

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan penetapan Undang-Undang No.6 Tahun 2014 tentang desa memberikan perubahan orientasi dalam penyelenggaraan pemerintahan desa dengan memberikan kewenangan otonomi yang lebih luas kepada pemerintah desa. Selain itu dalam UU No. 6 Tahun 2014 tersebut pemerintah desa diberikan kewenangan yang lebih luas dalam hal pemberdayaan dan pengembangan ekonomi masyarakat di desa sesuai dengan potensi serta peluang dan kemampuan yang dimiliki oleh desa tersebut. Namun dengan berbagai alasan baik prosedur administrasi dan kelayakan ekonomis masih banyak desa-desa di Indonesia kurang memberikan perhatian secara sungguh-sungguh untuk membentuk lembaga ekonomi desa tersebut. Sehingga banyak sekali potensi ekonomi desa-desa tidak dapat dimanfaatkan secara optimal oleh desa untuk peningkatan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Menurut Pasal 1 Angka (6) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) merupakan badan usaha dengan sebagian besar atau seluruh permodalan atas milik suatu desa dengan cara menyertakan dengan cara langsung dengan bersumber dari potensi desa yang telah terpisahkan yang digunakan dengan tujuan untuk jasa pelayanan, pengelolaan aset, serta usaha-usaha yang lain dengan tujuan sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. BUMDesa adalah sebuah badan usaha dengan dibangun serta kepemilikan suatu desa yang perannya diharapkan mampu dalam membantu serta mengupayakan

masyarakat dalam pemenuhan kebutuhan setiap harinya, menambah wawasan masyarakat desa, serta menjadi peluang usaha ataupun lapangan pekerjaan. Dengan pendirian BUMDesa pada suatu desa diharapkan mampu dalam mengupayakan, memperkuat dan meningkatkan perekonomian di kawasan perdesaan atas kebutuhan dan pengoptimalan energi suatu desa.

Menurut Pasal 7 Angka (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa, menyatakan bahwa BUMDesa didirikan oleh 1 (satu) desa berdasarkan musyawarah desa dan pendiriannya ditetapkan dengan peraturan desa. Dalam pasal 8 angka (1) menyatakan BUM Desa/ BUMDesa bersama memperoleh status badan hukum pada saat diterbitkannya sertifikat pendaftaran secara elektronik dari menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang hukum dan hak asasi manusia. Ini artinya keberadaan BUMDesa saat ini sangat strategis dan memiliki ruang yang sangat luas dalam mengembangkan potensi desa guna mensejahterakan masyarakat.

BUMDesa di Indonesia merupakan suatu kelembagaan usaha berbadan hukum yang resmi dibentuk oleh pemerintah guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju desa mandiri. Usaha pada banyak BUMDesa di Indonesia khususnya BUMDesa di kecamatan Tejakula menjalankan berbagai jenis usaha, antara lain dibidang jasa, simpan pinjam, perdagangan serta jenis usaha lainnya sesuai potensi yang dimiliki oleh desa. Memaknai pentingnya keberadaan lembaga ini, untuk menunjang pelayanan serta kinerja yang optimal dalam menjalankan usahanya dibutuhkan pengelola yang memiliki keterampilan dan kecakapan dalam manajemen usaha, agar terwujud tujuan didirikannya BUMDesa tersebut.

Tabel 1. 1 Data Pemeringkatan BUMDesa Kecamatan Tejakula

| No | Nama BUMDesa | Data Pemeringkatan BUMDesa Kecamatan Tejakula | | |
|----|--------------------------------|---|----------------|------------|
| | | Nama Desa | Skor Penilaian | Kategori |
| 1 | BUMDesa Samirana | Sembiran | 92 | maju |
| 2 | BUMDesa Bondalem Sejahtera | Bondalem | 86 | maju |
| 3 | BUMDesa Kencana Bumi Sejahtera | Pacung | 92 | maju |
| 4 | BUMDesa Teja Kusuma | Tejakula | 87 | maju |
| 5 | BUMDesa Giri Sari Kencana | Madenan | 79 | berkembang |
| 6 | BUMDesa Kertha Sari Waringin | Julah | 82 | berkembang |
| 7 | BUMDesa Giri Segara | Les | 84 | berkembang |
| 8 | BUMDesa Widya Arta Wiguna | Penuktukan | 89 | maju |
| 9 | BUMDesa Kerta Jana | Sambirenteng | 84 | berkembang |
| 10 | BUMDesa Giri Artha | Tembok | 82 | berkembang |

Sumber: Data Pemeringkatan BUMDesa Tahun 2024 Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi.

Berdasarkan data pemeringkatan BUMDesa di atas bisa dipastikan bahwa setiap desa yang ada di kