yang memiliki semangat wirausaha, bukan pemerintahan yang melakukan belanja negara;
8. Pemerintahan yang memiliki kemampuan antisipasif dalam pencegahan munculnya masalah publik;
9. Pemerintahan desentralisasi;
10. Pemerintahan yang berorientasi pada pasar dan melakukan perubahan sesuai dengan tuntutan pasar.

Pengaturan tentang desentralisasi diatur pada Pasal 18 UUD 1945 mulai dari ayat (1) sampai dengan ayat (7). Konstitusi menekankan pada pemberian otonomi yang seluas-luasnya pada daerah otonom. Asas yang digunakan adalah Asas Otonomi Daerah, yang berbeda dengan asas yang selama ini digunakan dalam berbagai peraturan perundang-undangan mengenai pemerintahan daerah yakni asas desentralisasi, asas dekonsentrasi, serta asas tugas pembantuan. Pengaturan tentang Desa merujuk pada pasal 18 B ayat (2), yang selanjutnya diatur dengan UU tersendiri (dalam hal ini sudah terwujud dalam bentuk UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa). Paradigma Baru mengenai Desa tersebut juga sejalan dengan peran kepala Desa dalam memimpin Desa di era pembaharuan Desa dalam memimpin Desa di UU No. 6 tahun 2014 menyatakan Kepala Desa/Desa Adat atau yang disebut dengan nama lain mempunyai peran penting dalam kedudukannya sebagai kepanjangan tangan negara yang dekat dengan masyarakat dan sebagai pemimpin masyarakat.

Berdasarkan rekomendasi Marwan Jafar (Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi RI, 2015), kepemimpinan yang sangat tepat untuk diterapkan dalam kerangka pembaruan Desa serta implementasi UU Desa adalah Kepemimpinan Inovatif-progresif, yaitu kepemimpinan tipe ini ditandai dengan adanya kesadaran baru mengelola kekuasaan untuk kepentingan masyarakat banyak. Model kepemimpinan ini tidak anti terhadap perubahan, membuka seluas-luasnya ruang partisipasi masyarakat, transparan serta akuntabel. Dengan pola kepemimpinan yang demikian kepala Desa tersebut justru akan mendapatkan legitimasi yang lebih besar dari masyarakatnya. Aspek paling fundamental dalam menjalankan kepemimpinan Desa adalah Legitimasi, hal ini terkait erat dengan keabsahan, kepercayaan dan hak berkuasa. Legitimasi berkaitan dengan sikap masyarakat terhadap kewenangan. Kewenangan untuk memimpin, memerintah, serta menjadi wakil atau representasi dari masyarakatnya.

Kepemimpinan inovatif - progresif memaknai pemerintahan desa sebagai proses menjalankan pemerintahan yang melibatkan partisipasi/prakarsa masyarakat, transparan serta mengedepankan akuntabilitas kinerja. Sedangkan dalam melakukan pemberdayaan desa, kepemimpinan tipe ini melakukan kaderisasi dan menyiapkan kader-kader Desa serta membuka akses untuk peningkatan kapasitas masyarakat desa.

Pembangunan desa menjadi pengungkit pembangunan dengan target capaian yang ditetapkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang memiliki dua sasaran yaitu 1). Penurunan desa tertinggal sampai

dengan 5.000 desa tertinggal, 2). Peningkatan desa menjadi paling sedikit desa mandiri (Buku I Agenda Pembangunan Nasional. Hal 5-11, 2014). Target tersebut menjadi ukuran dalam pencapaian nawacita membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka negara kesatuan. Target tersebut didukung dengan pengalokasian anggaran dana desa dalam tabel Roadmap Alokasi Dana Desa 2015-2019 sebagai berikut.

Selain itu, tergambar dari capaian target pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2015-2019 yang menitikberatkan pembangunan desa dengan pengelontoran dana desa dari APBN langsung dengan Besaran dana desa diatur setiap tahunnya dengan melihat kondisi kemampuan keuangan Negara pada setiap tahun anggaran yang disiapkan dari tahun 2015-2019 dimana Besaran dana desa yang di alokasikan cenderung meningkat disetiap tahunnya, dimana pada tahun 2017 mencapai pembiayaan sebesar Rp. 1.095.700.000,- rata-rata per desa.

Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah tertinggal dan Transmigrasi nomor 2 tahun tentang Indeks Desa Membangun secara nasional diperoleh dari indeks rata-rata nasional adalah 0,5662. Indeks sebagai alat ukur dalam melihat keberhasilan pembangunan desa dengan bertujuan untuk melihat tingkat kemandirian Desa secara nasional. Dari hasil yang didapat status Desa Tertinggal bila dibandingkan dengan batas ambang batas status tertinggal ($\leq 0,5989$). Sehingga menghasilkan penilaian yaitu:

1. Mayoritas Desa di Indonesia didominasi oleh Desa Tertinggal (Desa Pra-Madya). Untuk Desa Tertinggal (Desa Pra Madya) berjumlah 33.592 Desa

(46%) dan;

2. Desa Sangat Tertinggal (Desa Pratama) berjumlah 13.453 Desa (18%);
3. Sedangkan jumlah Desa memiliki status Desa Mandiri (Desa Sembada) terdapat 174 Desa (0.24%) sementara;
4. Desa Maju (Desa Pra Sembada) adalah 3.608 Desa (5%) dan;
5. Desa Berkembang (Desa Madya) 31% atau 22.862 desa.

Dengan demikian dapat disimpulkan sasaran capaian perkembangan berdasarkan tingkatan desa/jumlah desa sebagai berikut:

Tabel 1.1
Tingkatan Desa dan Capaian Pembangunan

No	Tingkatan Desa/Jumlah Desa	Sasaran Capaian Pembangunan
1	Untuk Desa Tertinggal (Desa Pra-Madya) berjumlah 33.592 Desa (46%) dan Desa sangat tertinggal (Desa Pratama) berjumlah 13.453 Desa (18%).	Desa tertinggal dan/atau sangat tertinggal, mengutamakan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang berorientasi pada membuka lapangan kerja dan atau usaha baru, serta bantuan penyiapan infrastruktur bagi terselenggaranya kerja dan usaha warga atau masyarakat baik dari proses produksi sampai pemasaran produk, serta pemenuhan kebutuhan atau akses kehidupan masyarakat desa;
2	Desa Berkembang (Desa Madya) 31% atau 22.882 desa	Desa berkembang, memprioritaskan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerja dan atau

		proses produksi sampai pemasaran produk, serta pemenuhan kebutuhan atau akses modal/fasilitas keuangan;
3	Sedangkan jumlah Desa memiliki status Desa Mandiri (Desa Sembada) terdapat 174 Desa (0.24%), sementara Desa Maju (Desa Pra-Sembada) adalah 3.068 Desa (5%)	Desa maju dan atau mandiri, mengembangkan kegiatan pemberdayaan masyarakat yang visioner dengan menjadikan desa sebagai lumbung ekonomi atau kapital rakyat, dimana desa dapat menghidupi dirinya sendiri memiliki kedaulatan ekonomi, serta mampu mengembangkan potensi atau sumberdaya ekonomi atau manusia dan kapital desa secara berkelanjutan

Sumber: data diolah dari berbagai sumber, 2018

Hal yang bersifat strategis dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa antara lain; penataan Desa, perencanaan Desa, kerjasama Desa, rencana investasi yang masuk ke Desa, pembentukan BUM Desa, penambahan dan pelepasan asset Desa serta kejadian luar biasa.

Pemerintah menetapkan 4 program prioritas percepatan pembangunan desa, program tersebut untuk meningkatkan produktivitas desa yaitu Prukades (Produk unggulan kawasan pedesaan), membangun Embung desa, mengembangkan BUM Desa (Badan Usaha Milik Desa), membangun Raga Desa (Sarana Olah Raga Desa) semua program dapat dibiayai dengan Dana Desa.

Dalam hal ini BUM Desa salah satu badan usaha yang merupakan perwujudan dari wirausaha desa, dimana pengelolaan secara mandiri dilakukan

oleh desa dalam mewujudkan unit-unit usaha untuk membantu peningkatan ekonomi masyarakat desa. UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa Pasal 1 ayat (6) tentang Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah Badan Usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. BUM Desa mempunyai sifat, menjadi alat desa bagi gerakan perekonomian di desa yang bercirikan semangat kolektif dan kegotongroyongan. BUM Desa mempunyai maksud, melaksanakan tugas desa dalam menyelenggarakan cabang-cabang produksi yang penting bagi desa dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dan bertujuan:

1. Meningkatkan perekonomian Desa;
2. Mengoptimalkan aset Desa;
3. Meningkatkan usaha masyarakat;
4. Mengembangkan rencana kerja;
5. Menciptakan peluang dan jaringan pasar;
6. Membuka lapangan kerja;
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan;
8. Meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.

BUM Desa memiliki nilai transformasi sosial, ekonomi dan budaya. Hal inilah yang menjadikan BUM Desa sebagai salah satu lembaga ekonomi rakyat yang berperan sebagai pilar demokrasi ekonomi.

Dengan demikian BUM Desa sebagai pilar demokrasi ekonomi karena:

1. Sebagai lembaga ekonomi masyarakat yang berperan strategis untuk menggairahkan ekonomi desa;
2. Memiliki keunikan usaha desa milik kolektif yang digerakkan oleh aksi kolektif antara pemerintah desa dan masyarakat (Public and Community Patrnership);
3. Dibentuk atas dasar komitmen bersama masyarakat desa untuk saling bekerja sama dan menggalang kekuatan ekonomi rakyat demi mewujudkan kesejahteraan dan kemakmuran masyarakat desa. pengembangan dan pembentukan BUM Desa merupakan prospek menjanjikan untuk menguatkan dan memberdayakan lembaga-lembaga ekonomi desa;
4. Pengelola BUM Desa berhak atas insentif jika mampu mencapai target yang ditetapkan selama periode tertentu.

Tabel 1.2
Rincian Dana Desa Untuk 391 Desa di Kabupaten Klaten
(dalam ribuan rupiah)

No	Rincian	Jumlah
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

Sumber: Bumdes Go

Surat Keputusan Bersama 4 Menteri tentang penyelarasan dan penguatan kebijakan percepatan pelaksanaan undang-undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa. Peraturan pelaksanaan undang-undang desa diimplementasikan dan diselaraskan

dalam bentuk surat keputusan 4 menteri yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas pemanfaatan dana desa.

Kementerian Keuangan:

1. Penganggaran dana desa dalam APBN;
2. Reformulasi kebijakan pengalokasian dana desa:
 - Memperhatikan pemerataan dan keadilan
 - Afirmasi kepada desa sangat tertinggal, tertinggal yang mempunyai jumlah penduduk miskin tinggi dan
 - Mengurangi kesenjangan penyediaan infrastruktur dasar publik dan kemiskinan.
3. Penyaluran Dana Desa berbasis kinerja pelaksanaan; serta;
4. Dapat melakukan penundaan dan/atau pemotongan DAU dan/atau pemotongan DBH ke Pemda yang tidak mengangarkan $ADD \geq 10\%$ dari DBH dan / atau DAU.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi:

1. Supervise penyelenggaraan musyawarah Desa;
2. Menyusun Pedoman Penggunaan Dana Desa melalui Koordinasi dengan kementerian terkait;
3. Penyusunan Konsep pendampingan yang berorientasi kepada pemberdayaan masyarakat desa; serta
4. Melakukan perjanjian kerjasama dengan kemenkop UKM dalam pelaksanaan BUM Desa dan mendorong penyertaan modal masyarakat Desa.

Kementrian Dalam Negeri:

1. Menyusun Panduan Teknis mekanisme Musyawarah Desa;
2. Menugaskan Gubernur, untuk:
 - Mengevaluasi pemenuhan ADD minimum 10% dalam APBD;
 - Memfasilitasi kabupaten/kota dalam penyelerasan prioritas Dana Desa.
3. Mendorong Bupati/Wallikota, untuk:
 - Sinkronisasi kegiatan yang dibiayai dari dana Desa dan APBD;
 - Supervise dalam perencanaan, penggunaan Dana Desa dan penyusunan APB Desa;
 - Mengalokasikan dan menyalurkan Dana Desa, ADD, dan PDRD;
 - Fasilitasi penyusunan APBDesa dan RKP Desa.
4. Penerbitan SE Penataan Desa untuk pembentukan Desa baru.

Kepala Bappenas:

1. Koordinasi dalam sinkronisasi perencanaan pembangunan desa dan Kawasan perdesaan;
2. Pemantauan dan evaluasi Bersama K/L terkait pencapaian sasaran RP JMN 2015 – 2019:
 - Mengurangi desa tertinggal sampai 5.000 Desa;
 - Meningkatkan desa mandiri sedikitnya 2.000 Desa; dan
 - Menguatkan sedikitnya 39 pusat pertumbuhan.

3. Koordinasi Bersama kemendes PDTT dalam pembangunan desa dan Kawasan pedesaan Bersama OPD kabupaten/kota untuk tercapainya pelayanan dasar, penurunan kemiskinan, dan penguatan Lembaga ekonomi.

Tabel 1.3
Pengembangan Potensi Usaha Ekonomi Desa melalui BUM Desa

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)	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)	a. alat transportasi; b. perkakas pesta; c. gedung pertemuan; d. rumah toko; e. tanah milik BUM Desa; dan f. barang sewaan lainnya.
3	Usaha Perantara (<i>Brokering</i>): “yang memberikan jasa pelayanan kepada masyarakat” (Pasal 21)	a. jasa pembayaran listrik; b. pasar Desa untuk memasarkan produk yang dihasilkan masyarakat; dan c. jasa pelayanan lainnya.
4	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)	a. pabrik es; b. pabrik asap cair; c. hasil pertanian; d. sarana produksi pertanian; e. sumur bekas tambang; dan kegiatan bisnis produktif lainnya.
5	Bisnis Keuangan (<i>Financial Business</i>): yang memenuhi kebutuhan usaha- usaha skala mikro yang dijalankan oleh pelaku usaha ekonomi Desa (Pasal 23)	Memberikan akses kredit dan peminjaman yang mudah diakses oleh masyarakat Desa
6	Usaha Bersama (<i>Holdering</i>): sebagai induk dari unit-unit usaha yang dikembangkan masyarakat Desa baik dalam skala lokal Desa maupun kawasan perdesaan (Pasal 24)	a. dapat berdiri sendiri serta diatur dan dikelola secara sinergis oleh BUM Desa agar tumbuh menjadi usaha bersama.

		<p>b. dapat menjalankan kegiatan usaha bersama meliputi:</p> <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

Dinyatakan di dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 pada Pasal 87 (ayat 3) bahwa BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, dan dalam Pasal 5 ayat (2) butir a Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 yang menyatakan “pendirian BUM Desa sesuai dengan kondisi ekonomi dan sosial budaya masyarakat” dengan demikian BUM Desa dapat menjalankan usaha sebagai berikut:

- a. Tersedianya kebutuhan masyarakat terutama dalam pemenuhan kebutuhan pokok;
- b. Tersedianya sumber daya desa yang belum dimanfaatkan secara optimal terutama kekayaan desa dan terdapat permintaan di pasar;
- c. Tersedianya sumber daya manusia yang mampu mengelola badan usaha sebagai aset penggerak perekonomian masyarakat;

BUM Desa merupakan wahana untuk menjalankan usaha di desa. Apa yang dimaksud dengan “**usaha desa**” adalah jenis usaha yang meliputi pelayanan ekonomi desa seperti:

- a. Usaha jasa keuangan, jasa angkutan darat dan air, listrik desa, dan usaha sejenis lainnya;
- b. Penyaluran sembilan bahan pokok ekonomi desa;
- c. Perdagangan hasil pertanian meliputi tanaman pangan, perkebunan, peternakan, perikanan, dan agrobisnis;
- d. Industri dan kerajinan rakyat.

Keterlibatan pemerintah desa sebagai penyerta modal terbesar BUM Desa atau sebagai pendiri bersama masyarakat diharapkan mampu memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM), yang diwujudkan dalam bentuk perlindungan (proteksi) atas intervensi yang merugikan dari pihak ketiga (baik dari dalam maupun luar desa). Demikian pula, pemerintah desa ikut berperan dalam pembentukn BUM Desa sebagai badan hukum yang berpijak pada tata aturan perundangan yang berlaku, serta sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. Pengaturan lebih lanjut mengenai BUM Desa diatur melalui Peraturan Daerah (Perda) setelah memperhatikan peraturan di atasnya. Melalui mekanisme “*selfhelp*” dan “*member base*”, maka BUM Des juga merupakan perwujudan partisipasi masyarakat desa secara keseluruhan, sehingga tidak menciptakan model usaha yang dihegemoni oleh kelompok tertentu ditingkat desa. Artinya, tata aturan ini terwujud dalam mekanisme kelembagaan yang solid. Penguatan kapasitas

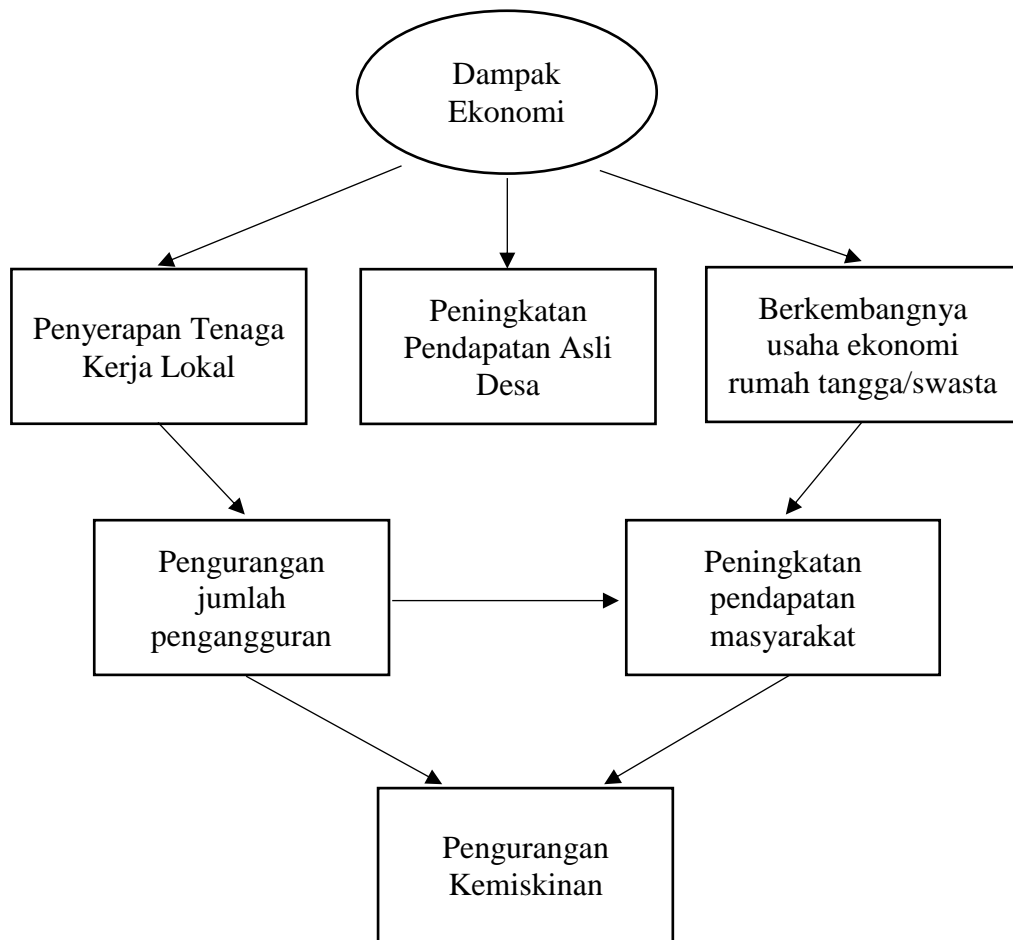
kelembagaan akan terarah pada adanya tata aturan yang mengikat seluruh anggota (*one for all*).

Kemandirian desa dapat terlihat ketika desa menggunakan kewenangannya untuk mengelola aset desa, sehingga memenuhi 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).

BUM Desa merupakan badan usaha yang strategis dalam mengelola dan mengembangkan aset di desa, karena basis pengelolaan ialah desa, serta mampu mencegah munculnya ketegangan dan konflik antar anggota masyarakat (Sukasmanto dan Matutu, 2016). Berdasarkan uraian dari (Kamaroesid:2016) BUM Desa hadir sebagai ikon baru ketiga bagi desa, menyusul ikon desa sebelumnya, yakni Alokasi Dana Desa (ADD) dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJM Desa). BUM Desa dimaksudkan sebagai wadah usaha desa, dengan spirit kemandirian, kebersamaan dan kegotong-royongan antara pemerintah desa dan masyarakat, yang mengembangkan aset lokal untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat masyarakat dan meningkatkan pendapatan ekonomi masyarakat dan desa. BUM Desa tentu juga bermaksud untuk memberikan sumbangan terhadap penanggulangan kemiskinan dan pencapaian kesejahteraan rakyat. BUM Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang

dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa.

BUM Desa sedang dalam proses pembelajaran dan perkembangan; ada yang berhasil dan ada yang gagal. Beberapa kasus matinya BUM Desa terjadi pada saat pergantian Kepala Desa. Setelah diganti oleh Kepala Desa baru BUM Desa tersebut redup, berhenti beraktifitas dan akhirnya mati, hal ini dikarenakan adanya ketergantungan yang tinggi kepada Kepala Desa yang lama. Aspek Kepemimpinan Desa nyatanya faktor kunci kegagalan maupun keberhasilan dalam menggerakkan potensi ekonomi lokal. Oleh karenanya keberhasilan BUM Desa didukung oleh peran Kepala Desa yang tanggap, progresif serta mendorong prakarsa masyarakat. Keberadaan kepemimpinan inovatif – progresif untuk mendirikan BUM Desa atas prakarsa masyarakat dengan rencana usaha, penentuan personil, aturan main akan dibahas bersama-sama secara demokratis melalui Musyawarah Desa. BUM Desa 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.



Sumber: Data diolah dari berbagai sumber, 2018

Gambar 1.1
Dampak Sosial Ekonomi BUM Desa

Pada tahun 2015 BUM Desa hanya mencapai 1.022 unit kemudian mengalami kenaikan 12 kali lipat menjadi 12.115 unit di 2016 meningkat terus sampai 22.000 unit di tahun 2017 dan pada bulan Mei 2018 mencapai 30.000 unit kini sudah menjadi 39.000 unit. Kurang lebih 100 BUM Des yang berhasil, faktor kegagalan antara lain adalah kesalahan dalam memilih potensi usaha dan kurangnya inovasi. Keberhasilan ditentukan oleh tiga aspek, yakni kapasitas sosial berupa

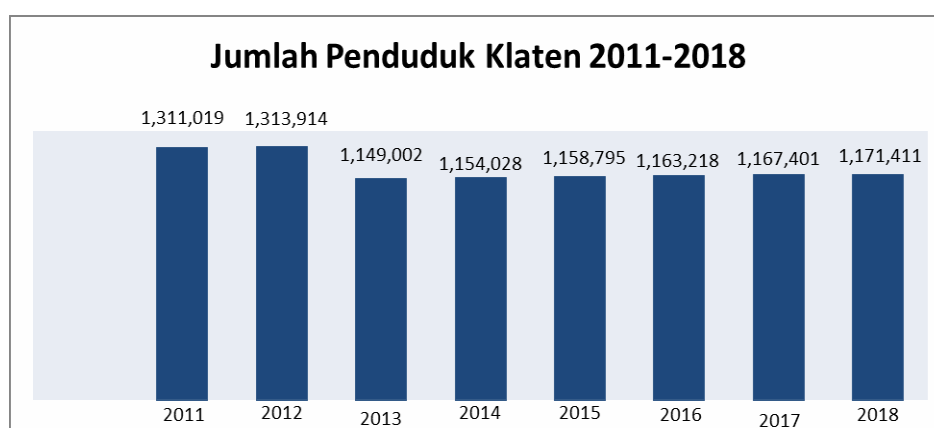
sumber daya masyarakat desa, kapasitas politik dan kepemimpinan, serta kapasitas proses dan birokrasi yang dimiliki aparat pemerintah desa. Kapasitas politik adalah kemampuan pemimpin mengarahkan kebijakan (Forum BUM Desa). Sedangkan jumlah BUM Desa yang ada di Provinsi Jawa Tengah saja kurang lebih 1.993 unit yang tersebar di 29 kabupaten. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa PDT dan Transmigrasi Nomor 21 Tahun 2015 tentang Penetapan Prioritas Penggunaan Dana Desa Tahun 2015 pasal 9 bahwa salah satu prioritas dalam pemanfaatan dana desa adalah pendirian dan pengembangan BUM Desa.

Badan usaha milik desa tidak hanya bergerak di bidang pertanian, jasa keuangan dan perdagangan melainkan usaha yang mendukung bidang pariwisata, yang sekarang sedang menonjol omzetnya adalah di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Di Klaten, perekonomian desa masih mengandalkan sektor pertanian. Selain itu, beberapa desa juga mengembangkan pariwisata. Sebagai contoh, Desa Ponggok dengan sumber daya airnya mampu menghadirkan wisata air. Kemudian desa Prambanan mengemas candi Plaosan sebagai wisata religi dan budaya. Ada lagi kreatifitas kampung dolanan anak di desa Sidowayah.

Jumlah penduduk kabupaten Klaten yang sudah lebih dari 1 juta orang, sangat perlu diperhatikan kesejahteraan masyarakatnya. Keberadaan BUM Desa untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menjadi motivasi desa untuk membentuk BUM Desa. Salah satunya yakni BUM Desa Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo. Keberhasilan BUM Desa Tirta Mandiri bahkan menjadi percontohan nasional dalam mengelola BUM Desa. Dalam setahun, BUM

Desa Tirta Mandiri mampu meraup pemasukan hingga miliaran rupiah dari berbagai unit usaha yang dikelola. BUM Desa yang menduduki posisi kedua adalah BUM Desa Gumregah Desa Gununggajah Kecamatan Bayat yang cukup sukses mengelola potensi desa. BUM Desa Gumregah mengelola taman wisata Watu Prau Bukit Cinta. BUM Desa Gumregah dibentuk sekitar awal tahun 2016. Dari pengelolaan taman wisata Watu Prau, BUM Desa mendapat pemasukan lebih dari Rp 50 juta per bulan (Klaten.sorot.co).

Tabel 1.4
Jumlah Penduduk Kabupaten Klaten 2018



Sumber: Klaten dalam angka 2018, BPS

Namun demikian tidak jarang BUM Desa yang dibentuk hanya jalan di tempat, belum ada hasil dari unit usaha yang dijalankan. Dari data Dinas Pemberdayaan dan Pemerintahan Desa (Permades) Kabupaten Klaten, hingga saat ini sudah ada 294 BUM Desa yang terbentuk, dan telah diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2018 Tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan BUM Desa Provinsi Jawa Tengah karena perlu regulasi untuk mengisi

kekosongan permendesa no 4 tahun 2015 sebagai dasar pembinaan dan mengawasi dalam mendirikan, mengelola dan aktifitas BUM Desa. Peraturan Gubernur mempunyai prinsip: (1) Berbasis potensi lokal, (2) Partisipasi Masyarakat, (3) Pemberdayaan Masyarakat berpihak pada masyarakat dan gotong royong (4) Demokratis (5) Transparant serta (6) Kebegaraman dan keberlanjutan.

Berdasarkan klasifikasi yang sudah dilaksanakan pada bulan April 2018, dari 294 BUM Desa di kabupaten Klaten, yang sudah mempunyai kriteria maju ada 7 artinya 7 BUM Desa ini sudah memenuhi persyaratan yang ada dalam klasifikasi, sisanya tergolong kriteria: berkembang 14, tumbuh 158 dan Dasar 115.

Nilai Klasifikasi Perkembangan BUM Desa di Provinsi Jawa Tengah yang merujuk Peraturan Gubernur Nomor 18 Tahun 2018 dengan parameter dan indikator sebagai berikut:

1. Kelembagaan
 - Proses Pendirian BUM Desa
 - Struktur Organisasi
 - Kepengurusan
 - Tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi)
 - Kerjasama
 - Program kerja
2. Aturan/Legalitas Peraturan BUM Desa
3. Usaha BUM desa
 - Unit usaha

- Pasar
 - Keberlanjutan
4. Administrasi, pelaporan dan pertanggungjawaban
 - Pembukuan
 - Laporan
 - Pertanggungjawaban
 5. Pemodalan dan aset
 - Modal
 - Inventaris
 - Aset
 6. Dampak BUM desa terhadap masyarakat
 - Dampak Ekonomi
 - Dampak Sosial
 - Dampak Bagi Pembangunan Desa

Berdasarkan latar belakang di atas, dan didorong oleh hasrat dan minat yang kuat, maka peneliti memberanikan diri untuk melakukan penelitian untuk mengungkapkan variabel-variabel yang mempengaruhi efektifitas pemberdayaan BUM Desa dalam penelitian yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat Terhadap Efektifitas Pemberdayaan BUM Desa Di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah”. Pentingnya penelitian efektifitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten didasari bahwa pemberdayaan BUM Desa adalah 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 BUM Desa di Kabupaten Klaten.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat dan positif ke depannya bagi pemerintah daerah Kabupaten Klaten dalam upaya “meningkatkan perekonomian masyarakat dan daerah” berbasis potensi lokal dan berwawasan lingkungan yang *pro poor, pro job, pro growth* dan *pro environment* untuk menumbuhkembangkan daya saing daerah.

1.2. Identifikasi Masalah

Dalam konteks pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa, upaya yang selayaknya dilakukan adalah mendorong masyarakat desa agar bertindak selaku subyek atau pelaku utama yang melakukan usaha pengolahan dan pengelolaan sumber daya yang tersedia di desa. Masyarakat desa diharapkan mampu melakukannya secara optimal, sehingga dari kegiatan usahanya tersebut masyarakat desa mampu menghasilkan pendapatan yang dapat memenuhi berbagai keperluan dan kebutuhan hidupnya untuk mencapai tingkat hidup dan kehidupan yang berkualitas. Namun pada kenyataannya di sebagian besar desa-desa di tanah air tidak sepenuhnya berjalan sebagaimana yang diharapkan. Masih ditemui berbagai hambatan/permasalahan yang perlu mendapatkan perhatian dari berbagai pihak terkait.

Meskipun berbagai upaya telah dilakukan oleh Pemerintah dan para pemangku kepentingan lainnya, baik dari aspek materiil maupun non materiil, masih diperlukan langkah-langkah yang bersifat strategis, komprehensif, sistematis dan terukur. Berbagai hambatan/permasalahan yang memiliki pengaruh kuat terhadap efektifitas pemberdayaan BUM Desa teridentifikasi sebagai berikut:

1. Perkembangan BUM Desa yang semakin pesat masih belum memenuhi persyaratan pendirian, aturan, struktur organisasi, tupoksi dan pertanggungjawabannya, sehingga pengelolaan BUM Desa dinilai kurang efektif.
2. Kepemimpinan Pemerintahan Desa yang mampu mengelola BUM Desa karena Kepala Desa yang kurang tanggap, progresif dalam mendorong prakarsa masyarakat.
3. Kurangnya kompetensi aparat terhadap pengawasan dan pembinaan BUM Desa terhadap efektivitas BUM Desa.
4. Kurangnya motivasi pemerintahan desa dan masyarakat desa terhadap perkembangan BUM Desa.
5. Kurangnya partisipasi masyarakat dalam implementasi program kerja BUM Desa, dan kurangnya pengetahuan yang berkaitan dengan pembuatan rencana kerja dan laporan keuangan Bum Des.
6. BUM Desa kurang efektif karena belum mewujudkan upaya menuju desa mandiri karena tantangan sosial yaitu adanya kecemburuan antar desa terkait dengan dana bantuan yang diberikan serta munculnya pelaku ekonomi di

sekitar area BUM Desa yang lebih mapan.

7. BUM Desa kurang efektif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat desa karena keberadaan BUM Desa tidak membawa manfaat bagi peningkatan kesejahteraan warga secara langsung.

1.3. Pembatasan Masalah

Mengingat adanya pengaruh lain yang juga mendukung pemberdayaan BUM Desa, maka peneliti perlu melakukan pembatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Efektivitas badan usaha milik desa diukur keseluruhannya berdasarkan pendapat dari masyarakat masyarakat desa yang menjadi responden di lokasi penelitian terpilih yaitu desa di kabupaten Klaten. Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu indikator pengukurannya akan dipilih sesuai yang bisa digali dari pendapat masyarakat masyarakat desa yang bersangkutan.
2. Efektivitas badan usaha milik desa diukur pengaruhnya melalui kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

1.4. Perumusan Masalah

Berkenaan dengan latar belakang sebagaimana telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa terhadap efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah?
2. Seberapa besar pengaruh kompetensi aparat desa terhadap efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah?
3. Seberapa besar pengaruh motivasi masyarakat desa terhadap efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah?
4. Seberapa besar pengaruh partisipasi masyarakat desa terhadap efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah?
5. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat desa, motivasi dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama terhadap efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah?

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk meneliti seberapa besar pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat mempengaruhi efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa dapat mencapai tujuannya meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa, guna dijadikan

sebagai bahan pengetahuan dan pembelajaran bagi desa-desa lainnya yang ingin meningkatkan kesejahteraan masyarakat desanya.

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
2. Pengaruh kompetensi aparat terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
3. Pengaruh motivasi desa terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
4. Pengaruh partisipasi masyarakat terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
5. Pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama maka semakin meningkat efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

1.6. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

- a. Berguna untuk melengkapi penelitian-penelitian yang telah ada khususnya yang terkait dengan bidang ilmu pemerintahan, sehingga dapat dijadikan

sebagai acuan dalam penelitian sejenis ke depannya, serta menambah referensi teori-teori baru kepada berbagai kalangan akademis maupun praktisi.

- b. penelitian ini diharapkan berguna untuk memberikan referensi dan pertimbangan dalam melakukan penelitian berikutnya yang berkenaan dengan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa, khususnya yang terkait dengan pengembangan usaha ekonomi produksi masyarakat desa.

2. Kegunaan Praktis

Berguna sebagai bahan masukan bagi Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, Provinsi maupun Pusat sehubungan dengan upaya meningkatkan status desa dengan mempertimbangkan dan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan status desa agar upaya-upaya yang dilakukan dapat berdampak langsung terhadap desa yang ingin ditingkatkan statusnya dan sekaligus tingkat kesejahteraan hidup masyarakatnya.

1.7. Kerangka Pemikiran

Dari total 391 desa di Kabupaten yang bersinar, saat ini sudah ada 228 desa yang telah memiliki BUM Desa dengan beragam unit usaha yang dikembangkan mulai dari wisata, kerajinan, ekonomi bisnis dan simpan pinjam. Keberadaan BUM Desa sendiri sesuai dengan program yang dianjurkan pemerintah pusat yaitu membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat desa, maka pemerintah desa bersama

masyarakat perlu menjalankan program tersebut demi mewujudkan peningkatan pembangunan dan perekonomian desa. Salah satu program prioritasnya adalah pengembangan BUM Desa sebagai motor penggerak ekonomi masyarakat.

Faktor yang menjadi kunci dalam menyokong kesehatan dan keberlanjutan BUM Desa adalah Kepemimpinan, manajerial dan tata kelola (KMT), dimana Kepemimpinan pemerintahan desa berpengaruh terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Des (Kamaroesid:2016), karena berhasil atau gagalnya BUM Desa sangat bergantung kepada cara Kepala Desa memimpin Desa. Kepemimpinan Pemerintahan Desa sebagai kapasitas politik dalam mengarahkan kebijakan yaitu berupa kaderisasi dengan melakukan pendidikan, pelatihan dan membuka ruang-ruang publik, serta akses perjuangan politik untuk kepentingan masyarakat. Politik dalam konteks ini bukan dalam pengertian perebutan kekuasaan melainkan penguatan pengetahuan dan kesadaran akan hak, kepentingan dan kekuasaan masyarakat, dan organisasi masyarakat yang merupakan kekuatan representasi politik untuk berkontestasi mengakses arena dan sumberdaya Desa. Pendekatan pendampingan dari Aparat yang mempunyai kompetensi akan memperkuat kuasa rakyat sekaligus membuat sistem Desa menjadi 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 warga. Baik kepentingan, tema pembangunan, aset lokal, beragam aktor diarahkan dan diikat dalam sistem Desa itu. Dengan kalimat lain, Desa menjadi basis bermasyarakat, berpolitik, berpemerintahan, berdemokrasi dan

berpembangunan.

Pembentukan BUM Desa 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 kreatifitas. Allan Trayer (dalam Murley 1997:21) kompetensi didefinisikan sebagai kapabilitas seseorang untuk menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki, guna menghasilkan kinerja pelayanan terbaik. Kompetensi Aparat sebagai kapasitas proses kelembagaan dan birokrasi yaitu; memberikan pelayanan terbaik, juga menjadi pendamping desa yang harus memastikan kepada kepala desa adalah pemimpin masyarakat, bukan pemimpin sebagian kelompok, keluarga, keturunan, agama dan suku tertentu dan lain sebagainya. Pemimpin masyarakat artinya pemimpin yang dekat dengan masyarakat, melindungi, mengayomi dan sekaligus melayani masyarakatnya.

Aparat yang berkompeten mampu menciptakan kultur kepemimpinan yang menyadari pentingnya legitimasi dalam memimpin desanya. Legitimasi tersebut berguna untuk mengoptimalkan kinerja Desa dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat Desa. Aparat juga bertugas mendampingi Desa dengan mendorong pemimpin di Desa menjadi teladan yang baik bagi masyarakatnya,

teladan yang jujur, bersih, inovatif dan transformatif.

Abraham H. Maslow berpendapat bahwa ada kebutuhan internal yang sangat mempengaruhi motivasi manusia dalam bekerja. Menurut Siagian (2002:102), motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

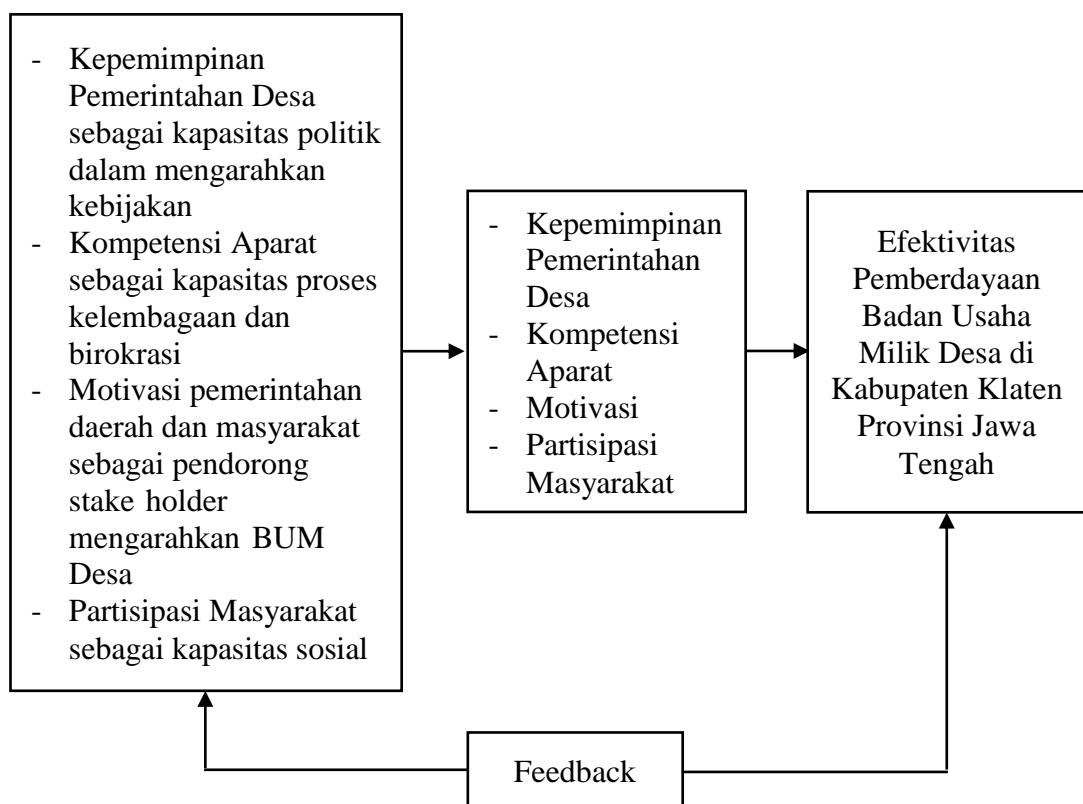
Riwu Kaho (dalam Sumaryadi, 2010:52) bahwa konsepsi partisipasi terkait secara langsung dengan ide demokrasi di mana prinsip dasar demokrasi “dari, oleh, dan untuk rakyat”. Partisipasi mengambil bentuk dalam berbagai pola atau aktivitas. Partisipasi yang selalu dikaitkan dengan kegiatan masyarakat, pemerintah dan swasta adalah partisipasi dalam pembangunan. Mubyarto (dalam Sumaryadi, 2010:49), menjelaskan bentuk partisipasi masyarakat dalam pembangunan sebagai berikut:

- a. Kegiatan sasaran pembangunan masyarakat, yaitu perbaikan kondisi dan peningkatan taraf hidup masyarakat, pembangkitan partisipasi masyarakat, dan pertumbuhan kemampuan masyarakat untuk berkembang secara mandiri, tidak berdiri sendiri, melainkan diusahakan agar yang satu berkaitan dengan yang lain, sehingga ketiganya dapat dianggap sebagai satu paket usaha.
- b. Peningkatan taraf hidup masyarakat diusahakan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan peningkatan swadaya masyarakat, dan juga sebagai usaha menggerakkan partisipasi masyarakat.

Dikemukakan oleh Supriyono (2000:29) bahwa efektifitas merupakan

hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut. Dengan demikian efektifitas merupakan suatu tindakan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dan menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan. Efektifitas merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau keunggulan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan adanya keterkaitan antara nilai-nilai yang bervariasi. Dalam keterkaitan ini, Atmosoeparto (2002:139) menyatakan efektifitas adalah melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar, atau efektifitas adalah sejauhmana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur segala sumber daya secara cermat. Berdasarkan konsepsi efektifitas yang dikemukakan itu, tampak bahwa efisiensi, tetapi tidak efektif berarti memanfaatkan sumber daya (input), tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif, tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi. Kajian tentang efektifitas mengacu pada dua kepentingan yaitu baik secara teoritis maupun secara praktis, artinya adanya ketelitian yang bersifat komprehensif dan mendalam dari efisiensi serta kebaikan- kebaikan untuk memperoleh masukan tentang produktifitas. Efektifitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemandirian, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya.

Dalam kaitannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, Maier (2002:34) mendefinisikan efektifitas sebagai suatu tingkat/batasan yang mana fungsi-fungsi sumber daya manusia mendukung keberhasilan penerapan gagasan dan rencana serta strategi jangka panjang organisasi. Definisi ini menghubungkannya dengan hasil yang dicapai untuk setiap strategi dan permasalahan sumber daya manusia.



Gambar 1.2
Kerangka Pemikiran Penelitian

1.8. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran sebagaimana telah diuraikan di atas dapatlah disusun hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
2. Terdapat pengaruh kompetensi aparat terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
3. Terdapat pengaruh motivasi terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
4. Terdapat pengaruh partisipasi masyarakat terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.
5. Terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi, dan partisipasi masyarakat secara bersamaan terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pemerintahan

Dari asal-usul kata, pemerintahan berasal dari perkataan pemerintah, sedangkan pemerintah berasal dari perkataan perintah. Menurut Supriatna (2007:8) pemerintah sebagai subyek adalah identik dengan “*government*” atau “*bestuur*”, yang dapat diartikan sebagai lembaga atau badan-badan publik yang mempunyai fungsi untuk melakukan upaya mencapai tujuan negara, sedangkan pemerintahan dapat diartikan sebagai kegiatan dari subyek itu.

Pemerintah (*government*) menurut Koswara (2005:20) adalah lembaga atau badan-badan publik yang mempunyai fungsi untuk melakukan upaya mencapai tujuan negara dan pengertian pemerintahan (*governance*) adalah kegiatan dari lembaga atau badan-badan publik tersebut dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan negara. Pengertian pemerintahan yang dikemukakan oleh Koswara (2001:29) adalah dalam arti luas meliputi seluruh kegiatan pemerintah, baik menyangkut bidang legislatif, eksekutif maupun yudikatif, dalam arti sempit meliputi kegiatan pemerintah yang hanya menyangkut bidang eksekutif.

Pengertian pemerintahan dalam arti luas tersebut di atas, sesuai ajaran Trias Politika (Tripraja) dari Montesque yang dikenal dengan “Teori Pemisahan Kekuasaan” (*Separation of Power*) dalam bukunya *L’Esprit des lois*. Pemisahan menurut Montesque seperti dikutip Koswara (2001:1) adalah:

1. Pouvoir legislatif, yaitu kekuasaan di bidang pembuatan undang-undang.
2. Pouvoir eksekutif, yaitu kekuasaan untuk melaksanakan segala sesuatu yang diperintahkan oleh undang-undang.
3. Pouvoir yudikatif, yaitu kekuasaan peradilan untuk menjaga agar undang-undang tersebut dijalankan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan tujuan.

Menurut Montesque seperti dikutip Koswara (2001:1) bahwa ketiga kekuasaan tersebut terpisah satu sama lain tidak ada hubungan sama sekali. Eksekutif tidak dapat berbuat sesuatu sebelum ada undang-undang yang dibuat legislatif. Dianut *Stelsel Passive* dengan tujuan untuk memberantas absolutisme (kekuasaan yang tidak terbatas) *The king can do no wrong*.

Pemerintahan dalam konteks penyelenggaraan negara menunjukkan adanya badan pemerintahan (*institutional*), kewenangan pemerintah (*authority*), cara memerintah (*technique to govern*), wilayah pemerintahan (*state, local, rural and urban*) dan sistem pemerintahan (*government system*) dalam menjalankan fungsi pemerintahannya. Pemerintahan tidak dapat dilepaskan dari atau terkait dengan perintah yang bermakna keharusan untuk melaksanakan sesuatu.

Bayu Suryaningrat dalam Supriatna (2007:2) bahwa unsur yang menjadi ciri khas atau karakteristik mendasar perintah menunjukkan:

1. Adanya keharusan, menunjukkan kewajiban apa yang diperintahkan;
2. Adanya dua pihak, yaitu yang member perintah dan yang menerima perintah;
3. Adanya hubungan fungsional antar yang memberi dan menerima perintah;
4. Adanya wewenang atau kekuasaan untuk memberi perintah.

Rasyid dalam Supriatna (2007:2) mengatakan bahwa pemerintahan mengandung makna mengatur (UU), mengurus (mengelola) dan memerintah (memimpin) dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan bagi kepentingan rakyat. Pemerintahan mengandung unsur yang secara filosofis berkaitan erat dengan: Badan pemerintahan (pemerintah) yang sah secara kontitusional; Kewenangan untuk melaksanakan pemerintahan; cara dan sistem pemerintahan; Fungsi sesuai dengan kekuasaan pemerintahan, dan Wilayah pemerintahan.

C.F Strong dalam Koswara (2008:4) memberikan makna pemerintahan sebagai berikut:

Government in the broader sense is charged with the maintenance of the peace and security of state within and without. It must, therefore have first military power or the control and armed forces secondly, legislative power or the means of making law, thirdly, from the community to defray cost of depending the state and enforcing the law it makes on the state's behalf.

Rasyid (2007: 18-19) mengatakan bahwa ada tiga paradigma pemerintahan, yaitu:

Pertama, pemerintahan sebagai *a ruling process* yang ditandai oleh ketergantungan pemerintah dan masyarakat kepada kapasitas kepemimpinan seseorang. Dalam proses ini, kepribadian pemimpin mendominasi hampir seluruh interaksi kekuasaan. Kualitas pemerintahan tergantung mutlak pada kualitas pemimpin. Kalau pemimpin pemerintahan adalah orang baik, maka baiklah pemerintahan itu. Demikian pula sebaliknya.

Kedua, pemerintahan sebagai *a governing process*, yang ditandai oleh praktek pemerintahan yang berdasarkan konsensus-konsesus etis antara pemimpin

dengan masyarakat. Pemerintahan dijalankan berdasarkan kesepakatan-kesepakatan yang terbentuk melalui diskusi dan diskursus (wacana) yang berlangsung dalam ruang publik (*public sphere*). Dalam proses ini, walaupun sistem hukum yang ada belum lengkap, kekurangan itu ditutupi oleh tradisi membuat konsensus tadi. Kedaulatan rakyat sebagai sebuah konsep dasar tentang kekuasaan telah menemukan bentuknya di sini.

Ketiga, pemerintahan sebagai *an administering process*, yang ditandai oleh terbangunnya suatu sistem hukum yang kuat dan komprehensif, melalui mana seluruh interaksi kekuasaan dikendalikan oleh suatu sistem administrasi yang bekerja secara tertib dan teratur. Siapa pun yang masuk ke dalam posisi kepemimpinan akan dipaksa oleh sistem yang berlaku untuk tunduk pada aturan main dan nilai-nilai yang sudah baku.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa tugas-tugas pemerintahan yang demikian kompleks, jelas memerlukan kehadiran figur-figur pemimpin yang bukan saja memiliki kemampuan dan keterampilan, tetapi juga visi, integritas *wisdom* dan tentu saja kesadaran serta kemauan untuk melayani. Pemerintahan dalam sistem demokrasi senantiasa mengusahakan hadirnya pemimpin-pemimpin yang mau melayani (*servant leader*) dan bertanggung jawab kepada masyarakat.

Menurut Koswara (2008:4) ilmu pemerintahan adalah ilmu pengetahuan yang secara mandiri menyelenggarakan studi tentang cara-cara bagaimana pemerintahan negara disusun dan difungsikan, baik secara internal maupun eksternal dalam upaya mencapai tujuan negara. Wasistiono (2008:3.10) melihat

objek material dan forma ilmu pemerintahan merupakan ilmu yang mempelajari hubungan antara rakyat dengan organisasi tertinggi negara (pemerintah) dalam konteks kewenangan dan memberi pelayanan publik.

Ilmu pemerintahan selalu berkaitan dengan sistem yang dilaksanakan oleh suatu negara, yang pada dasarnya terdapat dua sistem dasar pemerintahan, yaitu yang berorientasi kepada sistem Kontinental dan sistem *Anglo Saxon*. Menurut Koswara (2003:3), karakteristik pemerintahan yang orientasinya kepada sistem kontinental, antara lain: (1) Pemusatan kekuasaan ditangan eksekutif, (2) Terdapat dominasi otorisasi nasional, (3) Profesionalisme aparat pemerintah, (4) Memisahkan secara psikologis dari rakyat biasa dan tanggungjawab pemerintah kepada Peradilan Administratif, (5) Kecenderungan sentralistik.

Karakteristik pemerintahan yang orientasinya kepada *Anglo Saxon* lebih memperhatikan kemandirian masyarakat regional dan lokal, antara lain: (1) Partisipasi masyarakat yang luas dalam kegiatan pemerintahan, (2) Tanggung jawab sistem administrasi kepada badan legislatif, (3) Tanggung jawab pegawai peradilan biasa dan (4) Sifatnya lebih desentralistik. Koswara (2008:5) menyatakan tujuan dan tugas umum pemerintahan yang merupakan kegiatan organisasi pemerintah dari suatu negara dalam mewujudkan kebijakan atas dasar tujuan dan tugas umum yang ditetapkan, meliputi:

1. Menjaga keamanan nasional (*National Security*).
2. Memelihara ketertiban dan ketentraman masyarakat (Terjaminnya stabilitas dan keteraturan).

3. Mewujudkan kesejahteraan dan keadilan sosial (*Social Welfare and Justice*).
4. Menjamin proses kelanggengan dan kemajuan (*Survive and Progress*) melalui proses demokrasi.

Dalam hubungannya dengan tugas umum pemerintah di atas, menurut Rasyid (2007:18) tugas pokok pemerintahan dapat diringkas menjadi tiga fungsi yang hakiki, yaitu pelayanan (*service*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pembangunan (*development*).

Proses penyelenggaraan pemerintahan sehari-hari dikendalikan oleh suatu badan yang menampung orang-orang yang bekerja secara khusus di instansi, dinas, lembaga pemerintahan. Di Indonesia dikenal dengan nama pegawai negeri sipil (PNS). Penyelenggaraan suatu organisasi apakah itu pada skala kecil seperti kelompok atau skala besar seperti negara tentu memiliki suatu sistem pengaturan yang mengatur semua mekanisme kerja organisasi tersebut, dengan maksud agar anggotanya dapat menjalankan peraturan sebagaimana yang dikehendaki dan menjadi tujuan bersama. Sistem-sistem pengaturan seperti yang dimaksudkan tersebut untuk selanjutnya disebut sebagai manajemen. Tanpa manajemen yang efektif dan efisien, tidak mungkin ada usaha yang berhasil dilaksanakan dengan baik.

Ermaya (2002:14) menyatakan bahwa manajemen adalah "kemampuan yang berhubungan dengan usaha untuk mencapai tujuan tertentu dengan jalan menggunakan manusia dan berbagai sumber yang tersedia dalam organisasi dengan secara seefisien mungkin". Ermaya (2002:14) mengatakan bahwa manajemen

pemerintahan sebagai ”kegiatan atau usaha untuk mencapai tujuan negara dengan menggunakan berbagai sumber yang dikuasai oleh negara. Inti mencapai tujuan negara, dimana terkait erat apa yang kita kenal dengan fungsi kepamongprajaan”.

Pembicaraan mengenai manajemen pemerintahan, tidak saja menyangkut masalah kelembagaan, tetapi secara lebih luas juga berkenaan dengan penyelenggaraan pemerintahan secara keseluruhan. Manajemen yang merupakan proses untuk mencapai tujuan melalui kepemimpinan, pemberian bimbingan, pengaturan dan pengendalian mengandung fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan serta pengawasan dan pengendalian.

Berbagai ahli merumuskan fungsi-fungsi manajemen ini secara berbeda-beda, sekalipun esensinya sama. Masing-masing fungsi tersebut meliputi kegiatan-kegiatan yang hampir sama. Kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan misalnya pengumpulan data, penentuan sasaran, penggerakan serta pengawasan dan pengendalian. Kegiatan berupa pembagian tugas, pengelompokan tugas, penentuan susunan organisasi, kedudukan dalam organisasi apakah sebagai pimpinan, staf, merupakan kegiatan dalam fungsi pengorganisasian.

Beberapa kegiatan yang dapat dikelompokkan dalam fungsi pelaksanaan seperti pemberian perintah yang perlu dikerjakan, penggerakan, dan bimbingan. Fungsi pengawasan meliputi: penilaian hasil dibandingkan dengan tujuan dan standar yang harus dicapai, penilaian ketaatan, pengecekan, dan evaluasi. Pada sisi lain, Ermaya (2002:29-30) menjelaskan bahwa secara umum fungsi manajemen dapat dijabarkan sebagai suatu proses tertentu yang meliputi kegiatan:

“Perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan (*staffing*). Memimpin (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) yang dilakukan untuk menentukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Kelima fungsi manajemen tersebut bisa diterapkan baik di lingkungan swasta maupun lingkungan pemerintahan. Dalam penerapannya fungsi-fungsi manajemen di lingkungan pemerintahan bersifat spesifik karena menyangkut kekuasaan dan kepentingan publik. Pemerintahan dari waktu ke waktu mengalami perubahan dan perkembangan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor lingkungan strategis, sehingga membutuhkan pembaharuan pemerintahan dengan melakukan pergeseran paradigma lama menuju paradigma baru pemerintahan yang bermuara pada peningkatan pelayanan untuk mewujudkan kesejahteraan, keadilan, keteraturan, ketentraman dan ketertiban masyarakatnya.

2.1.1 Pemerintahan Daerah

Menurut Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 1 ayat 2, yang dimaksud dengan pemerintah daerah adalah:

Pemerintahan daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Dalam Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 pasal 1 ayat 5, pengertian

otonomi daerah adalah 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) mengartikan otonomi daerah adalah kewenangan daerah otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasar aspirasi masyarakat.

Sesuai dengan penjelasan UU No. 32 Tahun 2004 bahwa pemberian kewenangan otonomi daerah dan kabupaten/kota didasarkan kepada desentralisasi dalam wujud otonomi yang luas, nyata dan bertanggung jawab. Dalam pasal 1 ayat 7, 8, 9 UU No. 32 Tahun 2004 tentang pemerintahan daerah, ada 3 dasar sistem hubungan antara pusat dan daerah, yaitu:

1. Desentralisasi, yaitu penyerahan wewenang pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Dekonsentrasi, yaitu pelimpahan wewenang pemerintah kepada gubernur sebagai wakil pemerintah dan atau kepada instansi vertikal di wilayah tertentu.
3. Tugas Perbantuan, yaitu penugasan dari pemerintah kepada daerah dan desa atau sebutan lain dengan kewajiban melaporkan serta mempertanggungjawabkan pelaksanaannya kepada yang menugaskan.

Pelaksanaan otonomi daerah pada hakekatnya adalah upaya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan pembangunan sesuai dengan kehendak dan kepentingan masyarakat. Berkaitan

dengan hakekat otonomi daerah tersebut yang berkenaan dengan pelimpahan wewenang pengambilan keputusan kebijakan, pengelolaan dana publik dan pengaturan kegiatan dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan masyarakat maka 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 analisa terhadapnya merupakan informasi yang penting terutama untuk membuat kebijakan dalam pengelolaan keuangan daerah untuk melihat kemampuan/kemandirian dasar.

Tujuan otonomi daerah menurut penjelasan UU No. 32 Tahun 2004 pada dasarnya adalah otonomi daerah diarahkan 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 tangan di daerah yang akan memberikan peluang untuk koordinasi tingkat lokal.

Pemberian otonomi daerah juga harus diikuti dengan serangkaian reformasi sektor publik. Dimensi reformasi sektor publik tersebut tidak sekedar perubahan format lembaga, akan tetapi menyangkut pembaruan alat-alat yang digunakan untuk mendukung berjalannya lembaga-lembaga publik tersebut secara

ekonomis, efisien, efektif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan cita cita reformasi yaitu menciptakan *good governance* benar-benar tercapai.

Otonomi daerah sendiri menurut Widjaja (2002:21-22) adalah penyerahan urusan pemerintah kepada pemerintah daerah yang bersifat operasional dalam rangka system birokrasi pemerintahan. Otonomi Daerah adalah kewenangan Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri berdasarkan aspirasi masyarakat sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Otonomi daerah memberikan peluang yang besar kepada daerah. Peluang besar tersebut dikarenakan adanya penyerahan urusan yang diberikan oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Widjaja (2002:21-22) sebagai berikut: Otonomi daerah adalah penyerahan urusan pemerintah kepada pemerintah daerah yang bersifat operasional dalam rangka sistem birokrasi pemerintahan.

Dari uraian di atas bahwa Otonomi Daerah dapat dipandang sebagai cara untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintah yang efektif, efisien dan berwibawa yang mewujudkan pelayanan kepada masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhusuan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Pelaksanaan asas desentralisasi akan membawa efektifitas dalam pemerintahan. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya daerah dalam satu wilayah

negara, dimana daerah-daerah tersebut memiliki sifat-sifat yang khusus. Tujuan utama dari kebijakan desentralisasi adalah membebaskan pemerintah dari beban-beban yang tidak perlu dalam menangani urusan domestik, juga pemerintah pusat diharapkan lebih mampu berkonsentrasi pada perumusan kebijakan makro nasional yang strategis. Dengan adanya desentralisasi kewenangan pemerintahan ke daerah, maka daerah akan mengalami proses pemberdayaan yang signifikan.

Pemerintah dan masyarakat di daerah dapat mengurus rumah tangganya sendiri secara bertanggung jawab. Pemerintah pusat tidak lagi mempatronasi, apalagi mendominasi mereka. Peran pemerintah pusat dalam desentralisasi ini adalah melakukan supervisi, memantau, mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan otonomi daerah. Visi otonomi daerah dapat dirumuskan dalam tiga ruang lingkup interaksi yang utama, yaitu Politik, Ekonomi, Sosial dan Budaya.

Di bidang Politik, karena otonomi adalah buah dari kebijakan desentralisasi dan demokratisasi, maka ia harus dipahami sebagai sebuah proses untuk 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.

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

Di bidang sosial dan budaya, 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:

1. 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.
2. Penguatan peran DPRD dalam pemilihan dan penetapan kepala daerah. Pemberdayaan fungsi DPRD dalam bidang legislasi, representative dan penyalur aspirasi masyarakat harus dilakukan.
3. Pembangunan tradisi politik yang lebih sesuai dengan budaya setempat demi menjamin tampilnya kepemimpinan pemerintahan yang berkualifikasi tinggi dengan tingkat akseptabilitas yang tinggi pula.
4. Peningkatan efektifitas fungsi-fungsi pelayanan eksekutif melalui pembenahan

organisasi dan institusi yang dimiliki agar sesuai dengan ruang lingkup kewenangan yang telah didesentralisasikan.

5. 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.
6. 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.
7. Pembinaan dan pemberdayaan lembaga-lembaga dan nilai-nilai lokal yang bersifat kondusif terhadap upaya memelihara harmoni sosial sebagai suatu bangsa.

Prinsip Otonomi Daerah menggunakan prinsip Otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan pemerintahan di luar yang menjadi urusan pemerintahan yang ditetapkan Undang-Undang. Daerah memiliki kewenangan membentuk kebijakan daerah untuk memberi pelayanan, peningkatan peran serta, prakarsa, dan pemberdayaan masyarakat yang bertujuan pada peningkatan kesejahteraan rakyat.

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 adalah otonomi yang dalam penyelenggaraannya harus benar-benar sejalan dengan tujuan dan maksud pemberian otonomi.

Desa dimandatkan oleh UU Desa untuk dikelola secara demokratis. Masyarakat Desa secara demokratis memilih Kepala Desa dan anggota BPD yang selanjutnya akan bertanggungjawab dalam mengelola pemerintahan Desa. Kepala Desa menjadi pimpinan pemerintah Desa, sedangkan BPD menjadi lembaga penyeimbang bagi Kepala Desa dalam mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dan urusan masyarakat.

UU Desa juga memandatkan bahwa terkait hal-hal strategis di Desa harus dibahas dan disepakati dalam musyawarah Desa yang diselenggarakan oleh BPD. Hasil musyawarah Desa wajib dipedomani oleh Kepala Desa untuk 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.

UU Nomor 6 Tahun 2014 beserta peraturan pelaksanaannya telah mengamanatkan pemerintah desa untuk lebih mandiri dalam mengelola pemerintahan dan berbagai sumber daya alam yang dimiliki, termasuk di dalamnya pengelolaan keuangan dan kekayaan milik desa.

2.1.2 Pemerintahan Desa

Pemerintahan Desa berbeda dengan pemerintahan daerah. Pemerintahan daerah tidak mengandung unsur masyarakat, melainkan perangkat birokrasi. Pada sisi yang lain, Desa tidak identik dengan Pemerintah Desa dan Kepala Desa. Desa meliputi pemerintahan lokal dan 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. Sementara Pemerintahan Desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kewenangan Desa meliputi kewenangan di Bidang Penyelenggaraan Pemerintahan Desa, Pelaksanaan Pembangunan Desa, Pembinaan Kemasyarakatan Desa, dan Pemberdayaan Masyarakat Desa berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan adat istiadat desa.

Kewenangan desa meliputi:

1. Kewenangan berdasarkan hak asal usul;
2. Kewenangan lokal berskala Desa;
3. Kewenangan yang ditugaskan oleh Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, atau Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota; dan
4. 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 yang merupakan warisan yang masih hidup dan prakarsa desa atau prakarsa masyarakat desa sesuai dengan perkembangan kehidupan masyarakat, antara lain sistem organisasi masyarakat adat, kelembagaan, pranata dan hukum adat, tanah kas desa, serta kesepakatan dalam kehidupan masyarakat Desa.

“*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.

2.1.2.1 Kepala Desa dan Perangkat Desa

Desa dipimpin oleh seorang kepala desa. Kepala Desa memegang jabatan selama 6 (enam) tahun terhitung sejak tanggal pelantikan. Dalam melaksanakan tugasnya, kepala desa dibantu oleh perangkat desa. Perangkat Desa terdiri atas:

- a. Sekretariat Desa;
- b. Pelaksana kewilayahan; dan
- c. Pelaksana teknis.

Ad. a. Sekretariat Desa

Sekretariat Desa dipimpin oleh Sekretaris Desa yang dibantu oleh unsur staf sekretariat yang bertugas membantu kepala desa dalam bidang administrasi pemerintahan. Sekretaris Desa dalam melaksanakan tugasnya 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.

Secara umum, Kepala Urusan Keuangan merangkap sebagai Bendahara Desa sedangkan Kepala Urusan Umum merangkap sebagai pengurus Kekayaan Milik Desa.

Ad. b. Pelaksana Wilayah

Pelaksana Kewilayahan merupakan unsur pembantu kepala desa sebagai satuan tugas kewilayahan. Jumlah pelaksana kewilayahan ditentukan secara proporsional antara pelaksana kewilayahan yang dibutuhkan dan kemampuan keuangan desa.

Ad. c. Pelaksana Teknis

Pelaksana teknis merupakan 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.

Pemerintah desa menggunakan dana APB Desa untuk membiayai pelaksanaan kewenangan desa dalam bentuk berbagai kegiatan pembangunan dan pemberdayaan masyarakat desa. Selain itu pemerintah desa wajib

menyelenggarakan pengelolaan keuangan dengan tertib dan sesuai dengan ketentuan. Oleh karenanya pemerintah desa perlu menyusun berbagai peraturan, baik dalam bentuk peraturan 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 BUM Desa, 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.

2.1.2.2 Badan Permusyawaratan Desa

Mengingat kedudukan, kewenangan dan keuangan desa yang semakin kuat, penyelenggaraan pemerintahan desa diharapkan lebih akuntabel yang didukung dengan sistem pengawasan dan keseimbangan antara pemerintah desa dan lembaga desa. Lembaga desa, khususnya Badan Permusyawaratan Desa yang dalam kedudukannya mempunyai fungsi penting dalam menyiapkan kebijakan pemerintahan desa bersama kepala desa.

BPD harus mempunyai visi dan misi yang sama dengan Kepala Desa sehingga BPD tidak dapat menjatuhkan kepala desa yang dipilih secara demokratis oleh masyarakat desa.

Badan Permusyawaratan Desa merupakan badan permusyawaratan di tingkat desa yang turut membahas dan menyepakati berbagai kebijakan dalam

penyelenggaraan Pemerintahan Desa. Dalam upaya meningkatkan kinerja kelembagaan di tingkat desa, memperkuat kebersamaan, serta meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan masyarakat, Pemerintah Desa dan/atau Badan Permusyawaratan Desa memfasilitasi penyelenggaraan Musyawarah Desa. Musyawarah Desa atau yang disebut dengan nama lain adalah forum musyawarah antara Badan Permusyawaratan Desa, Pemerintah Desa, dan unsur masyarakat yang diselenggarakan oleh Badan Permusyawaratan Desa 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 Badan Permusyawaratan Desa dan Pemerintah Desa dalam menetapkan kebijakan Pemerintahan Desa.

Badan Permusyawaratan Desa mempunyai fungsi:

- a. Membahas dan menyepakati Rancangan Peraturan Desa bersama Kepala Desa;
- b. Menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat Desa; dan
- c. Melakukan pengawasan kinerja Kepala Desa.

Anggota Badan Permusyawaratan Desa merupakan wakil dari penduduk Desa berdasarkan keterwakilan wilayah yang pengisiannya dilakukan secara demokratis yang masa keanggotaannya selama 6 (enam) tahun terhitung sejak tanggal pengucapan sumpah/janji. Anggota Badan Permusyawaratan Desa dapat dipilih untuk masa keanggotaan paling banyak 3 (tiga) kali secara berturut-turut atau tidak secara berturut-turut. Ketentuan lebih lanjut mengenai Badan

Permasyarakatan Desa diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.

2.2. Kepemimpinan

2.2.1 Dinamika Teori Kepemimpinan

Dinamika dalam ranah hidup dan kehidupan adalah suatu keniscayaan dari sebuah gerak peradaban. Hal itu akan terjadi secara *given* seiring dengan hadirnya perubahan, perkembangan, dan dialektika zaman yang melingkupi dan menyertai kehidupan ini. Makna dinamika sejatinya menghablurkan suatu tenaga yang menggerakkan dan menghasilkan semangat di tengah momentum ruang dan waktu.

Demikian pula dalam prespektif dan periham dinamika teori kepemimpinan. Ohman (1997:16-57), misalnya menjelaskan secara singkat, bahwa perkembangan teori kepemimpinan dari waktu ke waktu. 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 praktek mempengaruhi, 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 suatu *the initiation structure*. Dan dikenal ada beberapa pendekatan dalam mengklasifikasikan teori-teori kepemimpinan yaitu: *Great-Man Theory*, *Trait Theory*, *Charismatic Theory*, *Situsalional Theory*,

Contingency Theory, Path-Goal Theory, dan Transformational Leadership Theory.

Berawal dari *Great-Man Theory* yang berkembang pada tahun 1869-an sampai dengan tahun 1930-an, di mana dikatakan bahwa kepemimpinan terbentuk karena ada pengakuan dari para pengikut. Di sini, dikatakan bahwa kepemimpinan yang dianggap para pengikutnya sebagai orang yang hebat (*great man*) dibandingkan dengan yang lainnya, yang memiliki *unique hereditary characteristics dan abilities*.

Kemudian, pada tahun 1940-an, berkembang '*Trait Theory*'. Teori ini dilandaskan kepada suatu pemikiran bahwa pemimpin dibedakan dari pengikutnya karena menganggap pemimpin memiliki kualitas yang tinggi (*superior*) yang membedakan antara pemimpin dengan pengikutnya. kelebihan dari para pemimpin dibandingkan dengan pengikutnya adalah *intelligence, scholarship, dependability in exercising responsibility, activity, social participation dan socio-economic status*.

Pada kurun berikutnya, yaitu pada tahun 1950-an berkembang '*Behavioral Theory*' atau disebut pula dengan '*Charismatic Theory*'. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Teori ini didukung oleh Mintzberg's ten managerial roles, yaitu: 1) *figurehead*, 2) *leader*, 3) *liaison*, 4) *monitor*, 5) *disseminator*, 6) *spokesman*, 7) *entrepreneur*, 8) *disturbance handler*, 9) *resource allocator*, dan 10) *negotiator*. Menurut Bass (1990), pendekatan ini juga melibatkan dua dimensi utama kepemimpinan, yaitu *initiating*

structure (task) dan *consideration (social relationship)*. *Initiating structure* berkaitan dengan upaya pemimpin untuk menggerakkan aktifitas kelompok di dalam suatu organisasi menetapkan cara kerja yang harus dilakukan.

Dengan demikian, pemimpin harus dapat berhubungan secara akrab di dalam kelompok dan membangun saluran komunikasi yang efektif serta mampu menetapkan pola kerja organisasi (*pattern of work organization*). Adapun dimensi *consideration* dapat dijelaskan dalam kaitannya dengan pernyataan ‘seberapa besar perhatian pemimpin kepada kesejahteraan anggota organisasi yang dipimpinnya’. Pemimpin seperti ini akan memiliki sikap-sikap sebagai berikut: *mutual trust, respect, friendship, dan rapport*.

Pada tahun 1940-an sampai tahun 1950-an, juga berkembang ‘*Situational Theori*’ Bersama-sama dengan perkembangan Teori *Trait* dan Teori Perilaku. Teori Situasional ini sangat populer sejak awal tahun 1940-an sampai penghujung tahun 1950-an. Teori Situasi adalah pengaplikasian dari model kepemimpinan *trait* yang disesuaikan dengan situasinya. Selanjutnya, pada tahun 1960-an berkembang ‘*Contingency Theory*’. Teori kepemimpinan Kontigensi ini mengaitkan hubungan antara faktor-faktor situasi (*situational factors*) dengan keefektifan gaya kepemimpinan (*leadership style effectiveness*).

Fiedler (1967), dan Fiedler dan Chemers (1984) di dalam Ohman (1997:23), menunjukkan ada tiga komponen keefektifan kepemimpinan (*leader effectiveness*), 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*). ketiga komponen kepemimpinan ini disebut *Fiedler's three leadership style*, yaitu *relationship-motivated leadership*, *task-motivated leadership*, dan *socio-independent leadership*.

Hubungan pemimpin-anggota merupakan faktor yang sangat penting dalam mengendalikan situasi (*situation control*), yang akan 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 menunjukkan kepada kewenangan yang dimiliki (*inherent authority*) di dalam suatu posisi, kemampuan untuk menggunakan *rewards* dan *punishments*, dan kedudukan organisasi terhadap kebijakan-kebijakan pemimpin. Kemudian Fielder mempostulasikan bahwa pemimpin-pemimpin yang efektif merubah elemen-elemen di dalam suatu situasi (hubungan, struktur tugas, atau posisi kekuasaan) untuk mempengaruhi pengaruh yang paling baik antara pemimpin dan situasi.

Pada tahun 1970-an, berkembang '*Path-Goal Theory*' yang mengutamakan perilaku pemimpin untuk meningkatkan *Acceptance*, *Satisfaction* dan *Motivation* dari para pengikutnya. Robert J. House (1971), penemu Teori *Path-Goal*, menjelaskan ada empat perilaku kepemimpinan, yaitu kepemimpinan

mengarah (*directive leadership*), kepemimpinan berorientasi (*Oriented leadership*), kepemimpinan mendukung (*supportive leadership*), dan kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*). Menurut Teori House (*House's Theory*), pemimpin harus dapat memainkan peran dalam hal pelatihan (*coaching*), membimbing (*guidance*), dan memberikan insentif terhadap kinerja yang dicapai oleh anggota atau bawahan (*incentives*) di dalam organisasi.

Pada tahun 1976, berkembang '*Life-Cycle Theory*' (situational) yang lebih mengandalkan kepada *maturity* (kedewasaan) *readiness* (kesiapan) pengikut. Hersey dan Blanchard (1976) mengilustrasikan Teori Siklus Kehidupan (*Life Cycle Theory*), dengan menggunakan suatu model kepemimpinan situasional empat kuadran. Kedewasaan pengikut (*maturity of followers*) ditunjukkan oleh kemampuan dan keinginan pengikut dalam menganbil tanggung jawab untuk mengarahkan perilaku mereka. Teori ini didasarkan pada interaksi antara sejumlah arahan tugas (*task behavior*) yang diberikan oleh pemimpin, sejumlah hubungan perilaku yang pemimpin lakukan, dan tingkat kematangan yang diperlihatkan oleh pengikut berkaitan dengan tugas yang diberikan, fungsi, sasaran, atau tujuan yang hendak dicapai. Dengan demikian, tingkat kematangan pengikut akan berubah dari waktu ke waktu.

Ada dua elemen dimensi perilaku pemimpin yang utama, yakni perilaku tugas (*task behavior*), dan perilaku hubungan (*relationship behavior*). Di dalam perilaku tugas, pemimpin yang menetapkan tugas-tugas dan tanggung jawab masing-masing pengikut, baik secara individual maupun kelompok. Perilaku tugas

termasuk satu arah untuk menjelaskan kepada pengikut apa, bagaimana, kapan, dan di mana pekerjaan harus dikerjakan. Perilaku hubungan termasuk komunikasi dua arah antara pemimpin dengan pengikut, di mana pemimpin mendengar, memberi semangat, memfasilitasi, dan memberi dorongan *sosio-emotional* kepada bawahannya. Perilaku tugas dan hubungan bergabung menjadi empat gaya kepemimpinan di dalam model kepemimpinan Hersey dan Blanchard.

Selanjutnya Teori Kepemimpinan Siklus Kehidupan ini, membagi empat gaya kepemimpinan, yaitu bercerita (*telling*), menjual (*selling*), partisipasi (*participating*), dan delegasi (*delegation*). Gaya kepemimpinan bercerita sangat efektif untuk pengikut yang belum dewasa (*immature*), sebab tidak aman, tidak berpengalaman, atau tidak memiliki keinginan. Gaya kepemimpinan menjual, selalu memfokuskan kepada perilaku-perilaku tugas dan hubungan. Gaya kepemimpinan partisipasi, menekankan hubungan yang kuat, tetapi perilaku tugas yang rendah. Perilaku-perilaku ini paling cocok digunakan pada pengikut-pengikut dengan kematangan tugas yang relatif rendah. Adapun gaya kepemimpinan delegasi, dapat diterapkan pada pengikut yang sudah matang atau dewasa dalam berorganisasi.

Keefektifan kepemimpinan (*leadership effectiveness*) didefinisikan oleh Hersey dan Blanchard (1976) sebagai seberapa akurat *diagnose* pemimpin terhadap tingkat kematangan pengikut untuk tugas yang diberikan kepadanya; lalu menerapkan gaya kepemimpinan tersebut pada pengikut yang memiliki tingkat kematangan atau kemampuan yang tinggi. Pada umumnya, pemimpin dapat

menggabungkan gaya-gaya kepemimpinan yang lebih luas. hal ini karena tingkatan kematangan pengikut umumnya berbeda dari satu situasi ke situasi lainnya.

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 ‘*Burns’ Transforming Leadership*’, dimana pemimpin dan pengikut membangun secara Bersama-sama membangun motivasi dan *morality* dalam menjalankan aktivitas dan program organisasi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Teori yang terbaru untuk mendefinisikan dan memahami kepemimpinan transformasional ditulis oleh Burn (1978:19-20), yang menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai: “*leader inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivations-the wants dan needs, the aspirations and expectations-of both leaders and followers*”.

Adapun kepemimpinan transformasional adalah suatu proses, di mana pemimpin dan pengikutnya berupaya satu dengan yang lainnya untuk meningkatkan motivasi dan *morality* ke tingkatan yang lebih tinggi lagi. Seorang pemimpin yang *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*).

Pemimpin yang *transforming* bertindak sebagai sorang guru, *activator*, *inisiator*, penggerak (*mobilizer*), dan gemar belajar (*learner*). Pemimpin tersebut harus mencari dan mengerti kebutuhan, nilai-nilai dan aspirasi dari pengikutnya dan menyatu bersama kehidupan pengikutnya. Pemimpin *transforming* selalu terbuka, interaktif, komunikasi, dan dialog 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, dan beliefs*).

Di dalam setiap ranah kehidupan, termasuk dalam kehidupan organisasi, konflik merupakan bagian esensial dari kepemimpinan *transforming*; dan menerima konflik dengan perasaan yang biasa adalah suatu kebutuhan. Oleh karena itu, sebagai outcome dari kepemimpinan *transforming* adalah “*mutual stimulation and elevation that convert followers into leaders and many convert leaders into moral agents*” (Burn, 1978:4).

Bass (1985) misalnya mengoperasikan teori kepemimpinan transformasional dari Burn. Bass mengklasifikasikan teori kepemimpinan ke dalam tiga kategori, yaitu: kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan santai (*laissezfaire*). Kepemimpinan transformasional terdiri atas empat faktor, yaitu: *charisma, individual consideration, inspiration, dan intellectual stimulation*. Kepemimpinan transformasional menggunakan keempat faktor tersebut untuk mempengaruhi pengikut agar berpikir lebih tinggi dari

kebutuhannya sendiri, dan selanjutnya berubah kesuatu kultur untuk mendapatkan upaya dengan tingkatan yang sangat tinggi, kepuasan yang tinggi dan terakhir adalah kinerja lebih dari yang diharapkan.

Kepemimpinan transaksional, meliputi dua faktor, yaitu *contingent reward* dan *management-by-exception*. Pencapaian kinerja dapat dicapai sesuai dengan yang direncanakan. Kepemimpinan transaksional fokus pada operasi hari ke hari, sebagai caretaker, menguji sebab-sebab yang terjadi (*examine cause*), dan menggunakan trade-offs untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi tidak ada nilai-nilai kebersamaan. Sedangkan kepemimpinan santai, menurut Bass (1985), adalah bukan kepemimpinan. Pemimpin santai menghindari untuk mencoba mempengaruhi bawahannya mengabaikan kekuasaannya. Kebanyakan tanggung jawab diberikan kepada bawahannya atau pengikutnya, tugas-tugas untuk anak buahnya adalah membingungkan, di mana ketika ia pemimpin tidak melibatkan bawahannya dalam membuat kebijakan.

Dalam pengembangan teori ini, Bass dan Avolio (1994), membagi faktor *idealized influence* menjadi dua bagian, yakni *charismatic behaviour* dan *attributes*. Adapun *management-by-exception* dibagi ke dalam *management-by-exception* (aktif) dan *management-by-exception* (pasif). Ada perbedaan pandangan antara Burn dan Bass tentang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Perbedaan tersebut, menurut Burn, kedua gaya kepemimpinan ini tidak dapat disatukan dalam prakteknya., tetapi menurut Bass kedua gaya kepemimpinan ini dipraktikkan secara bersama-sama. Bahkan dikatakan oleh Bass

bahwa kepemimpinan transformasional dibangun diatas dasar transaksional yang dapat menghasilkan upaya yang menghasilkan suatu yang bermanfaat (*esxtra effort*), termasuk kinerja para pengikut atau bawahan. Juga dapat dipandang sebuah kasus khusus kepemimpinan transaksional (Ohman, 1997:30).

Kedua pendekatan ini sama-sama bertujuan mencapai sasaran organisasi, tetapi berbeda dalam prosesnya. Terutama dalam hal bagaimana menumbuhkan motivasi kepada bawahan watau pengikut saja. Kepemimpinan transformasional memberikan imbalan atau penghargaan dengan simbol-simbol, pencitraan, dan dan suatu penekanan yang pentingnya upaya untuk mencapai misi organisasi. Perbedaan lainnya antara model Burn dan Model Bass adalah dalam kaitannya dengan pengikut.

Bass (1985) mencatat, perilaku pemimpin transformasional memiliki keuntungan atau kerugian jangka pendek atau jangka Panjang kepada pengikut-pengikutnya. Burn (1978) hanya mendiskusikan tentang keuntungan bagi pengikut dan meyakinkan, kepemimpinan transformasional hanya cocok untuk dipraktekkan 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.

2.2.2 Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan inti dari organisasi dan manajemen.

Kepemimpinan mempunyai peran menentukan kegagalan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Relevan dengan itu, maka model keunggulan organisasi yang dikembangkan harus sejalan dengan kebutuhan organisasinya. Sejalan dengan pemahaman tersebut, Vincent Gaspersz (2007:35) mengemukakan beberapa hal, sebagai berikut: 1) kepemimpinan adalah proses di mana seseorang atau sekelompok orang (tim) memainkan pengaruh atas orang (tim) lain, menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan aktifitas mereka untuk mencapai sasaran atau tujuan; 2) kepemimpinan merupakan kemampuan positif mempengaruhi orang dan sistem untuk memberikan dampak yang berguna dan mencapai hasil-hasil yang diinginkan; 3) kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara terus menerus kepada pasar atau pelanggan; 4) kepemimpinan terdiri atas kepemimpinan diri (*self leadership*), kepemimpinan tim (*team leadership*), dan kepemimpinan organisasi (*organizational leadership*).

Sebenarnya ada banyak teori kepemimpinan yang biasa digunakan para pakar untuk menganalisa kemampuan atau kualitas pribadi pemimpin dan keberhasilannya dalam organisasi (*organizational leadership*). Teori-teori kepemimpinan pada umumnya berusaha menerangkan faktor-faktor (variable-variabel) yang memungkinkan muncul kepemimpinan dan sifat (*nature*) dari kepemimpinan. teori-teori kepemimpinan tersebut memiliki perbedaan satu bertahap yang lainnya.

Menurut Taffinder (2006:6), ada tiga jawaban terhadap pertanyaan “so

what is leadership?”, yaitu: “The easy answer: leadership is getting people to do things they have never thought of doing, do not believe are possible or that they do not want to do. The leadership is organization answer: leadership is the action of committing employees to contribute their best to the purpose of the organization. The complex (and more accurate) answer: you only know leadership by its consequences—from the fact that individuals or a group of people start to behave in a particular way as a result of the action of someone else”.

Selanjutnya dikatakan bahwa rakyat biasanya ikut mencontoh seseorang pejabat pemerintahan. Sedangkan disisi lain, suksesnya seorang pemimpin tidak hanya diukur dari seberapa besar perhatiannya pemimpin kepada rakyat, seberapa bagus presentasi dan pidato pemimpin, seberapa tingkat kekuasaan hubungan antara pemimpin dengan rakyat, atau seberapa besar tingkat penerimaan pemimpin oleh tim, namun jauh lebih penting adalah kesuksesan dalam menggerakkan rakyat untuk mengikuti perintah pemimpin.

Dinyatakan pula oleh Taffinder (2006:8), yang membedakan tipikal kepemimpinan adalah: *“Persuading disparate factions to pursue common cause; providing a sense of achievement and motivation to succeed that structure and organization cannot; calling on commitment to action or even sacrifice by individuals to benefit the team or enterprise; inspiring people to overcome seemingly impossible obstacles; creating excitement and ambition to perform at a high level; engendering hope among people who are despairing”.*

Pada perspektif lain, menurut Murray and Klatt (2001:15), dalam *“The*

Encyclopedia of Leadership: A practical Guide to Popular Leadership Theories and Techniques”, menunjukkan ada delapan indikator suksesnya seorang pemimpin, yaitu: “*exercise initiative (be Proactive); create the future (begin with the end in mind); keep perspective (put first things first); foster independence (think win-win); show empathy (seek first to understand then to be understood); value difference (synergize); continually improve (sharpen your saw)*”. Hampir senada dengan hal tersebut, Nirenberg (2002:12) dalam bukunya yang berjudul “*Global Leadership*” menyatakan sebagai berikut: “*Leadership is as much about how work gets done as it is about what gets done and who does it. Leadership is clearly being recognized as widespread social phenomenon necessary for the achievement of a group’s collective objectives. It is no longer just an expression of a position in hierarchy or a chain of command. Thus, leadership is defined as a form of influence and a type of interaction between an initiator and a follower. Leadership is a set of initiatives and responses between people for the purpose of achieving mutual objectives intended to result in collective effectiveness and personal enrichment over time*”.

Dilihat dari sudut bentuk-bentuk pengaruhnya, Nirenberg (2002:14), membagi kepemimpinan dalam enam kategori, yaitu: *dictator*, pemilik/bos (*owner*), *supervisor-administrator (caretaker)*, *manager (transactional)*, *leader (transformational)*, dan mitra (*partner*). Sementara itu, Mc Gannon dalam Adair (2006:4) menyatakan secara tegas bahwa “*Leadership is action, not position*” (kepemimpinan adalah aksi bukan posisi). Pemimpin bukan hanya mengandalkan profesionalisme dan kemampuan skill dalam pekerjaan saja, tetapi pemimpin

adalah seorang yang diamanahkan oleh Tuhan Yang Maha Esa sebagai khalifah di lingkungannya untuk dapat mengarahkan, dan mengantar para pengikutnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan atau disepakati (*certain goal*).

Oleh karena itu, tanggung jawab seorang pemimpin tidak hanya terbatas pada bagaimanamelaksanakan 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 survive: “*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*”. Kemudian menurut Yukl (2009:8), bahwa: Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi 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”.

2.2.3 Perilaku dan Karakter Kepemimpinan

Dent (2003:8-9) mengemukakan beberapa tipikal kepemimpinan, yaitu kepemimpinan situasional (*cituasional leadership*), kepemimpinan karismatik (*charismatic leadership*), kepemimpinan transaksional (*transactional leadership*), kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*), kepemimpinan perilaku (*behavioural leadership*). Dent (2003:25) juga mengemukakan suatu model kepemimpinan dalam dalam suatu siklus yang terdiri atas lima komponen

yang saling berhubungan satu dengan lainnya, mulai dari pemimpin dan pengikut (leaders and followers), pemimpin dan tim (*leaders and teams*), pemimpin dan visi (*leaders and visions*), pemimpin dan pengaruh (*leaders and influence*), terakhir pemimpin dan perubahan (*leaders and change*). Dalam hal ini Dent (2003:56) mengemukakan, “*As a I believe in: Loyalty, Enthusiasm, Awareness of self, Drive, Emphaty, Respect*”.

Menurut Bellingham and O’Brien (2005:1-2), kepemimpinan dapat dinyatakan secara sederhana sebagai suatu seni untuk mempengaruhi orang untuk mau melakukan apa yang dipercayai perlu untuk dikerjakan. Seorang pemimpin dapat dipercaya pengikutnya melalui cara pandangnya (*insights*), pengaruh (*interpersonal*), dan kompetensinya. Sikap (*attitude*), keyakinan (*belief*), penampilan, dan kompetensi seorang leader lebih besar pengaruhnya daripada karisma. Tugas pemimpin adalah mengenali peluang, membangun kapabilitas, dan mendorong untuk suatu keberhasilan.

Bersumber dari pengalaman selama 25 tahun dilebih dari 200 perusahaan terkemuka di dunia, Bellingham dan O’Brien (2005) menyimpulkan, pemimpin yang sangat efektif (*the most effective leader*) sekurang-kurangnya memenuhi kriteria DARING singkatan dari *Decisive* (tegas), *Accurate* (akurat), *Reflective* (reflektif), *Innovative* (inovatif), *Networked* (memiliki jaringan), dan *Growing* (tumbuh dan berkembang). Dari pengamatan dari 50 perusahaan, dapat disimpulkan bahwa hasil yang sangat mengerikan terjadi pada pemimpin yang memiliki karakter DIRE singkatan dari dari *Decisive* (tegas tapi salah), *Inaccurate* (tidak akurat),

Resolute (tabah hati) dan *Evasive* (sering mengelak).

Sementara itu uji aro 107 kompetensi kepemimpinan Bellingham dan O'Brien (2005: 205-206) juga menyimpulkan ada 14 karakter kepemimpinan efektif, yaitu:

“1) Action reflect a high degree of integrity and etnics; 2) Builds effective working relationships; 3) Capitalizes on opportunities to contribute; 4) Communicates a vision; 5) Communicates openly and effectively; 6) Continously 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”.

Yukl (2009:505-514), menunjukkan bahwa ada tiga karakter yang utama dalam proses kepemimpinan dalam organisasi, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi. Karakter pemimpin dicirikan oleh indikator-indikator, yaitu ciri (motivasi, kepribadian, nilai), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, perilaku, integritas, dan etika, taktik pengaruh dan sifat pengikut. Karakter pengikut dicirikan dengan indikator-indikator, yaitu ciri (kebutuhan, nilai, konsep pribadi), keyakinan dan optimisme, keterampilan dan keahlian, sifat dari kepemimpinannya, kepercayaan kepada pemimpin, dan kepuasan terhadap pemimpin dan pekerjaan. Sedangkan karakter situasi, meliputi jenis urut organisasi, besarnya unit organisasi, posisi kekuasaan dan wewenang, struktur dan kerumitan tugas, kesalingkebergantungan tugas, keadaan lingkungan yang tidak menentu, dan

kebergantungan eksternal.

Selanjutnya dijelaskan pula oleh Yukl bagaimana pemimpin menghadapi tantangan dalam kaitannya dengan situasi kepemimpinan, perilaku pemimpin, pengaruh dan kekuasaan kepemimpinan, serta ciri dan keterampilan pemimpin, sebagai berikut.

- a. Situasi kepemimpinan. Pemimpin dihadapkan kepada bermacam-macam tantangan eksternal yang bervariasi dari waktu ke waktu sesuai dengan isu dinamika dan masyarakat yang berkembang. Di lain sisi, pemimpin juga dihadapkan kepada dinamika organisasi yang dipimpin yang bergantung kepada struktur organisasi, jenis organisasi, budaya organisasi dan budaya nasional. Tindakan seorang pemimpin juga dibatasi oleh kebijakan, peraturan, prosedur, standar, keterbatasan aturan dan undang-undang, termasuk UU Tenaga Kerja. Pada situasi organisasi yang anggotanya bingung dan kecil hati membutuhkan lebih banyak pemimpin daripada organisasi yang telah teratur baik dan kohesif dengan anggota yang berkomitmen. Organisasi yang sangat dinamis membutuhkan pemimpin strategis yang mampu menciptakan situasi yang kondusif sehingga lingkungan organisasi tersebut lebih stabil. Pemimpin yang efektif tentunya mampu untuk memanfaatkan situasi untuk menciptakan suatu kondisi lingkungan yang lebih baik dengan cara memahami persoalan yang berkembang, memiliki '*management of risk*' kemampuan untuk mengambil suatu tindakan yang cepat dan tepat pada saat emergensi dan '*management of conflict*' untuk menyelesaikan konflik ataupun ambiguitas

yang terjadi secara internal dan eksternal organisasi.

- b. Perilaku Kepemimpinan. Banyak penelitian ditunjukkan pada perilaku kepemimpinan daripada aspek-aspek kepemimpinan yang lainnya. Penelitian tersebut ditunjukkan untuk melihat sejauhmana peran kepemimpinan dalam meningkatkan kerja organisasi. Banyak taxonomi yang dapat digunakan dalam memahami perilaku kepemimpinan, salahsatunya adalah ditinjau dari prespektif perilaku yang berorientasi tugas, perilaku yang berorientasi hubungan, atau perilaku kepemimpinan yang berorientasi perubahan.

- 1) Perilaku kepemimpinan yang berorientasi tugas, memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan perbaikan atau memelihara efisiensi dan koordinasi internal kelompok, tim dan organisasi, dengan memanfaatkan sumber daya manusia, sumberdaya lainnya, informasi dan peralatan secara baik. Pemimpin yang berperilaku efektif tersebut, merencanakan aktifitas, memberikan tugas, menentuka persyaratan sumber daya, dan mengorganisasikan aktivitas yang saling terkait; mendorong dan memudahkan upaya untuk meningkatkan kualitas, produktivitas, dan penggunaan sumberdaya; membantu memperjelas sasaran, tugas, prioritas, dan strandar untuk mengevaluasi hasilnya; mengawasi operasi internal kelompok atau organisasi untuk menilai kinerja dan mendeteksi masalah yang harus diselesaikan; serta mengawasi lingkungan eksternal untuk mendapatkan informasi mengenai ancaman dan kesempatan yang akan membutuhkan perubahan bertahap atau perubahan besar dalam

perencanaan dan strategi.

- 2) Perilaku yang berorientasi hubungan, terutama memperhatikan hubungan kerjasama yang dicirikan dengan tingkat *'trust'* dan *'loyalty'* yang tinggi. Sifatnya memperlihatkan rasa percaya dan respek kepada mitra maupun bawahannya, meningkatkan kualitas melalui pelatihan pribadi dan monitoring; memberikan apresiasi atas keberhasilan dan kontribusi seseorang; melakukan konsultasi sebelum memutuskan sesuatu kebijakan; serta menjaga dan menjalin hubungan secara eksternal dengan orang luar atau organisasi lainnya untuk mendapatkan informasi dan sekaligus dukungan politik.
- 3) Perilaku yang berorientasi perubahan, terutama memperhatikan pengaruh perubahan dalam lingkup strategis, strategi organisasi, struktur organisasi, budaya organisasi, dan proses kerja. Memiliki *responsiveness* yang tinggi terhadap gejala eksternal dan memfokuskan perhatian pada ancaman dan kesempatan. Menciptakan rasa antusiasme untuk perubahan dengan menawarkan visi yang baru yang relevan dengan kebutuhan, nilai dan harapan dari orang-orang atau kelompok atau organisasi. Membangun kreabilitas untuk visi itu yang dibangun diatas kompetensi dan niali kebersamaan, dan berusaha mendapatkan dukungan secara internal ataupun eksternal organisasi. Pemimpin yang efektif harus mampu menciptakan situasi, dimana pengikutnya siap untuk beradaptasi, tanpa menimbulkan konflik, bahkan menumbuhkan komitmen untuk

mengimplemetasikan perubahan tersebut secara berkelanjutan.

- 4) Perilaku kepemimpinan yang merupakan gabungan ketiga orientasi di atas, menyeimbangkan nilai yang tepat dan kompetitif pada situasi saat itu. perilaku seperti ini umumnya adalah perilaku kepemimpinan transformasional yang berorientasi kepada '*shared vision*' dan '*shared responsibility*'. Membangun komitmen terhadap sasaran dan strategi, meningkatkan kapasitas individu dan kelompok, serta membangun identifikasi tim yang kuat. Melibatkan pengikut dalam mengambil keputusan, memberikan kesempatan, bagi pengikut untuk mengembangkan dirinya dalam peningkatan profesionalisme dan pengalaman, dengan tetap menciptakan kepercayaan yang tinggi dan '*recognition*' (pengakuan) atas pengakuan pemimpin oleh para pengikut atau bawahannya.
- c. Pengaruh dan Kekuasaan. Pengaruh adalah esensi kepemimpinan, dimana pemimpin harus menggunakan pengaruhnya untuk mempengaruhi sikap orang, termasuk bawahannya, rekan sejawat, atasan, dan orang luar. Kapasitas pengaruh yang dibutuhkan sangat dipengaruhi perlawanan terhadap perubahan tersebut; semakin besar tantangan atau perlawanan yang akan dihadapi dalam kepemimpinan, maka semakin besar pengaruh yang harus dibutuhkan, demikian pula sebaliknya. Pengaruh inspirasional dan membangun keyakinan sangat penting untuk membangun keberhasilan kinerja dari tugas yang sulit yang membuat orang frustasi dan kecil hati atau tidak memiliki harapan untuk

dapat menyelesaikan tugas. pengaruh secara vertikal dan horizontal, sumber daya yang memadai, memudahkan pekerjaan tim, menjaga bawahan dari permintaan yang tidak masuk akal dan mewakili kepentingan bawahan secara efektif. sedangkan kekuasaan (power) diperoleh dari aspek situasi, seperti jumlah kewenangan formal, kendali atas distribusi penghargaan dan hukuman, kendali atas informasi, dan akses kepada orang penting. Pengaruh terhadap bawahan akan semakin kuat jika kewenangan yang diberikan cukup besar untuk membuat perubahan, dan memberikan penghargaan serta manfaat nyata. Pemimpin yang efektif akan memberikan penghargaan serta manfaat nyata. Pemimpin yang efektif akan memberikan *motivation* untuk tugas-tugas tertentu yang membutuhkan upaya yang tinggi inisiatif, dan keteguhan (komitmen).

- d. Ciri dan Keterampilan. Pemimpin yang memiliki orientasi kekuasaan pribadi yang tinggi cenderung manipulative, implusif dan mendominasi kekuasaan untuk mempengaruhi bawahannya. Adapun ciri kepemimpinan yang memiliki orientasi social dan tingkat perkembangan moral kognitif yang tinggi, akan membangun komitmen kepada sasaran ideal, dan mereka memiliki kecenderungan untuk memberikan kewenangan kepada bawahannya dengan bergai informasi dan menggunakan lebih banyak konsultasi, delegasi, dan pengembangan keterampilan dan keyakinan bawahan. bagi kepemimpinan yang efektif ciri kepribadian tidaklah begitu penting jika dibandingkan dengan keterampilannya. keterampilan kognitif diperlukan untuk menganalisis masalah, mengembangkan solusi kreatif, mengenali pola dan tren,

membedakan antara informasi yang relevan dengan informasi yang tidak relevan, memahami hubungan yang rumit dan mengembangkan model mental yang efektif. keterampilan antar pribadi seperti keterampilan mendengarkan, keterampilan membujuk, sensitivitas sosial dibutuhkan untuk mempengaruhi orang, menghindari pengaruh yang tidak diinginkan, mengembangkan hubungan kerjasama, memelihara dan membangun jaringan kerja, memahami individual, memudahkan kerja tim dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. keterampilan teknis juga dibutuhkan untuk memahami aktivitas, proses operasional, produk dan jasa, teknologi, dan persyaratan hukum atau konstruktual. Terakhir, kesediaan dan kemampuan untuk belajar dan beradaptasi adalah persyaratan penting bagi kepemimpinan menghadapi perubahan yang cepat pada era globalisasi ini.

2.2.4 Tipe-tipe Kepemimpinan Politik dan Administratif

Pemimpin politik dan administratif dapat dibagi kedalam empat kelompok yaitu:

- a. Tipe Pemimpin sebagai suatu agen (*The leaders as an agent*), adalah suatu tipe pemimpin yang memiliki pengaruh yang besar dilingkungan organisasinya dan selalu mendengar apresiasi bawahannya yang berkaitan dengan perkembangan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin seperti ini merupakan hasil dari suatu proses pemilihan, baik secara langsung oleh rakyat maupun melalui Lembaga perwakilan rakyat. Pemimpin tersebut menerima otoritas dari rakyat melalui

pemilihan secara politik (*politically elected*), sehingga harus sensitive atau tanggap terhadap pandangan-pandangan yang berkembang dari rakyat. Pemimpin dibatasi oleh badan pemilihan umum yang demokratis (seperti Komisi Pemilihan Umum), kelompok-kelompok yang berkepentingan (*interest groups*) seperti Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), media massa, kepentingan internasional, dan lain- lainnya. Namun bersamaan itu pula, diserahkan perangkat organisasi (*organizational apparatus*) yang memiliki pengaruh dan kekuasaan yang besar. Tipe pemimpin seperti ini merupakan kombinasi antara pemimpin structural dengan pemimpin kultural (*structural and cultural features*).

- b. Pemimpin sebagai seorang pahlawan (*The leader as a hero*) adalah seorang pemimpin yang memiliki kekuasaan dan pengaruh yang besar. Pemimpin seperti ini sangat kuat (*powerfull*) dan dengan kekuasaan dapat membentuk institusi public dan kemasyarakatan dengan mengandalkan gagasan-gagasannya sendiri. pemimpin sebagai seorang pahlawan, memiliki karisamatik yang kuat dan juga memiliki kemampuan edukatif yang cukup tinggi untuk mempengaruhi warga negaranya. *Statesmanship* dapat dicapai melalui proses pembelajaran (*learning*) dan pengembangan (*development*) yang Panjang. Budaya dan unsur-unsur simbolistik tercerpin dalam pemimpin seperti ini. Pemimpin seperti ini paling cocok untuk memimpin dalam konteks organisasi politik (*political-organizational context*) yang membutuhkan popularitas serta keputusan-keputusan politik yang kompromistik.

- c. Pemimpin sebagai seseorang oportunis (*The leader as an opportunist*). Pemimpin seperti ini seorang populist, yang cukup responsive dan sensitive terhadap dinamika yang berkembang, sehingga pemimpin tipe ini terkesan kurang tegas dalam mengambil sikap politik.
- d. Pemimpin sebagai seorang yang anti-kepahlawanan (*The leader as an anti-hero*). Adalah seorang 'Don Quixote' yang tidak memiliki pengaruh maupun tidak bias dipengaruhi dalam hal-hal tertentu. Tipe ini adalah seorang tokoh atau pemimpin politik yang muncul karena adanya kekuatan sejarah yang sangat besar.

Sementara itu, Byrkjeflot mengusulkan ada enam tipe kepemimpinan yang ideal, yaitu:

- a. Kepemimpinan Tradisional (*Traditional leadership*). Weber membagi otoritas kepemimpinan menjadi tiga macam, yaitu: otoritas tradisional, otoritas kultural, dan otoritas legal. Sebagaimana pendapat Weber tersebut maka kepemimpinan tradisional adalah suatu kepemimpinan apabila pemimpin suatu organisasi atau institusi ditunjuk dari atas, oleh raja atau ratu atau Tuhan (para nabi dan rosul). kewenangan pemimpin tersebut dibangun dari tradisi yang Panjang. di mana warga negara mengakui dan menghormatinya. Tipe kepemimpinan ini disebut juga patrimonial leadership yang berbasis kultur.
- b. Kepemimpinan Birokratik (*bureaucratic leadership*). Otoritas kepemimpinan didasarkan kepada hukum dan aturan-aturan yang dibangun dari keinginan atau aspirasi kolektif (*collective interest*) bersama-sama dengan jajaran bangun

kerja organisasi formal (*formalorganizational framework*) serta kantor; di mana pemimpin pemimpin tersebut bertugas. Perkembangan karir ditentukan oleh senioritas, kriteria formal dan kompetensi. Dan tipe Kepemimpinan ini juga termasuk kedalam kategori kepemimpinan model Weber (*Weberian model of leadership*).

- c. Kepemimpinan Awam (*layman's leadership*). Merefleksikan seorang pemimpin yang mewakili kepentingan rakyat dan merakyat. Pemimpin ini seperti bertingkah laku sebagai masyarakat umum, dekat dengan rakyatnya, dan sangat memperhatikan aspirasi yang berkembang di akar rumput. Kepemimpinan awam memiliki cara pandang yang mengkombinasikan antara cara pandang instrumental (*Instrumental perspective*) dan cara pandang kultural (*cultural perspective*).
- d. Kepemimpinan berbasis ilmu pengetahuan (*knowledge base leadership*). Tipe kepemimpinan seperti ini menekankan pada pembuatan kebijakan berbasis fakta dan data atau bukti (*evidence-based decision-making*) dan pembelajaran yang mendalam pada bidang studi yang khusus (*in-depth learning in a specific field of study*) dan patuh atau royal kepada para ahli pada bidangnya. Dalam kaitannya dengan organisasi publik, pemimpin seperti ini adalah pemimpin yang sangat menguasai bidang tugasnya (*skilled or expert leader*) yang memenuhi aspek-aspek Kepemimpinan Awam (*layman's leadership*) dan kepemimpinan birokrasi (*bureaucratic leadership*), juga dapat dikategorikan

kepada kepemimpinan yang lebih cultural.

- e. Kepemimpinan berbasis Negosiasi (*Negotiation-based leadership*), yaitu pemimpin yang memiliki kemampuan strategik dengan *sense of asserting* dan *sense of promoting* kepada suatu kelompok- kelompok kepentingan tertentu. kepemimpinan tipe ini adalah sangat kritis apabila diaplikasikan pada suatu sistem administrasi politi yang heterogeneous, dan juga di dalam hubungan dengan aktor-aktor lingkungan seperti organisasi-organisasi yang memiliki keinginan secara khusus. Fenomena tipe kepemimpinan seperti ini akan bersesuaian dengan konsep model dengara yang korporatis-pluralis (*the concept of the 'corporatist-pluralist state model'*).
- f. Kepemimpinan Profesional (*Profesional leadership*). Tipe kepemimpinan yang terakhir ini, merupakan peralihan dari steering (mengarahkan) ke kepemimpinan, yang menekankan *generic leadership* dan *leadership expertise*. Pemimpin memiliki tingkat edukasi yang tinggi dan berpengalaman, berada didalam organisasi-organisasi kepentingan secara profesional dan dapat mendorong aksi dan solitaritas dengan cara berkomunikasi sesuai dengan tujuan organisasi, baik internal maupun eksternal. Pada *New Public Management* (NPM) pendekatan terbesar pada kepemimpinan professional. Kecenderungan ini diperkirakan akan berubah pada era post-NPM, yang lebih menekankan pada kemampuan berkomunikasi dengan anggota-anggota organisasi (*organizational members*).

2.2.5 Fungsi dan Tugas Kepemimpinan

Bagaimanapun tugas-tugas seorang pemimpin bersegi banyak dan bermacam-macam. Didalam literatur-literatur professional deskripsinya pun bermacam-macam. Namun, Pandangan terhadap fungsi-fungsi kepemimpinan yang bermacam-macam tersebut, pada dasarnya dapat dipelajari dari tugas prespektif (cara pandang). Pertama berdasarkan katagori Gullick yang mempelajari administrasi di Negara Federal USA pda tahun 1930-an. Kategori Gullick disebut POSDCORB, suaru akronim yang berasal dari fungsi yang pertama kepemimpinan sampai aspek-aspek instrumental (*Planning-Organizing-Staffing-Directing-Coordinating-Reporting-and Budgeting*). Ada juga pendapat yang lain terhadap rangkaian fungsi kepemimpinan ini yang dimulai dari *initiating, deciding, evaluating, controlling, giving feedback, dan accounting*.

Pemimpin-pemimpin juga mempunyai tanggung jawab terhadap bermacam-macam asepek daripada fungsi-fungsi personel, yaitu mulai dari recruiting and training sampai kenapa pekerja atau apparatus keluar dari organisasi atau pekerjaannya. pemimpin harus dapat meyakinkan bahwa semua fungsi-fungsi ini bekerja dengan baik. Pemimpin juga akan dihadapkan kepada suatu fakta bahwa setiap pemimpin harus memberikan perhatian yang sungguh-sungguh bahkan menyediakan sejumlah dana insentif untuk mencegah atau memodifikasi perilaku anggota-anggota organisasi yang tidak berfungsi (*dysfunctional behaviour by organization members*).

Pemimpin politik dan administrative mempunyai fungsi dan tugas-tugas

yang kompleks. Para Menteri kabinet di beberapa negara sering berasal dari pemimpin partai politik, seperti halnya juga di Indonesia pada Kabinet Indonesia Bersatu (KIB) dan kabinet-kabinet sebelumnya. Dewan Perwakilan Rakyat harus mempresentasikan konstituennya, yaitu partai politik dan kebijakan partai yang berkaitan erat dengan tugas-tugas pemerintah atau birokrasi. Pemimpin-pemimpin administrasi seperti para sekretaris jenderal (*secretary generals*) dan direktur-direktur jenderal (*director-generals*), memiliki suatu fungsi *advisory* yang sangat penting untuk menjalankan fungsi kabinet dalam membantu keberhasilan kerja para Menteri kabinet dan para pemimpin politik lainnya. Para pemimpin tersebut harus mengendalikan organisasi dan mengarahkan perangkat kabinet sampai ketingkat unit-unit terbawah dan juga mengimplementasikan peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan tugas pokok dan fungsinya.

Salah satu cara pendekatan dalam menghadapi masalah diatas, adalah para pemimpin yang berorientasi kepada nilai kultural harus membantu pelestarian tradisi-tradisi sejarah dan norma-norma informal, dikaitkan pada fungsi-fungsi formal informal. Para pemimpin harus mempunyai suatu memori institusional tentang bagaimana organisasi-organisasi direncanakan, disusun kebijakan-kebijakannya, diawasi dan *recruited* untuk mengisi posisi struktural. Cara lain memahami fungsi-fungsi kepemimpinan institusional adalah untuk menekankan bahwa mereka diorientasikan kearah aspek-aspek *non-instrumental*; untuk mengintegrasikan para anggota organisasi yang baru mempertahankan norma-norma informal yang mendasar, melakukan sosialisasi untuk mengembangkan

social community dan penguatan kompetensi dan pengembangan personil (*personal development*). Kebanyakan pemerintah menekankan pada *social framework* didalam pertemuan-pertemuan kabinet untuk membangun *a sense of community*.

Para pemimpin administrasi yang bertugas di kabinet harus menyusun program-program dan inisiatif-inisiatif dengan karakter kultur agar dapat mengubah nilai-nilai informal ke nilai-nilai formal seperti pelatihan dan melalui cara-cara dialogis. Fungsi-fungsi kepemimpinan berorientasi simbolis dapat dimengerti di dalam cara-cara yang berbeda. Dari satu sisi, semua semua fungsi-fungsi individual tersebut, memiliki aspek-aspek simbolik, dan pemimpin pada posisi untuk memanupulasi symbol-simbol tersebut. Simbol-simbol tersebut dapat berupa '*steering and control as strong*', '*evaluation as thorough*', atau '*cultural initiative as edifying*'.

Di sisi lain, kompleksitas fungsi-fungsi tersebut atau ketidakjelasan (*ambiguity*) terhadap fungsi-fungsi sendiri, memaksa pemimpin menggunakan simbol-simbol tersebut (*even to do so deliberately*). Simbol-simbol ini ditunjukkan secara internal ke seluruh anggota organisasi, untuk menggerakkan pasukan (*rally the troops*) dan memperkuat moral atau simbol-simbol itu sendiri, tidak menutup kemungkinan diarahkan keluar organisasi dalam kaitan dengan isu-isu lingkungan melalui parleman atau mass media terutama pada masa krisis. Dengan demikian, pemerintah akan menekankan pada keterbukaan atau kemitraan dengan unsur-unsur komunitas lingkungan hidup.

Sebuah pertanyaan tentang teori-teori organisasi yang berkaitan dengan bagaimana pemimpin menggunakan waktunya secara actual untuk melaksanakan bermacam-macam fungsi tersebut. Studi-studi pemimpin-pemimpin secara empirik, telah memperlihatkan bahwa setiap hari pemimpin dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan cara yang superficial. Pada umumnya, tugas-tugas kepemimpinan dikaitkan dengan suatu superior hirarki dan tanggungjawab formal, informal, dan simbolik secara sistematis. Pemimpin-pemimpin publik formal ditempatkan didalam suatu hirarki dan mempunyai, sebagai contoh, tanggung jawab dalam proses pembuatan kebijakan organisasi, inisiatif-inisiatif koordinasi, atau pengimplementasian resolusi-resolusi dan kebijakan-kebijakan. Pemimpin-pemimpin yang berorientasi kepada institusi atau kultural akan berfokus secara sistematis pada tugas-tugas yang terintegrasi, sedangkan tugas-tugas kepemimpinan yang berorientasi secara simbolik adalah dikaitkan dengan menggunakan simbol-simbol dan mitos (*myths*).

Beragam studi telah dilakukan untuk mengkatagorikan tugas-tugas kepemimpinan dengan cara-cara yang berbeda. studi-studi administrasi, sebagai contoh, sering menekankan apakah seorang pemimpin memiliki tipikal administrator, mediator, integrator atau menekankan pada informasi dan apakah pemimpin tersebut membuat kebijakan pada pelayanan-pelayanan yang berkaitan dengan peningkatan produksi. Studi-studi pada komunitas-komunitas lokal dan administrasi publik, sering disemangati dan didukung oleh bermacam-macam bidang dari ilmu pengetahuan sosial ilmu.

Dikemukakan oleh Adair (2000:19) bahwa ada delapan skill yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah pendefinisian tugas (*task defining*), perencanaan (*planning*), memberikan pengarahan (*briefing*), pengawasan (*controlling*), penilaian (*evaluating*), memberikan semangat (*motivating*), pengorganisasian (*organizing*) dan menjadikan contoh kepada bawahan (*setting and example*). Kemudian pendapat-pendapat Adair dikuatkan oleh Thomas (2003:7), dengan mengemukakan tujuh kualitas kepemimpinan, yaitu: *enthusiasm, integrity, toughness, fairness, warmth, humility, and confidence*.

2.2.6 Strata Kepemimpinan

Mengacu kepada penelitian James D. Thompson, diperoleh informasi mengenai perbedaan-perbedaan kepemimpinan pada bermacam-macam tingkatan. Pada level atas (*top level*) didalam tingkatan kepemimpinan institusional terdiri atas *senior public, political, and administrative roles*. Pada level ini, 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 mempengaruhi lingkungannya. Antara lain dikatakan, “*Leaders at the institutional level must cope with a whole range of formal demands and constraints, often inconsistent frameworks that cause problems of attention and capacity, in spite of great opportunities for steering and influence. Moreover, when we consider that formal obligations work concert with cultural and symbolic*

obligation, it is clear that this level of leadership is complex and challenging”.

Kepemimpinan pada level menengah (*intermediate level*) disebut administrative. Para pemimpin pada level ini memediasi kebijakan-kebijakan formal kepemimpinan pada level atas dan membantu mengimplementasikan level bawah (*low level*). Kepemimpinan level menengah 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 kelevel 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.

Dent (2003:15) membagi kepemimpinan berdasarkan atas strata tanggung jawab, dalam tiga strata (*level*), yaitu pemimpin strategic, pemimpin operasional dan pemimpin tim (*leader team*). Pemimpin strategic ada apada strata pimpinan (*top level*), pemimpin operasional merupakan unsur pembantu pimpinan (*middle level*) bertanggung jawab pada fungsi departemental, dan pemimpin tim padat strata pelaksana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan program atau kegiatan secara langsung. Selanjutnya Dent (2003:36-38), juga mengemukakan kompetensi

pimpinan untuk setiap strata, sebagai berikut:

- a. Pemimpin strategik harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi; mampu mempengaruhi pengikutnya untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dari waktu ke waktu; mampu untuk membuat kebijakan yang baik dan berfikir sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan; mampu berinteraksi secara efektif; mampu mendorong pengikutnya untuk membangun potensi yang ada; melakukan pendekatan proaktif sebagai agen perubahan (*leading change*); mampu mengarah atau memfokuskan pemikiran, perhatian, dan kegiatan pengikutnya untuk mencapai tujuan organisasi; mampu berfikir strategik (*strategic thinker*) dalam membuat perencanaan jangka Panjang; sebagai manager, pemimpin strategik harus mampu mendayagunakan semua sumberdaya secara efektif (*manage resource effectively*) untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi; sebagai perencana (*forward planner*) pemimpin harus mampu mendefinisikan perancangan dan prioritas mendayagunakan sumber daya untuk mencapai sasaran kegiatan dan stratejik.
- b. Pemimpin Operasional harus memiliki kompetensi-kompetensi: menciptakan lingkungan kerja memungkinkan terbangunnya motivasi dan semangat kerja yang tinggi; mampu mempengaruhi sikap, keyakinan, dan perilaku anak buahnya atau pengikutnya tanpa paksaan atau aturan-aturan yang formal (*formal authority*), tetapi atas dasar kesadaran; mampu memanager bawahan untuk mencapai kinerja yang terbaik (*people management*); mampu mendorong

bawahan untuk membangun kualitas kerja (*people development*); menunjukkan kepedulian pada *skill* dan proses yang dibutuhkan dalam rangka membangun *self management* (kecerdasan emosional, *personal-success* dan manajemen waktu) yang efektif; mampu bergaul atau berinteraksi secara efektif; 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*).

- c. Pemimpin tim harus memiliki kompetensi sebagai berikut: mampu memimpin tim untuk meyakinkan mereka bekerja efektif, dan memotivasi tim untuk meningkatkan kinerjanya; mendorong anggota tim untuk membangun semangat korsa (*team spirit*); mampu bekerjasama dengan tim untuk mencapai sesuatu yang terbaik; mendorong anggota tim untuk meningkatkan kemampuan teknis (*skill*) dan kompetensi untuk menyelesaikan pekerjaan; menunjukkan kepedulian *skill* dan pendekatan yang diperlukan untuk meningkatkan kemampuan pribadi anggota (*self management*) dalam mengatur waktu kesuksesan pribadi anggota tim; mampu menggunakan skill dan kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota tim; mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasan dan informasi secara jelas dan lengkap; dan ada kepedulian terhadap organisasi/bisnis dan tujuan yang hendak dicapai.

2.2.7 Kreadibilitas dan Akuntabilitas Kepemimpinan

Rock (2006:32-33), mengemukakan ada enam langkah untuk mengubah penampilan seorang pemimpin, yaitu: *“The first step to transforming is learning to Think About Thinking Much of the first step links directly with the recent insights about the brain; we look the importance of saying solution- focused; and what positive feedback does for thinking. We look into the ideas of stretching people’s thinking and the concept of having good process in any dialogue. The second step, listen for potential is about listening for where people are heading, rather the for what might not be working. the leader listening to the whole person, in a sense. Step three is called speak with intent. Here we work in improving the quality of every word wu use when we are trying to improve others thinking the fourt step called Dance Toward Insight, where we loom at the first layer of the process map for dialogues that improve people thinking. Step Five is called CREATE New Thinking, and its built around a thinking tool called CREATE model. The CREATE model shows you the higher-level patterns that occur when you dance toward insight, to help you have the most efficient conversation possible. The final step is follow up. this step is about making sure people’s new thinking become reality, closing the gap between an idea and habit”*.

Kraines (2003) yang memfokuskan bahasanya 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 menyatakan untuk mencapai kepemimpinan yang akuntabel dapat dilakukan 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*), dapat menumbuhkan kemampuan kreatif rakyat, agar akan diperoleh sinergitas dalam pelaksanaan program atau kegiatan. Pemimpin harus memberikan perhatian yang penuh kepada tugasnya (*engage commitment*) demikian juga harus mampu memantapkan hati dan pikiran pengikutnya dalam mencapai tujuan berorganisasi, dan mampu untuk meningkatkan kapabilitas para pengikutnya.

Sementara itu, Leavy (2003) menyatakan, “*After a decade of research, the author believes that leadership effectiveness at the high level can be better understood in terms of three main element - the context for leadership, the conviction of the leader, and the flow of credibility overtime and tenure*”.

2.2.8 Dinamika Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Riggio (2006:16), model atau gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional diterapkan secara luas di seluruh dunia; didalam semua bentuk organisasi. Hanya saja, model atau gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dibandingkan dengan kepemimpinan transaksional, karena kepemimpinan transformasional konsisten dengan *people's prototypes of an ideal leader*. Dua hal yang utama, yakni kontigensi-kontigensi kultur (*culture contingencies*) dan faktor-faktor organisasional (*organizational factors*). Dalam banyak hal, keduanya dapat mempengaruhi dampak kepemimpinan

transformasional.

Ada beberapa alasan tipikal kepemimpinan transformasional yang dipostulasikan sebagai *the universality of transformational leadership*. Bass dan Riggio (2003:3-4) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional harus menumbuhkan komitmen dan keterlibatannya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Hal inilah yang membedakan kepemimpinan transformasional dengan kepemimpinan transaksional, dimana kepemimpinan transaksional mengandalkan cara-cara yang disebut dengan *transactional exchange*. Selanjutnya secara khusus dan komprehensif dikatakan juga oleh Bass dan Riggio (2006:4) sebagai berikut: “*Transformational leadership motivate others to do more than they originally intended and often even more than they thought possible. They set more challenging expectations and typically achieve higher s. Transformational leaders also tend to have more committed and satisfied followers. Moreover, transformational leaders empower followers and pay attention to their individual needs and personal development, helping followers to develop their own leadership potential*”.

Dalam sejarahnya, kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Riggio (2006:4-5) merupakan suatu 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

pensyaratan yang disepakati.

Disisi lain lain, kepemimpinan transformasional berupaya membangun semangat bawahan atau pengikutnya (*inspiring followers*) untuk commite dalam menciptakan visi bersama 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 kharismatik (*charisamatic 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 sumberdaya 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) kepemimpina transaksional pada prinsipnya mengalir dari teori-teori kepemimpinan terdahulu, seperti *contingency theory*, *situsalional 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*) dan dengan jaringan komando yang jelas. kelemahan utama pendekatan ini, dianggap kaku dan hanya cocok untuk waktu yang singkat dan tugas-tugas khusus, sebagaimana yang dinyatakan oleh Kest (2007:56) “*A mayor weakness in this approach is that change is difficult to implement. Also, relationships are short term and are dictate by the task*”.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional bersifat “mengubah”, yaitu mengubah budaya dan strategic 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 didalam 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 berkinerja optimal dan berbuat atau berpenampilan baik. Tanpa sentuhan aspek transformasional yang efektif, maka organisasi pemerintahan daerah akan stagnam, atau mungkin dapat kehilangan kontaknya dengan perkembangan lingkungan sekitar, akibat terlalu “berorientasi kedalam” (*inward looking*).

Sebagai pakar mempersamakan kepemimpinan transformasional dengan

kepemimpinan karismatik, kendatipun kata Yukl (2009:312-314) kedua kepemimpinann gaya tersebut berbeda. Kepemimpinan Kharismatik, misalnya lebih berpusat pada sejumlah kelebihan pribadi sang pemimpin yang dikagumi pengikutnya.

Seperti halnya dalam teori kepemimpinan kharismatik yang dikemukakan oleh House dalam Yukl (2009:294) bahwa seorang pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang dalam dan tidak biasa terdapat pada pengikutnya. Para pengikut merasa bahwa keyaninan pemimpin kharismatik adalah benar. Mereka bersedia mamatuhi pemimpin dan merasakan kasih sayang terhadap pemimpin.

Lebih dari itu, secara emosional mereka terlihat 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 kharismatik tampak lebih besar kemungkinan dan idealisme mereka sendiri. Lain halnya dengan kepemimpinan transformasional, dimana perilaku sang pemimpinlah yang diperlukan oleh pengikutnya untuk memimpin perubahan yang lebih baik. Pemimpin yang kharismatik pada umumnya muncul pada saat situasi dan kondisi sedang kritis. Artinya, pada situasi dan kondisi yang normal, pemimpin kharismatik 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 sendiri terorientasi pada cara memimpin yang menekankan pada transaksi atau perubahan yang dapat dicapai antara pemimpin, kolega, dan pengikutnya.

Didalam 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 diproses produksi, mana kala produktivitas mencapai target maka para pekerja akan diberikan penghargaan (*reward*). Sebaliknya, kalau tidak mencapai target yang telah ditentukan, para pekerja tidak akan diberikan apa-apa bahkan diberikan hukuman (*punishment*).

Kepemimpinan transformasional lebih menekankan pada melibatkan 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 kharismatik (*charismatic leadership*) yang sesungguhnya merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional, maka dalam kepemimpinan transformasional perlu juga kehadiran seorang pemimpin yang mempunyai kharisma untuk mendorong atau memotivasi pengikut membangun visi, tujuan, serta tanggung jawab bersama. Dalam konteks ini, tipe

kepemimpinan kharismatik tercermin pada diri Adolf Hilter, PoL Pot, dan Josef Stalin yang cenderung diktator atau biasa disebut *pseudo-transformational*.

Apabila dikaitkan dengan mazhab administrasi publik, maka yang paling cocok untuk tipe kepemimpinan seperti *pseudo-transformational* adalah *Old Public Administration* (OPA) yang cenderung mengedepankan pendekatan politik. Dalam pola ini, yang dilayani cenderung hanya pada mitra dan konstituen partai yang berkuasa, dimana cara memerintahnya menggunakan pola “*steering*”. Dalam aplikasinya cenderung mengembangkan sistem pemerintahan sentralistis. Kondisi akan berbeda nama kala pilihannya pada mazhab *New Public Management* (NPM), yang prespektifnya 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.

Pilihan yang ketiga adalah *New Public Service* (NPS) yang berbasis pada asas demokrasi. Menurut mazhab ini, pemerintah berkewajiban untuk memberikan pelayanan publik secara maksimal dengan menetapkan makna publik sebagai *citizen*. Pemahaman publik disini adalah seluruh warga negara yang berhak

menerima pelayanan dari aparat birokrasi tanpa diskriminasi dan pandang bulu. Didalam konsep administrasi ini, pemimpin adalah pelayanan, sehingga pemimpin sering disebut dengan *Public Servant* (pelayanan masyarakat). Dengan demikian, dalam manajemen NPS dibutuhkan kehadiran sosok pemimpin yang berkarakter transaformasional.

Denhardt dan Denhardt (2007) menyimpulkan bahwa didalam konsep *New Public Service* (NPS), kepemimpinan berbasis pada nilai (*value*) dan kebersamaan (*power shared*). Hal tersebut dapat dilakukan dengan seni memimpin warga negara secara sabra, penuh komitmen, dan integritas tinggi melalui cara-cara pendekatan menghargai dan memberdayakan warga negara. Dalam konteks ini, Denhardt dan Denhardt (2007:153-154) sampai pada simpulan berikut: *“In the New Public Service, leadership is based on values and is shared throughout the organization and with the community. This change in the conceptualization of public administrator’s role has profound implication for the types of leadership challenges and responsibilities faced by public servants. In short, they must share power and lead with passion, commitment, and integrity in a manner that respect and empowers citizenship”*.

2.2.9 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Mengenai definisi kepemimpinan transformasional Koehler dan Pankowski (1997:16), secara eksplisit mengatakan: *“Transformational leadership is defined as a process of inspiring change and empowering followers to achieve*

greater height, to improve themselves and to improve organization processes. It is an enabling process causing followers to accept responsibility and accountability for themselves and processes to which they assigned”.

Berdasarkan pemahaman tersebut, tersirat kata kunci mengenai pentingnya suatu proses perubahan inspirasi (*inspirasing change*) pengikut, pemberdayaan (*empowering*) pengikut, pencapaian (*achieving*) hasil yang lebih besar, kebersamaan dan tanggung jawab (*shared responsibility and shared-accountability*) didalam merefleksikan kepemimpinan transformasional. Dalam uraian selanjutnya, Koehler dan Pankowski (1997:17-21) mengemukakan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yaitu: a) memandang organisasi sebagai suatu sistem, b) menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi, c) melembagakan sistem manajemen, d) mengembangkan dan melatih semua yang terkait dengan proses manajemen, e) memberdayakan individu-individu dan tim, f) mengukur dan mengawasi proses, g) mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus menerus (*continual improvement*); dan h) menginspirasi perubahan secara terus menerus (*continual change*).

Dalam kaitannya dengan kepemimpinan di birokrasi pemerintahan, Koehler dan Pankowski (1997:11), secara tegas mengatakan, “*Therefore government leadership is defined as a process of influencing other and directing the course of action promulgated by legislation.*” bahkan dibagian lain dinyatakan oleh Koehler dan Pankowski (1997:16) bahwa “*Government leaders can no longer*

their role as being only administrators, but must see themselves as a leaders of change. Their job is to transform government organizations from concentrating only on outputs (productivity) to emphasizing quality organizations that focus on meeting or exceeding customer expectation”.

Sejalan dengan uraian diatas, Bass dan Riggio (2006:3) menjelaskan tentang definisi kepemimpinan transformasional. Selengkapnya mereka menulis: *“Are those who stimulate and inspire followers to both achieve extra ordinary outcomes, and in the process, develop their own leadership capacity. Transformational leaders help followers grow and develop into leaders by responding to individual followers need by empowering them and by aligning the objectives and goals of the individual followers, the leaders, the group and larger organization. More evidence has accumulated to demonstrate that transformational leadership can move followers to exceed expected, as well as lead to high levels of follower satisfaction and commitment to the group and organization.”* Bahkan pada bagian lain Bass dan Riggio (2006:4) secara lengkap menyatakan bahwa: *“Transformational leadership motivate others to do more then they originally intended and often even more then they thought possible. They set more challenging expetations and typically achieve higher s. Transformational leaders also tend to have more committed and satisfied followers. Moreover, transformational leaders empower followers and pay attention to their individual needs and personal development, helping followers to develop their own leadership potential”.* Selanjutnya dikatakan pula, *“Transformational leadership in some ways an*

expansion of transactional leadership. Transactional leadership emphasizing the transactional or exchange that take place among leaders, colleagues and followers. This exchange is based on the leader discussing with other what is required and specifying the conditions and reward these others will receive if the fulfil those requirement. Transformational leadership, however, raises leadership to next level. Transformational leadership involves inspiring follower to commit to a shared vision and goal for an organization or unit, challenging them to be innovative problem solvers and developing followers leadership capacity via coaching, mentoring, provision of both challenge support”.

Dari pernyataan Koehler dan Pankowski (1997) juga Bass dan Riggio (2006) semuanya tampak menekankan pada faktor-faktor: kepemimpinan sebagai sebuah sistem. Tidak lain, suatu proses yang terintegrasi, motivasi, dan inspirasi, kebersamaan (*collectivity*), pemberdayaan (*empowering*), dan kinerja yang luar biasa (*extraordinary*) atau kinerja yang melebihi dari standar yang direncanakan (*Beyond expectation*).

Menurut kesimpulan Koehler dan Pankowski (1997:75), karakter pemimpin transformasional itu adalah: *“Transformational leader have a high tolerance for uncentainty, and as described, a low tolerance for certainty. They are energic and have a passion for quality. Perserverance is a key ingredient given many the many individuals who resist change. In addition, transformational leaders must have a positive self-image, be creadile to all, and finally, have a strong desire to influence others”.*

Masih menurut Koehler dan Pankowski (1997:79), bahwa seorang pemimpin transformational harus memiliki enam kategori keahlian dasar (basic skill), yaitu keahlian konseptual (*conceptual skill*), keahlian teknis (*technical skill*), keahlian komunikasi (*communication skill*), keahlian menulis (*writing skill*), keahlian mengajar (*teaching skill*), dan keahlian dalam memberikan latihan (*coaching skill*). Dijelaskan pula, bahwa ada tiga aspek konseptual skill yang harus dimiliki oleh pemimpin transformasional, yaitu memonitor lingkungannya, memahami proses organisasi, dan melakukan perencanaan strategi. Lantas bagaimana dengan *technical skill*? Dikatakan, bahwa 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 kemungkinan alternatif solusi (*brainstorming*), memfasilitas 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*).

2.2.10 Motivasi dan Kinerja Kepemimpinan

Dalam kaitannya dengan pencapaian kinerja suatu organisasi, Ivansevich,

et.al. (2007:143-144) mengemukakan, suatu determinan dari kinerja dibangun oleh tiga faktor, yaitu kapasitas untuk berkinerja, kesempatan untuk berkinerja, dan kesediaan untuk berkinerja. Faktor yang pertama adalah kapasitas dengan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman individu yang berhubungan dengan pekerjaan. Ini berarti, tingkat kinerja yang tinggi hanya mungkin dicapai oleh seorang karyawan yang tahu apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Faktor kedua adalah kesempatan untuk berkinerja juga merupakan faktor yang penting dalam membentuk kinerja. Itu artinya, bahwa memiliki kesempatan untuk berkinerja, merupakan faktor yang penting dalam membentuk kinerja. Sedangkan faktor yang ketiga adalah kesediaan untuk berkinerja, di mana hal ini berhubungan dengan sejauh mana seorang berupaya untuk mencapai kinerja yang baik di dalam pekerjaannya.

Faktor yang ketiga ini disebut oleh Ivansevich et.al. (2007:144) sebagai memotivasi, di mana motivasi itu sendiri dibentuk dari tiga komponen yang berbeda, yaitu arah integritas, dan ketentuan. Arah berkaitan dengan pilihan-pilihan alternatif yang akan dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaannya; integritas dari motivasi adalah kekuatan dari tanggapan yang dibangun atau diusahakan untuk mencapai arah yang telah dipilih; dan ketekunan merupakan indurance atau berapa lama seseorang akan terus berusaha sampai tercapai tujuan yang diinginkan.

Seorang pemimpin yang mampu memotivasi bawahannya berarti mampu mengarahkan mereka untuk memilih alternatif yang terbaik didalam pencapaian tujuan pekerjaan atau organisasinya. Tidak hanya itu, ia pun sekaligus memberikan

inspirasi bagi bawahannya untuk meningkatkan intensitas untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, serta memiliki ketekunan. Pemimpin dengan kualitas perilaku yang berkinerja tinggi tentu akan mampu memotivasi bawahannya untuk memberikan arahan yang tepat dalam pemilihan alternatif penyelesaian tugas pekerjaan.

Selain itu, ia mampu membangun integritas yang tinggi dengan tingkat ketekunan yang mantap sehingga peningkatan kinerja tidak hanya diharapkan dapat dicapai dalam waktu yang singkat, tapi sekaligus dapat ditingkatkan secara bertahap dan terus-menerus. Akhirnya, akan mengarah pada pencapaian nderajat kinerja yang tinggi, yang disebut dengan *beyond expectation*, sebagaimana digambarkan dalam konsep kepemimpinan penggabungan antara transformasional dan transaksional.

Ivansevich et.al (2007:148) menunjukkan teori isi mengenai motivasi dalam diri seseorang yang mendorong mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Ada empat pendekatan isi yang penting terhadap motivasi, yaitu 1) hierarki kebutuhan Maslow, 2) Teori ERG Alderfer, 3) Teori dua faktor Herzberg dan 4) Teori kebutuhan yang dipelajari McClelland. Maslow, misalnya membagi kebutuhan dalam suatu hirarki lima tingkat, yaitu 1) fisiologi, 2) keselamatan dan keamanan, 3) kebersamaan social dan cinta, 4) harga diri dan aktualisasi diri.

Pada tahap keselamatan dan keamanan, kebutuhan menyangkut kenaikan gaji secara teratur, memiliki asuransi medis dan cacat, dan bekerja dalam

lingkungan yang bebas dari bahaya. Pada tahapan ketiga, kebersamaan, sosial, dan cinta, kebutuhan untuk diterima teman pribadi dan profesinya, bekerja dalam kelompok yang sebanding dengan memilih *supervise* yang mendukung. Tahapan keempat yaitu harga diri, kebutuhan untuk memperoleh penghargaan atas kinerja, menerima promosi tingkat tinggi, dan menghasilkan reputasi yang luar biasa antarrekan kerja. Tahapan yang paling puncak dari piramida Maslow adalah kebutuhan untuk memulai bisnis baru yang berhasil, mengembangkan dan membimbing orang lain, dan menggunakan keterampilan bisnis untuk memulai amal guna membantu anak terlantar.

Teori Motivasi ERG Alderfer, melibatkan tiga kebutuhan, yang eksistensi (*Existency*), hubungan (*Relatedness*), dan pertumbuhan (*Growth*). Kebutuhannya eksistensi dipenuhi oleh faktor-faktor, seperti makanan, udara, imbalan, dan kondisi kerja. Kebutuhan dipenuhi oleh hubungan sosial dan interpersonal yang berarti. Sedangkan pertumbuhan terpenuhi jika individu membuat kontribusi yang produktif dan kreatif.

Teori Motivasi Dua-Faktor Herzberg, menunjukkan ada dua faktor penting dalam memotivasi seseorang untuk meningkatkan kinerjanya, yaitu faktor ekstrinsik dan faktor intrinsik. Faktor ekstrinsik atau disebut juga faktor hygiene adalah gaji, keamanan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, kualitas, pengawasan teknis dan kualitas hubungan interpersonal antarrekan kerja, dengan atasan, dan dengan bawahannya. Sedangkan faktor intrinsik atau motivator, meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab kemajuan, pekerjaan itu sendiri

dan kemungkinan untuk tumbuh.

Ada tiga hal penting dalam implementasi teori dua faktor Herzberg ini adalah: 1) manajer seharusnya terus memberikan tugas yang menantang dan mentransfer tanggung jawab kepada karyawan yang berkinerja tinggi, diikuti dengan kenaikan gaji, keamanan pekerjaan dan pengawasan yang baik harus terus berlangsung, 2) Manajer seharusnya mengevaluasi deskripsi pekerjaan bawahan dan memperluas dengan memberikan penugasan yang lebih menantang dan lebih menarik, disertai kenaikan gaji, keamanan pekerjaan dan supervisi yang baik perlu diteruskan, 3) Untuk mencegah kinerja yang rendah absen dan perputaran karyawan, manajer harus membuat perubahan yang dramatis dengan menambahkan faktor hygiene dan motivator.

Teori motivasi yang keempat adalah Teori Kebutuhan yang dipelajari McClelland, yang bersesuaian dengan konsep pembelajaran. Ada tiga kebutuhan mendasar dalam teori ini, yaitu pencapaian (*achievement*), afiliasi (*affiliation*), dan kekuasaan (*power*). Menurut McClelland ada tiga faktor deskriptif untuk menggambarkan kebutuhan akan pencapaian, yaitu 1) suka menerima tanggung jawab untuk memecahkan masalah, 2) cenderung menetapkan tujuan pencapaian untuk moderat dan cenderung mengambil resiko yang telah diperhitungkan; 3) menginginkan umpan balik atas kinerja.

2.2.11 Karakter Pemimpin Transformasional

Karakter dapat diartikan sebagai suatu gambaran, yang berbeda, dan

karakter kepemimpinan adalah untuk membedakan kualitas para pemimpin yang akan memberikan warna dalam operasionalisasi kepemimpinannya di ranah praktik. Contoh karakter yang efektif misalnya dia adalah seorang laki-laki sejati (jantan), otoriter (*authoritarian*), *masculine*, *independent*, *intelligent*, *creative*, dan *empathetic*. Ada juga karakter pemimpin yang sudah tua, lebih berpengalaman, tidak terlalu pendek (*generally tall*), penampilan menarik (*attentive of their appearance*), gampang bergaul (*extroverts*), banyak omong (*very talk active*), ambisius (*ambitious*), dan menonjol (*dominant*).

Menjadi seorang pemimpin transformasional membutuhkan karakter yang mampu untuk mempengaruhi orang lain secara individu. Kemudian melakukan upaya pemberdayaan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Karakter ini juga dapat meningkatkan keefektifan kepemimpinan dalam memimpin organisasinya sehingga akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. pemimpin transformasional merupakan agen perubahan yang dapat membangun visi dan misi organisasi bersama (*shared-vision and shared-mission*) serta melakukan pemberdayaan (*empowermance*) untuk meningkatkan kualitas SDM agar dapat mencapai kinerja yang lebih dari yang diharapkan (*extra-ordinary* atau *beyond expectation*).

Menurut Koehler dan Pankowski (1997:65-75), ada tujuh karakter kepemimpinan transformasional yang harus dibangun, yaitu:

Pertama, Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (*high tolerance for uncertainty*). Dengan memberikan toleransi terhadap sesuatu yang tidak menentu

berarti pemimpin telah menerima kemungkinan adanya perubahan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin bukan saja berada dalam suatu perubahan tetapi mereka harus mampu menyebabkan perubahan. Para pemimpin di pemerintahan sehari-hari berhadapan dengan ketidakpastian, karena kekurangan data yang akurat dalam proses managemennya. Namun bagaimana juga perubahan yang dilakukan oleh pemimpin transformasional tidak akan membuat suatu yang tidak kondusif di lingkungan organisasi, tetapi menjadikan pengalaman yang berharga.

Toleransi yang rendah untuk kepastian (*low tolerance for certainty*). Kepastian berarti isu-isu sudah pasti akan terjadinya atau sudah ditetapkan, sebagai contoh nilai (*value*), keyakinan (*beliefs*), misi (*mission*), dan prinsip-prinsip manajemen (*management principles*). Pemimpin organisasi percaya bahwa ide-ide tersebut adalah dasar untuk mengelola organisasi dengan efektivitas yang tinggi, sehingga tidak diperlukan inisiatif untuk suatu perubahan menyesuaikan dengan kondisi atau dinamika lingkungan yang berkembang.

Kedua, energi yang terpelihara (*sustained energi*) Energi adalah kapasitas melakukan kegiatan. pemimpin transformasional adalah seorang yang energik. Didalam pemerintahan, stereotipikal administrator adalah seseorang datang ke kantor terlambat, waktu makan siang yang panjang dan pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan. Ini tentu tidak benar. Kebanyakan administrator pemerintah bekerja untuk waktu yang lebih panjang dari yang ditetapkan. Bekerja pada waktu yang panjang, bagaimanapun juga tidak membuat seorang

administrator menjadi pemimpin.

Karakter yang lebih penting dari pemimpin transformasional adalah kemauan untuk komit dengan energi yang ada dan mendukung asosiasi. Mereka tidak hanya mampu melaksanakan tugas administrative, tetapi mereka dapat memberikan waktu bersama asosiasinya dalam berbagai tingkatan. Mereka berada dipertemuan- pertemuan tim dalam rangka proses pemberdayaan. Daripada bersembunyi didalam kantornya, pemimpin transformasional adalah secara terus menerus bergerak, mendengar asosiasi, mereka dan mengidentifikasi serta menghilangkan kesulitan-kesulitan yang mungkin dihadapi pada saat tim berproses. Mereka memiliki energi untuk mengajar dikelas, menulis artikel untuk surat kabar, dan selalu siap untuk memberikan sambutan pada asosiasi manakala dibutuhkan. pemimpin transformasional tidak pergi bekerja dengan terus-menerus duduk didalam kantornya, memecahkan persoalan-persoalan, dan bertemu dengan anggota asosiasinya. Hentikan pertentangan, dan datang kekantor untuk bekerja membuat sesuatu kontribusi yang positif. Mereka adalah enerjistik.

Ketiga nafsu untuk kualitas (*passion for quality*) Administrator pemerintahan paling senang apabila dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai sasaran dan kuota yang telah ditentukan. Pemimpin transformasional selalu berusaha *doing the right thing* dengan antusias untuk mencapai hasil yang luar dari kebiasaan (*extraordinary*). Salah satu persoalan yang terbesar dihadapi pemimpin puncak (*top leader*) di pemerintahan adalah mereka seringkali berhubungan dengan pemimpin yang terpilih dalam pemilu (*elected leader*) yang pandangannya lebih kepada

kepentingan politik dan kurang memperhatikan kualitas atau kepuasan pelanggan, selalu membuat kebijakan yang menguntungkan karir politiknya, dan tidak kepada pemerintahan.

Keempat ketabahan (perseverance) Apa yang dilakukan oleh pemimpin transformasional adalah coba memberikan pengikut atau bawahan suatu kekuasaan untuk mengontrol proses, dalam rangka melakukan proses pemberdayaan, yang tentu akan menghadapi banyak perlawanan, rintangan, dan hambatannya. Kebanyakan pegawai pemerintah berpikiran sesungguhnya perubahan itu lambat, pada saat keahlian dan pengetahuan baru dibutuhkan mungkin mereka juga sudah akan *pension*. Ada juga berpendapat, pekerjaan adalah suatu tugas yang telah ditetapkan dan tidak akan berubah. banyak juga pegawai pemerintah yang telah mendapatkan posisi tidak berbuat apa-apa atau '*just leave them alone*' dan semua akan bekerja dengan baik. Tanpa mereka mengukur kinerja dalam pencapaian suatu tujuan atau sasaran yang diharapkan organisasi. Upaya-upaya perbaikan, penyempurnaan, dan penerapan teknologi yang terus berkembang tidak dilakukan. pemimpin transformasional memahami bahwa semua pegawai didalam organisasi harus memiliki kemampuan professional dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Mereka membutuhkan upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya. Walaupun banyak perlawanan, rintangan, dan hambatan yang dihadapi, tetapi mereka tidak pernah menyerah dan berhenti. Namun, pemimpin transformasional tidak akan berupaya untuk menghindari atau lari dari perlawanan, rintangan dan hambatan tersebut, bahkan senang dalam menghadapi tantangan

tersebut. Walaupun banyak yang mengkritik dan berbicara tentang kepemimpinan di belakangnya, dia diterima dengan senang hati. Dengan penuh keyakinan dan ketabahan melaksanakan program-program perubahan *mind-set*, struktur, dan perilaku organisasi sesuai dengan nilai, kepercayaan, dan prinsip-prinsip organisasi.

Kelima, Pencitraan diri yang positif (*positive self-image*) Pertama kita harus yakin karakter dapat dirubah dengan suatu proses pemberdayaan. Orang-orang yang memiliki karakter cari selamat atau tidak yakin dirinya dapat merubah karakter dirinya, tidak akan mampu merubah karakter orang lain. Mereka takut melakukan pemberdayaan karena takut menghadapi resiko atau konsikuesinya. Apabila dia tidak percaya kepada dirinya sendiri maka dia tidak akan percaya dengan orang lain. Jika mereka tidak merasa mereka bekerja akan memberi arti dan memberikan nilai tambah, mereka tidak akan termotivasi untuk lebih meningkatkan derajat kepuasannya terhadap hasil pekerjaan yang dilakukannya, maka dia tidak akan mungkin dapat mendorong oranglain untuk bekerja dengan tuntutan hasil yang lebih tinggi pula.

Pemimpin transformasional membutuhkan pemikiran yang didasarkan pada mental yang kuat. Citra dirinya sendiri harus positif dapat secara baik dan efektif dan berhubungan dengan orang lain yang akan berusaha merusak konsep-konsep yang telah direncanakan. Beberapa penelitian telah dilakukan terhadap orang-orang yang mendapat posisi tinggi dipemerintahan, tidak yakin dengan kemampuannya dan sangat buruk pencitraan dirinya. Posisi birokrasi yang tinggi

itu menjadi tidak berarti apa-apa, bahkan membingungkan bawahannya. keberadaannya tidak ada arti apa-apa, juga tidak membawa perubahan, dan waktunya hanya dihabiskan untuk kegiatan rutin sehari-hari.

Dia takut berhadapan dengan wartawan, takut dengan orang-orang legislative bahkan ada juga yang takut bertemu pegawai yang dipimpinnya. Dia takut dengan berita-berita surat kabar yang memojokannya dan takut pula dengan surat-surat kaleng (*anonymous letter*). Setiap hari membuat kegelisahan di tubuh organisasi yang membutuhkan pertemuan atau rapat untuk melihat strategi *defensive* yang akan dilakukan. Mereka berfikir bahwa teleponnya sudah tidak ada gunanya lagi, kantornya juga tidak berarti dan selalu merasa tidak percaya dengan semua orang.

Pemimpin transformasional harus memiliki gambaran mental yang positif, sebagai seorang jujur (*honest*), cerdas (*intelligent*), memahami organisasi (*knowledgeable about their organization*), proaktif (*proactive*), dan visioner (*visionary*), dengan perhatian yang sungguh-sungguh atau tulus (*genuine concern*) kepada rakyat dan organisasinya.

Pencitraan diri yang positif itulah sebagai modal untuk melakukan proses pemberdayaan. Dengan memahami pencitraan diri yang positif memungkinkan dia untuk menilai kekuatan dan kelemahannya, serta menyebabkan dia tidak takut akan gagal dalam tugasnya. Dia selalu berfikir sukses tidak gagal. Sebagai konsekuensinya, tidak takut menetapkan kepentingan pribadinya yang kedua dan kepentingan organisasi yang pertama. Disisi lain administrator dengan pencitraan

diri yang rendah berusaha untuk mengawasi perilaku pegawainya sebagai suatu cara agar pegawainya menghormati dirinya. Dengan perkataan lain, pemimpin transformasional memiliki rasa hormat yang sedemikian tinggi kepada pegawainya, dia tidak membutuhkan suatu kekuatan yang lain untuk dihormati oleh pegawainya karena posisinya. pemimpin transformasional akan kehilangan rasa hormat kepada pegawainya mana kala pegawainya kehilangan rasa hormat sesamanya atau antara satu dengan lainnya. Dia meningkatkan pencitraan diri melalui pemberdayaan dan membantu orang lain. Banyak orang yang mempunyai citra diri yang positif merasa beruntung karena dia menikmati hasil baik dari pekerjaannya sebagai hasil dari kepemimpinannya.

Keenam, kepercayaan (credibility) Karakteristik yang membantu seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain adalah kepercayaan. Kepercayaan didefinisikan sebagai *'percieved trust you attach to a person'* (Koehler dan Pankowski, 1997:72). Kepercayaan ada dua dimensi, yaitu kewenangan (*authoritativeness*) dan karakter. Dimensi yang pertama, otoritas, adalah persepsi pengikut yang berkaitan dengan kompetensi pemimpin, otoritas dan reliabilitas. Cara mengukur derajat kepercayaan dapat dilakukan dengan menjawab 5 pertanyaan berikut ini, yaitu 1) *Is the leader informed?* 2) *Is the leader intelligent?* 3) *Is the leader qualified?* 4) *Is the leader reliable?* 5) *Is the leader valuable to the organization?* (Koehler dan Pankowski, 1997:72).

Pemimpin transformasional dengan tingkat kepercayaan yang tinggi akan dihargai positif oleh pengikutnya dalam menjawab lima pertanyaan tersebut.

Dimensi kedua dari pada kepercayaan dan karakter adalah pola perilaku yang diterima karena moralitas dan reputasinya. Untuk melihat karakter seorang pemimpin, ada dengan menggunakan 5 pertanyaan berikut ini, 1) *Is leader honest?* 2) *Is the leader friendly?* 3) *Is the leader pleasant?* 4) *Is the leader nice?* 5) *is the leader unselfish?* (Koehler dan Pankowski, 1997:73). Pemimpin transformasional dicirikan dengan karakter yang dibangun atas otoritas yang diberikan padanya dan sekaligus nilai kepercayaan.

Ketujuh, keinginan yang kuat untuk mempengaruhi yang lain (*strong desire to influence others*) Memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain bukan berarti sang pemimpin perlu mengontrol mereka. Kebanyakan administrator lebih suka mempraktekan otoritas dan komando, mengatur atau bias juga membatasi perilaku mereka. Disatu pihak, mempengaruhi berarti memalkukan suatu aksi pengaruh yang tidak menggunakan otoritas yang ada, tetapi berdasarkan kepada kekuatan karakter, keahlian, dan atau pengetahuan. pemimpin transformasional dibutuhkan untuk mengontrol proses, bukan orangnya. pemimpin transformasional memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orangnya, agar mereka menerima konsep yang dapat menuntun mereka.

Pemimpin transformasional menginginkan pengikutnya untu memahami akurat konsep dan nilai-nilai yang ditawarkan. Pemimpin transformasional juga memiliki kegiatan yang kuat untuk menyamakan konsep dan *belief*, tidak kepada orang-orang tertentu saja, tetapi pada semua orang yang terlibat di dalam organisasi.

Dalam kesepakatan seperti itu, pemimpin transformasional akan

meyakinkan kepada orang lain bahwa konsep yang ditawarkan masuk akal. walaupun pemimpin tersebut menganggap suatu pertemuan tidak ada gunanya, namun ia menghargai kehadiran dan keikutsertaan kelompok-kelompok yang berbeda pemahaman dengannya. Ia akan banyak mendengarkan, memperhatikan, dan menyimak berbagai keluhan (*complain*), yang diutarakan kelompok-kelompok tertentu, dengan tidak meninggalkan pertemuan tersebut. Ia tidak mau orang-orang seperti itu dapat mempengaruhi jalan pikiran pegawai bawahan atau pengikutnya.

Pemimpin transformasional juga tidak akan mendominasi pertemuan dan mendominasi pembicaraan. Mungkin saja pemimpin transformasional tersebut menganggap sudah selayaknya dia tidak bicara dalam pertemuan tersebut manakala pertemuan berjalan dengan efektif dan memiliki kontribusi untuk menyempurnakan organisasi secara terus menerus.

2.2.12 Perilaku Kepemimpinan Transformasional

Menurut Koehler dan Pankwoski (1997:104-108) bahwa karakteristik dan *skill* pemimpin memegang peranan penting bagi suksesnya organisasi mencapai suatu kinerja yang luar biasa. Namun dalam prakteknya harus diikuti oleh perilaku yang mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi yang diinginkan. Berikut ini dijelaskan secara singkat hubungan antara kekuasaan dan perilaku organisasi, persepsi dan perilaku, serta memimpin orang lain dimual dari memimpin diri sendiri.

Pertama, Kekuasaan dan Perilaku Organisasi (power and organisation

behavior) Kekuasaan dapat menentukan perilaku organisasi. Ada dua sumber kekuasaan yang mendominasi birokrasi pemerintahan, yaitu kekuasaan karena posisi atau jabatan (*positive power*) dan kekuasaan politis (*political power*). Manakala pemimpin dalam kepemimpinannya di birokrasi mengandalkan dua kekuasaan tersebut maka organisasi tersebut cenderung akan tidak efektif dan efisien, karena lambat laun akan menguburkan pencapaian tujuan utama dari organisasi birokrasi dan akan terjadi politisasi untuk mencapai tujuan politik yang sifatnya sesaat dan menghalalkan semua cara.

Kekuasaan didalam suatu organisasi birokrasi, terutama adalah position power yang sangat mempengaruhi perilaku organisasi. Perilaku organisasi diatur dengan tujuan (*goal*), aturan-aturan dan prosedur tertentu, sehingga tidak ada fleksibilitas bagi bawahannya didalam organisasi tersebut. Oleh karena itu, dengan kekuasaan jabatan ini mudah untuk mengatur anak buah atau pegawai. Jika itu terjadi tidak perlu ada upaya peningkatan kapasitas melalui pelatihan-pelatihan dalam kerangka meningkatkan kinerja birokrasi tersebut, karena pegawai bekerja hanya mengikuti aturan, kebijakan, dan prosedur yang ada dengan standar yang sudah ditentukan.

Pada sistem birokrasi modern, kita dituntut untuk meningkatkan kinerja, baik efektivitas, efisiensi, produktifitas, dan public satisfaction, sehingga upaya pemberdayaan pegawai tidak dapat dihindari. walaupun pegawai atau bawahan membutuhkan suatu gaji atau bayaran (*pay-check*) dan keamanan kerja (*job security*), secara individual mereka membutuhkan suatu pencapaian

(achievement), pertumbuhan (*growth*), dan harga diri (*self-worth*) yang hanya dapat dicapai dengan adanya proses pemberdayaan (*empowering*) untuk meningkatkan kapasitas teknis secara individual. Mereka juga membutuhkan penghargaan atas kreatifitas (*reward creativity*), energi, motivasi, dan sesuatu derajat yang lebih tinggi dalam karirnya (*excellent*). Oleh karena itu, memimpin atas dasar kekuasaan tidak akan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pekerjaan yang tinggi tanpa ada sentuhan secara pribadi kepada para pegawai yang terkait dalam organisasi, sebagai suatu perilaku organisasi yang relevan.

Kedua, Pemberdayaan dan perilaku organisasi (*empowerment and organizational behavior*). Motif perilaku yang utama berasal dari dua sumber, yaitu: internal (dari dalam individual) akan eksternal (dipengaruhi oleh lingkungan). Para pemimpin yang mengandalkan kekuasaan jabatan (*position power*), mempercayakan sepenuhnya pada motivator dari luar untuk mengontrol bawahannya. Sedangkan, perilaku individual di organisasi sebagai akibat dari motif, yakni, motif utama bahwa manusia dilahirkan dengan kebutuhan-kebutuhan psikologi dan keamanan (*physiological and safety needs*), motif yang kedua adalah kebutuhan kekuasaan (*need for power*), yakni kebutuhan pengaruh (*influence need*), kebutuhan pencapaian (*achievement need*), kebutuhan uang (*money need*), kebutuhan penghargaan (*reward need*), kebutuhan kedudukan (*status need*), dan lain-lainnya.

Memahami motif individual untuk perilaku khusus (*specific behavior*) sangatlah sulit dan kompleks. Kadangkala, walaupun secara individu tidak dapat

diidentifikasi apa motif seseorang pada suatu aksi yang khusus (*specific action*). Namun organisasi memiliki kepentingan untuk memberikan sedikit perhatian dalam menganalisa motif individual dan sekaligus mengarahkan energinya kearah sistem yang akan dipahami dan dikembangkan sesuai dengan perilaku yang diinginkan dilingkungan pekerjaan.

Para pemimpin organisasi yang berkeinginan untuk memaksimalkan potensi manusia dalam lapangan pekerjaannya harus dapat menyatukan kekuatan (*share power*) dan mengontrol lingkungan kerjanya. Para pemimpin harus mengasumsikan bahwa semua pekerja (*associates*) memiliki komitmen yang baik terhadap pekerjaan yang ditekuninya, termasuk kemampuan masing-masing orang dalam melakukan pengendalian diri (*self-direction*) dan menerima tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tipe pemimpin seperti ini percaya bahwa mereka mampu untuk menciptakan kreatifitas, yang lebih baik atas dasar kesempatan yang diberikan kepadanya.

Pengalaman menunjukkan, bahwa dengan melakukan pemberdayaan kepada kelompok kerja memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja organisasi, dibandingkan dengan hanya mengandalkan kekuasaan belaka. sekalipun pada umumnya dalam Lembaga pemerintahan, para pemimpin mempunyai kecenderungan hanya sebagai seorang administrator semata (*government administrator*). Namun bagi pemimpin transformasional, ia selalu berusaha maksimal menciptakan suatu lingkungan pemberdayaan (*emporment environment*). informasi dikelola secara bersama-sama (*shared*), dan perilaku diperkenalkan

(*recognized*), diperkuat (*reinforced*), dan dihargai (*rewarded*) sebagai suatu upaya peningkatan keahlian teknis (*skill*) dan kemampuan lainnya guna penyempurnaan organisasi.

Ketiga, persepsi dan perilaku (*perception and behavior*) Ada banyak artikel yang menjelaskan bagaimana para pemimpin harus berperilaku didalam organisasi. Artikel-artikel tersebut pada umumnya menguraikan perilaku kepemimpinan sebagai segalanya bagi semua orang (“*being all thing to all people*”). Pemimpin tersebut harus berbuat baik (*kind*), penuh kasihsayang (*loving*), sabar (*patient*), tidak pernah iri (*never jealous*), tidak pernah “boastfull”, tidak pernah kasar (*never rude*), tidak pernah marah (*never angry*), dan pemaaf (*forgiving*). Ungkapan tersebut kedengarannya sangat normative, dan dalam kenyataan akan tersa sulit diwujudkan, sehingga sering tidak pernah membumi dalam realitasnya, atau bahkan dianggap tidak realistis.

Apabila konsep tersebut dimasukkan kepada sosok para pemimpin transformasional, dalam kenyataan mereka kadang-kadang sabra, tetapi juga tidak sabra menunggu bawahannya melakukan perubahan terhadap proses yang ada. Kadangkala pemimpin terlihat kasar, atau suaranya yang keras, memecahkan “*the golden rule*”, kadangkala terlihat melayani bawahannya dengan perintah dengan sikap agak kasar.

Namun yang jelas, setiap konflik harus mampu direndam dan disiasati secara tepat agar tidak mengganggu aktivitas organisasi. Kepemimpinan yang efektif selalu sarat dengan berbagai cara dan alternatif perilaku seperti apa yang

dibutuhkan ketika menghadapi suatu masalah. Dalam memberdayakan seseorang dengan perilaku yang resmi dan hormat, kadangkala dapat menimbulkan penilaian yang kurang baik dan kecurigaan. hal ini acapkali menyebabkan timbulnya konflik dan percekocokan yang tidak produktif. Ujung-ujungnya dapat menimbulkan kesan yang buruk dari kawan dan kelompoknya secara individual. Maka semuanya banyak bergantung kepada pemimpin itu sendiri. Pemimpin yang baik, tentunya akan lebih mementingkan *outcome* ketimbang berbicara masalah persepsi awal (*initial perceptions*) yang belum tentu kebenarannya. Bagi pemimpin transformasional selalu ada resiko yang harus dihadapi. Namun sekeras atau sepahit resiko itu, ia tetap akan berpegangan teguh pada tercapainya tujuan utama organisasi yang dipimpinya. Tidak lain dan tidak bukan, bagaimana kelompok kerja tersebut dapat, pemberdayakan secara optimal agar kinerja birokrasi semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Keempat, memimpin orang lain untuk memimpin mereka sendiri (*leading others to lead themselves*).

- 1) Memimpin dengan contoh (*leading by-example*), dengan cara berkeliling menyapa untuk memperlihatkan respekasi pemimpin kepada bawahan yang dipimpin (*“Walking the talk”*) salah satu persyaratan pemimpin transformasional, kerja keras (*hard worker*) melihat persoalan sebagai suatu kesempatan untuk melakukan penyempurnaan.
- 2) Membangun manusia (*developing people*), dengan cara mengajar individual dan kelompok kerja pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan mereka,

langkah pertama sebelum melakukan pemberdayaan adalah mengkritisi hasil kerja mereka dan memiliki suatu toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (*uncertainty*), memberikan petunjuk kepada mereka untuk belajar mengeloladiri sendiri dan pekerjaannya, menunjukkan kepada kelompok pekerja bagaimana mengumpulkan data yang berkaitan dengan pelanggan, *supplier* dan prosesnya (menunjukkan bagaimana *flow-chart* prosesnya), bagaimana menggunakan data di dalam membuat kebijakan, bagaimana bekerja efektif didalam suatu tim dan bagaimana membuat efektif presentasi. Pemimpin transformasional memahami, sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam membangun pemberdayaan. Ia juga menjalankan kewajiban untuk melatih kelompok kerjanya secara teratur sebagai seorang instruktur. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas *outcome*.

- 3) Menginisiasi struktur (*Initiating structure*), bersama-sama dengan tim untuk menetapkan tujuan yang kualitas (*quality goals*), indikator yang kualitas (*quality indicators*), dan aktivitas pekerjaan, perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian operasional dengan mengembangkan prinsip tanggung jawab bersama (*shared responsibility*). Para pemimpin transformasional memberdayakan dan melatih tim pada struktur pekerjaannya untuk meningkatkan efektivitas kerja.
- 4) Memberikan pertimbangan dan dukungan. Pada prinsipnya sangat sedikit pekerja yang senang bekerja untuk seorang pemimpin yang tidak

memperlihatkan dukungan dan perhatiannya kepada pekerja. Para pekerja akan menghargai pemimpin seorang pemimpin yang memperhatikan kesejahteraan pekerja. Umumnya para administrator pemerintah hanya mendorong anak buahnya agar bekerja keras dan loyal agar pemimpin tersebut mendapatkan penghargaan dari atasannya dan mendapat promosi atau reward dari atasannya, atau sekurang-kurangnya dapat bertahan pada posisi tersebut. Para pekerja seakan terperangkap dalam ambisi pemimpinnya. Berbeda dengan pemimpin transformasional yang mengambil pendekatan yang berbeda dengan seorang administrator. pemimpin transformasional menunjukkan dukungan dan perhatiannya terhadap pentingnya bekerjasama (*sharing*) dengan kelompok kerjanya. pemimpin transformasional memiliki keyakinan (*believe*) dan percaya (*trust*) kepada kinerja kelompok kerjanya; Iapun menyadari bahwa proteksi yang terbaik adalah melaksanakan pekerjaan secara efektif. Pemimpin transformasional selalu memberikan dukungan dan pembelajaran kepada kelompok kerja melalui sikap yang bersahabat (*friendly*), positif dan cara-cara yang saling menghargai satu dengan lainnya (*appreciative manner*).

- 5) Membuat keputusan. Bagi banyak pemimpin membuat keputusan seringkali dikategorikan sebagai pekerjaan sulit, karena jumlah pekerjaan mereka sangat banyak dan harus dilakukan setiap hari. Namun bagi pemimpin transformasional adalah pendekatan berbasis pemberdayaan (*empowerment*). Saat proses partisipasi dan penguatan dilakukan dalam proses pemimpin transformasional, maka diyakini proses pengambilan keputusan menjadi

bagian yang secara bersamaan melekat pada proses tersebut, sehingga bagi pemimpin transformasional pengambilan keputusan harus menjadi tugas yang sangat menyenangkan (*enjoyable task*).

- 6) Perencanaan stratejik. Pemimpin transformasional sangat memahami bahwa perencanaan stratejik dibuat dalam kerangka menentukan arah pembangunan setiap tahunnya. Semuanya sejauh mungkin melibatkan kelompok kerja untuk membuat perubahan dan penyempurnaan. pemimpin transformasional menerima perencanaan stratejik sebagai tanggung jawabnya dengan tetap memperhatikan aspirasi yang berkembang dari kelompok pekerja. Dengan demikian, ada upaya secara teratur membandingkan perencanaan stratejik yang dirancang oleh pemimpin dengan perancangan stratejik yang berasal dari aspirasi kelompok pekerja atau *team-work*.
- 7) Penekanan pada proses. Administrator pemerintah biasanya menekankan pada pengawasan, karena mereka selalu diawasi oleh rakyat, dan cenderung mengawasi perilaku manusia. pemimpin transformasional, di satu sisi, adalah jauh lebih tertarik didalam bagaimana fungsi proses, dibandingkan penekanan pada fungsi manusia.
- 8) Pemberdayaan tim. Administrator pemerintah biasanya tidak senang banyak pertanyaan dari bawahannya terhadap proses produksi, dan selalu menutup kelemahan-kelemahan yang timbul agar jangan sampai diketahui atasannya. Berbeda dengan pemimpin transformasional yang sangat senang manakala bawahannya mengemukakan ide-ide baru dalam penyempurnaan proses yang

sedang berjalan. sekaligus mememberdayakan kelompok kerja dengan jaminan kewenangan dan tanggung jawabnya untuk upaya penyempurnaan proses secara terus menerus. Salah satu pendekatan yang sangat efektif dalam pemberdayaan para pekerja adalah dengan membentuk tim khusus, yang tugasnya satu jam setiap minggu untuk mereview proses mereka. Setiap tim bertanggung jawab terhadap penetapan nisi dan nilai-nilai, pola alir kerja (*flowcharting*), dan pengukuran proses dan membuat penyempurnaan terus menerus (*continual improvement*) terhadap proses yang ada.

- 9) Pengenalan dan penghargaan kepada kelompok kerja (*recognizing and rewarding associates*). Administrator pemerintah juga paham pentingnya pengenalan dan penghargaan. Namun, masih banyak complain tentang kurangnya pengenalan yang diberikan atasan (*uppermanagement*) kepada para pekerja. Mereka selalu mengatakan saya akan meningkatkan kinerja saya sendiri dan kelompok kerja saya manakala gaji saya juga ditingkatkan. Jarang sekali kita mendengar pada pertemuan antara pemimpin pemerintah dengan kelompok kerja garis depan (*front-linear*) tentang betapa kecilnya gaji para pekerja. Mereka hanya menekankan pada pencapaian target kerja dapat memperhatikan kebutuhan individual pekerja. Berbeda dengan pemimpin transformasional, yang selalu mengenali dan memberikan penghargaan kepada pekerjaannya. Dia kunjungi pekerja, dan memberikan apresiasi terhadap pencapaian target kerja, memberikan sertifikat dan plakat dan menumbuhkan kesan kepada pekerja pentingnya peningkatan kualitas kerja. pemimpin

transformatif juga senang dan bangga mendengar hasil dari pemberdayaan tim, dan memberikan penghargaan pada tim juga pada pemimpin tim.

2.2.13 Pemimpin Transformatif = Pemimpin Ideal?

Suatu ketika ada persoalan kebangsaan yang mengemuka dalam berbagai kesempatan dan untuk tujuan tertentu, secara sadar atau karena dorongan alam bawah sadar atau sebab lain diantara kita langsung teringat sosok presiden yang pernah menjabat di negeri ini. Sebagian orang menunjuk pada Soekarno sebagai pemimpin yang mampu menyelesaikan persoalan bangsa untuk kasus-kasus tertentu. Begitu juga sebagian lain menunjuk pada Soekarno yang dianggap mampu menunjukkan dirinya sebagai pemimpin yang tepat dan efektif untuk menghadapi dan mengatasi sejumlah persoalan dan kasus tertentu. Atau pada sosok presiden lainnya dengan sejumlah gaya kepemimpinan yang ditampilkannya. Persoalan dan kasus apakah itu? Jawabannya terpulang pada penilaian subyektif masing-masing. Mereka semua merupakan salah satu pemimpin Indonesia yang meninggalkan sejumlah jejak kepemimpinan yang bias direkam oleh bangsa Indonesia, tentu tidak terlepas dari sejumlah kekurangan dan cacat yang dimiliki dan ditinggalkannya.

Asumsi serupa juga berlaku pada pemimpin pemerintahan di era berikutnya, tidak terkecuali presiden yang saat ini masih menjabat. Banyak sisi baik yang bisa diteladani, sebaliknya banyak pula sisi lain yang dianggap sebagai kelemahannya. Apapun itu, semuanya bisa digunakan sebagai pelajaran bagi

kemajuan Indonesia ke depan. Hal yang serupa juga berlaku bagi pemimpin-pemimpin besar di negara lain yang charisma dan kepemimpinannya diakui dunia dan kelebihan dan kekurangannya. Seperti pepatah “tidak ada gading yang tidak retak”, begitu juga pemimpin yang dianggap berkualitas dan memiliki kinerja baik, kesemuanya tak bisa terlepas dari dua sisi tersebut.

Dengan demikian, sejatinya kita harus yakin bahwa tidak ada sosok pemimpin yang benar-benar ideal untuk semua tempat dan waktu. Sesuatu yang ideal di tempat lain atau pada kurun waktu tertentu, belum tentu demikian jika diterapkan di tempat lain dan waktu yang berbeda. Tanpa bermaksud mengecilkan arti dan peran pemimpin, apalagi pemimpin nasional, pemahaman seperti ini penting dikemukakan untuk menggugah kesadaran publik. Di satu sisi, pemahaman ini untuk menempatkan segala sesuatu secara obyektif dan manusiawi, termasuk terhadap diri kita sendiri yang sejatinya juga pemimpin, minimal untuk diri kita dan lingkungan terkecil seperti keluarga.

Disisi lain, siapapun dan apapun profesinya serta peran dan fungsi yang kita emban memiliki pengaruh besar dalam melahirkan dan mendukung kinerja seorang pemimpin agar sesuai dengan yang kita harapkan. Dan sebaliknya, terlepas dari bakat alam dan kemampuan pemimpin melakukan komunikasi dan memahami aspirasi rakyat kemudian menerjemahkannya dalam sebuah kebijakan yang tepat, menjadi keharusan jika rakyat memilih peran besar dalam keseluruhan proses tersebut. Jika Soekarno berhasil menampilkan dirinya sebagai icon utama “penyambung lidah rakyat” dan tokoh pemersatu bangsa di awal awal

kemerdekaan, hal itu tidak terlepas dari dukungan optimal dari lingkungan dan masyarakat kala itu.

Keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan misi pemerintahan tidak terlepas dari ‘kinerja kepemimpinan rakyat’ secara keseluruhan. Ini bukan sebuah apolgi untuk ‘mengecilkan’ apalagi melempar tanggung jawab dari pemimpin yang telah diberikan amanah, tetapi dalam konsep sistem organisasi *modern* memang demikian adanya. Pemimpin adalah bagian dari sistem besar dimana didalamnya ada sejumlah sub sistem lainnya tidak bekerja optimal apalagi jika cenderung tidak mendukung atau menghalangi.

Di dalam *setting* Indonesia hari ini, kondisi yang tidak sinergi nampak datang terjadi, sehingga pencapaian tujuan pemerintahan tersendat-sendat. Sebagai pihak langsung meloncat menunjuk sistem yang digunakan sebagai masalah utamanya, sehingga harus melihat faktor implementasinya yang tidak jalan dengan berasumsi sistemnya sudah relatif baik. Tidak sedikit yang menilai dari sisi sosial budaya dan perilaku yang harus dibenahi sekaligus dengan merubah paradigma atau *mindset* lama. Namun apapun itu, semua menjadi satu kesatuan masalah yang bersifat tersistemkan, mengurainya tentu membutuhkan pendekatan yang juga sistemik. Namun, secara konsep tentu kita oleh memilih satu pendekatan yang dinilai memiliki tingkat daya ungkit paling besar dalam mengurai masalah tadi, dan itu adalah aspek kepemimpinan bangsa.

Pemimpin adalah bagian dari sebuah sistem, meskipun sangat penting keberadannya, tetapi ia tiada akan bisa melaksanakan tugas dan fungsinya

sebagaimana yang diharapkan jika sebuah sub sistem yang lain tidak bisa berjalan optimal. Lagi pula pemimpin tidak bisa dicetak secara instan layaknya mie instan, apalagi pemimpin untuk sebuah bangsa yang sangat besar seperti Indonesia. Dibutuhkan tempaan dan proses Panjang sebelum seseorang diberikan kepercayaan atau amanat untuk memimpin.

Tidak salah jika Plato menyatakan bahwa seorang pemimpin negara itu hadir lewat tempaan dan proses yang Panjang dan matang. Ia berharap pemimpin memiliki sejumlah syarat, seperti bakat alamiah, kualitas ketekunan yang baik, suka terhadap kebenaran dan benci kebohongan, punya rasa marah menolak ketidakbenaran, memiliki pendidikan ilmu-ilmu abstrak, dialektika, pendidikan matematika, praktek mengelola sebuah negara dan pemerintahan.

Di Indonesia ada sejumlah nama yang bisa disebut, baik di era kerajaan tradisional masa lampau, sejeak Sriwijaya hingga Majapahit yang memberikan sejumlah panduan mengenai sosok pemimpin yang baik dan ideal saat itu. Ada nama yang cukup terkenal seperti disebutkan oleh *Empu Tantular* dan *Empu Prapanca* dalam bukunya yang berjudul *Sutasoma* dan *Negarakertagama*. Di era kemerdekaan, ada nama Ki hajar Dewantara dengan ajarannya yang hingga kini dipakai sebagai salah satu ‘semboyan’ Pendidikan Nasional (*tut muri handayani*). Tidak ketinggalan, sejumlah ahli administrasi public dan manajemen pemerintahan juga mengajukan sejumlah kriteria atau model kepemimpinan yang dianggap tugas dan tanggung jawab hingga mencapai tujuan pemerintahan yang ditetapkan.

Diantara sejumlah pemikiran tentang konsep kepemimpinan saat ini

sedang banyak dibicarakan adalah kepemimpinan transformasional, yang dinilai sebagai model kepemimpinan yang dianggap baik dan ideal untuk diterapkan dalam masa kini dan beberapa waktu mendatang. Konsep kepemimpinan ini lahir tidak terlepas dari kelahiran 'manajemen publik baru' (*new public management*) dalam praktek administrasi publik dunia akhir-akhir ini.

Yukl (2009), Ohman (1997), Bass (1995), dan Avolio (1990) menggunakan istilah pemimpin atau kepemimpinan transformasional sebagai istilah kepemimpinan yang merujuk ciri perilaku kepemimpinan, yaitu berupa karisma yang dimiliki, kemampuan melakukan stimulasi dan memberikan motivasi terhadap yang dipimpinnya. Seseorang Pemimpin transformasional memiliki suatu visi berbasis nilai yang dapat dipahami, serta dapat direalisasikan oleh para pengikutnya. Karena kemampuannya mengkomunikasikan visi dan nilai-nilai yang terkandung di dalam visi tersebut secara efektif sehingga memiliki koleransi yang positif dengan peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan.

Lebih lengkap menurut Yukl (2009:316), kepemimpinan transformasional mampu menyatakan visi dengan jelas dan menarik; menjelaskan bagaimana misi tersebut dapat dicapai; bertindak secara rahasia dan optimistis; memperlihatkan keyakinan terhadap pengikut; menggunakan tindakan dramatis dan simbolis untuk menekankan nilai-nilai penting; memimpin dengan memberikan contoh; dan memberikan kewenangan kepada orang-orang untuk mencapai visi itu. Paralel dengan konsep tersebut, Bass dan Avolio (1990) menyatakan bahwa inti dari kepemimpinan transformasional adalah suatu gaya kepemimpinan yang dicirikan

oleh perilaku yang memberikan pemberdayaan dan penguatan yang sangat intensif kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Upaya pencapaian tujuan menjadi sesuatu yang sangat penting bagi pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Tujuan itu secara umum dinyatakan dalam konstitusi dan secara lebih khusus dituangkan dalam berbagai kebijakan dan program kegiatan. Harapan dengan kepemimpinan transformasional tujuan organisasi lebih mudah dicapai dibandingkan jika menggunakan model kepemimpinan transaksional misalnya atau model lainnya. Bahkan terlepas dari model yang digunakan atau campuran dari berbagai model yang ada, mana yang lebih dominan dan dalam kasus apa ia gunakan dalam rentang atau jangka waktu yang berbeda, pencapaian tujuan adalah sesuatu yang lebih penting dan harus menjadi acuan dalam menilai kinerja kepemimpinan.

Model atau bentuk kepemimpinann adalah sebuah alat untuk mencapai tujuan, sehingga keberadaannya dianggap penting sepanjang mampu menghantarkan tujuan lebih efektif dan efisien. dalam konteks ini kepemimpinan transformasional diasumsikan kompatibel dengan bangunan sistem demokrasi Indonesia yang sedang berproses mencari bentuk dari jati dirinya. Sejumlah prinsip dan aspek dasar kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan sejumlah ahli manajemen dan administrasi publik sejalan dengan nilai-nilai demokrasi dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik (*good govermence*). Secara teoritis tidak ada persoalan ketika keduanya digabungkan, tetapi tidak otomatis dalam pelaksanaannya akan membuahkan hasil yang positif. Ada

sejumlah aspek yang mempengaruhi proses implementasi kebijakan, antara lain berupa konteks atau lingkungan kebijakan.

Secara substansi, nilai-nilai dan ciri-ciri model kepemimpinan transformasional dianggap lebih cocok dan lebih efektif dalam mengantarkan pencapaian tujuan jika diterapkan di lingkungan sosial politik demokrasi. Tetapi tidak demikian dalam pelaksanaannya. Sebuah keberhasilan di tempat atau kasus tertentu di negara lain, tidak otomatis menghasilkan sesuatu yang kurang lebih sama di sebuah negara yang sama-sama menganut sistem demokrasi sebagaimana Indonesia. Model kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Singapura atau Malaysia mungkin saja lebih efektif dibandingkan dengan apa yang dicapai Indonesia.

Adalah soal lain jika kenyataannya di Indonesia terjadi distorsi dan sejumlah penyimpangan dalam pelaksanaan sistem demokrasi dan model kepemimpinan yang diyakini bersifat transformasional. Fakta yang nampak seperti sebuah paradoks. Alih-alih mencapai hasil yang baik, seringkali yang muncul fenomena sebaliknya. Setidaknya untuk sejumlah kasus dan pelaksanaan program kebijakan tertentu, muncul pendapat yang menyatakan bahwa model kepemimpinan di era Orde Baru dianggap lebih baik, karena lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan. Begitu juga model atau perilaku kepemimpinan yang dijalankan di era presiden Orde Lama dan presiden lainnya sebelum saat ini dianggap memiliki sejumlah kelebihan karena model dan pendekatan yang digunakan. Semua presiden Indonesia telah menunjukkan dan memiliki sejumlah

pretasi, namun sejumlah pihak masih ada yang merasa masih banyak yang kurang atau bahkan jauh dari apa yang diharapkan, setidaknya jika mengikuti konsep kepemimpinan transformasional sebagai tolak ukur keberhasilannya.

Dengan asumsi kekhawatiran tersebut, maka dapat dikatakan bahwa Indonesia bisa saja belum sepenuhnya menerapkan kriteria model kepemimpinan transformasional secara konsisten, meskipun lingkungan sosial politik yang melingkupinya relative sangat demokratis. Ada ambiguitas dan pengaruh lingkungan sosial budaya yang menghambat pelaksanaannya. Hal ini bisa jadi dikarenakan karena demokrasi yang diterapkan di Indonesia lebih menonjolkan aspek proseduralnya, dengan substansi dan nilai-nilai demokrasi menjadi sedikit terpinggirkan. Atau dapat juga di dikarenakan kedua-duanya memang belum sepenuhnya matang atau sedang mencari bentuk sehingga yang terjadi adalah sejumlah ironi bahkan paradoks. Akibatnya, alih-alih mencapai tujuan secara lebih efisien dan efektif, yang terjadi malah sebaliknya. Jika demikian, yang harus mendapat sorotan bukan pada model dan nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin, tetapi lebih pada bagaimana proses implementasinya.

2.2.14 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, maka wajar jika tidak ada pemimpin yang ideal pula hasilnya.

Jika hendak dicari-cari kekurangan dan kelemahan dari sang pemimpin yang dihasilkan oleh sebuah pemilu, maka 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 mendekati ideal disini tentu menurut parameter atau tolok ukur kinerja dengan mengacu tujuan yang diharapkan/ditetapkan sesuai dengan faktor lingkungan strategik yang melingkupi negara yang bersangkutan.

Adakalanya perilaku pemimpin yang dinilai cenderung otoriter dan represif, tetapi 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 penjabat 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, dimana 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 kaca mata sistem organisasi modern, bukan jamannya lagi memberikan beban terlalu besar kepada pemimpin karena ia atau mereka hanya bagian dari sistem yang ada. Jika kita berharap lebih terhadap kinerja pemimpin, maka 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 kelebihanannya 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, dimana ada mantan presiden Indonesia yang dinilai pernah ‘tergelincir’, tetapi tetap saja mereka adalah sosok yang telah memberikan warna dalam menjaga tujuan bangsa ini dalam mencapai prestasinya sampai dengan 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, maka 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.

2.2.15 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 memebentuk 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-Lingitan tidak terulang lagi. Bukan hanya menjaga integritas dalam arti fisik atau teritori (wilayah) tetapi memelihara semangat nasionalisme atau kebangsaan dengan pemahaman yang otentik 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 diantara 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 daan persoalan terkait nasionalisme dapat diatasi, meskipun dengan ongkos yang sangat mahal dan menciderai nilai-nilai

kemanusiaan. Sejauh ini integritas NKRI dalam arti fisik relative 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 de etre* utama yang membentuk negeri bernama Indonesia. Integrasi fisik dan yuridis formal berupa pengakuan internasional bahwa wilayah Indonesia dari Sabang sampai Marauke 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.

Diantara tugas utama pemimpin Indonesia kedepan, salah satunya adalah menjaga dan memelihara semangat kebangsaan tersebut agar otentitasnya 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. Sungguh jawabnya sangat sederhana ketika membahas sosok pemimpin Indonesia adalah mereka yang memiliki ciri-ciri sebagai bangsawan.

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, namun 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 didalamnya, 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, namun yang jauh lebih penting adalah bekerjanya sistem yang ada dan sinergi antara masing-masing *stakeholders* dalam sistem tersebut. Kedepan, 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 memiliki 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.

Sebagaimana dikatakan oleh Yukl (1989:204) dalam Ahmad and Gelaidan (2011:3-4) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan gabungan dari kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, yaitu:

Transformational leadership has been defined as “the process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives. Transactional leadership is expected to be associated with employee commitment to organizational change.

[Kepemimpinan transformasional telah didefinisikan sebagai proses yang mempengaruhi 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.all (2011:83) mengukur kepemimpinan yang efektif dengan 17 item, yaitu:

- a. *Reduce employee turnover rate* (mengurangi keluar masuk aparatur);

- b. *Reduce possible resistance by followers on leader's request* (mengurangi perlawanan dari pengikutnya dari permintaan pimpinan);
- c. *Provide personal growth (skills, training, promotion) to the members* (meningkatkan pertumbuhan personal dengan keahlian, training dan promosi);
- d. *Improve group cooperation* (memperbaiki kerjasama tim);
- e. *Improve morale of members* (memperbaiki moral anggota);
- f. *Increase overall contribution to the company* (meningkatkan kontribusi pada perusahaan);
- g. *Gain respect of other departmens* (mendapatkan rasa hormat dari departemen lain);
- h. *Be better prepared to face future challenges* (mempersiapkan dengan baik untuk menghadapi tantangan pada masa yang akan datang);
- i. *I have adoted improved procedures for doing my job* (saya telah mengadopsi perbaikan prosedur untuk pekerjaan saya);
- j. *I have changed how my job was executed in order to be more effective* (saya telah merubah bagaimana supaya pekerjaan saya menjadi lebih efektif);
- k. *I have institude new work methods that were more effective for the company* (saya telah mempelajari metode kerja baru yang lebih efektif untuk perusahaan);
- l. *I have changed organizational rules or policies that were nonproductive or counterproductive* (saya telah merubah aturan atau kebijakan organisasi yang tidak produktif atau kontraproduktif);

- m. *I have contributive suggestions for improving how things operate within the organization* (saya telah berkontribusi untuk memperbaiki aktivitas organisasi yang lebih baik);
- n. *I have corrected faulty procedures or practices* (saya telah mengoreksi prosedur atau pelaksanaan yang gagal/tidak baik);
- o. *I have implemented solutions to pressing organizational problem* (saya telah memberikan solusi pada permasalahan organisasi);
- p. *I have implemented solutions to pressing organizational problem* (saya telah memberikan solusi pada permasalahan organisasi);
- q. *I have introduced new structures, technologies, or approach to improve efficiency* (saya telah 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 mempengaruhi para pengikutnya untuk melakukan kerjasama kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3. Kompetensi 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.

2.3.1. Pengertian Kompetensi

Sebelum membahas tentang pengertian kompetensi aparatur perlu diungkap tentang pengertian kompetensi (*competency*) 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 istilah kata yang merupakan saduran dari bahasa Inggris "*competence*" yang berarti kecakapan atau kemampuan. Selanjutnya kompetensi 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 sesuatu 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. Sedangkan Spencer (1993) dalam Abdussamad, kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar manusia yang dari bukti-bukti pengalaman nyata ditemukan mempengaruhi atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan perfomansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada situasi tertentu. Lebih jauh lagi, Spencer mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi 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*, kemudian banyak dipergunakan sebagai aspek yang dinilai untuk merekrut aparatur kedalam organisasi.

Albanese (dalam Murley 1997:21) menyatakan bahwa kompetensi merupakan keterampilan dan/atau karakteristik dari pribadi seseorang yang mampu mendukung penciptaan keunggulan bersaing perusahaan. Sedangkan menurut Allan Trayer (dalam Murley 1997:21) kompetensi didefinisikan sebagai kapabilitas

seseorang untuk menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki, guna menghasilkan kinerja pelayanan terbaik. Ashton (dalam Murley 1997:21) 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 yang kali ini dinyatakan (dalam Sudarmanto, 2009) menyatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik utama dari seseorang atau individu yang berhubungan dengan efektivitas atau keahlian di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Selain itu kompetensi dinyatakan sebagai perangkat tindakan cerdas penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas-tugas di bidang pekerjaan tertentu. (Mendiknas,045/U/2002). Badan Kepegawaian Negara (2003) mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang

diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif, dan efisien (Sudarmanto, 2009:49).

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, pada Pasal 3 menjelaskan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil, 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 pelaksana tugas jabatannya.

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

Berkaitan dengan pengertian kompetensi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang ditempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci 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 ditempat kerja. Kinerja dipekerjakan 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, 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, iyang mungkin lebih berharga, yang 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 pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sikap atau merupakan karakteristik yang 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) dalam Abussamad (2016).

2.3.2. Karakteristik Kompetensi

Mc Clelland (dalam Mitrani and Fitt, 1994:27-28) melakukan penelitian yang eksentif untuk menganalisis apa yang menyebangkan 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 "*competency*". Kemudian Mc Clelland mendefinisikan kompetensi sebagai berikut:

"A competency is defined as an underlying characteristic of an individual which is causally related to effective or superior performance in a job differentiating competencies distinguish superior from average performance".

Terjemahan secara bebas oleh Abdussamad (2016:47): Kompetensi adalah karakteristik yang 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, dari pada apa yang dilakukan

para *average performers*.

2.4. Motivasi

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 didalam perbuatannya itu mempunyai tujuan tertentu (Moch. As'ad, 1995:45).

2.4.1. Teori Motivasi Menurut Para Pakar

2.4.1.1. Model Predisposisi Argyris

Teori predisposisi (*predisposition theory*) atau model predisposisi Argyris (*Argyris's predisposition model*) tentang motivasi didasari atasasumsi 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 praktek 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, maka 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 otentik, kesepakatan internal, keberhasilan secara psikologis, dan proses konfirmasi.

2.4.1.2. Model Hierarki Kebutuhan Menurut Maslow

Abraham H. Maslow berpendapat bahwa ada kebutuhan internal yang sangat mempengaruhi 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, di mana 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 biologik

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 karena ketidakmampuannya memenuhi kebutuhan ini. Tingkat

kebutuhan yang keempat adalah rasa hormat. Termasuk kebutuhan pada tingkat ini adalah keinginan berprestasi, berkompetisi, menggapai status, dan sebagainya. Tingkat kebutuhan yang kelima adalah aktualisasi atau realisasi diri, yang meliputi keinginan mengembangkan diri secara optimal, kreativitas, dan ekspresi diri.

Mengikuti konsep Argyris, manusia sebenarnya tidak lain dari organisme yang kompleks. Oleh karena itu, kebutuhan manusia tidak dapat diurutkan secara pasti hanya dengan mengemasnya ke dalam hierarki tertentu. Posisi kebutuhan menjadi berubah sejalan dengan situasi yang mempengaruhi pemenuhan kebutuhan itu. Pada saat kebutuhan fisik atau biologik berada pada posisi itu menurut hierarki, kebutuhan itulah yang menjadi fokus untuk dipenuhi. Namun demikian, jika terjadi perbedaan yang ekstrem antara desakan yang kuat untuk memenuhi kebutuhan fisik dengan desakan kuat pula untuk memenuhi kebutuhan akan aktualisasi diri, maka kebutuhan tingkat tertentu ada kecenderungan berada pada posisi yang sama. Demikian juga, dorongan yang sangat kuat memenuhi kebutuhan tertentu, akan menekan kebutuhan lain ke tingkat di bawahnya. Adakalanya beberapa jenis kebutuhan itu dapat berada pada level yang sama, meskipun sangat ekstrem sifatnya menurut hierarki. Variasi itu secara hipotetis adalah sebagai berikut.

- a. *Variasi Pertama*: kebutuhan fisik atau biologik paling kuat. Jika kondisi ini terjadi, maka hierarki kebutuhan berbanding terbalik sebagai berikut.

Tinggi

Fisik



Rasa aman

Rasa disertakan, cinta, dan aktivitas sosial

Rendah

Rendah fisik

- e. *Variasi kelima*: kebutuhan aktualisasi atau realisasi diri paling kuat. Jika kondisi ini terjadi, posisi masing-masing kebutuhan menjadi sebagai berikut.

Tinggi

Aktualisasi atau realisasi diri Rasa hormat



Rasa disertakan, cinta, dan aktivitas sosial

Rasa aman

Rasa aman

Fisik dan biologik

Kecenderungan umum konsep atau teori hierarki kebutuhan menurut Maslow ini tidak mutlak, akan tetapi fleksibel. Adakalanya 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.

2.4.2 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 mempengaruhi 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;
- b. posisi;
- c. kepemimpinan;
- d. persaingan;
- e. ketakutan; dan
- f. uang.

Ad. 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.

Ad. a. 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.

Ad. a. 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.

Ad. a. 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 disebabkan oleh

karena masalah-masalah psikologis dalam arti negatif selalu berperan dalam diri manusia. Namun demikian sepanjang dalam batas normal, rasa takut banyak manfaatnya bagi motivasi kerja.

Ad. a. *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 ering 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.

2.4.3 Tiga Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sangat mempengaruhi produktivitas kerja. Motivasi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas tinggi dan motivasi yang rendah akan menurunkan produktivitas. Namun demikian, tesis ini tidak dapat diterima secara mutlak, sebab banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas tersebut. Apalagi di lembaga

pendidikan, sulit menentukan ukuran produktivitas. Jika produktivitas merupakan fungsi dari proses dikali hasil, maka 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 mempengaruhi motivasi, yaitu:

- a) gaya kepemimpinan administrator;
- b) sikap individu; dan
- c) situasi kerja.

Kepemimpinan dengan gaya otoriter membuat pekerja menjaditertekan dan tak acuh dalam bekerja. Namun demikian manusia dengantipe X menurut McGegor atau manusia kekanak-kanakan menurut Argyris perlu didekati secara otoriter. Manusia dengan tipe Y menurut McGegor atau manusia dewasa menurut Argyris perlu didekati secara demokratis. Dengan demikian perilaku kepemimpinan yang cocok adalah kepemimpinan situasional (*situasional 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.

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.

Situasi Kerja

Lingkungan kerja, jarak tempuh dan fasilitas yang tersedia membangkitkan motivasi, jika persyaratan terpenuhi. Tetapi apabila persyaratan tersebut tidak diperhatikan dapat menekan motivasi. Orang dapat bekerjadengan 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 maka 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.

2.5 Partisipasi Masyarakat

Partisipasi masyarakat menjadi hal yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan dan keberlanjutan program pembangunan. Partisipasi berarti keikutsertaan seseorang ataupun sekelompok masyarakat dalam suatu kegiatan secara sadar. Secara etimologis partisipasi berasal dari kata Inggris "*participation*" yang artinya pengambilan bagian. Sedangkan dalam bahasa Belanda 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 seperti 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 praktek 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 di berikan oleh pemerintah tidak akan berjalan dengan harapan pemerintah. Pengertian partisipasi yang lain menurut Syafiie (2001:142) adalah “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 setiap tujuan 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 adalah 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 dari mereka harus menerima keputusan yang sudah ditentukan pihak luar baik itu pemerintah ataupun lembaga bukan.

Secara umum pengertian dari partisipasi masyarakat dalam pembangunan adalah keperansertaan semua anggota atau wakil-wakil masyarakat untuk ikut membuat keputusan dalam proses perencanaan dan pengelolaan pembangunan

termasuk di dalamnya memutuskan tentang 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 dikalangan 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) menyatakan "dalam keadaan yang paling ideal diikutsertakan 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), yaitu "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 hanya 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 diatas dapat diuraikan apabila masyarakat diberikan kesempatan untuk memberi penilaian terhadap penyelenggaraan pemerintahan daerah, masyarakat dapat dijadikan hakim untuk menilai hasil dari kinerja aparatur pemerintahan 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 konkrit 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 konkrit (uang) melainkan keseluruhan aspek yang bisa memungkinkan target yang telah ditetapkan.
- d. Rumusan Tujuan
Tujuan adalah kondisi yang hendak dicapai, sesuatu 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, disini 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, 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:

a. 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 antar kelompok dalam masyarakat yang dapat menunda atau bahkan menghambat tercapainya keputusan bersama. Disini 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.

b. 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 obyek pembangunan, dimana 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 (non direktif), sehingga partisipasi masyarakat meliputi proses-proses:

- a. Tahap assessment.
- b. Tahap perencanaan alternatif program atau kegiatan.
- c. Tahap pelaksanaan (implementasi) program atau kegiatan.
- d. Tahap evaluasi (termasuk didalamnya evaluasi input, proses dan hasil).

Berdasarkan hal di atas, maka 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.

Dilain 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. Selanjutnya disebutkan bahwa partisipasi dapat dilaksanakan dengan tingkat paksaan dan sukarela yang berbeda-beda, serta tingkat keaktifan masyarakat yang berbedabeda 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 subyek dalam pembangunan. Pembangunan yang berorientasi pada masyarakat berarti hasil pembangunan yang akan dicapai akan bermanfaat dan berguna bagi masyarakat, selain itu juga resiko akan ditanggung pula oleh masyarakat.

2.6 Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Tujuan awal pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dimaksudkan untuk mendorong atau menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat dan budaya setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk di kelola oleh masyarakat melalui program atau proyek Pemerintah dan Pemerintah Daerah. Sebagai sebuah usaha desa, pembentukan BUM Desa diharapkan mampu memaksimalkan potensi masyarakat desa dari aspek ekonomi, sumber daya alam dan sumber daya manusianya. Secara spesifik, pendirian BUM Desa untuk

menyerap tenaga kerja desa, meningkatkan kreativitas dan membuka peluang usaha ekonomi produktif mereka yang berpenghasilan rendah. Sasaran pemberdayaan ekonomi masyarakat desa melalui BUM Desa 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.

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

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

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

- Nama, kedudukan, dan wilayah kerja BUM Desa;
- Maksud dan tujuan pendirian BUM Desa;

- Bentuk badan hukum BUM Desa;
- Sumber permodalan BUM Desa;
- Unit-Unit usaha BUM Desa;
- Struktur organisasi BUM Desa;
- Pengawasan BUM Desa;
- Pertanggungjawaban BUM Desa; dan
- Membentuk Panitia Ad-hoc perumusan Peraturan Desa tentang Pembentukan BUM Desa (jika diperlukan).

Secara umum, tujuan dari pertemuan Tahap I ini adalah untuk mendesain struktur organisasi. BUM Desa 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 pertanggungjawab) antar personel atau pengelola BUM Desa.

Tahap II: Pengaturan organisasi BUM Desa yang mengacu kepada rumusan musyawarah desa pada Tahap I oleh Panitia Ad-hoc, dengan menyusun dan pengajuan pengesahan terhadap hal-hal berikut:

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

- Pengesahan Peraturan Desa tentang Pembentukan BUM Desa;
- Anggaran Dasar BUM Desa;
- Struktur Organisasi dan aturan kelembagaan BUM Desa;

- Tugas dan fungsi pengelola BUM Desa;
- Aturan kerjasama dengan pihak lain; dan
- Rencana usaha dan pengembangan usaha BUM Desa.

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

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

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

Pada tahap ketiga ini termasuk di dalamnya penyusunan bentuk aturan

kerjasama 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 kerjasama dengan pihak ketiga diatur secara bersama dengan Dewan Komisaris BUM Desa. Selain itu juga dibahas mengenai menyusun rencana usaha (*bussiness plan*), yaitu penyusunan rencana usaha penting untuk dibuat dalam periode satu sampai dengan tiga tahun. Penyusunan rencana usaha juga disusun bersama dengan Dewan Komisaris BUM Desa. Berbekal rencana usaha inilah para pengelola BUM Desa memiliki pedoman yang jelas apa yang harus dikerjakan dan dihasilkan dalam upaya mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Selain itu, kinerja pengelola BUM Desa 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 BUM Desa dilakukan secara musyawarah dengan berdasar pada kriteria tertentu. Kriteria tersebut bertujuan agar pemegang jabatan di BUM Desa mampu menjalankan tugas-tugasnya dengan baik. Persyaratan atau kriteria untuk pemegang jabatan BUM Desa 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 BUM Desa, memilih, serta menetapkan orang-orang yang paling sesuai dengan kriteria yang disepakati.

2.6.1 Klasifikasi Jenis Usaha BUM Desa (Kamaroesid:2017)

2.6.1.1 BUM Desa Banking

BUM Desa yang bertipe banking atau semacam lembaga keuangan mikro sebenarnya hadir paling awal sebelum hadir BUM Desa tipe-tipe lain, bahkan sebelum istilah BUM Desa itu sendiri lahir. Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang hadir dalam desa adat di Bali merupakan contoh *village banking* yang terkemuka. Belakangan sejumlah kabupaten membentuk BUM Desa 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.

2.6.1.2 BUM Desa *Serving*

Selain BUM Desa banking, BUM Desa *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 BUM Desa atau PAM Desa.

2.6.1.3 BUM Desa *Brokering* dan *Renting*

Sebelum ada BUM Desa 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.

2.6.1.4 BUM Desa *Trading*

BUM Desa yang berdagang kebutuhan pokok dan sarana produksi pertanian mulai tumbuh di banuyak desa. Ini adalah bisnis sederhana, berskala lokal dan berlingkup internal desa, yakni melayani kebutuhan warga setempat. Sejauh ini belum ada contoh terkemuka BUM Desa trading yang besar dan sukses. BUM Desa yang berjenis trading ini tidak mampu mengimbangi capaian bisnis yang digerakkan oleh borjouis lokal yang memberi ciri khas satu desa satu produk. Dengan kalimat lain tampaknya belum ada BUM Desa yang secara gemilang tampil sebagai penanda “satu desa satu produk”.

Tabel 2.1
Kecenderungan Potret Umum dan Kinerja BUM Desa

Tipe	Jenis Usaha	Tujuan dan Sifat	Kinerja	Manfaat
<i>Serving</i>	Air Bersih	Memberikan sosial benefit, tidak economic profit meskipun memperoleh laba	Lancar dan sehat. Didukung dengan antusias oleh warga. Pasar tidak menjadi problem, namun sering terkendala	<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	Sebagian kecil yang	<ul style="list-style-type: none"> • Akses kredit/pinjam

		mudah kepada warga. Umumnya dibentuk secara serentak dan seragam oleh pemerintah	berkembang dan sukses, sebagian besar mati suri (gulung tikar)	yang mudah <ul style="list-style-type: none"> • Mengurangi jerat rentenir. • Tetapi manfaat itu hilang jika BUMDesa gulung tikar
<i>Brokering & Renting</i>	Jasa pembayaran listrik dan penyewaan	Meningkatkan pendapatan desa. Ini merupakan bisnis yang sederhana dan menguntungkan, tidak terkendala faktor pasar	Berjalan secara sehat dan memberikan keuntungan secara variatif tergantung skala ekonominya. Contoh: <i>urban villages</i> di DIY dapat keuntungan besar dengan bisnis penyewaan	Ekonomi desa semakin bergairah, pendapatan desa meningkat serta meningkatkan kinerja pembangunan desa. Traktor bahkan menjadi instrumen proteksi bagi petani
<i>Trading</i>	Bisnis saprotan dan kebutuhan pokok serta bisnis hasil pertanian	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.	<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	Berkembang secara sehat,	Menggairahkan perekonomian

		lokal yang terkait dengan desa wisata, guna meningkatkan pendapatan masyarakat dan PADes. Bisnis ini khas dan prospektif bagi desa-desa yang memiliki potensi wisata	kokoh dan berkelanjutan	desa dan membuka lapangan sekaligus meningkatkan pendapat desa dan masyarakat
--	--	--	-------------------------	---

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

2.6.2 Landasan Hukum Badan Usaha Milik Desa

BUM Desa 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 BUM Desa 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.

2.6.2.1 Bagian Pertama Pendirian BUM Desa

Selanjutnya dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa Pemerintah bahkan membuat satu bab khusus mengenai BUM Desa dalam Pasal

87 yang berbunyi:

- (1) Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa.
- (2) BUM Desa dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan.
- (3) BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 88

- (1) Pendirian BUM Desa disepakati melalui Musyawarah Desa.
- (2) Pendirian BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan dengan Peraturan Desa.

Pasal 89

Hasil usaha BUM Desa dimanfaatkan untuk:

- a. Pengembangan usaha; dan
- b. Pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat makin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Pasal 90

Pemerintah, Pemerintah Daerah Provinsi, Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota, dan Pemerintah Desa mendorong perkembangan BUM Desa dengan:

- a. Memberikan hibah dan/atau akses permodalan;
- b. Melakukan pendampingan teknis dan akses ke pasar; dan
- c. Memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa.

BUM Desa setelah diatur dalam Undang-Undang kemudian diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah terakhir diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Pasal 132

- (1) Desa dapat mendirikan BUM Desa.
- (2) Pendirian BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui musyawarah Desa dan ditetapkan dengan peraturan Desa.
- (3) Organisasi pengelola BUM Desa terpisah dari organisasi Pemerintah Desa.
- (4) Organisasi pengelola BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit terdiri atas:
 - a. Penasihat; dan
 - b. Pelaksana operasional.
- (5) Penasihat sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf a dijabat secara *ex-officio* oleh kepala Desa.
- (6) Pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada ayat (4) huruf b merupakan perseorangan yang diangkat dan diberhentikan oleh Kepala Desa.
- (7) Pelaksana operasional sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dilarang merangkap jabatan yang melaksanakan fungsi pelaksana lembaga Pemerintah Desa dan lembaga kemasyarakatan Desa.

Pasal 133

- (1) Penasihat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 132 ayat (4) huruf a mempunyai tugas melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada pelaksana operasional dalam menjalankan kegiatan pengurusan dan pengelolaan usaha Desa.
- (2) Penasihat dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) mempunyai kewenangan meminta penjelasan pelaksana operasional mengenai pengurusan dan pengelolaan usaha Desa.

Pasal 134

Pelaksana operasional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 132 ayat (4) huruf b mempunyai tugas mengurus dan mengelola BUM Desa sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

2.6.2.2 Bagian Kedua Modal dan Kekayaan Desa

Pasal 135

- (1) Modal awal BUM Desa bersumber dari APB Desa
- (2) Kekayaan BUM Desa merupakan kekayaan Desa yang dipisahkan dan tidak terbagi atas saham.
- (3) Modal BUM Desa terdiri atas:
 - a. Penyertaan modal Desa; dan
 - b. Penyertaan modal masyarakat Desa
- (4) Penyertaan modal Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf a berasal dari APB Desa dan sumber lainnya.

- (5) Penyertaan modal Desa yang berasal dari APB Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (4) dapat bersumber dari:
- a. Dana segar;
 - b. Bantuan pemerintah;
 - c. Bantuan pemerintah daerah; dan
 - d. Aset Desa yang diserahkan kepada APB Desa.
- (6) Bantuan Pemerintah dan pemerintah daerah kepada BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (5) huruf b dan huruf c disalurkan melalui mekanisme APB Desa.

2.6.2.3 Bagian Ketiga Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga

Pasal 136

- (1) Pelaksana operasional BUM Desa wajib menyusun dan menetapkan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga setelah mendapatkan pertimbangan kepala desa.
- (2) Anggaran dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat paling sedikit nama, tempat kedudukan, maksud dan tujuan, modal, kegiatan usaha, jangka waktu berdirinya BUM Desa, organisasi pengelola, serta tata cara penggunaan dan pembagian keuntungan.
- (3) Anggaran rumah tangga sebagaimana dimaksud pada ayat (1) memuat paling sedikit hak dan kewajiban, masa bakti, tata cara pengangkatan dan pemberhentian personel organisasi pengelola, penetapan jenis usaha, dan

sumber modal.

- (4) Kesepakatan penyusunan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan melalui musyawarah Desa.
- (5) Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga sebagaimana dimaksud pada ayat (4) ditetapkan oleh kepala Desa.

2.6.2.4 Bagian Keempat Pengembangan Kegiatan Usaha

Pasal 137

- (1) Untuk mengembangkan kegiatan usahanya, BUM Desa dapat:
 - a. menerima pinjaman dan/atau bantuan yang sah dari pihak lain; dan
 - b. mendirikan unit usaha BUM Desa.
- (2) BUM Desa yang melakukan pinjaman harus mendapatkan persetujuan Pemerintah Desa.
- (3) Pendirian, pengurusan, dan pengelolaan unit usaha BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 138

- (1) Pelaksana operasional dalam pengurusan dan pengelolaan usaha Desa mewakili BUM Desa di dalam dan di luar pengadilan.
- (2) Pelaksana operasional wajib melaporkan pertanggungjawaban pengurusan dan pengelolaan BUM Desa kepada kepala Desa secara berkala.

Pasal 139

Kerugian yang dialami oleh BUM Desa menjadi tanggung jawab pelaksana operasional BUM Desa.

Pasal 140

- (1) Kepailitan BUM Desa hanya dapat diajukan oleh Kepala Desa.
- (2) Kepailitan BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilaksanakan sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.

2.6.2.5 Bagian Kelima Pengembangan Kegiatan Usaha

Pasal 141

- (1) Dalam rangka kerja sama antar-Desa, 2 (dua) Desa atau lebih dapat membentuk BUM Desa bersama.
- (2) Pembentukan BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan melalui pendirian, penggabungan, atau peleburan BUM Desa.
- (3) Pendirian, penggabungan, atau peleburan BUM Desa sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan (2) serta pengelolaan BUM Desa tersebut dilaksanakan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pasal 142

Ketentuan lebih lanjut mengenai pendirian, pengurusan, dan pengelolaan, serta pembubaran BUM Desa diatur dengan Peraturan Menteri.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2014 tersebut di atas keluarlah Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah tertinggal, dan transmigrasi Nomor

4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

2.6.3 Legalitas Usaha

Berdasarkan UU No. 6/2014 Tentang Desa pada Pasal 87 (khususnya ayat 1 dan 3) dan Pasal 88, apabila pendirian BUM Desa itu berdasarkan kesepakatan Musyawarah Desa dan ditetapkan dengan Peraturan Desa, maka BUM Desa itu legal atau sah menurut hukum dan sudah dapat menjalankan kegiatan usahanya. Namun demikian, khusus untuk unit-unit usaha BUM Desa yang akan ditangani, menurut Hastowiyono dan Suharyanto (2014:102-105) perlu memperhatikan aspek hukum sebagai berikut:

2.6.3.1 Bentuk Usaha dan Perizinannya

Dalam merencanakan suatu kegiatan usaha perlu memperhatikan bentuk usaha beserta perizinannya. Oleh karena itu, sebelum rencana usaha itu dilaksanakan perlu mempelajari peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang bidang usaha yang akan dijalankan. Apabila badan hukum dari unit usaha BUM Desa yang akan dijalankan itu berbentuk Perseroan Terbatas (PT), maka pendirian unit usaha itu harus mengikuti prosedur yang diatur dalam UU No. 40/2007 tentang Perseroan Terbatas. Apabila bidang usaha yang akan digeluti itu berupa Lembaga Keuangan Mikro, maka prosedur pendiriannya harus menyesuaikan dengan UU No. 1/2013 tentang Lembaga Keuangan Mikro dan UU No. 21/2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan. Apabila skala usahanya termasuk

Usaha Mikro Kecil dan Menengah.

(UMKM) perlu mengacu UU No. 20/2008 tentang Usaha Mikro, kecil, dan menengah. Apabila ternyata rencana usaha BUM Desa yang akan dijalankan itu berskala kecil dan sematam-mata merupakan unit usaha yang beroperasi di wilayah desa sendiri serta tidak melibatkan masyarakat luar desa, maka tidak perlu berbadan hukum. Hal ini sesuai dengan yang diatur dalam UU No. 6/2014 khususnya penjelasan Pasal 87 ayat (1).

2.6.3.2 Kesesuaian Usaha BUM Desa dengan Perencanaan Pembangunan Desa

Rencana mendirikan unit usaha BUM Desa harus merupakan satu kesatuan dengan perencanaan desa. Dengan kata lain, rencana usaha yang akan dijalankan BUM Desa harus merupakan realisasi dari perencanaan pembangunan desa (RPJM Desa dan RKP Desa). Artinya, rencana kegiatan usaha tersebut sudah dimuat dalam RPJM Desa dan RKP Desa. Jika ternyata rencana usaha tersebut belum termuat dalam perencanaan pembangunan desa, maka harus segera dilakukan *review* RPJM Desa beserta perencanaan turunannya melalui musyawarah desa. RPJM Desa merupakan bagian tak terpisahkan dari Peraturan Desa, sehingga RPJM Desa itu merupakan bagian dari produk hukum desa. Oleh karena itu, unit usaha BUM Desa yang dibentuk di luar RPJM Desa dapat dikatakan inkonstitusional (cacat hukum), dan ini tidak boleh terjadi.

2.6.3.3 Status Kepemilikan Lahan atau Lokasi Usaha

Untuk menjalankan suatu kegiatan usaha pasti memerlukan lahan sebagai tempat pelaksanaan kegiatan. Status pemilikan lahan sebagai lokasi usaha merupakan hal sensitif, baik dipandang dari aspek hukum maupun aspek sosial. Ketidakjelasan status pemilikan lahan yang digunakan sebagai lokasi usaha sangat berisiko terjadinya konflik sosial di kemudian hari. Selain itu, ketidakjelasan status pemilikan lahan sebagai lokasi usaha juga akan mempersulit dalam pengurusan perizinan usaha. Oleh karena unit usaha BUM Desa itu milik Pemerintah Desa, maka lahan yang paling aman untuk digunakan sebagai lokasi usaha adalah ialah milik desa. Kalaupun lahan tempat usaha menggunakan sebagian atau seluruhnya milik warga masyarakat, maka harus ada kejelasan status penggunaannya dan perlu dibuat perjanjian secara tertulis di atas materai. Ini dimaksudkan agar rencana kegiatan usaha dapat dijalankan dengan lancar dan terbebas dari konflik/sengketa. Berdasarkan hasil kajian hukum ini, apabila rencana usaha yang akan dijalankan berkesesuaian dengan hukum yang berlaku atau tidak berdampak terhadap pelanggaran hukum, maka rencana usaha tersebut dapat dinyatakan layak untuk dijalankan.

2.6.4 Tujuan Pendirian BUM Desa

Pendirian BUM Desa dimaksudkan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan di bidang ekonomi dan /atau pelayanan umum yang dikelola oleh Desa dan /atau kerjasama antar Desa. Di dalam Pasal 3 Permendesa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 BUM Desa didirikan dengan tujuan:

- a. meningkatkan perekonomian Desa;
- b. mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa;
- c. meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa;
- d. mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan /atau dengan pihak ketiga;
- e. menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga;
- f. membuka lapangan kerja;
- g. meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan
- h. meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.

Pendirian dan pengelolaan BUM Desa adalah merupakan perwujudan dari pengelolaan ekonomi produktif desa yang dilakukan dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. BUM Desa dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Oleh karena itu, agar BUM Desa dapat berjalan sebagaimana mestinya perlu upaya serius untuk menjadikan pengelolaan badan usaha tersebut dapat berjalan secara efektif, efisien, profesional, dan mandiri.

Adanya unit-unit usaha yang merupakan kegiatan ekonomi warga masyarakat yang dikelola secara parsial dan kurang terakomodasi;

2.6.5 Prinsip Pengelolaan BUM Desa

Prinsip-prinsip pengelolaan BUM Desa penting untuk dielaborasi atau dikurangi agar dipahami dan dipersepsikan dengan cara yang sama oleh pemerintah desa, anggota (penyerta modal), BPD, Pemkab, dan masyarakat. Dalam Buku Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (2007:13) terdapat 6 (enam) prinsip dalam mengelola BUM Desa, yaitu:

1. *Kooperatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUM Desa harus mampu melakukan kerja sama yang baik demi pengembangan dan kelangsungan hidup usahanya.
2. *Partisipatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUM Desa harus bersedia secara sukarela atau diminta memberikan dukungan dan kontribusi yang dapat mendorong kemajuan usaha.
3. *Emansipatif*. Semua komponen yang terlibat di dalam BUM Desa harus diperlakukan sama tanpa memandang golongan, suka, dan agama.
4. *Transparan*. Aktivitas yang berpengaruh terhadap kepentingan masyarakat umum harus dapat diketahui oleh segenap lapisan masyarakat dengan mudah dan terbuka.
5. *Akuntabel*. Seluruh kegiatan usaha harus dapat dipertanggungjawabkan secara teknis maupun administratif.
6. *Sustainable*. Kegiatan usaha harus dapat dikembangkan dan dilestarikan oleh masyarakat dalam wadah BUM Desa.

Terkait dengan implementasi Alokasi Dana Desa (ADD), maka proses

penguatan ekonomi desa melalui BUM Desa diharapkan akan lebih berdaya. Hal ini disebabkan adanya penopang yakni dana anggaran desa yang semakin besar. Sehingga memungkinkan ketersediaan permodalan yang cukup untuk pendirian BUM Desa. Jika ini berlaku sejalan, maka akan terjadi peningkatan PADesa yang selanjutnya dapat digunakan untuk kegiatan pembangunan desa.

Hal utama yang penting dalam upaya penguatan ekonomi desa adalah memperkuat kerja sama (*cooperatif*), membangun kebersamaan/menjalin kerekatan disemua lapisan masyarakat desa. Sehingga itu menjadi daya dorong (*steam engine*) dalam upaya pengentasan kemiskinan, pengangguran, dan membuka akses pasar.

2.7 Efektifitas

Penelitian kepustakaan yang ada mengenai teori efektifitas memperlihatkan keanekaragaman dalam hal indikator penilaian tingkat efektifitas suatu hal. Hal ini terkadang mempersulit penelaahan terhadap suatu penelitian yang melibatkan teori efektifitas, namun secara umum, efektifitas suatu hal diartikan sebagai keberhasilan dalam pencapaian target atau tujuan yang telah ditetapkan.

Efektifitas adalah suatu kosa kata dalam Bahasa Indonesia yang berasal dari Bahasa Inggris yaitu: "*Efective*" yang berarti berhasil ditaati, mengesahkan, mujarab dan mujur. Dari sederetan arti di atas, maka yang paling tepat adalah berhasil dengan baik. Jika seseorang dapat bekerja dengan baik maka ia dapat dikatakan bekerja secara efektif.

Dalam pelaksanaan kerja selalu memakai 5 sumber usaha yaitu Pikiran,

Tenaga, Waktu, Uang dan Benda. Walaupun gabungan yang berbeda untuk masing-masing jenis pekerjaan pada umumnya orang melakukan kegiatan tertentu ingin memperoleh hasil yang maksimal. Tetapi permasalahan efektifitas, bukanlah sesederhana pengertian di atas, karena efektifitas itu menyangkut banyak hal, oleh karena itu para ahli memberikan defenisi yang beragam untuk menjelaskan apa arti batasan dari pengertian efektifitas itu.

Efektifitas menurut Wursanto (2003:16) adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Efektifitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemandirian, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya. Efektifitas menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan. Jika hasil kegiatan semakin mendekati sasaran, berarti makin tinggi efektifitasnya. Kualitas memegang peranan kunci dalam efektifitas, karena tujuan dan organisasi tanpa adanya kualitas, menjadi tidak efektif.

Dalam keterkaitan ini, Atmosoeperto (2002:139) menyatakan efektifitas adalah melakukan hal yang benar, sedangkan efisiensi adalah melakukan hal secara benar, atau efektifitas adalah sejauhmana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur segala sumber daya secara cermat. Berdasarkan konsepsi efektifitas yang dikemukakan itu, tampak bahwa efisiensi, tetapi tidak efektif berarti memanfaatkan sumber daya (input), tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya, efektif, tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Supriyono (2000:29) bahwa efektifitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggung jawab dengan sasaran yang mesti dicapai, semakin besar kontribusi daripada keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan efektif pula unit tersebut. Dengan demikian efektifitas merupakan suatu tindakan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki dan menekankan pada hasil atau efeknya dalam pencapaian tujuan. Efektifitas merupakan gambaran tingkat keberhasilan atau keunggulan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan adanya keterkaitan antara nilai-nilai yang bervariasi.

Kajian tentang efektifitas mengacu pada dua kepentingan yaitu baik secara teoritis maupun secara praktis, artinya adanya ketelitian yang bersifat komprehensif dan mendalam dari efisiensi serta kebaikan-kebaikan untuk memperoleh masukan tentang produktifitas. Efektifitas merupakan keadaan yang berpengaruh terhadap suatu hal yang berkesan, kemanjuran, keberhasilan usaha, tindakan ataupun hal yang berlakunya.

Dalam kaitannya dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, Maier (2002:34) mendefinisikan efektifitas sebagai suatu tingkat/batasan yang mana fungsi- fungsi sumber daya manusia mendukung keberhasilan penerapan gagasan dan rencana serta strategi jangka panjang organisasi. Definisi ini menghubungkannya dengan hasil yang dicapai untuk setiap strategi dan permasalahan sumber daya manusia.

Menurut Mahmudi (2005:92) efektifitas merupakan hubungan antara *output* dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) *output* terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Efektifitas berfokus pada *outcome* (hasil), program, atau kegiatan yang dinilai efektif apabila *output* yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan *spending wisely*. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka efektifitas adalah menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna daripada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauhmana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai, serta ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya. Hal ini berarti, bahwa pengertian efektifitas yang dipentingkan adalah semata-mata hasil atau tujuan yang dikehendaki.

Menurut pendapat David Krech, yang dikutip Danim (2004:119-120) menyebutkan ukuran efektifitas, sebagai berikut:

1. Jumlah hasil yang dapat dikeluarkan, artinya hasil tersebut berupa kuantitas atau bentuk fisik dari organisasi, program atau kegiatan. Hasil dimaksud dapat dilihat dari perbandingan (ratio) antara masukan (input) dengan keluaran (output).
2. Tingkat kepuasan yang diperoleh, artinya ukuran dalam efektifitas ini dapat kuantitatif (berdasarkan pada jumlah atau banyaknya) dan dapat kualitatif (berdasarkan pada mutu).
3. Produk kreatif, artinya penciptaan hubungannya kondisi yang kondusif dengan

dunia kerja, yang nantinya dapat menumbuhkan kreativitas dan kemampuan.

4. Intensitas yang akan dicapai, artinya memiliki ketaatan yang tinggi dalam suatu tingkatan intensitas sesuatu, dimana adanya rasa saling memiliki dengan kadar yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa ukuran daripada efektifitas harus adanya suatu perbandingan antara masukan dan keluaran, ukuran daripada efektifitas harus adanya tingkat kepuasan dan adanya penciptaan hubungan kerja yang kondusif serta intensitas yang tinggi, artinya ukuran daripada efektifitas adanya keadaan rasa saling memiliki dengan tingkatan yang tinggi.

Komaruddin (2002:45) menyebutkan efektifitas adalah suatu keadaan dalam mencapai tujuan manajemen yang efektif perlu disertai dengan manajemen yang efisien. Menunjukkan tingkat keberhasilan yang efisien. Tercapainya tujuan mungkin hanya dapat dilakukan dengan penghamburan dana. Oleh karena itu manajemen tidak boleh diukur dengan efektifitas juga diperlukan efisiensi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dikatakan bahwa efektifitas merupakan suatu keadaan yang menunjukkan keberhasilan kerja yang ditetapkan. Efektifitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya pelaksanaan suatu tugas ditandai baik atau tidak, sangat tergantung pada penyelesaian tugas tersebut bagaimana cara melaksanakannya, dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk itu. Hal ini lebih menekankan pada penyelesaian tugas yang telah ditentukan sebelumnya.

Satu hal yang perlu digaris bawahi efektifitas kerja tidak dapat dipisahkan

dengan efisiensi kerja. Efisiensi kerja berhubungan dengan biaya, tenaga, mutu dan pemikiran. Jadi efektifitas kerja adalah merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat dalam mencapai suatu tujuan tertentu atau efektifitas kerja dapat juga diartikan dengan hasil guna penekannya pada efeknya, atau hasil tanpa kurang memperdulikan pengorbanan yang perlu di berikan oleh hasil tersebut. Jadi efektifitas kerja dalam organisasi merupakan usaha untuk mencapai prestasi yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia dalam waktu yang relatif singkat tanpa menunggu keseimbangan tujuan alat dan tenaga serta waktu.

Apa yang dimaksud dengan efektifitas kerja di pertegas Siagian (2002:151) yaitu “Penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan, artinya apabila pelaksanaan tugas dinilai baik atau tidak adalah sangat tergantung pada bilamana tugas tersebut diselesaikan dan bukan terutama menjawab tentang bagaimana melaksanakannya serta berapa biaya yang dikeluarkan untuk pekerjaan tersebut”.

Dari definisi Siagian di atas, dapatlah kiranya diinterpretasi bahwa efektifitas kerja mengandung arti tentang penekanan pada segi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dimana semakin cepat pekerjaan itu terselesaikan dengan baik sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan, maka akan semakin baik pula efektifitas kerja yang dicapai. Demikian pula sebaliknya dengan semakin lamanya pekerjaan tersebut terselesaikan, maka semakin jauh pula pekerjaan tersebut dari keefektifannya.

Menurut Handoko (2003:62) pegawai mampu mencapai efektifitas kerja apabila pegawai “Menunjukkan kemampuan mengakumulasikan pemilihan tujuan

yang dilaksanakan dengan peralatan yang akan dipergunakan untuk melaksanakan tujuan tersebut sehingga pekerjaan tersebut terselenggara sebagaimana yang diharapkan”.

Pada dasarnya efektifitas dimaksudkan untuk mengukur hasil pekerjaan yang dicapai sesuai dengan rencana, sesuai dengan kebijaksanaan atau dengan kata lain mencapai tujuan, maka hal itu dikatakan efektif. Nilai efektifitas pada dasarnya ditentukan oleh tercapainya tujuan organisasi serta faktor kesesuaian dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Jadi efektifitas kerja pada tiap-tiap organisasi akan berbeda-beda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya, tergantung pada jenis dan sifat dari pada organisasi yang bersangkutan.

Kurniawan (2005:109) mendefinisikan efektifitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) daripada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.

Sehubungan dengan hal-hal yang dikemukakan di atas, maka secara singkat pengertian daripada efisiensi dan efektifitas adalah, efisiensi berarti melakukan atau mengerjakan sesuatu secara benar, “*doing things right*”, sedangkan efektifitas melakukan atau mengerjakan sesuatu tepat pada sasaran “*doing the right things*”. Tingkat efektifitas itu sendiri dapat ditentukan oleh terintegrasinya sasaran dan kegiatan organisasi secara menyeluruh, kemampuan adaptasi dari organisasi terhadap perubahan lingkungannya.

Mengaju pada penjelasan diatas, maka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif perlu adanya harmonisasi kemampuan sumber daya dengan menggunakan sarana yang lain sehingga sasaran yang akan dicapai menjadi jelas. Pencapaian sasaran tersebut dapat dikatakan efektif apabila adanya keharmonisan. Setiap pekerjaan pegawai dalam organisasi sangat sangat menentukan bagi pencapaian hasil kegiatan seperti yang telah direncanakan terlebih dahulu. Untuk itu faktor keefektifannya banyak mempengaruhi kepada kemampuan aparatur dan organisasi dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya. Tingkat pencapaian tujuan aparatur dalam suatu organisasi dikatakan efektif apabila pencapaian itu sesuai dengan tujuan organisasi dan memberikan hasil yang bermanfaat.

Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam penelitian ini efektifitas diukur dengan dimensi kehandalan, kualitas, ketepatan.

2.8 Pemberdayaan BUM Desa

Pengertian Pemberdayaan Masyarakat Pemberdayaan tidak mempunyai pengertian model tunggal. Pemberdayaan dipahami sangat berbeda menurut cara pandang orang maupun konteks kelembagaan, politik, dan sosial budayanya. Ada yang memahami pemberdayaan sebagai proses mengembangkan, memandirikan, menswadayakan, memperkuat posisi tawar menawar masyarakat lapisan bawah terhadap kekuatan-kekuatan penekan di segala bidang dan sektor kehidupan. Ada

pihak lain yang menegaskan bahwa pemberdayaan adalah proses memfasilitasi warga masyarakat secara bersama-sama pada sebuah kepentingan bersama atau urusan yang secara kolektif dapat mengidentifikasi sasaran, mengumpulkan sumber daya, mengerahkan suatu kampanye aksi dan oleh karena itu membantu menyusun kembali kekuatan dalam komunitas. Ada juga yang memahami pemberdayaan secara makro sebagai upaya mengurangi ketidakmerataan dengan memperluas kemampuan manusia (melalui, misalnya, pendidikan dasar umum dan pemeliharaan kesehatan, bersama dengan perencanaan yang cukup memadai bagi perlindungan masyarakat) dan memperbaiki distribusi modal-modal yang nyata (misal lahan dan akses terhadap modal). Berdasarkan hal itu maka inti dari pemberdayaan adalah: 1. Suatu upaya atau proses pembangunan yang berkesinambungan, yang berarti dilaksanakan secara terorganisir, dan bertahap dimulai dari tahap permulaan hingga tahap kegiatan tindaklanjut dan evaluasi (*follow-up activity and evaluation*). 2. Suatu upaya atau proses memperbaiki (*to improve*) kondisi ekonomi, sosial, dan kebudayaan masyarakat untuk mencapai kualitas hidup yang lebih baik. 3. Suatu upaya atau proses menggali dan memanfaatkan potensi-potensi yang dimiliki masyarakat untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka, sehingga prinsip *to help the community to help themselves* dapat menjadi kenyataan. 4. Suatu upaya atau proses memandirikan masyarakat, dengan cara menggalang partisipasi aktif dalam masyarakat berupa bentuk aksi bersama (*group action*) di dalam memecahkan masalah dan memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Jadi, pemberdayaan masyarakat desa dapat dipahami

dengan beberapa cara pandang. Pertama, pemberdayaan dimaknai dalam konteks menempatkan posisi berdiri masyarakat. Posisi masyarakat bukanlah obyek penerima manfaat (*beneficiaries*) yang tergantung pada pemberian dari pihak luar seperti pemerintah, melainkan dalam posisi sebagai subyek (agen atau partisipan yang bertindak) yang berbuat secara mandiri. Berbuat secara mandiri bukan berarti lepas dari tanggungjawab negara. Pemberian layanan publik (kesehatan, pendidikan, perumahan, transportasi dan seterusnya) kepada masyarakat tentu merupakan tugas (kewajiban) negara secara *given*. Masyarakat yang mandiri sebagai partisipan berarti terbukanya ruang dan kapasitas mengembangkan potensi-kreasi, mengontrol lingkungan dan sumberdayanya sendiri, menyelesaikan masalah secara mandiri, dan ikut menentukan proses politik di ranah negara. Masyarakat ikut berpartisipasi dalam proses pembangunan dan pemerintahan. Kedua, titik pijak pemberdayaan adalah kekuasaan (*power*), sebagai jawaban atas ketidakberdayaan (*powerless*) masyarakat. Ilmu sosial tradisional menekankan bahwa kekuasaan berkaitan dengan pengaruh dan kontrol. Pengertian ini berasumsi bahwa kekuasaan sebagai suatu yang tidak berubah atau tidak dapat diubah. Kekuasaan sesungguhnya tidak terbatas pada pengertian diatas. Kekuasaan tidak vakum dan terisolasi, kekuasaan senantiasa hadir dalam konteks relasi antar manusia. Kekuasaan tercipta dalam relasi sosial. Karena itu kekuasaan dan hubungan kekuasaan dapat berubah.

4 Dengan pemahaman kekuasaan seperti itu, pemberdayaan sebagai sebuah proses perubahan memiliki konsep yang bermakna. Dengan kata lain, kemungkinan terjadinya proses pemberdayaan sangat tergantung pada dua hal: (1) bahwa

kekuasaan dapat berubah. Jika kekuasaan tidak dapat berubah, pemberdayaan tidak mungkin terjadi dengan cara apapun; dan (2) bahwa kekuasaan dapat diperluas. Konsep ini menekankan pengertian kekuasaan yang tidak statis, melainkan dinamis (Edi Suharto, 2005). Ketiga, pemberdayaan terbentang dari proses sampai visi ideal. Dari sisi proses, masyarakat sebagai subyek melakukan tindakan atau gerakan secara kolektif mengembangkan potensi-kreasi, memperkuat posisi tawar, dan meraih kedaulatan. Dari sisi visi ideal, proses tersebut hendak mencapai suatu kondisi dimana masyarakat mempunyai kemampuan dan kemandirian melakukan voice, akses dan kontrol terhadap lingkungan, komunitas, sumberdaya dan relasi sosial-politik dengan negara. Proses untuk mencapai visi ideal tersebut harus tumbuh dari bawah dan dari dalam masyarakat sendiri. Namun, masalahnya, dalam kondisi struktural yang timpang masyarakat sulit sekali membangun kekuatan dari dalam dan dari bawah, sehingga membutuhkan “intervensi” dari luar. Hadirnya pihak luar (pemerintah, NGOs, organisasi masyarakat sipil, organisasi agama, perguruan tinggi, dan lain-lain) ke komunitas bukanlah mendikte, menggurui, atau menentukan, melainkan bertindak sebagai fasilitator (katalisator) yang memudahkan, menggerakkan, mengorganisir, menghubungkan, memberi ruang, mendorong, membangkitkan dan seterusnya. Hubungan antara komunitas dengan pihak luar itu bersifat setara, saling percaya, saling menghormati, terbuka, serta saling belajar untuk tumbuh berkembang secara bersama-sama. Keempat, pemberdayaan terbentang dari level psikologis-personal (anggota masyarakat) sampai ke level struktural masyarakat secara kolektif. Sasaran pemberdayaan

adalah masyarakat, yang di dalamnya mewadahi warga secara individual maupun komunitas secara kolektif. Pemberdayaan adalah upaya membangkitkan kekuatan dan potensi masyarakat yang bertumpu pada komunitas lokal melalui pendekatan partisipatif dan belajar bersama. Dari sisi strategi, pendekatan dan proses, pemberdayaan merupakan gerakan dan pendekatan berbasis masyarakat lokal maupun bertumpu pada kapasitas lokal, yang notabene bisa dimasukkan ke dalam kerangka pembaharuan menuju kemandirian masyarakat. Dasar pemikiran pemberdayaan masyarakat adalah memajukan kemampuan masyarakat desa untuk mengelola secara mandiri urusan komunitasnya. Dalam hal pemberdayaan masyarakat desa, UU Desa menempatkan kesepakatan bersama seluruh warga desa sebagai pedoman bagi Pemerintah Desa dalam mengelola kewenangannya untuk mengurus dan mengatur Desa. Pemberdayaan masyarakat memprioritaskan partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan sekaligus mengembangkan kontrol publik atas implementasi dari keputusan-keputusan publik. Dengan demikian, dalam pemberdayaan masyarakat ditekankan adanya keutamaan politik. Politik dalam rangka pemberdayaan masyarakat ini merupakan transformasi politik ke dalam tindakan nyata, khususnya demokrasi hadir dalam hidup sehari-hari. Melalui penerapan demokrasi musyawarah mufakat setiap warga desa berkesempatan untuk berpartisipasi dalam pembangunan sesuai konteks hidupnya masing-masing. Dengan demikian, demokrasi memberi ruang bagi anggota masyarakat dalam melindungi dan memperjuangkan kepentingan mereka.

5 Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 Tentang Desa Pasal 1 Ayat (12)

Pemberdayaan Masyarakat Desa adalah upaya mengembangkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat dengan meningkatkan pengetahuan, sikap, keterampilan, perilaku, kemampuan, kesadaran, serta memanfaatkan sumber daya melalui penetapan kebijakan, program, kegiatan, dan pendampingan yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat Desa. 2.2 Keberhasilan Pemberdayaan Masyarakat

Pemberdayaan memang sebuah proses. Akan tetapi dari proses tersebut dapat dilihat dengan indikator-indikator yang menyertai proses pemberdayaan menuju sebuah keberhasilan. Untuk mengetahui pencapaian tujuan pemberdayaan secara operasional, maka perlu diketahui berbagai indikator keberdayaan yang dapat menunjukkan seseorang atau komunitas berdaya atau tidak. Dengan cara ini kita dapat melihat ketika sebuah program pemberdayaan sosial diberikan, segenap upaya dapat dikonsentrasikan pada aspek-aspek apa saja dari sasaran perubahan (misalnya keluarga miskin) yang perlu dioptimalkan. Keberhasilan pemberdayaan masyarakat dapat dilihat dari keberdayaan mereka yang menyangkut kemampuan ekonomi, kemampuan akses kesejahteraan, dan kemampuan kultur serta politis. Ketiga aspek tersebut dikaitkan dengan empat dimensi kekuasaan, yaitu: 'kekuasaan di dalam' (*power within*), 'kekuasaan untuk' (*power to*), 'kekuasaan atas' (*power over*) dan 'kekuasaan dengan' (*power with*).

Dari beberapa dasar tersebut, berikut ini sejumlah indikator yang dapat dikaitkan dengan keberhasilan dari pemberdayaan: 1. Kebebasan mobilitas: kemampuan individu untuk pergi ke luar rumah atau wilayah tempat tinggalnya, seperti ke pasar, fasilitas medis, bioskop, rumah ibadah, ke rumah tangga. Tingkat mobilitas ini

dianggap tinggi jika individu mampu pergi sendirian. 2. Kemampuan membeli komoditas kecil: kemampuan individu untuk membeli barang-barang kebutuhan keluarga sehari-hari (beras, minyak goreng, bumbu); kebutuhan dirinya (minyak rambut, shampo, rokok, bedak). Individu dianggap mampu melakukan kegiatan ini terutama jika ia dapat membuat keputusan sendiri tanpa meminta ijin orang lain termasuk pasangannya, terlebih jika ia dapat membeli barang-barang dengan menggunakan uangnya sendiri. 3. Kemampuan membeli komoditas besar: kemampuan individu untuk membeli barang-barang sekunder atau tersier, seperti lemari pakaian, TV, radio, koran, majalah, pakaian keluarga. Seperti halnya indikator diatas, point tinggi diberikan terhadap individu yang dapat membuat keputusan sendiri tanpa meminta ijin dari orang lain, terlebih jika ia dapat membeli dengan uangnya sendiri. 4. Terlibat dalam membuat keputusan-keputusan rumah tangga: mampu membuat keputusan secara sendiri maupun bersama (suami/istri) mengenai keputusan keluarga, misalnya mengenai renovasi rumah, pembelian kambing untuk ternak, memperoleh kredit usaha. 5. Kebebasan relatif dari dominasi keluarga: responden ditanya mengenai apakah dalam satu tahun terakhir ada seseorang (suami, istri, anak, mertua) yang mengambil uang, tanah, perhiasan dari dia tanpa ijinnya, yang melarang mempunyai anak, atau melarang bekerja di luar rumah. 6. Kesadaran hukum dan politik: mengetahui nama salah seorang pegawai pemerintah desa/kelurahan, seorang anggota DPRD setempat, nama presiden, mengetahui pentingnya memiliki surat nikah dan hukum-hukum waris. 7. Keterlibatan dalam kampanye dan protes-protes seseorang dianggap 'berdaya' jika

ia pernah terlibat dalam kampanye atau bersama orang lain melakukan protes, misalnya terhadap suami yang memukul isteri; isteri yang mengabaikan suami dan keluarganya; gaji yang tidak adil; penyalahgunaan bantuan sosial; atau penyalahgunaan kekuasaan polisi dan pegawai pemerintah. 8. Jaminan ekonomi dan kontribusi terhadap keluarga: memiliki rumah, tanah, aset produktif, tabungan. Seseorang dianggap memiliki poin tinggi jika ia memiliki aspek-aspek tersebut secara sendiri atau terpisah dari pasangannya (Edi Suharto, 2005).

2.3 Tahapan Pemberdayaan Masyarakat Dalam upaya agar masyarakat berdaya maka memerlukan intervensi. Ada beberapa tahapan intervensi yang direncanakan agar tercapai keberhasilan pemberdayaan tersebut. Tahapan yang dilakukan lebih dekat sebagai upaya pengembangan masyarakat. Pengembangan masyarakat yang dilakukan diharapkan berujung pada terrealisasinya proses pemberdayaan masyarakat (Zubaedi, 2007).

Menurut (Adi, 2013) tahapan dalam proses pengembangan masyarakat, yaitu: 1) Tahap persiapan (*engagement*) Tahap persiapan dalam kegiatan pengembangan masyarakat terdiri dua hal, yaitu persiapan petugas dan persiapan lapangan. Persiapan petugas diperlukan untuk menyamakan persepsi antar anggota tim sebagai pelaku perubahan mengenai pendekatan apa yang akan dipilih dalam melakukan pengembangan masyarakat. Sedangkan persiapan lapangan dilakukan melalui studi kelayakan terhadap daerah yang akan dijadikan sasaran, baik dilakukan secara formal maupun informal. Bila sudah ditemukan daerah yang ingin dikembangkan, petugas harus mencoba menerobos jalur formal untuk mendapat

perizinan dari pihak terkait. Di samping itu, petugas juga harus menjalin kontak dengan tokoh-tokoh informal agar hubungan dengan masyarakat dapat terjalin dengan baik.

2) Tahap pengkajian (*assessment*) Proses pengkajian yang dilakukan dengan mengidentifikasi masalah atau kebutuhan yang diekspresikan dan sumber daya yang dimiliki komunitas sasaran. Masyarakat dilibatkan secara aktif agar permasalahan yang keluar adalah dari pandangan mereka sendiri, dan petugas memfasilitasi warga untuk menyusun prioritas dari permasalahan yang mereka sampaikan. Hasil pengkajian ini akan ditindaklanjuti pada tahap berikutnya, yaitu tahap perencanaan.

3) Tahap perencanaan alternatif kegiatan (*planning*) Pada tahap ini petugas secara partisipatif mencoba melibatkan warga untuk berpikir tentang masalah yang mereka hadapi, bagaimana cara mengatasinya serta memikirkan beberapa alternatif program dan kegiatan yang dapat dilakukan.

4) Tahap formulasi rencana aksi (*formulation action plan*) Pada tahap ini petugas membantu masing-masing kelompok untuk merumuskan dan menentukan program dan kegiatan apa yang akan mereka lakukan guna mengadaptasi permasalahan yang ada. Pada tahap ini diharapkan petugas dan masyarakat sudah dapat membayangkan dan menuliskan tujuan jangka pendek tentang apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut.

5) Tahap implementasi kegiatan (*implementation*) Tahap pelaksanaan ini merupakan salah satu tahap yang paling penting dalam proses pengembangan masyarakat, karena sesuatu yang sudah direncanakan dengan baik dapat melenceng dalam pelaksanaan di lapangan bila tidak ada kerjasama antara pelaku perubahan dan warga masyarakat, maupun kerjasama antarwarga.

6) Tahap

evaluasi (*evaluation*) Evaluasi sebagai proses pengawasan dari warga dan petugas terhadap program yang sedang berjalan.

Pada tahap ini sebaiknya melibatkan warga untuk melakukan pengawasan secara internal agar dalam jangka panjang diharapkan membentuk suatu sistem dalam masyarakat yang lebih mandiri dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Evaluasi dimaksudkan untuk memberikan umpan balik bagi perbaikan kegiatan. 7) Tahap terminasi (*termination*) Tahap ini merupakan tahap ‘perpisahan’ hubungan secara formal dengan komunitas sasaran. Terminasi dilakukan seringkali bukan karena masyarakat sudah dianggap mandiri, tetapi karena proyek sudah harus dihentikan karena sudah melebihi jangka waktu yang ditetapkan sebelumnya, atau karena anggaran sudah selesai dan tidak ada penyandang dana yang dapat dan mau meneruskan program tersebut. Ketujuh tahapan intervensi di atas merupakan proses siklikal yang dapat berputar guna mencapai perubahan yang lebih baik, terutama setelah dilakukan evaluasi proses (*monitoring*) terhadap pelaksanaan kegiatan yang ada.

Salah satu strategi mengelola dan mengembangkan potensi ekonomi desa dapat ditempuh melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Permendagri Nomor 39 Tahun 2010 menyatakan bahwa untuk meningkatkan kemampuan keuangan pemerintah desa dalam penyelenggaraan pemerintahan dan meningkatkan pendapatan masyarakat melalui berbagai kegiatan usaha ekonomi masyarakat pedesaan, maka ISBN: 978-602-392-375-5 e-ISBN: 978-602-392-376-2 Seminar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka 422 didirikanlah

badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa (Ramadana, Ribawanto, dan Suwondo, 2013). Menurut Dewi (2014), BUMDes merupakan lembaga usaha yang bergerak dalam bidang pengelolaan asset-aset dan sumber daya ekonomi desa dalam kerangka pemberdayaan masyarakat desa.

Makna pemberdayaan menurut pemerintah adalah usaha untuk mendorong masyarakat untuk bisa hidup mandiri dengan tujuan meningkatkan ukuran-ukuran fisik dan non fisik dalam kehidupan masyarakat (Widiastuti, 2015:38).

Pemberdayaan berarti pembagian kekuasaan yang adil sehingga meningkatkan kesadaran politis dan kekuasaan kelompok yang lemah serta memperbesar pengaruh mereka terhadap proses dan hasil pembangunan. Seringkali kelompok marginal terlupakan dalam proses pengambilan keputusan sehingga mereka mendapat kebijakankebijakan yang kurang memihak kepada kepentingan mereka. Oleh karena itu pemberdayaan intinya adalah proses pemanusiaan (Samuel paul dalam Widiastuti, 2015:12).

Pemberdayaan adalah suatu proses untuk memberikan daya atau kekuasaan (*power*) kepada pihak yang lemah (*powerless*), dan mengurangi kekuasaan (*disempowered*) kepada pihak yang terlalu berkuasa (*powerfull*) sehingga terjadi keseimbangan (Djohani dalam Anwas, 2014:49). Konsep pemberdayaan dapat dilihat dalam tiga sisi. Pemberdayaan dengan menciptakan suasana atau iklim yang 13 berkembang, pemberdayaan untuk memperkuat potensi ekonomi atau daya yang dimiliki masyarakat dan pemberdayaan melalui pengembangan ekonomi rakyat, dengan cara melindungi dan mencegah terjadinya

persaingan yang tidak seimbang serta menciptakan kebersamaan dengan kemitraan antara yang sudah maju dengan yang masih berkembang (Bagong Suyanto dalam Widiastuti, 2015:12).

2.9 Hubungan Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektifitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah

2.9.1 Hubungan Kepemimpinan Pemerintahan Desa terhadap efektifitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah

Menurut Vincent Gaspersz (2007:35), Kepemimpinan yang efektif akan meningkatkan kemampuan dan keunggulan organisasi untuk memberikan inovasi nilai secara terus menerus.

Salah satu kunci kesuksesan keberhasilan pembangunan adalah memiliki pemimpin yang baik serta pembangunan yang baik, karena terlaksananya kepemimpinan yang kuat. Pemimpin yang kuat dapat mengarahkan anggota masyarakat untuk mengelola potensi wilayah dalam suatu usaha ekonomi yang produktif. Pemimpin yang mampu menghubungkan suatu usaha produktif yang dimiliki oleh rakyat, dengan lembaga keuangan mikro agar semakin berkembang dengan diberikan pemihakan, pemberdayaan dan perlindungan. Bukan hanya untuk dengan memberikan bantuan pemodalan. Pemimping yang mampu mengkomunikasikan program dan tujuan pembangunan yang sedang dilaksanakan

oleh rakyat. Pemimpin yang mampu menjaga arah pembangunan yang dilaksanakan oleh rakyatnya, Dalam membangun Indonesia dari desa, kepemimpinan dimulai dari tingkat desa, meningkat ke kabupaten, provinsi, nasional internasional sampai universal. Setiap tingkatan komunitas masyarakat membutuhkan pemimpin sesuai dengan fungsinya masing-masing (Gunawan, 2016).

Dalam kaitannya dengan penyelenggaraan pemerintahan desa, berarti yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah hubungan antara Kepala Desa dengan Badan Permusyawaratan Desa, perangkat desa, dan lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya yang ada di desa dalam penyelenggaraan pemerintahan desa untuk mewujudkan pembangunan dan pelayanan publik yang baik (Solekhan, 2014).

2.9.2 Hubungan Kompetensi Aparat terhadap efektivitas Pemberdayaan

BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah

Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUM Desa adalah badan usaha yang seluruhnya atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui pernyataan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa, pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa (Pasal 1, Ayat (6) UU no 6 tahun 2014 tentang Desa).

Dalam melakukan pengawasan BUM Desa, keterlibatan aparat mulai dari

paling atas yaitu; Menteri menerapkan norma, standar, prosedur dan kriteria BUM Desa. Gubernur melakukan sosialisasi, bimbingan teknis tentang standar, prosedur dan kriteria pengelolaan serta memfasilitasi akselerasi pengembangan modal dan pembinaan manajemen BUM Desa di Provinsi. Bupati/Walikota melakukan pembinaan, pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan manajemen dan sumber daya manusia pengelola BUM Desa (Kamaroesid, 2016).

Megginson dan Nanbaldin (1993) mendefinisikan istilah kompetensi ini sebagai sifat pengetahuan dan kompetensi pribadi seseorang yang relevan dengan menjalankan tugasnya secara efektif.

2.9.3 Hubungan Motivasi terhadap efektivitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah

Yang dimaksud dengan motivasi adalah berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dari berbagai sasaran organisasional. Secara populer dapat dikatakan bahwa pemberian motivasi hanya akan efektif apabila ada pergerakan yang meyakini tercapainya tujuan juga memenuhi pencapaian sasaran pribadi.

Chris Argyris, guru besar *Harvard University* berpendapat bahwa hubungan manusiawi menjadi sangat efektif jika dimotivasi melalui pengarahan yang ditata secara tepat, disertai kekuasaan dan pengendalian.

2.9.4 Hubungan Partisipasi Masyarakat terhadap efektivitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah

Pendirian BUM Desa harus disepakati melalui Musyawarah Desa, selanjutnya pemerintahan desa mendorong perkembangan BUM Desa dengan: memberikan hibah, melakukan pendampingan teknis dan memprioritaskan BUM Desa dalam pengelolaan sumber daya alam di Desa. Menurut Juliantara (2002:87) substansi dari partisipasi adalah bekerjanya suatu sistem pemerintahan dimana tidak ada kebijakan yang diambil tanpa adanya persetujuan dari rakyat, sedangkan arah dasar yang akan dikembangkan adalah proses pemberdayaan.

Lembaga kemasyarakatan mendampingi pemerintahan desa untuk mewujudkan *good governance* pada tingkat desa (Dwipayana dan Ekon, eds., 2003). Jaringan yang dikelola meliputi pemerintah desa, swasta dan kelompok masyarakat. Dalam hubungannya dengan pemerintahan di atasnya, *good governance* di desa diwujudkan dalam bentuk *self governing community* dan subsidiaritas. Di dalam desa sendiri hubungan antar lembaga (BPD, Lembaga Musyawarah Desa/LMD, dan sebagainya) diarahkan menuju kemitraan, bukan lagi konfrontatif.

Partisipasi masyarakat juga diarahkan untuk menumbuhkan saling percaya antarpihak, diantaranya dikembangkan dalam penggunaan dana desa dan perubahan paradigma sistem pemerintahan sistem pemerintahan dari sentralistik, menuju desentralistik diharapkan dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, khususnya dalam pengelolaan ADD (Alokasi Dana Desa) dan meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) terhadap kemampuan pengelolaan kelembagaan masyarakat desa. Sesuai dengan pasal 72

UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa terdiri antara lain:

Pendapatan asli Desa terdiri atas hasil usaha, hasil aset, swadaya dan partisipasi, gotong royong, dan lain-lain pendapatan asli Desa; Alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara; Bagian dari hasil pajak daerah dan retribusi daerah Kabupaten/Kota; Alokasi dan Desa yang merupakan bagian dari dana perimbangan yang diterima Kabupaten/Kota; (Solekhan, 2012).

2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Metode	Hasil Penelitian
1	Tesis, Administrasi Publik, UGM: “Kapasitas Badan Usaha Milik Desa dalam Pengelolaan Potensi Desa (Studi Pada BUMDes Desa Bleberan Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul dalam Pengelolaan Potensi Wisata Desa)”	Yulia Tri Wibawati (2015)	Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan BUMDes mendukung terwujudnya otonomi desa dengan meningkatkan partisipasi dan kesejahteraan masyarakat. Pengelolaan potensi wisata oleh BUMDes Desa Bleberan merupakan bentuk <i>Community Based Natural Resource Management</i> khususnya bentuk <i>Community Based Tourism</i> . Kapasitas di tingkatan organisasional bagi BUMDes Desa Bleberan secara umum sudah memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan. Aspek yang sudah terpenuhi dengan baik dalam tingkatan kapasitas

				<p>organisasional antara lain pembagian kerja melalui sistem shift dan tupoksi yang jelas, penataan dan pertanggungjawaban keuangan yang baik, prosedur kerja melalui penyusunan AD/ART BUMDes, iklim kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang baik melalui keterlibatan dalam penyelesaian masalah.</p> <p>Kapasitas tingkat individual secara umum sudah memadai bagi berlangsungnya pengelolaan potensi wisata desa. Dari aspek pengetahuan, secara umum tingkat pendidikan karyawan dan pengurus BUMDes yang bertugas mengelola potensi wisata desa sangat beragam.</p> <p>Persamaan: Mengulas tentang pemberdayaan BUM Desa dari kepemimpinan.</p> <p>Perbedaan: Penelitian menganalisa pengelolaan BUM Desa berdasarkan kapasitas organisasi</p>
2	Tesis, Studi Pembangunan, USU: “Analisis Proses Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat”	Robby Sitepu (2018)	Penelitian dilakukandi Desa Stungkit dan Desa Bukit Melintang Kecamatan Wampu, Kabupaten Langkat, menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BUMDes Stungkit Mandiri Desa Stungkit dalam proses pembentukannya sudah memiliki administrasi yang baik, pada BUMDes Bukit Jaya Mandiri Desa Bukit Melintang proses pembentukannya juga sudah baik walaupun dalam beberapa hal ada kritikan dari masyarakat. Pada proses pengelolaan BUMDes Stungkit Mandiri Desa Stungkit sudah melakukan inovasi dengan menambah unit usaha toko sembako dan sudah

				<p>memberikan keuntungan kepada desa berupa Pendapatan Asli Desa. BUMDes Bukit Jaya Mandiri Desa Bukit Melintang juga sudah menambah unit usaha ternak lembu meskipun belum memberikan keuntungan bagi desanya.</p> <p>Persamaan: Mengulas tentang pemberdayaan BUM Desa</p> <p>Perbedaan: Penelitian menganalisa pengelolaan dana desa dan pengembangan BUM Desa dengan unit usaha lain seperti sembako dan peternakan</p>
3	<p><i>Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan:</i> “Strategi Terhadap Pengembangan Kelembagaan BUMDESA di Kabupaten Jember”</p>	<p>Diartho, Herman Cahyo (2017)</p>	<p>Penelitian menggunakan metode eksplanatori. Data dan informasi yang diperlukan terdiri atas data primer yaitu data yang diperoleh dari kuesioner atau wawancara dan data sekunder yaitu data pendukung yang diperoleh dari instansi terkait. Unit analisisnya adalah Kelembagaan BUMDesa di Kabupaten Jember</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <p>1) Tata kelola kelembagaan merupakan faktor kunci penentu keberhasilan usaha dari setiap jenis BUMDesa. Hal ini disebabkan karena setiap jenis usaha BUMDesa tidak berdiri sendiri tetapi memiliki kaitan mata rantai dengan faktor lain yang sangat mempengaruhi keberlanjutan usaha. 2) Keberlanjutan BUMDesa sangat dipengaruhi oleh skala dan jangkauan usaha. BUMDesa yang menjalankan bisnis internal (melayani kebutuhan warga setempat (seperti kebutuhan pokok, persewaan hand traktor) dengan jangkauan dan berskala lokal, umumnya menghadapi risiko yang rendah sehingga bisa berjalan sehat dan berkelanjutan. dan 3) BUMDesa yang tumbuh dari solidaritas sosial dan kearifan lokal jauh lebih kuat dan berkelanjutan ketimbang BUMDesa yang lahir karena intervensi</p>

				<p>pemerintah dari atas.</p> <p>Persamaan: Mengulas tentang pemberdayaan BUM Desa</p> <p>Perbedaan: Penelitian menganalisa pengelolaan dan pengembangan BUM Desa berdasarkan jangkauan usaha</p>
4	<p><i>Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik: “Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa”</i></p>	<p>Fajar Sidik (2015)</p>	<p>Kajian menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data menggunakan Teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan Desa Wisata di Bleberan (2010–2014), pendapatan asli desa secara signifikan meningkat. Hal tersebut tidak lepas dari peran modal sosial yang dimiliki warga yang telah berkembang dengan baik seperti Organisasi Desa, Kepercayaan, Norma, dan Jaringan. Namun, pengelolaan BUMDes dinilai kurang efektif karena belum dikelola secara transparan dan akuntabel. Kemudian, upaya mewujudkan desa mandiri juga menghadapi tantangan sosial yaitu adanya kecemburuan antar dukuh terkait dengan dana bantuan yang diberikan serta munculnya pelaku ekonomi di sekitar area wisata yang berasal dari keluarga berekonomi mapan.</p> <p>Persamaan: Partisipasi warga masyarakat terhadap BUM Desa.</p> <p>Perbedaan: Penelitian menganalisa pengelolaan BUM Desa dibidang ekonomi yang belum transparan</p>
5	<p>Tesis, Pembangunan Wilayah dan Kota, Universitas Diponegoro: “Fenomena</p>	<p>Trimo Yulianto (2005)</p>	<p>Metode Kualitatif deskriptif. Pengumpulan data penelitian menggunakan metode</p>	<p>Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa program-program pengentasan kemiskinan menggunakan pendekatan perencanaan gabungan top down dan bottom up.</p>

	Program-Program Pengentasan Kemiskinan di Kabupaten Klaten”		wawancara langsung. Pemilihan narasumber atau informan menggunakan <i>sample purposive</i> .	Peranan pemerintah daerah dalam pelaksanaan program sesuai pendelegasian wewenang yang diberikan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah bertindak sebagai pembimbing dan penanggungjawab program. Program disini adalah Program Pengembangan Kecamatan, rekomendasi untuk keberhasilan adalah perlu adanya sosialisasi program. Persamaan: Mengulas tentang peningkatan kesejahteraan masyarakat kabupaten Klaten Perbedaan: Penelitian menganalisa program-program pengentasan kemiskinan.
6	Jurnal Sains Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, vol. 2 (1):43-58, IPB: Partisipasi Pemuda Desa Dalam Perkembangan Usaha Bum Des ”Tirta Mandiri” (Studi di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah)	Morni Kasila dan Lala Kolopaking (2018)	Metode Kuantitatif yang didukung data kualitatif	Hasil dari penelitian partisipasi pemuda yang pertama adalah pada tahap pelaksanaan, kedua tingkat komunikasi adalah faktor komunikasi memiliki hubungan terhadap tingkat partisipasi pemuda. Ketiga tingginya partisipasi pemuda memberikan kemajuan terhadap pengembangan BUM Desa Tirta Mandiri dari segi kelembagaan, kemampuan anggota dan perluasan produk. Persamaan: Mengulas tentang partisipasi pemuda dan (anggota masyarakat) terhadap pemberdayaan BUM Desa. Perbedaan: Penelitian hanya menganalisa tingkat partisipasi pemuda pada BUM Desa Tirta Mandiri saja.
7	Tesis, Master of Law, UII: “Implementasi Pencairan Dan	Muhammad Luthfi Musthafa (2017)	Menggunakan pendekatan Sosiologis Yuridis	Hasil penelitian menunjukkan bahwa regulasi dan kebijakan pemerintah baik di tingkat

	Pengelolaan Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Bener Kabupaten Purworejo Tahun Anggaran 2016”		(Normatif) dengan melakukan pendekatan secara langsung terhadap para aparat pemerintahan desa di Kecamatan Bener	pusat maupun daerah yang mengalami perubahan serta sumber daya manusia menjadi faktor utama dalam proses pecairan dan pengelolaan Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Desa (ADD) tahun Anggaran 2016. Persamaan: Mengulas tentang efektifitas pemberdayaan BUM Desa. Perbedaan: Penelitian menganalisa pencairan dan pengelolaan dana Desa.
8	<i>Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan:</i> “Efektivitas Pemerintah Desa dalam Penggunaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Balantak Kabupaten Banggai”	Moh Iqbal Babeng; Andi Pangerang Moentha; Hamzah Halim (2018)	Penelitian ini menggunakan pendekatan sosiologis selanjutnya dan diuraikan secara deskriptif	Hasil penelitian bahwa Implementasi penggunaan ADD di Desa Rau, Desa Dolom dan Desa Talima B Kecamatan Balantak Kabupaten Banggai belum optimal sebagaimana ketentuan peraturan perundang- undangan yang berlaku, penggunaan ADD masih berorientasi pada pembangunan fisik sarana desa, belum mengarah kepada peningkatan kapasitas masyarakat desa dengan peningkatan sumber daya manusia masyarakat desa, Faktor-faktor yang menghambat penggunaan ADD di Desa Ra’u, Desa Dolom dan Desa Talima B di Kecamatan Balantak Kabupaten Banggai, sangat dominan dipengaruhi oleh tingkat Sumber daya manusia aparat pemerintah desa dan masyarakat desa, serta faktor sarana dan prasarana desa serta jarak tempuh atau letak geografis desa dari pusat ibukota Kabupaten Banggai sebagai pusat pemerintahan kabupaten sehingga hal ini akses informasi pengelolaan dan penggunaan ADD

				<p>oleh aparat desa masih kurang optimal.</p> <p>Persamaan: Mengulas tentang efektifitas pemerintahan desa.</p> <p>Perbedaan: Penelitian menganalisa pengelolaan dana desa.</p>
9	<p><i>Jurnal Akuntansi dan Bisnis: "Optimalisasi Dana Desa dengan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Des) Menuju Desa Mandiri"</i></p>	<p>Putri Nugrahaningsih; Falikhatun Falikhatun; Jaka Winarna (2016)</p>	<p>Metoda penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data meliputi <i>focus group discussion, in-depth interview</i>, observasi dan dokumentasi. Tempat penelitian di Desa Bulusulur, Kecamatan Wonogiri, Kabupaten Wonogiri, Jawa Tengah</p>	<p>Hasil penelitian menemukan bahwa implementasi Dana Desa dilakukan dengan Pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang memiliki lima unit Usaha, yaitu Kolam Keceh, Bumi Perkemahan, Sarana Air Bersih, Bank Sampah, dan Pertanian Terpadu. Masing-masing unit usaha memiliki Manajer Unit Usaha yang bertanggung jawab mulai dari perencanaan sampai dengan pelaporan. Namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa kendala antara lain adanya perbedaan paradigma dari Stakeholder terkait dengan pengelolaan Dana Desa, kurangnya partisipasi masyarakat dalam implementasi program kerja BUMDes, dan kurangnya pengetahuan yang berkaitan dengan pembuatan rencana kerja dan laporan keuangan Bum Des Adapun solusi yang diusulkan meliputi pelatihan peningkatan kompetensi pengelola BUMDes, mulai dari perencanaan strategis, pemrograman, penganggaran, implementasi, maupun pendampingan pengelolaan keuangan BUMDes.</p> <p>Persamaan: Menganalisa pemberdayaan BUM Desa</p> <p>Perbedaan: Penelitian menganalisa pengelolaan BUM Desa</p>

				pada implementasi laporan keuangan
10	Jurnal Administrasi Publik, Vol 1 No. 6, Universitas Brawijaya: “Keberadaan Badan Usaha Milik Desa sebagai Penguatan Ekonomi Desa”	Coristya Berlian Ramadana, Heru Ribawanto, Suwondo (2012)	Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif.	Hasil penelitian adalah keberadaan BUM Desa sudah sesuai dengan peraturan daerah Kabupaten Malang yang kemudian diatur oleh desa dengan peraturan desa mengenai badan usaha milik desa. Persamaan: Menganalisa pemberdayaan BUM Desa Perbedaan: Penelitian menganalisa keberadaan BUM Desa, berdasarkan peraturan daerah dan desa.
11	Ejournal Kemos: Peran Badan Usaha Milik Desa Sebagai Instrumen Pembangunan Sosial Di Desa Kedungprimpen	Versanudin Hekmatyar dan Fentinny Nugroho (2018)	Metode penelitian kualitatif deskriptif.	Hasil penelitian menunjukkan: (1) BUM Desa sebagai unit usaha ekonomi desa bersifat kolektif antara pemerintah desa dan masyarakat desa, dimana usaha ekonomi yang dilakukan mengandung unsur bisnis ekonomi dan bisnis sosial, (2) BUM Desa memiliki peran penting didalam pengelolaan irigasi, dan bertanggungjawab penuh untuk melakukan pendistribusian air kesetiap lahan pertanian penduduk Desa Kedungprimpen didalam proses produksi pertanian, (3) BUM Desa memiliki tanggungjawab didalam pembagian hasil usaha pengelolaan irigasi kepada lapisan terbawah di Desa Kedungprimpen, (4) BUM Desa di desa Kedungprimpen memiliki potensi yang dapat dikelola berupa tanah kas desa. Pengelolaan tanah kas desa oleh BUMDesa dapat digunakan sebagai strategi peningkatan kualitas ekonomi dan mengurangi adanya ketimpangan penduduk Desa

				<p>Kedungprimpen. Persamaan: BUM Desa sebagai unit usaha ekonomi desa bersifat kolektif antara pemerintah desa dan masyarakat desa. Perbedaan: Spesifikasi penelitian pada pengelolaan usaha tertentu yaitu irigasi dan tanah</p>
12	<p>Jurnal Univ Atmajaya Yogyakarta: Peranan BUMDes pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes di Gunung Kidul Yogyakarta</p>	<p>Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni (2016)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan pendekatan Community Based Research yang dilakukan secara kualitatif.</p>	<p>Hasil dari penelitian menunjukkan keberadaan Bumdes tidak dipungkiri membawa perubahan di bidang ekonomi dan social. Keberadaan Bumdes tidak membawa manfaat bagi peningkatan kesejahteraan warga secara langsung. Persamaan: BUM Desa untuk kesejahteraan masyarakat Perbedaan: Lokasi Penelitian dan Hasil penelitian yang tidak membahas klasifikasi BUM Desa serta metode penelitian</p>

Sumber: pengolah data

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Metode penelitian merupakan cara berfikir dan berbuat yang dipersiapkan secara matang dalam rangka untuk mencapai tujuan penelitian, yaitu menemukan, mengembangkan atau mengkaji kebenaran suatu pengetahuan secara ilmiah atau untuk pengujian hipotesis suatu penelitian. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yaitu menggunakan penghitungan statistik dalam rangka pengujian hipotesis.

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Desain penelitian merupakan perencanaan penelitian yang menyeluruh yang menyangkut semua komponen dan langkah penelitian dengan mempertimbangkan etika penelitian, sumber daya penelitian dan kendala penelitian. Berdasarkan jenisnya penelitian ini adalah penelitian eksplanatori atau penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Dalam penelitian ini hubungan sebab akibat harus tampak nyata.

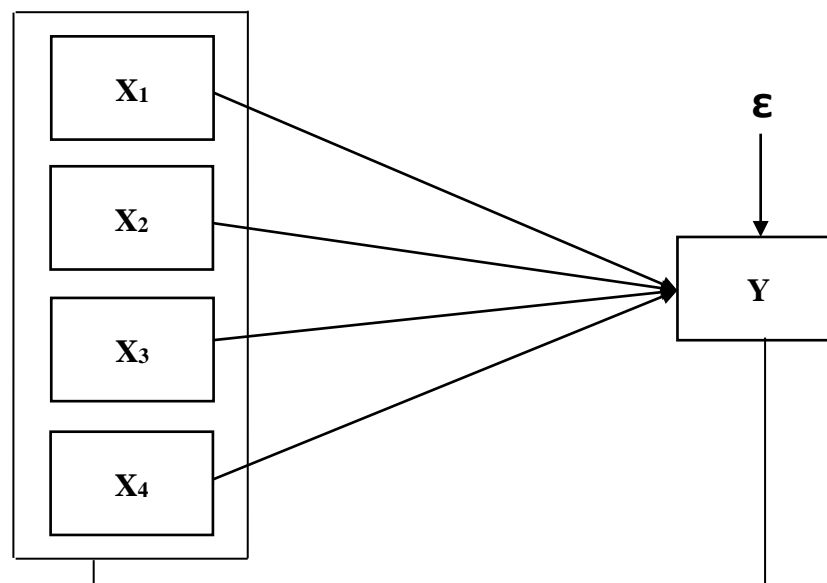
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara parsial maupun secara bersama-sama. Variabel penelitian ini terdiri dari empat variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebasnya adalah Kepemimpinan pemerintahan desa (X_1), Kompetensi

Aparat (X_2), Motivasi (X_3), Partisipasi Masyarakat (X_4) dan variabel terikatnya Efektivitas Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa/BUM Desa (Y).

3.2. Model Penelitian

Model penelitian adalah suatu gambaran tentang variabel-variabel yang akan digunakan untuk melakukan analisis data sehingga diperoleh suatu kesimpulan. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi dengan empat variabel independen dan satu variabel dependen. Model dari penelitian ini dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:

Gambar 3.1
Model Penelitian



Keterangan:

- X_1 = Kepemimpinan Pemerintahan Desa
- X_2 = Kompetensi Aparat.
- X_3 = Motivasi
- X_4 = Partisipasi Masyarakat
- Y = Pemberdayaan BUM Desa
- ϵ = Variabel diluar X_1, X_2, X_3, X_4 yang tidak diteliti.

3.3. Operasional Variabel

Lebih lanjut penjelasan masing-masing variabel sebagaimana tersebut di atas dapat dilihat di bawah ini.

1) Kepemimpinan Pemerintahan Desa (X_1)

Kepemimpinan pemerintahan desa yang direpresentasikan oleh Kepala Desa memiliki pengaruh dalam memotivasi, mengkoordinir dan memfasilitasi sesuai ketersediaan sumber daya yang dimiliki serta memantau dan mengevaluasi seluruh kegiatan pembangunan yang melibatkan masyarakat desa untuk mencapai tujuan dan sasaran pembangunan desa yang diharapkan. Dalam variabel kepemimpinan pemerintahan desa ini terdapat dimensi-dimensi sebagai berikut:

- *Kepemimpinan Transformasional* ($X_{1.1}$)
- *Kepemimpinan Transaksional* ($X_{1.2}$)

2) Kompetensi Aparat (X_2)

Kompetensi menurut Wyatt dalam Ruky (2003:106) kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi pegawai terhadap organisasinya.

Dimensi variabelnya adalah tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku.

3) Motivasi (X_3)

Setiap manusia mempunyai kebutuhan, dorongan, *intrinsic* dan *extrinsic* factor, yang pemunculannya tergantung dari kepentingan individu. Dengan kenyataan ini, A.Maslow dalam Siagian (1996:149), kebutuhan manusia terdiri dari:

- a. Kebutuhan fisiologis
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Aktualisasi diri

4) Partisipasi Masyarakat Desa (X_4)

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.

Dimensi variabelnya adalah identifikasi, pelaksanaan dan evaluasi.

5) Efektifitas (Y)

Efektifitas menurut Wursanto (2003:16) adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dimensi variabelnya adalah kehandalan, kualitas, ketepatan.

Tabel 3.1
Kisi-kisi operasional variabel

A. Variabel Kepemimpinan (X₁)

Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Transformasional	Penetapan tujuan	1 2 3
	Penetapan waktu	4 5
Transaksional	Orientasi ke depan	6
	Kerangka kerja ke depan	7
	Penetapan target	8
	Memperluas pengetahuan	9 10

Sumber: pengolah data

Tabel 3.2
Kisi-kisi Operasional Variabel

B. Variabel Kompetensi Aparat (X₂)

Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Tingkat Pengetahuan	Berpikir analitis	11
	Mampu memecahkan masalah	12
	Memiliki jiwa kepemimpinan	13
Keterampilan	Inovatif	14
	Kreatif	15
	Bekerja efektif	16
	Bekerja efisien	17
Perilaku/Sikap	Taat dan patuh	18
	Jujur	19
	Loyal	20

Sumber: pengolah data

Tabel 3.3
Kisi-kisi Operasional Variabel

C. Variabel Motivasi (X₃)

Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Kebutuhan fisiologis	Tersedianya lapangan pekerjaan	21
	Tersedianya perekonomian yang lebih baik	22
Kebuthan rasa aman	Keamanan kecelakaan kerja	23
	Jaminan pemutusan hubungan kerja	24
Sosialisasi	Kerjasama kelompok	25
	Kondisi kerja nyaman	26
Penghargaan	Pengakuan dari lingkungan kerja	27
	Kesempatan memberikan ide	28
Aktualisasi diri	Kesempatan mengikuti pelatihan	29
	Kesempatan memperoleh jenjang yang lebih tinggi	30

Sumber: pengolah data

Tabel 3.4
Kisi-kisi Operasional Variabel

D. Variabel Partisipasi Masyarakat (X₄)

Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Identifikasi	Analisis masalah	31
	Kebutuhan organisasi	32
	Mekanisme organisasi	33
Pelaksanaan	Dukungan ekonomi	34
	Dukungan tenaga	35
	Kebebasan berprakarsa	36
Evaluasi	Kreatifitas	37
	Pengambilan Keputusan	38
	Pemecahan masalah	39
	Penilaian	40

Sumber: pengolah data

Tabel 3.5
Kisi-kisi Operasional Variabel

E. Variabel Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa (Y)

Dimensi	Indikator	Item Kuesioner
Kehandalan	Kemampuan meningkatkan mutu	41
	Kemampuan menentukan tujuan	42
	Transparan	43
Kualitas	Perencanaan yang efektif	44
	Pengorganisasian yang efektif	45
	Pengawasan yang terarah	46
	Pengendalian yang efektif	47
Ketepatan	Tepat dalam mengevaluasi	48
	Tepat dalam menggunakan biaya	49
	Tepat dalam pengelolaan	50

Sumber: pengolah data

3.4. Populasi dan Sampel

3.4.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2011:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sesuai dengan tujuan penelitian, populasi yang akan diteliti adalah para pemangku yang terlibat atau berkepentingan (*stakeholders*) dalam pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten, yang terdiri dari:

1. Kepala Daerah, DPRD, Kepala Dinas atau instansi teknis terkait dengan pemberdayaan BUM Desa 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 Bum Desa se-Kabupaten Klaten.

2. Perguruan Tinggi, Pengurus Koperasi, Kelompok Binaan Pemberdayaan, Tokoh Masyarakat, Media Massa Desa.

3.4.2. Sampel

Menurut Arikunto (2010:134-185), sampel adalah bagian populasi yang hendak diteliti dan mewakili karakteristik populasi. Apabila populasi penelitian berjumlah kurang dari 100 maka sampel yang diambil adalah semuanya, namun apabila populasi penelitian berjumlah lebih dari 100 maka sampel dapat diambil antara 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Untuk menghitung besarnya sampel digunakan teknik pengambilan sampel berstrata, adalah teknik pengambilan sampel dengan memperhatikan tingkatan-tingkatan dalam populasi dengan proporsi sampel sebesar 10% sebagai berikut:

Tabel 3.6
Proporsi Sampel Penelitian

Strata	Anggota Populasi	Proporsi	Jumlah Sampel (orang)
Bupati	1	0,1	1
Bapeda	200	0,1	20
Dispermasdes	200	0,1	20
Camat	26	0,1	3
Bum Desa	200	0,1	20
Pedagang/wiraswasta	500	0,1	50
Masyarakat (Perguruan Tinggi, Tokoh Masyarakat, Masyarakat yg tinggal di desa yang memiliki BUM Desa)	500	0,1	50
Jumlah	1.627		164

Sumber: pengolah data

Berdasarkan jumlah sampel masing-masing populasi, maka dalam penelitian ini ditetapkan sampel berjumlah 164 orang responden dengan klasifikasi sebagai berikut:

a. Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dengan jenis kelamin laki-laki ditandai dengan angka 1 (satu) sebanyak 54,9 % terdiri dari pegawai negeri sipil (aparatur), perangkat desa/BUM Desa, pedagang/wiraswasta dan masyarakat.

Responden dengan jenis kelamin perempuan ditandai dengan angka 2 (dua) sebanyak 45,1% terdiri dari pegawai negeri sipil (aparatur), perangkat desa/BUM Desa, pedagang/wiraswasta dan masyarakat.

Dalam Penelitian ini memang yang dijadikan responden adalah yang lingkungannya/desanya mempunyai BUM Desa.

Tabel 3.7
Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	90	54,9	54,9	54,9
	2,00	74	45,1	45,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Sumber : data primer

b. Responden berdasarkan pendidikan

Berdasarkan tabel 3.3, tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tingkat pendidikan SD (1), SLTP (2), SLTA (3), Diploma/D3 (4), Sarjana/S1 (5), Pascasarjana/S2 (6) dan S3 (7). Dalam hal ini yang menjadi responden adalah kebanyakan masyarakat dengan tingkat pendidikan SLTA sebanyak 47,6%.

- c. Responden berdasarkan instansi/pekerjaan

Tabel 3.8
Instansi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	37	22,6	22,6	22,6
	2,00	31	18,9	18,9	41,5
	3,00	41	25,0	25,0	66,5
	4,00	55	33,5	33,5	100,0
Total		164	100,0	100,0	

Sumber: data primer

Berdasarkan tabel 3.4, untuk instansi/pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) ditandai dengan angka 1 (satu), Perangkat desa/BUM Desa ditandai dengan angka 2 (dua), Pedagang/wiraswasta ditandai dengan angka 3 (tiga) dan masyarakat/LSM/Tokoh masyarakat ditandai dengan angka 4 (empat). Dapat dikatakan penilaian yang subyektif adalah pada masyarakat (Perguruan Tinggi/LSM/Tokoh masyarakat) sebanyak 33,5 %.

3.5. Teknik dan Alat Pengumpulan Data

3.5.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Observasi

Dilakukan untuk mendapatkan data-data melalui pengamatan langsung atau peninjauan secara cermat di lapangan atau lokasi penelitian.

2. Dokumentasi

Teknik ini dilakukan dengan cara mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, jurnal dan sebagainya atau segala sesuatu yang berhubungan penelitian.

3. Studi Pustaka

Dilakukan dengan menghimpun informasi yang relevan masalah yang diteliti yang diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, jurnal-jurnal ilmiah, ensiklopedia, dan sumber-sumber tertulis lainnya.

4. Kuesioner

Dilakukan dengan cara membagikan kuesioner yang berisi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden terpilih.

3.5.2. Alat Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data dalam penelitian ini adalah berupa kuesioner yang berisi sejumlah pernyataan tertulis yang telah ditentukan alternatif jawabannya berdasarkan skala Likert. Skala Likert menurut Sugiyono (2011:93) yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.

Sistem penilaian jawaban yang digunakan dalam kuesioner ini adalah berdasarkan kriteria jawaban yang diberikan oleh responden. Kriteria itu disusun dalam 5 skala penilaian, yakni:

1. Jawaban Sangat Setuju diberi nilai 5.
2. Jawaban Setuju diberi nilai 4.
3. Jawaban Kurang Setuju diberi nilai 3.
4. Jawaban Tidak Setuju diberi nilai 2.
5. Jawaban Sangat Tidak Setuju diberi nilai 1.

Untuk pernyataan yang bersifat negatif penilaiannya ditetapkan secara terbalik.

3.6. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2007:280) analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja. Pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif.

Teknik analisis data penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan analisis antara lain:

1. Deskripsi Statistik

Bertujuan untuk mengetahui nilai minimum, nilai maksimum, rentang nilai (Range), nilai rata-rata (Mean), nilai tengah (Median), modus (Mode), simpangan baku (Standar Deviasi) dan varian (Varians).

2. Deskripsi Frekuensi

Bertujuan untuk mengetahui distribusi frekuensi masing-masing variabel penelitian.

3. Uji Instrumen Data

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan suatu item dalam kuesioner, apakah sudah tepat dalam mengukur apa yang ingin diukur.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama.

4. Uji Asumsi Dasar yang terdiri dari:

a. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah data memiliki sebaran yang normal atau tidak dengan menggunakan *Kolmogorov Smirnov Test*.

b. Uji Linearitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui regresi dua variabel mempunyai model yang linear atau tidak secara signifikan. dengan syarat $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan menggunakan alat analisis uji F (F-Test).

5. Uji Multikolinearitas

Bertujuan untuk mengetahui apakah ada korelasi (*colinearity*) di antara variabel bebas yang satu dengan yang lainnya.

6. Uji Hipotesis yang terdiri dari:
 - a. Uji t (t-Test) atau analisis regresi sederhana.
 - b. Uji F (F-Test) atau analisis regresi ganda.

7. Analisis Koefisien Determinasi

Bertujuan untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap variabel terikat.

8. Persamaan Regresi Linear Sederhana dan Berganda

Bertujuan untuk menguji signifikan atau tidaknya hubungan dari satu atau dua variabel melalui koefisien regresinya dengan rumus sebagai berikut:

- a. $\hat{Y} = a + bX_1$
- b. $\hat{Y} = a + bX_2$
- c. $\hat{Y} = a + bX_3$
- d. $\hat{Y} = a + bX_4$
- e. $\hat{Y} = a + bX_1 + bX_2 + bX_3 + bX_4$

3.7. Rancangan Uji Hipotesis

Rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. $H_0 : b_1 = 0$ tidak terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa terhadap pemberdayaan BUM Desa Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_1 \neq 0$: terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima

2. $H_0 : b_2 = 0$: tidak terdapat pengaruh kompetensi aparat terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_2 \neq 0$: terdapat pengaruh kompetensi aparat terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. $H_0 : b_3 = 0$: tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_3 \neq 0$: terdapat pengaruh motivasi terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4. $H_0 : b_4 = 0$: tidak terdapat pengaruh partisipasi masyarakat desa terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_4 \neq 0$: terdapat pengaruh partisipasi masyarakat desa terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

5. $H_0 : b_1, b_2, b_3, b_4 = 0$: tidak terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi, dan partisipasi masyarakat desa secara bersama-sama terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

H_a : salah satu/keempat $b \neq 0$: terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat desa secara bersama-sama terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3.8. Lokasi dan Jadwal Penelitian

3.8.1. Lokasi

Lokasi penelitian dilaksanakan di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

3.8.2. Jadwal Penelitian

Jadwal penelitian berlangsung selama 7 bulan terhitung dari bulan Maret 2019 sampai dengan bulan Oktober 2019 dengan beberapa tahapan kegiatan penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Tabel 3.9
Jadwal Penelitian

No	Tahap Kegiatan	Apr 2019	Mei 2019	Juni 2019	Juli 2019	Agt 2019	Sept 2019	Okt- Nov 2019	Juli 2020
1	Penyebaran Angket								
2	Olah dan Analisis Data								
3	Sidang Hasil Penelitian								
4	Penyusunan Disertasi								
5	Sidang Disertasi Tertutup								
6	Sidang Disertasi Terbuka								

Sumber: Pengolah data

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Lokasi

Kabupaten Klaten merupakan sebuah kabupaten yang terletak di Provinsi Jawa Tengah yang diresmikan pada tanggal 28 Juli 1804 yang bersumber sejarah dalam Babad Bedhaning Ngayogyakarta dan Geger Sepehi yang kemudian dengan Pemerintah Kabupaten Klaten melalui Peraturan Daerah Nomor 12 Tahun 2007 sebagai Hari Jadi Kabupaten Klaten. Kabupaten Klaten memiliki berbagai potensi sumber daya alam dan sumber daya lainnya yang berpotensi untuk dimanfaatkan secara maksimal baik sebagai tujuan wisata, pertanian, perikanan, maupun industri. Letak Kabupaten Klaten yang sangat strategis, yaitu diantara Kota Surakarta dan Provinsi Yogyakarta yang merupakan jalur strategis pariwisata Provinsi Jawa Tengah dengan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta menjadikan potensi lebih bagi Pemerintah Kabupaten Klaten untuk tidak absen dalam mengembangkan potensi pariwisata yang dimiliki oleh daerahnya.

Secara geografis Kabupaten Klaten terletak di antara $110^{\circ}30'$ - $110^{\circ}45'$ Bujur Timur dan $7^{\circ}30'$ - $7^{\circ}45'$ Lintang Selatan. Secara keseluruhan luas wilayah kabupaten Klaten mencapai 655,56 km². Wilayah Kabupaten Klaten terbagi menjadi tiga dataran yakni sebelah utara dataran lereng Gunung Merapi di bagian utara areal miring, wilayah datar dan wilayah berbukit di bagian selatan. Kabupaten

Klaten mempunyai luas wilayah sebesar 65.556 Ha. Kecamatan Jatinom merupakan kecamatan dengan presentase wilayah paling luas.



Kabupaten Klaten terdiri atas 26 kecamatan, yang dibagi lagi 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. Kota Klaten dulunya merupakan kota administratif, namun sejak diberlakukannya Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, tidak dikenal adanya kota administratif, dan Kota Administratif Klaten kembali menjadi bagian dari wilayah Kabupaten Klaten. Kabupaten Klaten berbatasan langsung dengan 5 kabupaten. Batas-batas wilayah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Sebelah Timur: Kabupaten Sukoharjo

- b. Sebelah Selatan: Kabupaten Gunungkidul (DIY)
- c. Sebelah Barat: Kabupaten Sleman (DIY) Kabupaten Magelang
- d. Sebelah Utara: Kabupaten Boyolali.

4.1.2. Deskripsi Data

4.1.2.1. Deskripsi Data Variabel Kepemimpinan (X_1)

Hasil penyebaran kuesioner untuk data variabel kepemimpinan menunjukkan skor terendah adalah 2,7 dan skor tertinggi adalah 5. Dengan diperolehnya skor terendah dan tertinggi, maka rentang skornya (range) adalah 2,3. Data skor kuesioner setelah dianalisis menggunakan SPSS 23 for Windows menghasilkan:

- a. Nilai rata-rata (Mean) sebesar 4.40.
- b. Nilai tengah (Median) sebesar 4.4.
- c. Modus (Mode) sebesar 4.4.
- d. Simpangan baku (Standar Deviasi) sebesar 0.3650.
- e. Varians sebesar 0.133.

Apabila disajikan dalam bentuk tabel, maka distribusi frekuensi nilai variabel Kepemimpinan (X_1) dapat dilihat pada Tabel 4.1. Berdasarkan tabel distribusi di bawah, dapat diketahui bahwa kepemimpinan pemerintah daerah disepakati oleh responden berperan penting dalam menentukan Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dinyatakan dalam bentuk persepsi setuju (skor 4) hingga sangat setuju (skor 5)

sebesar 75%. Untuk itu agar Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah menjadi lebih efektif, secara umum harus didukung oleh efektifnya kepemimpinan pemerintah daerah dengan memperhatikan keselarasan dan sinkronisasi dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa.

Tabel 4.1
Distribusi Frekuensi Nilai Variabel Kepemimpinan (X₁)

		Rata-Rata Kepemimpinan (X₁)			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,70	1	,6	,6	,6
	3,70	3	1,8	1,8	2,4
	3,80	5	3,0	3,0	5,5
	3,90	7	4,3	4,3	9,8
	4,00	13	7,9	7,9	17,7
	4,10	12	7,3	7,3	25,0
	4,20	14	8,5	8,5	33,5
	4,30	17	10,4	10,4	43,9
	4,40	18	11,0	11,0	54,9
	4,50	17	10,4	10,4	65,2
	4,60	15	9,1	9,1	74,4
	4,70	13	7,9	7,9	82,3
	4,80	9	5,5	5,5	87,8
	4,90	6	3,7	3,7	91,5
	5,00	14	8,5	8,5	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer

4.1.2.2. Deskripsi Data Variabel Kompetensi Aparat (X₂)

Hasil penyebaran kuesioner untuk data variabel kompetensi aparat menunjukkan skor terendah adalah 3,50 dan skor tertinggi adalah 5. Dengan

diperolehnya skor terendah dan tertinggi, maka rentang skornya (*range*) adalah 1,5. Data skor kuesioner setelah dianalisis menggunakan SPSS 23 for Windows menghasilkan:

- a. Nilai rata-rata (Mean) sebesar 4.3195.
- b. Nilai tengah (Median) sebesar 4.3000.
- c. Modus (Mode) sebesar 4.40.
- d. Simpangan baku (Standar Deviasi) sebesar 0.34886.
- e. Varians sebesar 0.122.

Apabila disajikan dalam bentuk tabel, maka distribusi frekuensi variabel Kompetensi aparat (X_2) dapat dilihat pada Tabel 4.2. Berdasarkan tabel distribusi di bawah, dapat diketahui bahwa kompetensi aparat disepakati oleh responden berperan penting dalam menentukan Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dinyatakan dalam bentuk persepsi setuju (skor 4) hingga sangat setuju (skor 5) sebesar 83%. Untuk itu agar Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah menjadi lebih efektif, secara umum harus didukung oleh efektifnya kompetensi aparat dengan memperhatikan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki aparat dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa.

Tabel 4.2
Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi Aparat (X_2)

Rata-rata Kompetensi Aparat (X_2)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3,50	2	1,2	1,2	1,2
3,70	5	3,0	3,0	4,3
3,80	10	6,1	6,1	10,4
3,90	11	6,7	6,7	17,1
4,00	10	6,1	6,1	23,2
4,10	15	9,1	9,1	32,3
4,20	17	10,4	10,4	42,7
4,30	17	10,4	10,4	53,0
4,40	18	11,0	11,0	64,0
4,50	16	9,8	9,8	73,8
4,60	13	7,9	7,9	81,7
4,70	9	5,5	5,5	87,2
4,80	8	4,9	4,9	92,1
4,90	7	4,3	4,3	96,3
5,00	6	3,7	3,7	100,0
Total	164	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer

4.1.2.3. Deskripsi Data Variabel Motivasi (X_3)

Hasil penyebaran kuesioner untuk data variabel motivasi menunjukkan skor terendah adalah 3,00 dan skor tertinggi adalah 5. Dengan diperolehnya skor terendah dan tertinggi, maka rentang skornya (range) adalah 2. Data skor kuesioner setelah dianalisis menggunakan SPSS 2 for Windows menghasilkan:

- a. Nilai rata-rata (Mean) sebesar 4.3500.
- b. Nilai tengah (Median) sebesar 4.3000.

- c. Modus (Mode) sebesar 4.0000.
- d. Simpangan baku (Standar Deviasi) sebesar 0.37062.
- e. Varians sebesar 0.137.

Apabila disajikan dalam bentuk tabel, maka distribusi frekuensi variabel Motivasi (X_3) dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 4.3
Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi (X_3)

		Rata-rata Motivasi (X_3)			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	1	,6	,6	,6
	3,30	1	,6	,6	1,2
	3,70	4	2,4	2,4	3,7
	3,80	6	3,7	3,7	7,3
	3,90	8	4,9	4,9	12,2
	4,00	18	11,0	11,0	23,2
	4,10	13	7,9	7,9	31,1
	4,20	15	9,1	9,1	40,2
	4,30	18	11,0	11,0	51,2
	4,40	15	9,1	9,1	60,4
	4,50	16	9,8	9,8	70,1
	4,60	13	7,9	7,9	78,0
	4,70	10	6,1	6,1	84,1
	4,80	8	4,9	4,9	89,0
	4,90	6	3,7	3,7	92,7
	5,00	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Sumber: Data Primer

Berdasarkan tabel distribusi di atas, dapat diketahui bahwa kompetensi aparat disepakati oleh responden berperan penting dalam menentukan Efektivitas

pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Hal tersebut dinyatakan dalam bentuk persepsi setuju (skor 4) hingga sangat setuju (skor 5) sebesar 88,2%. Untuk itu agar Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah menjadi lebih efektif, secara umum harus didukung oleh Motivasi yang mampu mendorong kemajuan pemberdayaan BUM Desa.

4.1.2.4. Deskripsi Data Variabel Partisipasi Masyarakat (X_4)

Hasil penyebaran kuesioner untuk data variabel partisipasi masyarakat menunjukkan skor terendah adalah 2,60 dan skor tertinggi adalah 5. Dengan diperolehnya skor terendah dan tertinggi, maka rentang skornya (range) adalah 2,40. Data skor kuesioner setelah dianalisis menggunakan SPSS 23 for Windows menghasilkan:

- a. Nilai rata-rata (Mean) sebesar 4.05491.
- b. Nilai tengah (Median) sebesar 4.1000.
- c. Modus (Mode) sebesar 4.00.
- d. Simpangan baku (Standar Deviasi) sebesar 0.47428.
- e. Varians sebesar 0.225.

Apabila disajikan dalam bentuk tabel, maka distribusi frekuensi variabel Partisipasi Masyarakat (X_4) dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 4.4
Distribusi Frekuensi Variabel Partisipasi Masyarakat (X_4)

Rata-rata Partisipasi Masyarakat (X_4)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,60	1	,6	,6	,6
	3,00	2	1,2	1,2	1,8
	3,10	3	1,8	1,8	3,7
	3,20	3	1,8	1,8	5,5
	3,30	4	2,4	2,4	7,9
	3,40	5	3,0	3,0	11,0
	3,50	7	4,3	4,3	15,2
	3,60	7	4,3	4,3	19,5
	3,70	9	5,5	5,5	25,0
	3,80	11	6,7	6,7	31,7
	3,90	12	7,3	7,3	39,0
	4,00	16	9,8	9,8	48,8
	4,10	14	8,5	8,5	57,3
	4,20	13	7,9	7,9	65,2
	4,30	12	7,3	7,3	72,6
	4,40	10	6,1	6,1	78,7
	4,50	9	5,5	5,5	84,1
	4,60	8	4,9	4,9	89,0
	4,70	6	3,7	3,7	92,7
	4,80	5	3,0	3,0	95,7
	4,90	4	2,4	2,4	98,2
	5,00	3	1,8	1,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Berdasarkan tabel distribusi di atas dapat diketahui bahwa partisipasi masyarakat disepakati oleh responden berperan penting dalam menentukan Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Hal tersebut dinyatakan dalam bentuk persepsi setuju (skor 4) hingga sangat setuju (skor 5) sebesar 60,9%. Untuk itu agar Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah menjadi lebih efektif, secara umum harus didukung oleh tingginya tingkat partisipasi masyarakat dengan memperhatikan keterlibatan dalam identifikasi, pelaksanaan dan evaluasi dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa.

4.1.2.5. Deskripsi Data Variabel Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa (Y)

Hasil penyebaran kuesioner untuk data variabel Efektivitas pemberdayaan BUM Desa menunjukkan skor terendah adalah 3,70 dan skor tertinggi adalah 5,00. Dengan diperolehnya skor terendah dan tertinggi, maka rentang skornya (range) adalah 1,30. Data skor kuesioner setelah dianalisis menggunakan SPSS 23 for Windows menghasilkan:

- a. Nilai rata-rata (Mean) sebesar 4.3951.
- b. Nilai tengah (Median) sebesar 4.4000.
- c. Modus (Mode) sebesar 4.30.
- d. Simpangan baku (Standar Deviasi) sebesar 0.34138.
- e. Varians sebesar 0.117.

Apabila disajikan dalam bentuk tabel, maka distribusi frekuensi variabel Efektivitasn Pemberdayaan BUM Desa (Y) dapat dilihat pada Tabel 4.5. Berdasarkan tabel distribusi di bawah, dapat diketahui tentang pentingnya Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Hal tersebut dinyatakan dalam bentuk persepsi setuju (skor 4) hingga sangat setuju (skor 5) sebesar 100%. Untuk itu agar Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah menjadi lebih efektif, secara umum harus didukung oleh kepemimpinan pemerintahan desa yang efektif, kompetensi aparat yang mumpuni, motivasi yang baik dan tingginya partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa.

Tabel 4.5
Distribusi Frekuensi Variabel Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa (Y)

Rata- rata Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa (Y)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,70	4	2,4	2,4	2,4
	3,80	5	3,0	3,0	5,5
	3,90	7	4,3	4,3	9,8
	4,00	14	8,5	8,5	18,3
	4,10	12	7,3	7,3	25,6
	4,20	15	9,1	9,1	34,8
	4,30	18	11,0	11,0	45,7
	4,40	18	11,0	11,0	56,7
	4,50	16	9,8	9,8	66,5
	4,60	15	9,1	9,1	75,6
	4,70	13	7,9	7,9	83,5
	4,80	9	5,5	5,5	89,0
	4,90	6	3,7	3,7	92,7
	5,00	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

4.1.3 Pengujian Persyaratan Analisis

Pengujian persyaratan hasil analisis dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan beberapa persyaratan atau tahapan yang harus dipenuhi, meliputi uji instrumen data, uji asumsi dasar dan uji penyimpangan asumsi klasik. Untuk masing-masing tahapan pengujian dapat diuraikan sebagai berikut:

4.1.3.1. Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan maksud mengukur kehandalan data. Suatu alat ukur dikatakan valid jika alat ukur itu memiliki kehandalan terhadap apa yang harus diukur. Berdasarkan hasil perhitungan statistik untuk masing-masing variabel untuk 10 item instrumen (kuesioner) dengan sampel sebanyak 164 responden ($n = 164$), dengan taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ diperoleh nilai r -hitung lebih besar dari r -tabel, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuesioner penelitian ini berpredikat valid/sahih.

a. Variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa (X_1)

Berdasarkan data yang tertera pada table 4.6, dapat diketahui bahwa nilai-nilai r -hitung untuk uji validitas instrument variabel kepemimpinan pemerintah desa (X_1) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r -tabel atau r -hitung $>$ r -tabel (0,1547) dan seluruh instrumen data sebanyak 10 item dikatakan valid/sahih.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas

Variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa (X₁)

Item No.	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.485	0,1547	Valid
2	0.668		
3	0.670		
4	0.609		
5	0.703		
6	0.672		
7	0.651		
8	0.658		
9	0.646		
10	0.729		

Sumber: Output SPSS 23

b. Variabel Kompetensi Aparat (X₂)

Tabel 4.7
Hasil Uji Validitas

Variabel Kompetensi Aparat (X₂)

Item No.	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.678	0,1547	Valid
2	0.471		
3	0.641		
4	0.502		
5	0.570		
6	0.632		
7	0.660		
8	0.507		
9	0.647		
10	0.694		

Sumber: Ouput SPSS 23

Berdasarkan data yang tertera pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai-nilai r-hitung untuk uji validitas instrument variabel kompetensi aparat (X₂) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r-tabel atau $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (0,1547) dan seluruh instrumen data sebanyak 10 item dikatakan valid/sahih.

c. Variabel Motivasi (X_3)

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas Variabel Motivasi (X_3)

Item No.	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0,576	0,1547	Valid
2	0,707		
3	0,610		
4	0,514		
5	0,688		
6	0,636		
7	0,579		
8	0,644		
9	0,692		
10	0,663		

Sumber: Output SPSS 23

Berdasarkan data yang tertera pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai-nilai r-hitung untuk uji validitas instrument variabel motivasi (X_3) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r-tabel atau r-hitung > r-tabel (0,1547) dan seluruh instrumen data sebanyak 10 item dikatakan valid/sahih.

d. Variabel Partisipasi Masyarakat (X_4)

Berdasarkan data yang tertera pada tabel di bawah, dapat diketahui bahwa nilai-nilai r-hitung untuk uji validitas instrumen variabel partisipasi masyarakat (X_4) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r-tabel atau r-hitung > r-tabel (0,1547) dan seluruh instrumen data sebanyak 10 item dikatakan valid/sahih.

Tabel 4.9
Hasil Uji Validitas

Variabel Partisipasi Masyarakat (X₄)

Item No.	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.673	0,1547	Valid
2	0.605		
3	0.820		
4	0.740		
5	0.735		
6	0.766		
7	0.685		
8	0.754		
9	0.790		
10	0.669		

Sumber: Output SPSS 23

e. Variabel Efektivitas Pemberdayaan BUM Des (Y)

Berdasarkan data yang tertera pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai-nilai r-hitung untuk uji validitas instrument variabel efektivitas pemberdayaan BUM Desa (Y) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r-tabel atau $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (0,1547) dan seluruh instrumen data sebanyak 10 item dikatakan valid/sahih.

Tabel 4.10
Hasil Uji Validitas Variabel
Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa (Y)

Item No.	r-hitung	r-tabel	Keterangan
1	0.552	0,1547	Valid
2	0.626		
3	0.477		
4	0.675		
5	0.666		
6	0.740		
7	0.623		
8	0.668		
9	0.787		
10	0.631		

Sumber: Output SPSS 23

Berdasarkan data yang tertera pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai-nilai r -hitung untuk uji validitas instrument variable efektivitas pemberdayaan BUM Desa (Y) yang diperoleh rata-rata lebih besar dari r -tabel atau r -hitung $>$ r -tabel (0,1547) dan seluruh instrumen data sebanyak 10 item dikatakan valid/sahih.

2. Uji Reliabilitas

Dalam suatu pengujian instrumen pengumpulan data atau semacam kuesioner, maka item-itemnya dapat dikatakan reliabel apabila hasil pengujiannya konsisten pada setiap pengujian. Suatu pengujian dapat dikatakan reliabel tetapi belum tentu valid, akan tetapi suatu pengujian tidak dapat dikatakan valid apabila tidak reliabel. Ini berarti konsistensi merupakan syarat yang harus dipenuhi untuk validitas suatu instrumen. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan dan tetap konsisten jika dilakukan dua kali pengukuran atau lebih pada kelompok yang sama dengan alat ukur yang sama.

Secara ringkas hasil uji reliabilitas masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.10. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua nilai koefisien reliabilitas atau *Alpha Cronbach* masing-masing variabel penelitian nilainya lebih besar dari 0,700 atau *Alpha Cronbach* $>$ Alpha standar sehingga dapat dikatakan seluruh item pernyataan dinyatakan reliabel sebagai alat pengumpul data.

Tabel 4.11
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>	Alpha Standar	Keterangan
1	Kepemimpinan (X ₁)	0,847	0,700	Reliabel
2	Kompetensi Aparat (X ₂)	0,779		
3	Motivasi (X ₃)	0,827		
4	Partisipasi Masyarakat (X ₄)	0,904		
5	Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa (Y)	0,845		

Sumber: Output SPSS 23

4.1.3.2. Uji Asumsi Dasar

1. Uji Normalitas Data

Uji normalitas dalam pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah data memiliki sebaran atau distribusi yang normal. Untuk menguji normalitas data dalam pengujian ini digunakan *Kolmogorov Smirnov Test*. Jika nilai *Kolmogorov Smirnov* $> 0,05$, maka data berdistribusi normal. Hasil pengujian normalitas secara lengkap dan ringkas dapat dilihat pada Tabel 4.11. Dari hasil penghitungan uji normalitas data dapat diketahui bahwa keseluruhan nilai *Sig* masing-masing variabel $> 0,05$, sehingga data tersebut dinyatakan memiliki distribusi normal atau sebaran data yang normal.

Tabel 4.12
Hasil Uji Normalitas

No	Variabel	Kolmogorov Smirnov	Sig
1	Kepemimpinan (X ₁)	0.064	0,098
2	Kompetensi Aparat (X ₂)	0.061	0,200
3	Motivasi (X ₃)	0.063	0,200
4	Partisipasi Masyarakat (X ₄)	0.062	0.200
5	Pemberdayaan BUM Desa (Y)	0.064	0,095

Sumber: Output SPSS 23

2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua atau beberapa variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji linearitas digunakan sebagai prasyarat dalam analisis regresi linear. Alat analisis yang digunakan adalah uji F dengan asumsi apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat. Hasil analisis menunjukkan nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka terdapat hubungan yang linear antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Tabel 4.13
Hasil Uji Linearitas

No.	Variabel	Fhitung	Ftabel
1.	Kepemimpinan (X ₁)	0,860	1,75
2.	Kompetensi Aparat (X ₂)	1,562	1,83
3.	Motivasi (X ₃)	1,552	1,71
4.	Partisipasi Masyarakat (X ₄)	1,657	1,66

Sumber: Output SPSS 23

4.1.3.3. Uji Asumsi Penyimpangan Klasik

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui apakah ada korelasi atau *collinearity* di antara variabel bebas yang satu dengan yang lainnya. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) dengan syarat *Tolerance Value* lebih besar dari 0,01 dan nilai VIF kurang dari 10. Hasil uji multikolinearitas secara lengkap dan ringkas dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.14
Rekapitulasi Nilai Tolerance dan VIF
Berdasarkan Regresi Berganda

No	Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
1	Kepemimpinan (X_1)	0,743	1.345	Tidak ada Collinearity
2	Kompetensi Aparat (X_2)	0,702	1,425	
3	Motivasi (X_3)	0,699	1,431	
4	Partisipasi Masyarakat (X_4)	0,778	1,286	

Sumber: Output SPSS 23

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas berdasarkan regresi berganda menunjukkan bahwa semua variabel bebas memiliki nilai *Tolerance* lebih dari 0,01 ($> 0,01$) dan semua variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10 (< 10), maka dapat dikatakan bahwa tidak ada gejala multikolinearitas dalam model regresi.

4.1.4 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu komputer program SPSS 23 for Windows, maka diperoleh hasil perhitungan pengujian kelima hipotesis sebagai berikut:

4.1.4.1. Pengujian Hipotesis Pertama

$H_0 : b_1 = 0$: tidak terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan d terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klate Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_1 \neq 0$: terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

a. Uji t

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian diperoleh nilai t hitung adalah 24,212 dan nilai t tabel df (158) adalah sebesar 1,6545 dengan nilai Sig. 000 yang artinya t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pemerintahan desa berpengaruh nyata terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah dan hipotesis terbukti.

b. Analisis Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,830. Hal ini menunjukkan bahwa 83% keragaman Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah disebabkan oleh keragaman kepemimpinan pemerintahan desa, sedangkan sisanya (17%) disebabkan oleh variabel lain.

c. Persamaan Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$- \hat{Y} = a + b_1X_1$$

$$- \hat{Y} = 2,520 + 0,426X_1$$

Persamaan regresi linear ini mempunyai pengertian bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel kepemimpinan pemerintahan desa berpengaruh terhadap peningkatan nilai koefisien Efektivitas pemberdayaan BUM Desa sebesar 2,520 dengan asumsi variabel kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat konstan.

4.1.4.2. Pengujian Hipotesis Kedua

$H_0 : b_2 = 0$: tidak terdapat pengaruh kompetensi aparat terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_2 \neq 0$: terdapat pengaruh kompetensi aparat terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

a. Uji t

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai t hitung adalah 23.184 dan nilai t tabel df (158) adalah sebesar 1,6545 dengan nilai Sig. 000

yang artinya t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi aparat berpengaruh nyata terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah dan hipotesis terbukti.

b. Analisis Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,811. Hal ini menunjukkan bahwa 81,1% keragaman Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah disebabkan oleh keragaman kompetensi aparat, sedangkan sisanya (18,9%) disebabkan oleh variabel lain.

c. Persamaan Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

- $\hat{Y} = a + b_1X_2$

- $\hat{Y} = 2,60 + 0,415 X_2$

Persamaan regresi linear ini mempunyai pengertian bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel kompetensi aparat berpengaruh terhadap peningkatan nilai variabel Efektivitas pemberdayaan BUM Desa sebesar 0,415 sebagai koefisien dari variabel Kompetensi aparat dengan asumsi variabel kepemimpinan pemerintahan desa, motivasi dan partisipasi masyarakat konstan.

4.1.4.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

$H_0 : b_3 = 0$: tidak terdapat pengaruh motivasi terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_3 \neq 0$: terdapat pengaruh motivasi terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

a. Uji t

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai t hitung adalah 24,238 dan nilai t tabel df (158) adalah sebesar 1.6545 dengan nilai Sig. 000 yang artinya t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh nyata terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah dan hipotesis terbukti.

b. Analisis Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,844. Hal ini menunjukkan bahwa 84,4% keragaman Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah disebabkan oleh adanya motivasi, sedangkan sisanya (15,6%) disebabkan oleh variabel lain.

c. Persamaan Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$- \hat{Y} = a + b_1 X_3$$

$$- \hat{Y} = 2,303 + 0,481 X_3$$

Persamaan regresi linear ini mempunyai pengertian bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel motivasi, berpengaruh terhadap peningkatan nilai variabel Efektivitas pemberdayaan BUM Desa sebesar 0,481 sebagai koefisien dari variabel motivasi, dengan asumsi variabel kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, dan partisipasi masyarakat konstan.

4.1.4.4. Pengujian Hipotesis Keempat

$H_0 : b_4 = 0$: tidak terdapat pengaruh partisipasi masyarakat terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

$H_a : b_4 \neq 0$: terdapat pengaruh partisipasi masyarakat terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

a. Uji t

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai t hitung adalah 18,483 dan nilai t tabel df (158) adalah sebesar 1,6545 dengan nilai Sig. 000 yang artinya t hitung $>$ t tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat berpengaruh nyata terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa

Tengah dan hipotesis terbukti.

b. Analisis Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,724. Hal ini menunjukkan bahwa 72,4% keragaman Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah disebabkan oleh keragaman partisipasi masyarakat, sedangkan sisanya (27,6%) disebabkan oleh variabel lain.

c. Persamaan Regresi Linear Sederhana

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh persamaan regresi linear sederhana sebagai berikut:

$$- \hat{Y} = a + bX_4$$

$$- \hat{Y} = 3,612 + 0,192 X_4$$

Persamaan regresi linear ini mempunyai pengertian bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel partisipasi masyarakat, berpengaruh terhadap peningkatan nilai variabel Efektivitas pemberdayaan BUM Desa sebesar 0,192 sebagai koefisien dari variabel partisipasi masyarakat, dengan asumsi variabel kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat konstan.

4.1.4.5. Pengujian Hipotesis Kelima

$H_0 : b_1, b_2, b_3, b_4 = 0$: tidak terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi, dan partisipasi masyarakat

secara bersama-sama terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

H_a : salah satu atau keempat $b \neq 0$: terdapat pengaruh kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi, dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Jika F hitung $>$ F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

a. Uji F

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai F hitung adalah 146,771 dan nilai F tabel df (158) adalah sebesar 2.29 dengan nilai Sig. 000 yang artinya F hitung $>$ F tabel, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompetensi aparat, kompetensi aparat dan partisipasi masyarakat berpengaruh nyata terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah dan hipotesis terbukti.

b. Analisis Determinasi

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian, diperoleh nilai koefisien determinasi atau *Adjusted R²* sebesar 0,829. Hal ini menunjukkan bahwa 82,9% keragaman Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah disebabkan oleh keragaman kepemimpinan, kompetensi

aparatus, kompetensi aparatus dan partisipasi masyarakat sedangkan sisanya (17,1%) disebabkan oleh variabel lain.

c. Persamaan Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data penelitian dalam pengujian hipotesis ini diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$- \hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4$$

$$- \hat{Y} = 0,866 + 0,31 X_1 + 0,097 X_2 + 0,338 X_3 + 0,056 X_4$$

Persamaan regresi linear berganda di atas tersebut, mempunyai pengertian sebagai berikut:

- Bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel kepemimpinan pemerintahan desa, berpengaruh terhadap peningkatan nilai koefisien variabel kepemimpinan pemerintahan desa sebesar 0,31 dengan asumsi variabel kompetensi aparatus, motivasi dan partisipasi masyarakat konstan.
- Bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel kompetensi aparatus berpengaruh terhadap peningkatan nilai koefisien variabel kompetensi aparatus sebesar 0,097 dengan asumsi variabel kepemimpinan, motivasi dan partisipasi masyarakat konstan.
- Bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel motivasi berpengaruh terhadap peningkatan nilai koefisien variabel motivasi sebesar 0,338 dengan asumsi variabel kepemimpinan, kompetensi aparatus dan partisipasi masyarakat konstan.
- Bahwa setiap peningkatan 1 nilai variabel partisipasi masyarakat

berpengaruh terhadap peningkatan nilai koefisien variabel partisipasi masyarakat sebesar 0,056 dengan asumsi variabel kepemimpinan, kompetensi aparat dan motivasi konstan.

4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan uji statistik dari variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa (X_1), Kompetensi Aparat (X_2), Motivasi (X_3) dan Partisipasi Masyarakat (X_4) menunjukkan pengaruhnya baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan telah terbukti dan dapat diterima secara ilmiah. Hal ini memberikan indikasi bahwa setiap peningkatan yang dilakukan pada variabel-variabel tersebut akan berpengaruh terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa di kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

Sejalan hasil penelitian ini, Kamaroesid (2016) mengungkapkan bahwa keberhasilan pengelolaan BUM Desa antara lain dipengaruhi oleh:

1. Kepemimpinan, manajerial dan tata kelola (KMT).
2. Jenis usaha yang memiliki kaitan mata rantai dengan sektor lain yang sangat mempengaruhi keberlanjutan usaha.
3. Skala dan jangkauan usaha
4. Emansipasi lokal (karena emansipasi lokal jauh lebih kuat dan berkelanjutan ketimbang BUM Desa yang lahir karena imposisi pemerintah dari atas).

Dalam Solekhan (2014) bahwa terkait dengan penyelenggaraan

pemerintahan desa, yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah hubungan antara Kepala Desa dengan Badan Permusyawaratan Desa, perangkat desa, dan lembaga-lembaga kemasyarakatan lainnya yang ada di desa, maka penyelenggaraan pemerintahan desa semata-mata untuk mewujudkan pembangunan dan pelayanan publik yang baik.

Perwujudan BUM Desa tentunya tidak sekedar dibentuk begitu saja, pembentukan BUM Desa didirikan dengan tujuan BUM Desa menjadi efektif, efisien dan berkelanjutan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa khususnya. Dengan demikian perlu adanya pembinaan dan pengawasan BUM Desa. Pedoman Pembinaan, Pengawasan dan pendampingan Badan Usaha Milik Desa Provinsi Jawa Tengah diatur dalam Peraturan Gubernur Jawa Tengah No 18 Tahun 2018 Pasal 9 dan Pasal 19. Selanjutnya sebagai instrumen penilaian untuk perkembangan BUM Desa tercantum dalam peraturan gubernur BAB IX Pasal 31 klasifikasi perkembangan BUM Desa. Klasifikasi digunakan sebagai dasar strategi melakukan pembinaan, penguatan dan pengembangan BUM Desa, yang dapat dimanfaatkan oleh pemerintah daerah, pemerintah desa, masyarakat dan pihak lainnya untuk pengembangan BUM Desa.

Klasifikasi perkembangan BUM Desa dilaksanakan dengan menggunakan aspek parameter sebagai berikut:

1. Kelembagaan
2. Legalitas
3. Usaha BUM Desa

4. Administrasi pelaporan dan pertanggungjawaban
5. Pemodalan dan aset
6. Dampak BUM Desa terhadap Masyarakat Desa

Perkembangan 294 BUM Desa setelah diklasifikasi yang mempunyai kriteria maju ada 7 artinya BUM Desa sudah memenuhi persyaratan yang ada dalam klasifikasi. Sisanya masih belum lengkap memenuhi persyaratan, maka diperoleh nilai: kriteria berkembang 14, kriteria tumbuh 158, kriteria Dasar 115. Kriteria-kriteria tersebut nilainya berdasarkan formula yang sudah ditentukan oleh Dispermasdes dengan kisaran nilai dari total penilaian sebagai berikut:

1. Dasar nilai antara 25 - 49 (dari 6 parameter perolehan masing-masing indikator mempunyai nilai 1 sampai 2).
2. Tumbuh 50 - 74 (perolehan nilai setiap indikator antara 2 sampai 3).
3. Berkembang 75 - 85 (rata-rata penilaian antara 3 sampai 4).
4. Maju diatas 85 (hampir semua indikator sudah mencapai nilai 4).

Berikut akan dijelaskan bagaimana pengaruh hubungan antara variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi, dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa, baik secara parsial maupun secara bersama-sama, dan baik secara kuantitatif berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap angket yang dibagikan, maupun penjelasan secara kualitatif berdasarkan hasil klasifikasi sesuai dengan peraturan gubernur nomor 18 tahun 2018:

4.2.1. Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa Terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa

Berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa kepemimpinan pemerintahan desa dalam hal ini pemerintahan di tingkat kecamatan sampai desa, merupakan hal yang penting dalam proses pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Analisis yang dilakukan terhadap variabel kepemimpinan pemerintahan desa adalah sebagai berikut: hasil uji validitas terhadap seluruh butir pernyataan variabel kepemimpinan pemerintahan desa menunjukkan bahwa seluruhnya valid. Hasil ini diperoleh dari nilai r korelasi yang lebih besar dari r kritis. Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai korelasi yang tinggi terhadap dimensi kepemimpinan pemerintahan desa. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel yang berarti keseluruhan butir pernyataan mempunyai validitas yang tinggi dapat diikutsertakan pada proses analisis berikutnya.

Hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan butir pernyataan variabel kepemimpinan pemerintahan desa menunjukkan bahwa seluruhnya reliabel. Hasil dapat diketahui dari nilai α yang lebih besar dari cut off (0,7). Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi sehingga hasil pengukurannya relatif konsisten dan terpercaya (reliabel) apabila pengukurannya diulang.

Tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan berada pada kategori “sangat baik”, yang menggambarkan bahwa kepemimpinan pemerintahan

desa harus mampu membangun komunikasi dan suasana kerja yang kondusif, mampu memberi pertimbangan dan memberikan solusi terhadap pemecahan masalah, serta mampu mengambil keputusan tegas dalam situasi apapun.

Korelasi antara variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa “erat” yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,830. Hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan keduanya sangat baik sehingga analisis dapat dilanjutkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Hasil uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh antara variabel Kepemimpinan dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa diperoleh t hitung sebesar 24,212. Hasil ini lebih besar dibanding t tabel sebesar 1,6545 sehingga dengan demikian H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan/positif variabel kepemimpinan pemerintahan desa terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Berdasarkan data hasil analisis terhadap tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator “komunikasi dan suasana kerja yang kondusif” dengan pernyataan: “Pimpinan mampu membangun komunikasi dan suasana kerja yang kondusif” dalam kepemimpinannya kepada masyarakat memiliki skor tertinggi, yaitu 741 dan yang paling rendah adalah indikator “sosialisasi” dengan pernyataan “Pimpinan menyampaikan secara sederhana tentang rencana kerja dan mensosialisasikan”, memiliki skor 695, yang berarti kepemimpinan pemerintahan

desa dalam mensosialisasikan rencana kerja masih kurang.

Menurut Koehler dan Pankowski (1997:17-21) mengemukakan prinsip-prinsip kepemimpinan transformasional yaitu: a) memandang organisasi sebagai suatu sistem, b) menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi, c) melembagakan sistem manajemen, d) mengembangkan dan melatih semua yang terkait dengan proses manajemen, e) memberdayakan individu-individu dan tim, f) mengukur dan mengawasi proses, g) mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus menerus (*continual improvement*); dan h) menginspirasi perubahan secara terus menerus (*continual change*).

Sedangkan menurut 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. Kepemimpinan transaksional ini lebih fokus pada perilaku pemimpin yang berupaya meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai/karyawannya.

Hasil tanggapan responden dengan nilai tertinggi pada pernyataan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang mampu membangun komunikasi dan suasana kerja yang kondusif, merupakan harapan dari responden terutama masyarakat dan perangkat desa serta BUM Desa. Karena BUM Desa yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat desa, tidak akan terwujud tanpa dukungan dari kepemimpinan pemerintahan desa. Perlunya sosialisasi dan bimbingan teknis yang

terus menerus dalam pemberdayaan BUM Desa menjadi efektif dan keberlanjutan membantu kesejahteraan masyarakat desa.

Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa pemeliharaan hubungan baik ke luar maupun ke dalam dilakukan melalui proses komunikasi, baik secara lisan maupun tertulis. Berbagai kategori keputusan yang telah diambil disampaikan kepada para pelaksana melalui jalur komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Bahkan sesungguhnya interaksi yang terjadi antara atasa dan bawahan, antara sesama pejabat pimpinan dan antara sesama petugas pelaksana kegiatan operasional dimungkinkan terjadi dengan serasi berkat terjadinya komunikasi yang efektif, dalam hal ini adalah menyamakan tindakan nyata dan menyamakan tindakan yang mungkin dilakukan sebagai bentuk kepemimpinan yang efektif dalam pemberdayaan BUM Desa.

Demikian pula pimpinan yang mampu memberikan pertimbangan dan solusi pemecahan masalah 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. Dalam hal ini terwujudnya peningkatan omzet BUM Desa yang meningkatkan pendapatan asli daerah di masing-masing desa adalah hasil kreatifitas dan inovasi para pemimpin desa yang mengelola BUM Desa.

Peran penting lainnya adalah pimpinan mampu mengambil keputusan atau penentu arah yang hendak ditempuh merupakan saham yang teramat penting dalam kehidupan organisasi yang didasari atas ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Ketentuan dan peraturan itu digunakan sebagai pedoman dan acuan untuk bertindak. Oleh karena itu Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan berhasil apabila adanya komunikasi dan suasana kerja yang kondusif, solusi pemecahan masalah dan keputusan dari pimpinan pemerintah daerah yang sesuai dengan ketentuan dan peraturan dalam kepemimpinan.

Dalam pelaksanaan kepemimpinan terdapat beberapa kendala yang berpengaruh terhadap kurang efektifnya kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu hal yang mudah diucapkan, tapi sulit untuk diwujudkan. Semakin meningkat kebutuhan akan adanya kepemimpinan, semakin meningkat pula kendala untuk melaksanakannya secara efektif. Kendala-kendala tersebut adalah perbedaan orientasi terhadap tujuan tertentu pada masing-masing personil atau pejabat adalah sikap dan tindakan yang akan lebih mementingkan pencapaian sasaran akhir unit atau bagiannya sendiri dari pada pencapaian sasaran akhir pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa. Hal itu akan menunjukkan pola berpikir, sikap dan tindakan yang bersifat parsial organisasi, dan kurangnya komitmen unit atau bagian terhadap pencapaian sasaran akhir pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa. Juga kendala dalam hal perbedaan orientasi waktu, dalam hal ini menunjukkan tingkat kecepatan pelaksanaan tugas pekerjaan suatu unit atau bagian akan tergantung pada jenis atau sifat pekerjaan yang harus diselesaikannya.

Agar kendala-kendala tersebut dapat diatasi, dilakukan dengan cara sinkronisasi usaha-usaha yang secara teratur ditujukan untuk memberikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan, waktu pelaksanaan dan arah pelaksanaan agar

dengan demikian dapat dicapai tindakan-tindakan yang harmonis serta yang disatukan dalam rangka usaha mencapai obyektif tertentu. Atau dapat pula dilakukan dengan metode melalui kewenangan yang diberikan, melalui konsensus bersama antar unit atau instansi terkait, melalui pedoman kerja sebagai acuan pelaksanaan kepemimpinan sehingga terarah dan sesuai petunjuk. Juga dapat dilakukan melalui forum bersama antar instansi yang berkompeten dan melalui forum pertemuan sehingga dengan kepemimpinan yang efektif, maka pemberdayaan BUM Desa pun menjadi lebih efektif dan berhasil guna serta tepat sasaran dengan memperhatikan waktu, arah pelaksanaan dan kesatuan tindak dalam kepemimpinan.

4.2.2. Pengaruh Kompetensi Aparat Terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa

Berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa Kompetensi Aparat dalam hal ini aparatur pemerintah daerah, merupakan hal yang penting dalam proses pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Analisis yang dilakukan terhadap variabel kompetensi aparat adalah sebagai berikut: hasil uji validitas terhadap seluruh butir pernyataan variabel kompetensi aparat menunjukkan bahwa seluruhnya valid. Hasil ini diperoleh dari nilai r korelasi yang lebih besar dari r kritis. Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai korelasi yang tinggi terhadap variabel kompetensi aparat, sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel yang berarti

keseluruhan butir pernyataan mempunyai validitas yang tinggi dapat diikutsertakan pada proses analisis berikutnya.

Hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan butir pernyataan variabel kompetensi aparat menunjukkan bahwa seluruhnya reliabel. Hasil dapat diketahui dari nilai alpha yang lebih besar dari cut off (0,7). Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi sehingga hasil pengukurannya relatif konsisten dan terpercaya (reliabel) apabila pengukurannya diulang.

Tanggapan responden terhadap kompetensi aparat berada pada kategori “baik”, yang menggambarkan bahwa kompetensi aparat memiliki sikap yang jujur, taat dan patuh pada aturan yang berlaku dan loyal terhadap pekerjaan dan organisasi.

Korelasi antara variabel Kompetensi Aparat dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa “erat” yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,811. Hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan keduanya sangat baik sehingga analisis dapat dilanjutkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Kompetensi Aparat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Hasil uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh antara variabel Kompetensi Aparat dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa diperoleh t hitung sebesar 23,184. Hasil ini lebih besar dibanding t tabel sebesar 1,6545 sehingga dengan demikian H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan/positif variabel kompetensi aparat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Berdasarkan data hasil analisis terhadap tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator “memiliki sikap yang jujur, taat dan patuh serta loyal” dengan pernyataan: “Pegawai/Aparat memiliki sikap yang jujur, taat dan patuh pada aturan yang berlaku, serta loyal terhadap pekerjaan,” dalam kompetensi aparat kepada masyarakat memiliki skor tertinggi, yaitu 741 dan yang paling rendah adalah indikator “berpikir analitis” dengan pernyataan “Pegawai/aparat dapat berpikir analitis sebagai bentuk pengetahuan sehingga pelayanan menjadi efektif”, memiliki skor 623, yang berarti kompetensi aparat dalam berpikir analitis masih kurang.

Sedangkan Deitcher and Lipschultz (2008:2) mendefinisikan loyalitas adalah aparatur yang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik, melakukan pekerjaan melebihi target yang ditentukan.

Namun dari hasil tanggapan responden yang tertinggi pada pernyataan bahwa pegawai/aparat memiliki sikap yang jujur, taat dan patuh pada aturan yang berlaku, serta loyal terhadap pekerjaan, menunjukkan harapan responden terhadap keseluruhan aparat desa yang mempunyai tujuan mensejahterakan masyarakat. Hal ini berbeda dengan kenyataan bahwa administrasi, pelaporan dan pertanggungjawaban pengurus BUM Desa belum secara rutin dan memenuhi ketentuan audit keuangan dan perkembangan usaha, karena kebanyakan BUM Desa masih pada kriteria dasar dan tumbuh. Pengelolaan keuangan belum terinci sesuai kaidah akuntansi.

Kompetensi Aparat sangat berperan dalam meningkatkan BUM Desa,

khususnya yang sudah berbasis teknologi informasi/komputer. Selaras dengan tanggapan responden yang terendah yaitu pegawai/aparat dapat berpikir analitis sebagai bentuk pengetahuan sehingga pelayanan menjadi efektif, kompetensi aparat dalam menggunakan teknologi yang berbasis informasi/komputer menjadi keinginan masyarakat agar dalam pelayanan menjadi efektif dan efisien. Kompetensi aparat dalam administrasi pengelolaan Bum Desa masih belum mampu memberikan arahan dan penyuluhan kepada pengurus Bum Desa. Perlu adanya pelatihan khusus aparat yang tugasnya membina dan mengawasi pelaporan administrasi dan keuangan Bum Desa.

Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Stone and Beiber (1997) dalam Boaduo and Boaduo (2011:19):

Defined competency as the knowledge, skills, and personal characteristics acquired through experience, study, and training needed to effectively perform given tasks professionally.

(Kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang diperoleh melalui pengalaman, belajar, dan pelatihan yang dibutuhkan untuk secara efektif melakukan tugas yang diberikan secara profesional).

Oleh karena itu kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh aparat berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya dalam pelaksanaannya harus efektif sehingga berpengaruh terhadap efektifitas pemberdayaan BUM Desa yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kabupaten Klaten. Agar kompetensi lebih efektif adalah

dengan adanya kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan pemegang jabatan sangat signifikan mempengaruhi Efektivitas pelaksanaan tugas aparat yang bersangkutan. Selain itu dengan cara membangkitkan dorongan, pikiran atau keinginan seseorang yang menyebabkan munculnya suatu tindakan dan mempunyai karakter dan bawaan seseorang dapat mempengaruhi prestasi di tempat kerja.

Kompetensi merupakan faktor mendasar yang perlu dimiliki seseorang, sehingga memiliki kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Spencer (1993:9) mengatakan kompetensi sebagai karakteristik individu yang melekat kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dalam dan stabil, dan dapat dilihat serta diukur dari perilaku individu yang bersangkutan, di tempat kerja atau dalam berbagai situasi.

Berkaitan dengan pemberdayaan BUM Desa, apa yang dilakukan seseorang di tempat kerja, hasil kerja apa 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, bahwa perilaku efektif seseorang di tempat kerja atau pada suatu situasi tertentu merupakan cerminan kompetensi seseorang.

Untuk itu agar kompetensi aparat dapat terlaksana secara efektif adalah dengan cara dilakukan melalui penyusunan visi, misi dan strategi organisasi, penyusunan peta jabatan, penyusunan standar kompetensi jabatan, alur karier, pola karier, standar prosedur operasional (SOP), instrumen penilaian kinerja, pendidikan

dan pelatihan serta rencana mutasi jabatan yang kesemuanya itu pada gilirannya berpengaruh terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

4.2.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa

Berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa Motivasi desa dan masyarakatnya, merupakan hal yang penting dalam proses pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Analisis yang dilakukan terhadap variabel Motivasi adalah sebagai berikut: hasil uji validitas terhadap seluruh butir pernyataan variabel Motivasi menunjukkan bahwa seluruhnya valid. Hasil ini diperoleh dari nilai r korelasi yang lebih besar dari r kritis. Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai korelasi yang tinggi terhadap variabel Motivasi. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel yang berarti keseluruhan butir pernyataan mempunyai validitas yang tinggi dapat diikutsertakan pada proses analisis berikutnya.

Hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan butir pernyataan variabel motivasi menunjukkan bahwa seluruhnya reliabel. Hasil dapat diketahui dari nilai α yang lebih besar dari cut off (0,7). Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi sehingga hasil pengukurannya relatif konsisten dan terpercaya (reliabel) apabila pengukurannya diulang.

Tanggapan responden terhadap variabel Motivasi berada pada kategori

“baik”, yang menggambarkan bahwa motivasi bawahan/masyarakat perlu ditingkatkan melalui pelatihan-pelatihan untuk mengasah kemampuan dan keterampilan, memperoleh kesempatan ikut berpartisipasi dalam memberikan ide dan saran serta kerjasama kelompok dalam menyusun pekerjaan.

Korelasi antara variabel Motivasi dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa “erat” yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,844. Hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan keduanya sangat baik sehingga analisis dapat dilanjutkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Motivasi terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Hasil uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh antara variabel Motivasi dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa diperoleh t hitung sebesar 24,238. Hasil ini lebih besar dibanding t tabel sebesar 1,6545 sehingga dengan demikian H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan/positif variabel Motivasi terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Berdasarkan tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator “Aktualisasi diri ” dengan pernyataan: “Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan kepada bawahan/masyarakat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan” dalam upaya memotivasi masyarakat memiliki skor tertinggi, yaitu 737 dan yang paling rendah adalah indikator “fisiologi“ dengan pernyataan “Lapangan pekerjaan tersedia dan mencukupi kebutuhan sehari-hari”, memiliki skor 695, yang berarti motivasi menyediakan lapangan pekerjaan masih kurang.

Sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1985:129) motivasi secara

implisit berarti bahwa pimpinan suatu organisasi berada di tengah-tengah bawahannya, dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.

Untuk mengatasi dan memotivasi Efektivitas pemberdayaan BUM Desa, koreksi yang perlu dilakukan adalah: bersinergi/saling menguatkan usaha yang sudah ada di masyarakat, sehingga tidak menggerus usaha-usaha yang sudah menjadi lapangan pekerjaan dan pendapatan masyarakat. Hubungan yang sangat erat dengan tanggapan responden yang terendah, bahwa lapangangan pekerjaan sudah tersedia untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Hal ini menjadi peringatan bagi perangkat desa untuk meningkatkan Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah, dengan cara BUM Desa menyediakan lapangan kerja dan pelayanan kepada masyarakat. Antara lain memberikan stimulus berupa pelayanan Kesehatan gratis dan beasiswa Pendidikan bagi yang berprestasi sekolahnya sampai tingkat sarjana.

4.2.4. Pengaruh Partisipasi Masyarakat Terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa

Berdasarkan hasil analisis, terbukti Partisipasi Masyarakat dalam hal ini masyarakat di tingkat kecamatan sampai desa, merupakan hal yang penting dalam proses pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Analisis yang dilakukan terhadap variabel Partisipasi Masyarakat desa adalah sebagai berikut: hasil uji validitas terhadap seluruh butir pernyataan variabel

Partisipasi Masyarakat desa menunjukkan bahwa seluruhnya valid. Hasil ini diperoleh dari nilai r korelasi yang lebih besar dari r kritis. Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai korelasi yang tinggi terhadap variabel Partisipasi masyarakat desa. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel yang berarti keseluruhan butir pernyataan mempunyai validitas yang tinggi dapat diikutsertakan pada proses analisis berikutnya.

Hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan butir pernyataan variabel Partisipasi Masyarakat desa menunjukkan bahwa seluruhnya reliabel. Hasil dapat diketahui dari nilai α yang lebih besar dari cut off (0,7). Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi sehingga hasil pengukurannya relatif konsisten dan terpercaya (reliabel) apabila pengukurannya diulang.

Tanggapan responden terhadap variabel Partisipasi Masyarakat berada pada kategori “baik”, yang menggambarkan bahwa Partisipasi Masyarakat desa harus mampu berkomunikasi antara sesama warga masyarakat dengan pimpinan pemerintahan desa terjalin dengan baik, lingkungan pemerintahan mendorong terjadinya partisipasi masyarakat dan sistem pemerintahan desa baik didalam dan diluar sistem dapat terjalin komunikasi yang baik.

Korelasi antara variabel Partisipasi Masyarakat desa dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa “erat” yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,724. Hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan keduanya sangat baik sehingga analisis dapat dilanjutkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh

antara variabel Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Hasil uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh antara variabel Partisipasi Masyarakat dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa diperoleh t hitung sebesar 18,483. Hasil ini lebih besar dibanding t tabel sebesar 1,6545 sehingga dengan demikian H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan/positif variabel Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Hasil analisis terhadap tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator “Komunikasi Intensif” dengan pernyataan: “Komunikasi antara sesama warga masyarakat dengan pimpinan pemerintahan terjalin dengan baik” dalam partisipasi masyarakat memiliki skor tertinggi, yaitu 701 dan yang paling rendah adalah indikator “ Kesempatan untuk Berpartisipasi “ dengan pernyataan “Dalam mengambil keputusan menggunakan asas musyawarah dalam mufakat”, memiliki skor 624, yang berarti partisipasi masyarakat desa belum melihat adanya pengambilan keputusan dengan menggunakan asas musyawarah dalam mufakat.

Partisipasi masyarakat 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.

Untuk menciptakan keberlanjutan BUM Desa yang mempunyai prospek di masa depan, maka perlu mendapatkan dukungan penuh dari Pemerintah Desa,

Masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya. Partisipasi masyarakat dalam pemberdayaan BUM Desa sangat ditentukan oleh 3 (tiga) unsur pokok, yaitu kemauan yang diberikan kepada masyarakat untuk berpartisipasi, kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi dan kemampuan masyarakat untuk berpartisipasi.

Untuk itu agar partisipasi masyarakat dapat aktif dapat dilakukan dengan cara penyediaan sarana maupun jalur komunikasi yang efektif meliputi pertemuan-pertemuan atau rembug-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 menstimulan keterlibatan masyarakat.

Sebab partisipasi masyarakat yang efektif dipercaya akan memberikan efek positif terhadap individu warga seperti diperolehnya pengetahuan baru, terjadinya perubahan sikap dan kesepahaman, terbangunnya kepemimpinan dan rasa percaya diri. Selain efek individual tersebut, 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 BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah.

4.2.5. Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat Secara Bersama-sama Terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa

Berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa Efektivitas Pemberdayaan BUM Des di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah adalah sebagai berikut: hasil uji validitas terhadap seluruh butir pernyataan variabel Efektivitas Pemberdayaan BUM Des menunjukkan bahwa seluruhnya valid. Hasil ini diperoleh dari nilai r korelasi yang lebih besar dari r kritis. Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai korelasi yang tinggi terhadap variabel Efektivitas Pemberdayaan BUM Des. Sedangkan hasil uji t menunjukkan bahwa t hitung lebih besar dari t tabel yang berarti keseluruhan butir pernyataan mempunyai validitas yang tinggi dapat diikutsertakan pada proses analisis berikutnya.

Hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan butir pernyataan variabel motivasi menunjukkan bahwa seluruhnya reliabel. Hasil dapat diketahui dari nilai α yang lebih besar dari cut off (0,7). Artinya bahwa keseluruhan butir pernyataan tersebut mempunyai reliabilitas yang tinggi sehingga hasil pengukurannya relatif konsisten dan terpercaya (reliabel) apabila pengukurannya diulang.

Tanggapan responden terhadap variabel Efektivitas berada pada kategori “baik”, yang menggambarkan bahwa efektivitas BUM Desa terlihat dari sesuai dengan tujuan didirikannya BUM Desa, yaitu menyediakan lapangan pekerjaan dan mensejahterakan masyarakat, dengan tetap melalui evaluasi serta ketepatan waktu

pencapaian tujuan BUM Desa.

Korelasi antara variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi, dan Partisipasi Masyarakat dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa “erat” yang ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi sebesar 0,829. Hasil ini mengindikasikan bahwa hubungan variabel-variabel sangat baik sehingga analisis dapat dilanjutkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antara variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa.

Hasil uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh antara variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat dengan Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa diperoleh nilai Fhitung adalah 146,771 dan nilai F tabel df (158) adalah sebesar 2.29 dengan nilai Sig. 000 yang artinya $F_{hitung} > F_{tabel}$, sehingga dengan demikian H_0 ditolak, yang artinya terdapat pengaruh yang signifikan/positif variabel-variabel Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa secara bersama-sama.

Berdasarkan tanggapan responden menunjukkan bahwa indikator “Kehandalan ” dengan pernyataan: “Efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa akan efektif apabila pemberdayaan badan usaha miik desa dilakukan transparan, mempunyai tujuan yang jelas dan dilakukan pengawasan yang terarah”, memiliki skor tertinggi, yaitu 743 dan yang paling rendah adalah indikator “Ketepatan“ dengan pernyataan “Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan

tercapai apabila adanya upaya pencapaian tujuan, tepat dalam penggunaan biaya dan tepat waktu dalam pengelolaan”, memiliki skor 698, yang berarti masih terdapat kekhawatiran dari masyarakat terhadap pengelolaan keuangan pada BUM Desa. Kehandalan yang dimaksud adalah kemampuan pemerintah desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama mengelola usaha berbasis potensi desa yang mempunyai prospek dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa serta memberikan dukungan bersama pemangku kepentingan lainnya. Kualitas yang dimaksud adalah struktur organisasi dan usaha mempunyai kemampuan bekerja mengelola BUM Desa sesuai ketentuan dan persyaratan pemerintah daerah, dan ketepatan adalah usaha dan pelaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan pendirian BUM Desa untuk maju dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil analisis, terbukti bahwa kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat secara bersama- sama mempunyai pengaruh terhadap Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah. Oleh karena itu Efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah, ditentukan oleh kehandalan, kualitas dan ketepatan dalam pelaksanaan pemberdayaan yang dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Klaten untuk meningkatkan daya saing para pengelola BUM Desa. Terbukti kinerja dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Disermasdes) yang secara berkala mengadakan penilaian perkembangan BUM Desa di Kabupaten Klaten.

Kepemimpinan pemerintahan desa berjalan dengan efektif karena dituntut

terus untuk melakukan evaluasi diri terhadap kinerja BUM Desa. Evaluasi juga untuk mendorong motivasi aparat dan masyarakat desa agar terus menerus berusaha mencapai tujuan bersama yaitu menjadikan desa yang masyarakatnya sejahtera. Kepedulian Disermasdes dalam memonitor kemajuan BUM Desa dan memberikan penilaian, menunjukkan kompetensi aparat yang penuh inovasi dan kreatif dalam besinergi dengan masyarakat desa untuk kemajuan dan mensejahterakan desa.

Didirikannya Forum komunikasi Klaten yang merupakan sebuah perkumpulan dari sebagian BUM Desa, dimana dari 391 desa saat ini sudah ada 294 desa yang telah memiliki BUM Desa 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 diselenggarakan dengan persetujuan Bupati, mempunyai tujuan agar seluruh BUM Desa menata program dengan jelas dan spesifik. Khususnya dalam hal peningkatan sumber daya manusia di masing-masing pengurus. Kegiatan yang tersebut, menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat terhadap Efektivitas BUM Desa berjalan dengan positif dan menghasilkan sinergi yang baik bagi seluruh komponen terkait secara berkesinambungan untuk memajukan Kabupaten Klaten.

4.3. Temuan Hasil Penelitian dan Implikasi Praktis

4.3.1. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Tengah No 18 Tahun 2018 Pasal 9

dan Pasal 19, diperoleh data dari Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (Dispermasdes) di Kabupaten Klaten, yang terus menerus melakukan sosialisasi melalui bimbingan teknis untuk meningkatkan klasifikasi BUM Desa dengan parameter dan indikator penilaian sebagai berikut:

1. Kelembagaan

1). Proses Pendirian BUM Desa

- a. Pendirian BUM Desa melalui Musdes dan tidak ada dokumen (nilai 1).
- b. Pendirian BUM Desa melalui Musdes, tanpa kajian usaha, pembentukan tim perumus dan tidak ada dokumen (nilai 2).
- c. Pendirian BUM Desa melalui persiapan/pembentukan tim perumus, kajian usaha, Musdes, dan tidak didukung dokumen yang lengkap (nilai 3).
- d. Pendirian BUM Desa melalui persiapan/pembentukan tim perumus, kajian usaha, Musdes, dan didukung dokumen yang lengkap (nilai 4).

2). Struktur Organisasi

- a. Penasehat, Pengawasan dan Pelaksana Operasional belum terbentuk (nilai 1).
- b. Penasehat, Pengawasan dan Pelaksana Operasional terbentuk sebagian (nilai 2).
- c. Penasehat, Pengawasan dan Pelaksana Operasional sudah terbentuk (nilai 3).

- d. Penasehat, Pengawasan dan Pelaksana Operasional sudah terbentuk dan memiliki karyawan (nilai 4).

3). Kepengurusan

- a. Pengurus belum ditetapkan dengan SK Kades (nilai 1).
- b. Pengurus ditetapkan dengan SK Kades tapi belum melaksanakan kegiatan (nilai 2).
- c. Pengurus ditetapkan dengan SK Kades, sudah melaksanakan kegiatan sebagian (nilai 3).
- d. Pengurus ditetapkan dengan SK Kades, sudah melaksanakan kegiatan seluruhnya sesuai job deskripsi (nilai 4).

4). Tupoksi

- a. Tupoksi belum dijalankan oleh Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional (nilai 1).
- b. Tupoksi hanya dijalankan oleh salah satu organ struktur organisasi dari Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional (nilai 2).
- c. Tupoksi hanya dijalankan oleh dua organ struktur organisasi dari Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional (nilai 3).
- d. Semua organ struktur organisasi dari Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional sudah menjalankan tupoksi secara benar (nilai 4).

5). Kerjasama

- a. BUM Desa belum melaksanakan kerjasama (nilai 1).

- b. BUM Desa melakukan kerjasama antar Desa atau dengan pihak ke tiga (nilai 2).
- c. BUM Desa melakukan kerjasama antar Desa atau dengan pihak ke tiga (nilai 3).
- d. BUM Desa melakukan kerjasama antar Desa atau dengan pihak ke tiga untuk pengembangan usaha (nilai 4).

6). Program Kerja

- a. Tidak ada program kerja (nilai 1).
- b. Memiliki program kerja tapi tidak dilaksanakan (nilai 2).
- c. Ada program kerja dan dilaksanakan sebagian (nilai 3).
- d. Ada program kerja dan sudah dilaksanakan semuanya (nilai 4).

2. Aturan/Legalitas

Peraturan BUM Desa

- a. BUM Desa hanya memiliki Perdes dan SK Kades (nilai 1).
- b. BUM Desa hanya memiliki Perdes, SK Kades dan AD/ART (nilai 2).
- c. BUM Desa hanya memiliki Perdes, SK Kades dan AD/ART, SOP (nilai 3).
- d. BUM Desa memiliki Perdes, SK Kades, AD/ART, SOP dan unit usaha berbadan hukum (nilai 4).

3. Usaha BUM Desa

1). Unit Usaha

- a. Mempunyai 1 unit usaha belum berjalan (nilai 1).

- b. Mempunyai 1 unit usaha telah berjalan (nilai 2).
- c. Mempunyai lebih dari 1 unit usaha telah berjalan sebagian (nilai 3).
- d. Mempunyai lebih dari 1 unit usaha semuanya berjalan (nilai 4).

2). Pasar

- a. Produk Usaha BUM Desa dipasarkan di lokal Desa (nilai 1).
- b. Produk Usaha BUM Desa dipasarkan di tingkat Kecamatan (nilai 2).
- c. Produk Usaha BUM Desa dipasarkan di tingkat Kabupaten dan atau Provinsi (nilai 3).
- d. Produk Usaha BUM Desa sudah go publik (nasional dan internasional) (nilai 4).

3). Keberlanjutan

- a. Usaha tidak berbasis potensi Desa, tidak prospek dan kurang dukungan Pemdes dan masyarakat (nilai 1).
- b. Usaha berbasis potensi Desa, tidak prospek tapi kurang dukungan oleh Pemdes dan masyarakat (nilai 2).
- c. Usaha berbasis potensi Desa, sangat prospek dan didukung oleh Pemdes dan masyarakat (nilai 3).
- d. Usaha berbasis potensi Desa, sangat prospek dan didukung penuh oleh Pemdes, masyarakat dan stakeholder lainnya (nilai 4).

4. Administrasi, Pelaporan dan Pertanggungjawaban

1). Pembukuan

- a. Administrasi dan Pembukuan belum dikerjakan (nilai 1).

- b. Administrasi dan Pembukuan masih sederhana dan belum tertib (nilai 2).
 - c. Pengelolaan administrasi dan pembukuan cukup memadai telah dilaksanakan tetapi belum tertib (nilai 3).
 - d. Pengelolaan administrasi dan pembukuan telah memadai, tertib dan dapat dipertanggungjawabkan (nilai 4).
- 2). Laporan
- a. Tidak ada laporan secara rutin (nilai 1).
 - b. Hanya membuat salah satu laporan (keuangan dan perkembangan kegiatan) secara rutin (nilai 2).
 - c. Laporan (keuangan dan perkembangan kegiatan) dibuat lengkap dan rutin setiap bulan (nilai 3).
 - d. Laporan (keuangan dan perkembangan kegiatan) dibuat rutin, setiap bulan sudah berbasis teknologi informasi/komputer (nilai 4).
- 3). Pertanggungjawaban
- a. Pertanggungjawaban keuangan dan perkembangan usaha tidak dilakukan melalui Musdes (nilai 1).
 - b. Melaksanakan pertanggungjawab melalui musdes setahun sekali kurang didukung laporan keuangan dan perkembangan usaha (nilai 2).
 - c. Pertanggungjawaban sudah dilakukan melalui musdes sekurang-kurangnya 2 kali dalam setahun dan didukung laporan keuangan dan perkembangan usaha (nilai 3).

- d. Pertanggungjawaban sudah dilakukan melalui musdes sekurang-kurangnya 2 kali dalam setahun dan didukung laporan hasil audit keuangan dan perkembangan usaha (nilai 4).

5. Permodalan dan Aset

1). Modal

- a. Modal usaha dari penyertaan modal Desa (nilai 1).
- b. Modal usaha dari penyertaan modal Desa dan penyertaan modal masyarakat (nilai 2).
- c. Modal usaha dari penyertaan modal Desa, penyertaan modal masyarakat dan hibah (nilai 3).
- d. Modal usaha dari penyertaan modal Desa, penyertaan modal masyarakat, hibah dan kerjasama dengan pihak ketiga (nilai 4).

2). Inventaris

- a. Belum memiliki kantor permanen (nilai 1).
- b. Sudah memiliki inventaris kantor atau memiliki kantor tapi masih sewa/pinjam (nilai 2).
- c. Sudah memiliki kantor permanen dan inventaris kantor (nilai 3).
- d. Sudah memiliki kantor permanen, inventaris kantor dan aset tetap lainnya (nilai 4).

3). Aset

- a. Jumlah aset kurang dari 200 juta (nilai 1).
- b. Jumlah aset lebih dari 200 juta dan kurang dari 500 juta (nilai 2).

- c. Jumlah aset lebih dari 500 juta sampai dengan 1 milyar (nilai 3).
- d. Jumlah aset lebih dari 1 milyar (nilai 4).

6. Dampak BUM Desa terhadap Masyarakat Desa

1). Dampak Ekonomi

- a. Kegiatan BUM Desa menggerus/menutup usaha yang ada masyarakat (nilai 1).
- b. Kegiatan BUM Desa merugikan usaha yang ada di masyarakat (nilai 2).
- c. Kegiatan BUM Desa bersinergi/menguatkan usaha yang ada di masyarakat (nilai 3).
- d. Kegiatan BUM Desa bekerjasama dan memberi keuntungan usaha yang ada di masyarakat (nilai 4)

2). Dampak Sosial

- a. BUM Desa tidak memberikan dampak sosial (nilai 1).
- b. BUM Desa memberi dampak penyediaan lapangan kerja (nilai 2).
- c. BUM Desa memberi dampak terhadap peningkatan pelayanan kepada masyarakat (nilai 3).
- d. BUM Desa memberi dampak terhadap penyediaan lapangan kerja, daya beli masyarakat dan pelayanan kepada masyarakat (nilai 4).

3). Dampak bagi Pembangunan Desa

- a. BUM Desa belum memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Desa (nilai 1).

- b. BUM Desa sudah memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Desa (nilai 2).
- c. BUM Desa sudah memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Desa dan masyarakat (nilai 3).
- d. BUM Desa sudah memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Desa, masyarakat dan pihak ketiga (nilai 4).

Keseluruhan parameter penilaian klasifikasi perkembangan BUM Desa sangat berkaitan dengan peran kepemimpinan pemerintahan desa. Namun masih ada kurang lebih 115 BUM Desa yang mempunyai kriteria **dasar**. Pada BUM Desa kriteria dasar mempunyai penilaian kisaran antara 1 dan 2 yang artinya, untuk parameter kelembagaan BUM Desa 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 BUM Desa masih ada kurang lebih 273 BUM Desa kriteria Tumbuh dan Dasar, menunjukkan BUM Desa tersebut masih memenuhi nilai antara 1 sampai dengan 3, indikator yang terkait dengan kompetensi aparat terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa 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 BUM Desa.

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

Dan dari hasil penilaian klasifikasi BUM Desa masih perlu partisipasi masyarakat untuk parameter **Usaha BUM Desa dan Pemodalan/aset**. Dengan Partisipasi masyarakat Usaha BUM Desa dapat di pasarkan 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 warga secara langsung atau pimpinan pemerintah desa. Respon dari 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 BUM Desa menjadi tanggungjawab bersama, baik masyarakat maupun pemerintah desa.

Sedangkan dari data yang diperoleh dari Dispermasdes yang kemudian diolah kembali oleh peneliti dihipun dalam tabel dibawah ini, maka ditemukan bahwa rata-rata nilai klasifikasi penilaian BUM Desa di kabupaten Klaten adalah:

Tabel 4.15
Rekap Rata-rata Nilai Klasifikasi
Perkembangan BUM Desa di Kabupaten Klaten

No.	PARAMETER	RATA-RATA NILAI	Skor
1.	Kelembagaan		11,67
	1) Proses Pendirian BUM Desa	2	
	2) Struktur Organisasi	2	
	3) Kepengurusan	2	
	4) Tupoksi	2	
	5) Kerjasama	1	
2.	Aturan/Legalitas		2,5
	Peraturan BUM Desa	1	
3.	Usaha BUM Desa		2,5
	1) Unit usaha	1	
	2) Pasar	1	
	3) Keberlanjutan	2	
4.	Administrasi, Pelaporan dan Pertanggungjawaban		8,33
	1) Pembukuan	1	
	2) Laporan	1	
	3) Pertanggungjawaban	1	
5.	Pemodalan dan Aset		3,75
	1) Modal	1	
	2) Inventaris	1	
	3) Aset	1	
6.	Dampak BUM Desa terhadap Masyarakat		8,33
	1) Dampak Ekonomi	2	
	2) Dampak Sosial	2	
	3) Dampak Bagi Pembangunan Desa	1	
	Total Kriteria		37,08 DASAR

Rata-rata klasifikasi BUM Desa di kabupaten Klaten tersebut mempunyai nilai antara 1 dan 2, dan maknanya adalah sebagai berikut:

1. Kelembagaan:
 - Tugas Pokok dan fungsi belum maksimal
2. Aturan/Legalitas:
 - Peraturan BUM Desa: hanya memiliki Perdes dan SK Kades
3. Usaha BUM Desa
 - Produk usaha BUM Desa masih dipasarkan di lokal desa
4. Administrasi, pelaporan dan pertanggungjawaban
 - Pembukuan belum dilakukan
5. Pemodalan dan Aset
 - Jumlah aset kurang dari 200 juta
6. Dampak BUM Desa Terhadap Masyarakat
 - BUM Desa belum memberikan kontribusi untuk Pendapatan Asli Desa.

4.3.2. Implikasi Praktis

Dari hasil temuan-temuan tersebut, maka efektivitas pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten akan mempengaruhi perkembangan perekonomian desa karena pendapatan asli desa belum optimal. Namun secara positif dapat menjadi contoh bagi kabupaten-kabupaten sekitar Klaten untuk meningkatkan efektivitas BUM Desa masing-masing.

Selanjutnya, kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat,

motivasi dan partisipasi masyarakat terhadap efektivitas pemberdayaan BUM Desa, harus diarahkan pada upaya meningkatkan perekonomian, membuka lapangan kerja dan pemerataan ekonomi serta meningkatkan pendapatan masyarakat dan pendapatan asli desa yaitu melalui:

1. Kepemimpinan pemerintahan desa
 - a. Memiliki pemimpin yang visioner, secara efektif dapat mengarahkan BUM Desa menjadi berkembang maju dan berkelanjutan
 - b. Pengawasan, pembinaan dan pengendalian para penasehat, pengawas dan pelaksana operasional BUM Desa dalam menjalankan tupoksi.
 - c. Pengawasan program kerja yang harus dilaksanakan.
 - d. Pengawasan legalitas BUM Desa, baik peraturan desa, Surat Keputusan Kades, AD/ART, SOP dan unit usaha yang berbadan hukum.
 - e. Mendukung penuh dalam pemilihan usaha BUM Desa yang berbasis potensi Desa.
 - f. Pengawasan dalam pengadaan modal BUM Desa baik yang dari penyertaan modal Desa, modal dari masyarakat, hibah dan kerjasama dengan pihak ketiga.
 - g. Pembinaan BUM Desa 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 bimbingan dan penyuluhan pembuatan laporan keuangan dan kegiatan yang berbasis teknologi informasi/computer.
 - d. Memberikan pengawasan dalam penyusunan pertanggungjawaban dan laporan hasil audit keuangan serta pengembangan usaha.
 - e. Penetapan kantor BUM Desa yang permanen dan bantuan mengelola aset.
3. Motivasi
- a. Memberikan motivasi aparat dalam meningkatkan unit usaha BUM Desa.
 - b. Memberikan motivasi BUM Desa dalam meningkatkan produk usahanya untuk go publik di kalangan nasional maupun internasional.
 - c. Memberikan motivasi kepada pemimpin pemeritnahan desa, bahwa pendirian BUM Desa untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dan tidak menutup usaha yang ada pada masyarakat.
 - d. Memberikan motivasi BUM Desa untuk bersinergi dengan usaha yang ada di masyarakat dan memberi keuntungan.
 - e. Memberikan motivasi BUM Desa dalam meningkatkan aset.
4. Partisipasi Masyarakat:
- a. Aktif dalam Musdes dan mengkaji usaha dalam BUM Desa
 - b. Berperan dalam menggunakan produk-produk BUM Desa dan berinvestasi meningkatkan modal.
 - c. Bekerjasama dengan BUM Desa untuk pengembangan usaha.

- d. Membantu menggali dan mendukung potensi desa untuk meningkatkan usaha BUM Desa.
 - e. Aktif dalam forum BUM Desa di kabupaten Klaten dan bersama-sama memberikan informasi yang positif untuk meningkatkan BUM Desa dan penyediaan lapangan pekerjaan.
5. Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa:
- a. BUM Desa sebagai salah satu agen perubahan diluar sektor pertanian karena status BUM Desa yang teorganisir antara lain:
 - Memiliki struktur organisasi yang lengkap dan memiliki karyawan.
 - Pengurus yang sudah ditetapkan oleh SK Kades melaksanakan kegiatan sesuai jabaran tugas BUM Desa.
 - b. BUM Desa efektif memberikan penyediaan lapangan kerja, meningkatkan daya beli masyarakat dan pelayanan kepada masyarakat.
 - c. BUM Desa melakukan kerjasama antar desa dan memberi keuntungan usaha.
 - d. BUM Desa mempunyai berbagai unit usaha dan berkontribusi dalam peningkatan Pendapatan Asli Desa.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Kepemimpinan pemerintahan desa berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah sebesar 83%. Namun secara faktual Kepemimpinan dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa masih kurang efektif. Oleh karena itu Kepemimpinan sangat penting diperhatikan, agar efektifitas pemberdayaan BUM Desa lebih efektif, maka perlu membangun pola kepemimpinan dengan komunikasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif, membantu memecahkan persoalan aparatur serta ketegasan dalam mengambil keputusan sehingga Kepemimpinan menjadi efektif terhadap efektifitas pemberdayaan BUM Desa. Hal tersebut mendukung teori Kepemimpinan Transformasional dari Koehler dan Panswoski (1997:54) yaitu a) memandang organisasi sebagai suatu system, b) menetapkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi, c) melembagakan sistem manajemen; d) mengembangkan dan melatih semua yang terkait dengan proses manajemen; e) memberdayakan individu-individu dan tim-tim; f) mengukur dan mengawasi proses; g) mengakui dan memberikan penghargaan kepada peningkatan kinerja yang terjadi secara terus menerus; dan h) menginspirasi perubahan secara terus menerus.

2. Kompetensi aparat berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah sebesar 81,1%. Namun secara faktual kompetensi aparat dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa masih kurang efektif. Oleh karena itu kompetensi aparat sangat penting diperhatikan, agar pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa lebih efektif dengan memperhatikan tingkat pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang dimiliki aparat sehingga kompetensi aparat menjadi semakin meningkat. Dengan demikian membuktikan bahwa berhasilnya suatu organisasi mencapai tujuannya dan berkembang secara berkelanjutan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya Lako (1998:53).
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah sebesar 84,4%. Namun secara faktual motivasi dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa masih belum optimal. Oleh karena itu motivasi sangat penting diperhatikan, agar pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa lebih efektif dengan memperhatikan kesungguhan dalam kerja kelompok, pemberian penghargaan, dan aktualisasi diri bagi masyarakat/perangkat desa untuk meningkatkan motivasi sehingga peningkatan motivasi menjadi lebih memadai terhadap efektifitas pemberdayaan BUM Desaa. Hal ini sesuai dengan pendapat Chris Argyris bahwa hubungan manusiawi sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemeliharaan system internal, serta penyesuaian sebaik mungkin dengan lingkungan.

4. Partisipasi masyarakat berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah sebesar 72,4%. Namun secara faktual partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pemberdayaan BUM Desa masih kurang dilibatkan. Oleh karena itu partisipasi masyarakat sangat penting diperhatikan, agar pemberdayaan BUM Desa lebih efektif dengan memperhatikan keterlibatan dalam identifikasi, pelaksanaan dan evaluasi sehingga partisipasi masyarakat menjadi lebih aktif terhadap efektifitas pemberdayaan BUM Desa. Kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah sebesar 82,3%. Namun secara faktual pemberdayaan BUM Desa masih belum efektif. Oleh karena itu karena pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah ditentukan oleh adanya kehandalan, kualitas dan ketepatan dalam pelaksanaannya. Mendukung teori Syafiie (2001:142) bahwa 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.
5. Kepemimpinan pemerintahan desa, kompetensi aparat, motivasi dan partisipasi masyarakat secara bersama-sama berpengaruh positif dan

signifikan terhadap pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah sebesar 82.3%. Namun secara faktual pemberdayaan BUM Desa masih belum efektif. Oleh karena itu pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah ditentukan oleh adanya kehandalan, kualitas, dan ketepatan dalam pelaksanaan pemberdayaannya.

5.2. SARAN

Untuk mendukung pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten, maka perlu dilakukan hal sebagai berikut:

1. Perlu adanya penyampaian secara sederhana tentang rencana kerja dan mensosialisasikannya antara pemangku kepentingan pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten melalui rapat-rapat Kepemimpinan yang efektif, terjadwal dan program terpadu sebagai bentuk kepedulian terhadap peningkatan pemberdayaan BUM Desa.
2. Perlu adanya pendidikan dan pelatihan yang diberikan oleh aparat pemerintah daerah bagi pimpinan BUM Desa yang dirancang sesuai kebutuhan lapangan, sebagai upaya meningkatkan klasifikasi BUM Desa.
3. Perlu adanya kearifan antara pemerintah daerah setempat untuk lebih memperhatikan pemberdayaan BUM Desa dengan memberikan porsi motivasi yang cukup memadai, misalnya motivasi pembinaan SDM dan upaya promosi BUM Desa baik usaha dibidang wisata maupun pertanian serta kerajinan masyarakat desa.

4. Peningkatan pelayanan Kesehatan gratis dan beasiswa Pendidikan dari BUM Desa yang sudah mempunyai Klasifikasi Kriteria Maju.
5. Perlu adanya saluran komunikasi melalui media universal melalui teknologi informasi (internet) jaringan sosial, sebagai salah satu wadah atau media yang pelaporan secara integrasi, serta sangat penting bagi masyarakat dalam pendapatnya untuk memaksimalkan peran partisipasi masyarakat.
6. Memperkuat keterampilan para wirausahawan untuk menjadi mitra usaha bagi BUM Desa melalui program-program pemerintah daerah dalam meningkatkan kapasitas usaha mikro dan kecil, agar dapat mengelola usahanya secara efektif untuk meningkatkan penghasilan serta peluang kerja.
7. Peraturan Gubernur Jawa Tengah No. 18 Tahun 2018 tentang Pedoman Pembinaan dan Pengawasan BUM Desa Provinsi Jawa Tengah menjadi contoh bagi provinsi lainnya untuk membantu meningkatkan efektivitas pemberdayaan BUM Desa di provinsinya. Penyampaian pendapatnya untuk memaksimalkan peran partisipasi masyarakat.
8. Memperkuat keterampilan kewirausahaan diantara anggota-anggota masyarakat yang menjadi mitra, khususnya pelaku BUM Desa. Dengan program-program Pemda maupun bekerja dengan pengusaha besar dalam meningkatkan kapasitas pengusaha mikro dan kecil untuk dapat mengelola usahanya secara efektif dan meningkatkan penghasilan pendapatan serta peluang kerja.
9. Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 18 Tahun 2018 Tentang Pedoman

Pembinaan dan Pengawasan BUM Desa Provinsi Jawa Tengah menjadi contoh bagi provinsi lainnya untuk membantu efektivitas pemberdayaan BUM Desa di masing-masing desa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, M. R. R. S. (2016) "Peranan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi pada BUMDes di Gunung Kidul, Yogyakarta," *MODUS Journal*, 28(2), hal. 155-168. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24002/modus.v28i2.848>.
- AR, Moestopadidjaya. (2003) *Teori Pemerintahan Daerah*. Jakarta: Institut Ilmu Pemerintahan Press.
- Assiddiqie, J. (2009) *Kelembagaan Pemerintahan Menurut Konstitusi RI: Orasi Ilmiah*. Jakarta: STIAMI.
- Astuti, T. P. dan Yulianto (2016) "Good Governance Pengelolaan Keuangan Desa Menyongsong Berlakunya Undang-Undang No. 6 Tahun 2014," *Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 1(1), hal. 1-14. Tersedia pada: <https://e-journal.unair.ac.id/index.php/BAKI/article/view/1694>.
- Aziz, N. L. L. (2016) "Otonomi Desa dan Efektivitas Dana Desa," *Jurnal Penelitian Politik*, 13(2), hal. 193-211. Tersedia pada: <http://ejournal.politik.lipi.go.id/index.php/jpp/article/view/575>.
- Babeng, M. I., Moentha, A. P. dan Halim, H. (2018) "Efektivitas Pemerintah Desa dalam Penggunaan Alokasi Dana Desa di Kecamatan Balantak Kabupaten Banggai," *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 6(1), hal. 175-192. Tersedia pada: <http://jurnalius.ac.id/ojs/index.php/jurnalIUS/article/view/534>.
- Badan Pusat Statistik (2018) *Hasil Pendataan Potensi Desa (Podes) 2018, Badan Pusat Statistik*. Tersedia pada: <https://www.bps.go.id/pressrelease/2018/12/10/1536/hasil-pendataan-potensi-desa--podes--2018.html> (Diakses: 19 Juni 2019).
- Chintary, V. Q. dan Lestari, A. W. (2016) "Peran Pemerintah Desa Dalam Mengelola Badan Usaha Milik Desa (Bumdes)," *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 5(2), hal. 59-63. Tersedia pada: <https://publikasi.unitri.ac.id/index.php/fisip/article/view/244>.
- Diartho, H. C. (2017) "Strategi Terhadap Pengembangan Kelembagaan BUMDESA di Kabupaten Jember," *EKONOMIKAWAN: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan*, 17(2), hal. 200-218. Tersedia pada: <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/86215>.

- Dwipayana, A. G. A. dan Eko, S. (ed.) (2003) *Membangun Good Governance di Desa*. Yogyakarta: IRE Press.
- Dwiyanto, A. (ed.) (2005) *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Garis, R. R. (2017) "Analisis Implementasi 4 Program Prioritas Kementerian Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi di Kabupaten Ciamis (Studi kasus pada lima desa di Kabupaten Ciamis)," *MODERAT: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 3 (2), hal. 108-130. Tersedia pada: <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat/article/view/689>.
- Gunawan, I. (2016) "Merevitalisasi Kepemimpinan Pancasila dalam Bidang Pendidikan," in *Prosiding Seminar Nasional Penguatan Manajemen Pendidikan di Era Kompetisi Global*. Malang: Jurusan Administrasi Pendidikan Universitas Negeri Malang, hal. 67-84.
- Halim, M. (2016) "Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamuju Utara," *katalogis*, 4(5), hal. 65-76. Tersedia pada: <http://jurnal.untad.ac.id/jurnal/index.php/Katalogis/article/view/6594>.
- Handayani, S., Suryono, A. dan Soeaidy, M. S. (2015) "Implementasi Kebijakan Kerjasama Desa melalui BKAD," *JISIP: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 4(1), hal. 20-25. Tersedia pada: <https://publikasi.unitri.ac.id/index.php/fisip/article/view/82>.
- Heene, A. *et al.* (2010) *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Refika Aditama.
- Hekmatyar, V. dan Nugroho, F. (2018) "Peran Badan Usaha Milik Desa sebagai Instrumen Pembangunan Sosial di Desa Kedungprimpen," *Sosio Konsepsia: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial*, 7(3), hal. 176-189. Tersedia pada: <https://ejournal.kemsos.go.id/index.php/SosioKonsepsia/article/view/1444>
- Irawan, N. (2017) *Tata Kelola Pemerintahan Desa Era UU Desa*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.

- Jasano, F. (2016) *Community-Based Tourism Infrastructure Management in Jumog Waterfall Tourism, Berjo Village, District of Ngargoyoso, Karanganyar Regency*. Universitas Gadjah Mada. Tersedia pada: http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=106482&obyek_id=4.
- Kamaroesid, H. (2016) *Tata Cara Pendirian Dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kerlinger, F. N. (1995) *Asas-asas penelitian behavioral*. 3 ed. Diedit oleh H. J. Koesoemanto. Diterjemahkan oleh L. R. Simatupang. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kertapraja, E. K. (2010) *Pemerintahan daerah: konfigurasi politik desentralisasi dan otonomi daerah: dulu, kini, dan tantangan globalisasi*. Jakarta: Inner bekerjasama dengan Universitas Satyagama.
- 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.
- Lay, C. dan Masudi, W. (2005) "Perkembangan Kajian Ilmu Pemerintahan," *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 9 (2). Tersedia pada: <http://i-lib.ugm.ac.id/jurnal/detail.php?dataId=8928>.
- Lestari, T. (2017) "Peran Pemerintahan Desa Terhadap Pembangunan Perekonomian Melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Usaha Mulya di Desa Marga Mulya Kecamatan Rambah Samo Kabupaten Rokan Hulu Tahun 2014-2015," *JOM FISIP*, 4(1), hal. 1-8.
- Mariana, D. dan Angga, R. D. (2016) *Membangun Kemandirian Berbasis Aset Desa, IRE: Policy Brief*. IRE: Policy Brief.
- Musthafa, M. L. (2017) *Implementasi Pencairan Dan Pengelolaan Dana Desa (DD) dan Alokasi Dana Desa (ADD) di Kecamatan Bener Kabupaten Purworejo Tahun Anggaran 2016*. Universitas Islam Indonesia. Tersedia pada: <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/9004>.

- Maulana, E. (2012) *Kepemimpinan Trasformatif dalam birokrasi Pemerintahan*. Jakarta: Penerbit Multicerdas Publishing.
- Ndraha, T. (2007) *Kybernologi, Sebuah Charta Pembaharuan*. Tangerang- Banten: Sirao Credentia Center.
- Nisa, S. K. (2018) “Pengaruh tingkat kepemimpinan kepala desa dan tingkat kompetensi aparatur desa terhadap tingkat kinerja organisasi badan usaha milik desa (studi pada bumdes maju makmur desa minggirsari kecamatan kanigoro kabupaten blitar),” *Kebijakan dan Manajemen Publik*, 6(3), hal. 1-12. Tersedia pada: [http://journal.unair.ac.id/KMP@pengaruh-tingkat-kepemimpinan-kepala-desa-dan-tingkat-kompetensi-aparatur-desa-terhadap-tingkat-kinerja-organisasi-badan-usaha-milik-desa-\(studi-pada-article-12732-media-138-category-8.html](http://journal.unair.ac.id/KMP@pengaruh-tingkat-kepemimpinan-kepala-desa-dan-tingkat-kompetensi-aparatur-desa-terhadap-tingkat-kinerja-organisasi-badan-usaha-milik-desa-(studi-pada-article-12732-media-138-category-8.html).
- Nugrahaningsih, P., Falikhatun, F. dan Winarna, J. (2016) “Optimalisasi Dana Desa dengan Pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUM Des) Menuju Desa Mandiri,” *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 16(1), hal. 37-45. Tersedia pada: <http://dx.doi.org/10.20961/jab.v16i1.190>.
- Purnamasari, H., Yulyana, E. dan Ramdani, R. (2016) “Efektivitas Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Berbasis Ekonomi Kerakyatan di Desa Warungbambu Kecamatan Karawang Timur Kabupaten Karawang,” *Jurnal Politikom Indonesiana*, 1(2), hal. 31-42. Tersedia pada: <https://journal.unsika.ac.id/index.php/politikomindonesiana/article/view/616>.
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H. dan Suwondo (2013) “Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) sebagai Penguatan Ekonomi Desa (Studi di Desa Landungsari, Kecamatan Dau, Kabupaten Malang),” *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*. Diedit oleh Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge: Cambridge University Press, 1(6), hal. 1068-1076. Tersedia pada: <https://www.neliti.com/id/publications/75712/keberadaan-badan-usaha-milik-desa-bumdes-sebagai-penguatan-ekonomi-desa>.
- Rasyid, R. (2007) *Makna Pemerintahan: Tinjauan Dari Segi Etika dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Yarsif Watampone.
- Ridlwani, Z. (2015) “Urgensi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Dalam Pembangunan Perekonomian Desa,” *Fiat Justisia*, 8(3), hal. 424-440. doi: 10.25041/fiatjustisia.v8no3.314.

- Santoso, P. B. (1993) *Birokrasi Pemerintahan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sellang, K. dan Darman, M. (2017) “Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kelurahan Manisa Kecamatan Baranti Kabupaten Sidenreng Rappang Provinsi Sulawesi Selatan,” *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 14(1), hal. 111-120. Tersedia pada: <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen/article/view/9>.
- Sidik, F. (2015) “Menggali Potensi Lokal Mewujudkan Kemandirian Desa,” *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 19(2), hal. 115-131. Tersedia pada: <https://journal.ugm.ac.id/jkap/article/view/7962>.
- Sitepu, R. (2018) *Analisis Proses Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Kecamatan Wampu Kabupaten Langkat*. Universitas Sumatera Utara. Tersedia pada: <http://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/8174>.
- Solekhan, M. (2014) *Penyelenggaraan Pemerintahan Desa Berbasis Partisipasi Masyarakat*. Malang: Setara Press.
- Sub Direktorat Statistik Lingkungan Hidup (ed.) (2016) *Indikator Pembangunan Berkelanjutan 2016*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- 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.
- Tjokrowinoto, M. (1987) *Politik Pembangunan, Sebuah Analisis Konsep, Arah dan Strategi*. Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Wasistiono, S. dan Polyando, P. (2017) *Politik Desentralisasi di Indonesia*. Jatinangor, Sumedang: IPDN Press.

- Welly, A. (2016) "Implementasi Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa Studi Kasus Pelaksanaan Tugas Kepala desa di desa Gemar Baru Kecamatan Muara Ancalong Kabupaten Kutai Timur," *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 4(2), hal. 829-842.
- Wibawati, Y. T. (2015) *Kapasitas Badan Usaha Milik Desa dalam Pengelolaan Potensi Desa (Studi Pada BUMDes Desa Bleberan Kecamatan Playen Kabupaten Gunungkidul dalam Pengelolaan Potensi Wisata Desa)*. Universitas Gadjah Mada. Tersedia pada:
http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=83649&obyek_id=4.
- Zulkarnaen, R. M. (2016) "Pengembangan Potensi Ekonomi Desa melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Pondok Salam Kabupaten Purwakarta," *Dharmakarya: Jurnal Aplikasi Ipteks untuk Masyarakat*, 5(1), hal. 1-4.

Lampiran 1



**UNIVERSITAS SATYAGAMA
PROGRAM PASCASARJANA
DOKTOR ILMU PEMERINTAHAN**

KUESIONER

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Responden
Di
TEMPAT

Dengan Hormat,

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir pada Program Doktor Ilmu Pemerintahan Universitas Satyagama, kami bermaksud melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi, dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan Desa di Kabupaten Klaten”**.

Semua jawaban Bapak/Ibu hanya akan digunakan untuk penulisan Disertasi dan tidak akan berpengaruh terhadap hal-hal lain diluar Disertasi ini dan segala kerahasiaan data responden beserta jawabannya dijamin oleh peneliti.

Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Tyastuti Sri Lestari

PROFIL RESPONDEN

1. No. Responden :
2. Tanggal :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
4. Pendidikan : SD/SMP/SLTA/D3/S1/S2/S3 *)
5. Usia Responden :
6. Pekerjaan :
7. Unsur : Perangkat Pemda/ Kecamatan/ LSM/ Tokoh Masyarakat/ Warga Masyarakat/ Pengusaha/Pedagang
8. Alamat :

*) Pilih salah satu atau diisi

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang (X) pada alternatif jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu. Dimohon untuk menjawab dengan sejujur-jujurnya. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung akurasi penelitian ini.

Contoh Pengisian:

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreatifitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman		X			

Jawaban adalah: S (Setuju), bobot 4

Keterangan Singkatan:

- SS = Sangat Setuju (bobot nilai 5)
 S = Setuju (bobot nilai 4)
 KS = Kurang Setuju (bobot nilai 3)
 TS = Tidak Setuju (bobot nilai 2)
 STS = Sangat Tidak Setuju (bobot nilai 1)

A. KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DESA (X₁)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<i>Transformasional</i>						
1.	Pimpinan menyampaikan secara sederhana tentang rencana kerja dan mensosialisasikan (apa yang bisa dan harus dikerjakan)					
2.	Pimpinan mampu membangun komunikasi dan suasana kerja kondusif					
3.	Pimpinan mampu menselaraskan tugas dan pekerjaan disetiap unit kerja (kejelasan struktur tugas)					
4.	Pimpinan mampu memberikan pertimbangan dan memberikan solusi pemecahan masalah					
5.	Pimpinan mampu memberikan kesempatan kepada aparatur untuk mengungkapkan gagasannya					
<i>Transaksional</i>						
6.	Pimpinan mampu menjadi panutan sehingga setiap arahnya dipatuhi					
7.	Pemimpin menyampaikan apa yang harus dilakukan agar dapat dihargai atas pekerjaan					
8.	Pimpinan mampu mengambil keputusan tegas dalam situasi apapun					
9.	Pimpinan memberikan pengakuan/penghargaan atas pencapaian kinerja, perorangan maupun kelompok					
10.	Pimpinan memberi perhatian terhadap perkembangan kualitas aparatur					

B. KOMPETENSI APARAT (X₂)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Pengetahuan						
11.	Pegawai dapat berpikir analitis sebagai bentuk pengetahuan sehingga pelayanan menjadi efektif.					
12.	Setiap pegawai mempunyai jiwa kepemimpinan dalam bekerja					
13.	Setiap pegawai memiliki Kemampuan mengorganisir					
Keterampilan						
14.	Pegawai adalah aparatur yang inovatif yang mendukung kualitas kerja yang dihasilkan.					
15.	Pegawai kreatif dalam bekerja dan mendapat dukungan dari sesama aparatur.					
16.	Pegawai bekerja secara efektif pada gilirannya akan mendukung kualitas kerja yang dihasilkan.					
17.	Pegawai bekerja secara efisien tentunya ini akan menghemat waktu, biaya dan tenaga yang dikeluarkan					
Perilaku/Sikap						
18.	Pegawai adalah aparatur yang taat dan patuh pada aturan yang berlaku.					
19.	Pegawai memiliki sikap yang jujur dalam bekerja.					
20.	Pegawai memiliki sikap yang loyal terhadap pekerjaan dan organisasi.					

C. MOTIVASI (X₃)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<i>Fisiologis</i>						
21.	Lapangan pekerjaan tersedia dan mencukupi kebutuhan sehari-hari.					
22.	Lapangan pekerjaan memberikan motivasi aparat/masyarakat untuk masa depan ekonomi yang lebih baik.					
<i>Keamanan</i>						
23.	Pimpinan atau badan usaha memberikan bantuan jika terjadi kecelakaan kerja.					
24.	Terdapat jaminan tidak akan di-PHK selama tetap menunjukkan prestasi dan tidak melakukan pelanggaran disiplin.					
<i>Sosialisasi</i>						
25.	Kerjasama kelompok dalam menyusun pekerjaan terasa lebih mudah dan menyenangkan.					
26.	Keadaan di tempat kerja atau keadaan teman sekantor membuat kondisi kerja terasa nyaman.					
<i>Penghargaan</i>						
27.	Mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja dan/atau pimpinan saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik.					
28.	Setiap orang mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam memberikan ide dan saran demi kemajuan badan usaha.					
<i>Aktualisasi Diri</i>						
29.	Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan kepada bawahan/masyarakat untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan.					
30.	Setiap orang/pegawai mendapat kesempatan untuk mendapat jabatan/posisi yang lebih tinggi.					

D. PARTISIPASI MASYARAKAT (X₄)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Komunikasi Intensif						
31.	Komunikasi antara sesama warga masyarakat dengan pimpinan pemerintahan terjalin dengan baik.					
32.	Sistem dalam pemerintahan dengan sistem di luar pemerintahan terjadi komunikasi yang baik.					
Iklim sosial, ekonomi, politik, dan budaya						
33.	Kepercayaan diri warga masyarakat Kabupaten Klaten sangat baik.					
34.	Iklim ekonomi dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membangun Kabupaten Klaten.					
35.	Kebijakan pemerintah dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membangun Kabupaten Klaten.					
36.	Budaya masyarakat mendorong pembangunan Kabupaten Klaten					
Kesempatan untuk Berpartisipasi						
37.	Lingkungan dalam pemerintahan mendorong terjadinya partisipasi.					
38.	Dalam mengambil keputusan menggunakan asas musyawarah dalam mufakat.					
Kebebasan untuk Berkarya dan Berkreasi						
39.	Pemerintah memberi kebebasan kepada masyarakat untuk memberi gagasan atau idenya.					
40.	Adanya kemauan masyarakat dalam membangun Kabupaten Klaten.					

E. EFEKTIVITAS PEMBERDAYAAN BUM DESA (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<i>Kehandalan</i>						
41.	Efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan evaluasi yang membangun.					
42.	Efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa akan efektif apabila adanya sasaran dan tujuan yang jelas.					
43.	Efektivitas pemberdayaan badan usaha milik desa akan efektif apabila pemberdayaan badan usaha milik desa dilakukan transparan.					
<i>Kualitas</i>						
44.	Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan perencanaan yang efektif.					
45.	Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan pengorganisasian yang efektif.					
46.	Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan pengawasan yang terarah.					
47.	Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan pengendalian yang efektif.					
<i>Ketepatan</i>						
48.	Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan berkualitas apabila adanya upaya mencapai tujuan					
49.	Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan tercapai apabila tepat dalam penggunaan biaya					
50.	Efektivitas pemberdayaan BUM Desa akan tercapai apabila tepat waktu dalam pengelolaan					



PEMERINTAH KABUPATEN KLATEN
BADAN PERENCANAAN, PENELITIAN DAN
PENGEMBANGAN DAERAH

Jl. Pemuda No. 294 Gedung Pemda II Lt. 2 Telp. (0272)321046 Psw 314-318 Faks 328730
KLATEN 57424

Nomor : 070/341/31
Lampiran : 1 lembar
Perihal : *Ijin Penelitian*

Klaten, 1 April 2019
Kepada Yth.
Terlampir
Di-
KLATEN

Menunjuk Surat Dari Ka. Program Doktor Universitas Satyagama Nomor 003/USG-R/II/2019 Tanggal 22 Februari 2019 Perihal Ijin Penelitian dengan hormat kami beritahukan bahwa di instansi/wilayah yang saudara pimpin akan dilaksanakan Penelitian oleh :

Nama : Tyastuti Sri Lestari
Alamat : Jl. Kamal Raya No. 2A (Lingkar Luar Barat) Jakarta
Pekerjaan : Mahasiswa Universitas Satyagama
Penanggung Jawab : Prof. Dr. Ir. H. Soenardjo Wirjoprawiro, M.Si
Judul/topik : Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa di Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah
Jangka Waktu : 2 Bulan (1 April 2019 s/d 1 Juli 2019)
Catatan : Menyerahkan Hasil Penelitian Berupa *Hard Copy* Dan *Soft Copy* Ke Bidang PPPE BAPPEDA Kabupaten Klaten

Besar harapan kami, agar berkenan memberikan bantuan seperlunya.

An. BUPATI KLATEN
Kepala BAPPEDA Kabupaten Klaten
Ub. Kepala Bidang PPPE



Ali Surahmad, AP, M. Si
Pembina
NIP. 197511111994121001

- Tembusan** disampaikan Kepada Yth :
1. Ka. Kantor Kesbangpol Kab. Klaten
 2. Ka. Program Doktor Universitas Satyagama
 3. Yang Bersangkutan
 4. Arsip



KUESIONER PENELITIAN



Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi, dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten

Kepada Yth,
Bapak/Ibu Responden
Di
TEMPAT

Dalam rangka memenuhi tugas akhir pada program Doktor Ilmu Pemerintahan Universitas Satyagama, kami bermaksud melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Kepemimpinan Pemerintahan Desa, Kompetensi Aparat, Motivasi, dan Partisipasi Masyarakat terhadap Efektivitas Pemberdayaan BUM Desa di Kabupaten Klaten”**. Untuk itu kami mohon kesediaan Bapak/Ibu menjadi responden penelitian ini.

Semua jawaban Bapak/Ibu hanya akan digunakan untuk penulisan disertasi dan tidak akan berpengaruh terhadap hal-hal lain di luar disertasi ini dan segala kerahasiaan data responden beserta jawabannya dijamin oleh peneliti.

Atas bantuandankerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Tyastuti Sri Lestari

PROFIL RESPONDEN

1. No. Responden :
.....
2. Tanggal :
3. Jenis Kelamin : Laki-laki/ Perempuan *)
4. Pendidikan : SD/SMP/SLTA/D3/S1/S2/S3 *)
5. Usia Responden :
6. Pekerjaan :
7. Unsur : Perangkat Pemda/Kecamatan/LSM/Tokoh
Masyarakat/Warga Masyarakat/Pengusaha/Pedagang
/*)
8. Alamat :

*) pilih salah satu atau di isi

PETUNJUK PENGISIAN

Berilah tanda silang (x) pada alternatif jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu. Dimohon untuk menjawab dengan sejujur-jujurnya. Hal ini dimaksudkan untuk mendukung akurasi penelitian ini.

Contoh pengisian:

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan mendorong saya untuk meningkatkan kreatifitas agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan aman		X			

Jawaban adalah: S(Setuju), bobot 4

SS = Sangat Setuju = 5
S = Setuju = 4
KS = Kurang Setuju = 3
TS = Tidak Setuju = 2
STS= Sangat Tidak Setuju = 1

A. KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DESA (X₁)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<i>Transformasional</i>						
1	Pimpinan menyampaikan secara sederhana tentang rencana kerja dan mensosialisasikan (apa yang bisa dan harus dikerjakan)					
2	Pimpinan mampu membangun komunikasi dan suasana kerja kondusif					
3	Pimpinan mampu menselaraskan tugas dan pekerjaan disetiap unit kerja (kejelasan struktur tugas)					
4	Pimpinan mampu memberikan pertimbangan dan memberikan solusi pemecahan masalah					
5	Pimpinan mampu memberikan kesempatan kepada aparatur untuk mengungkapkan gagasannya					
<i>Transaksional</i>						
6	Pimpinan mampu menjadi panutan sehingga setiap arahannya dipatuhi					
7	Pemimpin menyampaikan apa yang harus dilakukan agar dapat dihargai atas pekerjaan					
8	Pimpinan mampu mengambil keputusan tegas dalam situasi apapun					
9	Pimpinan memberikan pengakuan/penghargaan atas pencapaian kinerja, perorangan maupun kelompok					
10	Pimpinan memberi perhatian terhadap perkembangan kualitas aparatur					

B. KOMPETENSI APARAT (X₃)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Pengetahuan						
11	Pegawai dapat berpikir analitis sebagai bentuk pengetahuan sehingga pelayanan menjadi efektif.					
12	Setiap pegawai mempunyai jiwa kepemimpinan dalam bekerja					
13	Setiap pegawai memiliki Kemampuan mengorganisir					
Keterampilan						
14	Pegawai adalah aparatur yang inovatif yang mendukung kualitas kerja yang dihasilkan.					
15	Pegawai kreatif dalam bekerja dan mendapat dukungan dari sesama aparatur.					
16	Pegawai bekerja secara efektif pada gilirannya					

	akan mendukung kualitas kerja yang dihasilkan.					
17	Pegawai bekerja secara efisien tentunya ini akan menghemat waktu, biaya dan tenaga yang dikeluarkan					
Perilaku/Sikap						
18	Pegawai adalah aparatur yang taat dan patuh pada aturan yang berlaku.					
19	Pegawai memiliki sikap yang jujur dalam bekerja.					
20	Pegawai memiliki sikap yang loyal terhadap pekerjaan dan organisasi.					

C. MOTIVASI (X₂)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<i>Fisiologis</i>						
21	Lapangan pekerjaan tersedia dan mencukupi kebutuhan sehari-hari					
22	Lapangan pekerjaan memberikan motivasi aparat/masyarakat untuk masa depan ekonomi yang lebih baik					
<i>Keamanan</i>						
23	Pimpinan atau badan usaha memberikan bantuan jika terjadi kecelakaan kerja					
24	Terdapat jaminan tidak akan di-PHK selama tetap menunjukkan prestasi dan tidak melakukan pelanggaran disiplin					
<i>Sosialisasi</i>						
25	Kerjasama kelompok dalam menyusun pekerjaan terasa lebih mudah dan menyenangkan					
26	Keadaan di tempat kerja atau keadaan teman sekantor membuat kondisi kerja terasa nyaman					
<i>Penghargaan</i>						
27	Mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja dan/atau pimpinan saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik					

28	Setiap orang mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam memberikan ide dan saran demi kemajuan badan usaha					
<i>Aktualisasi Diri</i>						
29	Pimpinan memberikan pelatihan-pelatihan kepada bawahan/masyarakat untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan					
30	Setiap orang/pegawai mendapat kesempatan untuk mendapat jabatan/posisi yang lebih tinggi					

D. PARTISIPASI MASYARAKAT (X4)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Komunikasi Intensif						
31	Komunikasi antara sesama warga masyarakat dengan pimpinan pemerintahan terjalin dengan baik					
32	Sistem dalam pemerintahan dengan sistem di luar pemerintahan terjadi komunikasi yang baik					
Iklim sosial, ekonomi, politik, dan budaya						
33	Kepercayaan diri warga masyarakat Kabupaten Klaten sangat baik					
34	Iklim ekonomi dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membangun Kabupaten Klaten					
35	Kebijakan pemerintah dapat meningkatkan partisipasi masyarakat dalam membangun Kabupaten Klaten					
36	Budaya masyarakat mendorong pembangunan Kabupaten Klaten					
Kesempatan untuk Berpartisipasi						
37	Lingkungan dalam pemerintahan mendorong terjadinya partisipasi					
38	Dalam mengambil keputusan menggunakan					

	asas musyawarah dalam mufakat					
Kebebasan untuk Berkarya dan Berkreasi						
39	Pemerintah memberi kebebasan kepada masyarakat untuk memberi gagasan atau idenya					
40	Adanya kemauan masyarakat dalam membangun Kabupaten Klaten					

E.EFEKTIVITAS PEMBERDAYAAN BUM DESA (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<i>Kehandalan</i>						
41	Efektivitas pemberdayaan badan usaha miik desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan evaluasi yang membangun.					
42	Efektivitas pemberdayaan badan usaha miik desa akan efektif apabila adanya sasaran dan tujuan yang jelas.					
43	Efektivitas pemberdayaan badan usaha miik desa akan efektif apabila pemberdayaan badan usaha miik desa dilakukan transparan.					
<i>Kualitas</i>						
44	Efektivitas pemberdayaan Bum Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan perencanaan yang efektif.					
45	Efektivitas pemberdayaan Bum Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan pengorganisasian yang efektif.					
46	Efektivitas pemberdayaan Bum Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan pengawasan yang terarah.					
47	Efektivitas pemberdayaan Bum Desa akan berkualitas apabila dilakukan dengan pengendalian yang efektif.					
<i>Ketepatan</i>						
48	Efektivitas pemberdayaan Bum Desa akan berkualitas apabila adanya upaya mencapai tujuan					
49	Efektivitas pemberdayaan Bum Desa akan tercapai apabila tepat dalam penggunaan biaya					
50	Efektivitas pemberdayaan Bum Desa akan tercapai apabila tepat waktu dalam pengelolaan					

Warning # 849 in column 23. Text: in_ID
 The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could not be mapped to a valid backend locale.
 FREQUENCIES VARIABLES=X1
 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		10-SEP-2019 08:43:54
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	164
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=X1 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet0]

Statistics

X1

N	Valid	164
	Missing	0
Mean		4,4000
Std. Error of Mean		,02850
Median		4,4000
Mode		4,40
Std. Deviation		,36504
Variance		,133
Range		2,30
Minimum		2,70
Maximum		5,00
Sum		721,60

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,70	1	,6	,6	,6
	3,70	3	1,8	1,8	2,4
	3,80	5	3,0	3,0	5,5
	3,90	7	4,3	4,3	9,8
	4,00	13	7,9	7,9	17,7
	4,10	12	7,3	7,3	25,0
	4,20	14	8,5	8,5	33,5
	4,30	17	10,4	10,4	43,9
	4,40	18	11,0	11,0	54,9
	4,50	17	10,4	10,4	65,2
	4,60	15	9,1	9,1	74,4
	4,70	13	7,9	7,9	82,3
	4,80	9	5,5	5,5	87,8
	4,90	6	3,7	3,7	91,5
	5,00	14	8,5	8,5	100,0
Total		164	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=X2

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Model		X1	
1	Correlations	X1	1,000
	Covariances	X1	,004

a. Dependent Variable: Y

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions	
				(Constant)	X1
1	1	1,997	1,000	,00	,00
	2	,003	24,222	1,00	1,00

a. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change			
1	,911 ^a	,830	,828	,14099	,830	392,202			

Model Summary^b

Model	Change Statistics		
	df1	df2	Sig. F Change
1	2	161	,000

a. Predictors: (Constant), DFFIT, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,593	2	7,797	392,202	,000 ^b
	Residual	3,201	161	,020		
	Total	18,794	163			

a. Dependent Variable: Y

Warning # 849 in column 23. Text: in_ID
 The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could not be mapped to a valid backend locale.

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X2
  /SAVE DFFIT.
```

Regression

Notes

Output Created		10-SEP-2019 09:00:33
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	164
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X2 DFF_1 /SAVE DFFIT.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,07
	Memory Required	2912 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
Variables Created or Modified	DFF_2	DFFIT

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,901 ^a	,811	,809	,14845

a. Predictors: (Constant), DFFIT, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,246	2	7,623	345,929	,000 ^b
	Residual	3,548	161	,022		
	Total	18,794	163			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), DFFIT, X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,658	,144		18,401	,000
	X2	,402	,033	,413	12,051	,000

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,2099	5,2362	4,3939	,30583	164
Std. Predicted Value	-3,871	2,754	,000	1,000	164
Standard Error of Predicted Value	,012	,047	,019	,008	164
Adjusted Predicted Value	3,1554	5,2502	4,3935	,30897	164
Residual	-,39008	,49006	,00000	,14753	164
Std. Residual	-2,628	3,301	,000	,994	164
Stud. Residual	-2,643	3,480	,001	1,006	164
Deleted Residual	-,39449	,54460	,00035	,15137	164
Stud. Deleted Residual	-2,693	3,608	,002	1,016	164
Mahal. Distance	,003	15,329	1,988	2,934	164
Cook's Distance	,000	,449	,009	,038	164
Centered Leverage Value	,000	,094	,012	,018	164

a. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,919 ^a	,844	,842	,13491

a. Predictors: (Constant), DFFIT, X3

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,864	2	7,932	435,790	,000 ^b
	Residual	2,930	161	,018		
	Total	18,794	163			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), DFFIT, X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,385	,125		19,150	,000
	X3	,462	,029	,504	16,197	,000

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,4534	5,1874	4,3939	,31197	164
Std. Predicted Value	-3,015	2,543	,000	1,000	164
Standard Error of Predicted Value	,011	,041	,017	,007	164
Adjusted Predicted Value	3,4371	5,1965	4,3937	,31410	164
Residual	-,39662	,37096	,00000	,13408	164
Std. Residual	-2,940	2,750	,000	,994	164
Stud. Residual	-2,959	2,767	,001	1,006	164
Deleted Residual	-,40193	,37565	,00017	,13728	164
Stud. Deleted Residual	-3,034	2,826	,001	1,013	164
Mahal. Distance	,019	14,285	1,988	2,723	164
Cook's Distance	,000	,123	,008	,018	164
Centered Leverage Value	,000	,088	,012	,017	164

a. Dependent Variable: Y

Warning # 849 in column 23. Text: in_ID
 The LOCALE subcommand of the SET command has an invalid parameter. It could not be mapped to a valid backend locale.

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT Y
  /METHOD=ENTER X4
  /SAVE DFFIT.
```

Regression

Notes

Output Created		10-SEP-2019 09:16:46
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet0
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	164
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X4 DFF_1 /SAVE DFFIT.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05
	Memory Required	2912 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
Variables Created or Modified	DFF_2	DFFIT

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,851 ^a	,724	,720	,17960

a. Predictors: (Constant), DFFIT, X4

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,601	2	6,800	210,831	,000 ^b
	Residual	5,193	161	,032		
	Total	18,794	163			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), DFFIT, X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,612	,119		30,340	,000
	X4	,192	,029	,275	6,596	,000

a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2,7504	5,0924	4,3939	,28886	164
Std. Predicted Value	-5,690	2,418	,000	1,000	164
Standard Error of Predicted Value	,014	,082	,023	,009	164
Adjusted Predicted Value	2,5023	5,0967	4,3921	,29938	164
Residual	-,40866	,94962	,00000	,17849	164
Std. Residual	-2,275	5,287	,000	,994	164
Stud. Residual	-2,290	5,938	,005	1,025	164
Deleted Residual	-,41394	1,19775	,00177	,19072	164
Stud. Deleted Residual	-2,321	6,699	,010	1,058	164
Mahal. Distance	,008	32,774	1,988	3,285	164
Cook's Distance	,000	3,071	,025	,240	164
Centered Leverage Value	,000	,201	,012	,020	164

a. Dependent Variable: Y

Regression

Notes

Output Created		10-SEP-2019 09:25:48
Comments		
Input	Data	D:\Sidang Tertutup\semua_rata.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	164
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		<pre> REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT Y /METHOD=ENTER X1 X2 X3 X4 DFF_3 /SAVE DFFIT. </pre>
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,06
	Memory Required	4880 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes
Variables Created or Modified	DFF_4	DFFIT

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	DFFIT, X2, X4, X1, X3 ^b	.	Enter
---	---------------------------------------	---	-------

- a. Dependent Variable: Y
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910 ^a	,829	,823	,14271

- a. Predictors: (Constant), DFFIT, X2, X4, X1, X3
b. Dependent Variable: Y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,576	5	3,115	152,970	,000 ^b
	Residual	3,218	158	,020		
	Total	18,794	163			

- a. Dependent Variable: Y
b. Predictors: (Constant), DFFIT, X2, X4, X1, X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,866	,173		4,995	,000
	X1	,310	,036	,333	8,627	,000
	X2	,097	,038	,100	2,530	,012
	X3	,338	,036	,369	9,351	,000
	X4	,066	,026	,095	2,522	,013

- a. Dependent Variable: Y

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3,5666	5,0949	4,3939	,30913	164
Std. Predicted Value	-2,676	2,268	,000	1,000	164
Standard Error of Predicted Value	,013	,078	,026	,009	164
Adjusted Predicted Value	3,5368	5,1011	4,3958	,31261	164
Residual	-,78777	,37646	,00000	,14050	164
Std. Residual	-5,520	2,638	,000	,985	164
Stud. Residual	-6,599	2,658	-,006	1,037	164
Deleted Residual	-1,12571	,38229	-,00195	,15754	164
Stud. Deleted Residual	-7,729	2,711	-,013	1,089	164
Mahal. Distance	,263	47,939	4,970	4,948	164
Cook's Distance	,000	3,113	,024	,243	164
Centered Leverage Value	,002	,294	,030	,030	164

a. Dependent Variable: Y

288	KARANGDOWO	TUMPUKAN	GUYUP RUKUN	3	2	2	1	1	2	9,16667	2	5,0	1	1	3	10,42	1	1	2	3,333	1	1	1	3,75	3	4	1	13,33	45,00000	DASAR
289	KARANGDOWO	TAMBAK	SETYA BUDI	4	3	2	1	1	2	10,83333	2	5,0	1	1	3	10,42	2	2	2	5	1	1	1	3,75	4	4	1	15	50,00000	TUMBUH
290	KARANGDOWO	MUNGGUNG	GUMBREGH	4	3	3	2	2	3	14,16667	4	10,0	2	1	3	12,5	2	2	3	5,833	1	1	1	3,75	4	4	1	15	61,25000	TUMBUH
291	KARANGDOWO	SENTONO	GEMAH RIPAH	4	4	4	4	2	3	17,50000	4	10,0	2	2	3	14,58	2	2	3	5,833	1	3	1	6,25	4	4	1	15	69,16667	TUMBUH
292	KARANGDOWO	KARANGWUNGI	MARGI MAKMUR	4	4	4	3	2	2	15,83333	4	10,0	2	1	3	12,5	2	2	3	5,833	1	1	1	3,75	4	4	1	15	62,91667	TUMBUH
293	KARANGDOWO	BABADAN	TANI MAJU	4	3	3	2	1	2	12,50000	3	7,5	1	1	3	10,42	2	2	3	5,833	1	3	1	6,25	4	4	2	16,67	59,16667	TUMBUH
294	KARANGDOWO	TEGALAMPEL	MAJU MAPAN	3	2	2	2	2	2	10,83333	3	7,5	1	1	3	10,42	2	2	3	5,833	1	1	1	3,75	3	3	1	11,67	50,00000	TUMBUH

610 542 504 438 265 485 ## 2429,82 423 ## 985,5 396 251 507 ## 2257 393 362 307 ## 910,3 225 319 226 ## 941,8 543 455 260 98 2011 9612,76 0
2,1 1,8 1,7 1,5 0,9 1,6 3 8,264694 1,4 0 3,352 1,3 0,9 1,7 1 7,676 1,3 1,2 1 1 3,096 0,8 1,1 0,8 1 3,203 1,8 1,5 0,9 0 6,839 32,696463

NO	ASPEK	DASAR	TUMBUH
1	KELEMBAGAAN	TUPOKSI BLM MAKSIMAL	TUPOKSI BERJALAN, (PENASEHAT, PENGAWAS, PELAKSANA OP).
2	ATURAN	PERDES, SK	AD-ART
3	USAHA	PASAR LOKAL	PASAR ANTAR DESA/KEC/KAWASAN
4	ASET/MODAL	KRG 200 JT. MODAL DESA	200 -500. KANTOR PINJAM. MODAL MASYA
5	PEMBUKUAN	BLM DILAKUKAN	SEDERHANA, MUSDES LPJ TAHUNAN
6	DAMPAK	PAD	PAD, MASY. PENYEDIAAN LAPANGAN KERJA,

KEMBANG	MAJU
KARYAWAN/STAF, KERJASAMA ANTAR DESA, PROGRAM KERJA	KERJASAMA, CHANELLING/INVESTASI
SOP & PERATURAN BUMDES	UNIT BADAN HUKUM
PASAR KABUPATEN/PROV, DUKUNGAN STAKEHOLER	GO PUBLIK (NAS-INTER)/DISTRIBUSI CABANG USAHA
500 -1 m, KANTOR PERMANEN. MODAL HIBAH/PHK KETIGA	LBH 1 m, INVESTASI
TERTIB, MUDES LPJ min 2 dlm setahun	AUDIT INEPENDEN
PENYEDIAAN LAPANGAN KERJA, PELYANAN MASY	PENDAPATAN/DAYA BL MASY MASY & PHK KETIGA

PENILAIAN KLASIFIKASI PERKEMBANGAN BUM Desa

NAMA BUM Desa
 DESA
 KECAMATAN
 KABUPATEN
 TANGGAL PENILAIAN

NO	PARAMETER	SKOR NILAI	HASIL PENILAIAN	TOTAL NILAI	NILAI MAKS	BOBOT PENILAIAN	NILAI AKHIR
		A	B	C	D	E	F = (C/D) X E
1	KELEMBAGAAN						
1.1	PROSES PENDIRIAN BUMDESA						
	1. Pendirian BUMDesa melalui Musdes dan tidak ada dokumen	1					
	2. Pendirian BUMDesa melalui Musdes, tanpa kajian usaha, pembentukan tim perumus dan tidak ada dokumen	2					
	3. Pendirian BUMDesa melalui persiapan/pembentukan tim perumus, Kajian Usaha, Musdes dan tidak didukung dokumen yang lengkap	3					
	4. Pendirian Bumdesa melalui persiapan/pembentukan tim perumus, Kajian Usaha, Musdes dan didukung dokumen yang lengkap	4					
1.2	STRUKTUR ORGANISASI						
	1. Penasehat, Pengawas dan Pelaksana Operasional belum terbentuk	1					
	2. Penasehat, Pengawas dan Pelaksana Operasional terbentuk sebagian	2					
	3. Penasehat, Pengawas dan Pelaksana Operasional sudah terbentuk	3					
	4. Penasehat, Pengawas dan Pelaksana Operasional sudah terbentuk dan memiliki karyawan/staf	4					
1.3	KEPENGURUSAN						
	1. Pengurus, belum ditetapkan dengan SK Kades	1		0	24	20	0
	2. Pengurus ditetapkan SK Kades tapi belum melaksanakan kegiatan	2					
	3. Pengurus (ditetapkan dengan SK Kades) sudah melaksanakan kegiatan sebagian	3					
	4. Pengurus (ditetapkan dengan SK Kades) sudah melaksanakan kegiatan seluruhnya sesuai job deskripsi.	4					
1.4	TUPOKSI						
	1. Tupoksi belum dijalankan oleh Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional	1					
	2. Tupoksi hanya dijalankan oleh salah satu organ struktur organisasi (Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional)	2					
	3. Tupoksi hanya dijalankan oleh dua organ struktur organisasi (Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional)	3					
	4. Semua organ struktur organisasi (Penasehat, Pengawas dan Pelaksana operasional) sudah menjalankan tupoksi secara benar	4					
1.5	KERJASAMA						
	1. BUMDesa belum melaksanakan kerjasama	1					
	2. BUMDesa melakukan kerjasama antar Desa atau dengan pihak ke tiga	2					
	3. BUMDesa melakukan kerjasama antar Desa atau dengan pihak ke tiga untuk pengembangan usaha	3					
	4. BUMDesa melakukan kerjasama antar Desa dan pihak ke tiga untuk pengembangan usaha	4					
1.6	PROGRAM KERJA						
	1. Tidak ada program kerja	1					
	2. Memiliki program kerja tapi tidak dilaksanakan	2					
	3. Ada program kerja dan dilaksanakan sebagian	3					
	4. Ada program kerja dan sudah dilaksanakan semuanya	4					
2	ATURAN/LEGALITAS						
2.1	PERATURAN BUMDES						
	1. Bumdesa hanya memiliki Perdes dan SK Kades	1					

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. KETERANGAN PERORANGAN

- 1 Nama Lengkap : Tyastuti Sri Lestari, S.Si, M.M
- 2 NIP : 1408206
- 3 Unit Kerja : Rektorat
- 4 Jabatan :
- 5 Pangkat dan Golongan :
- 6 Jabatan Struktural Staf : Koor Spri Pimpinan
- 7 Alumni Perguruan Tinggi : Universitas Indonesia, Universitas Gunadarma
- 8 Fakultas/Jurusan : Mipa/Matematika, Magister Manajemen
Keuangan Asuransi
- 9 Alamat Perguruan Tinggi : Salemba Raya - Jakarta, Kenari Raya-Jakarta
- 10 Tempat Lahir : Jakarta
- 11 Tanggal Lahir : 27 Maret 1967
- 12 Jenis Kelamin : Wanita
- 13 Agama : Islam
- 14 Status perkawinan : Kawin
- 15 Alamat Rumah
 - a. Jalan : Wijayakusuma no 52
 - b. Kelurahan/ Desa : Jatiwaringin
 - c. Kecamatan : Pondok Gede
 - d. Kabupaten/Kota : Bekasi
 - e. Propinsi : Jawa Barat
- 16 Alat Penghubung : -
 - a. Telp /Fax Rumah
 - b. HP : 082177427836
 - c. e-mail : tyas.ismono@gmail.com
 - d. Sos Med Lainnya : -



II. PENDIDIKAN

PENDIDIKAN DALAM NEGERI / LUAR NEGERI

NO	INSTITUSI PENDIDIKAN	JENJANG	JURUSAN	STTB / TANDA LULUS/ IJAZAH / TAHUN	TEMPAT	SUMBER DANA (BEASISWA / MANDIRI)
1	SD Marsudirini	SD	-	Berijazah/Lulus/1980	Jakarta	Mandiri
2	SMP Immaculata /Marsudirini	SMP	-	Berijazah/Lulus/1983	Jakarta	Mandiri
3	SMA Fons Vitae/ Marsudirini	SMA	IPA	Berijazah/Lulus/1986	Jakarta	Mandiri
4	Universitas Indonesia	S1	Matemati ka	Berijazah/Lulus/1992	Jakarta	Mandiri
5	Universitas Gunadarma	S2	Magister Manajem en	Berijazah/Lulus/1999	Jakarta	Bea Siswa
6	Universitas Satyagama	S3	Manajem en Ilmu Pemerint ahan	Sedang berlangsung	Jakarta	Bea Siswa

III. RIWAYAT PEKERJAAN

(Pada saat di UBHARA JAYA atau sebelum di UBHARA JAYA)

NO	NAMA LEMBAGA/ PERUSAHAAN / INSTITUSI	BIDANG / UNIT	JABATAN	MENJABAT DARI TH... S/D TH....
1	Universitas Gunadarma	Pendidikan	Dosen tidak tetap	1992 - 2007
2	Universitas Jayabaya	Pendidikan	Dosen tidak tetap	1992 - 2007
3	Sekolah Tinggi Ilmu Komputer Jakarta	Pendidikan	Dosen tidak tetap	1992 - 2000
4	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Fakultas Teknik	Dosen Tetap	1998 - sekarang
5	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	SPI	Ses SPI	Agustus 2014 - April 2015
6	Universitas Bhayangkara Jakarta Raya	Rektorat	Koor Spri	April 2015 - sekarang

IV. KETERANGAN KELUARGA

SUAMI (Alm)

Wiweko Ismono, S.E, S.H, M.Si

ANAK

NO	NAMA	TEMPAT TANGGAL LAHIR	PENDIDIKAN	KETERANGAN
1.	Hana Kamila Adiningtyas	Bekasi/16 Oktober 1994	S1	Lulus
2.	M. Aziz Adityoputro	Bekasi/21 April 1998	SMA	Lulus
3.	Danish Athari	Jakarta/06 November 2008	SD	Kelas IV

ORANG TUA DAN MERTUA

ORANG TUA	NAMA
Bapak Kandung	Waluyo Sunarto
Ibu Kandung	Suningtias
Bapak Mertua	Suparno
Ibu Mertua	Wasini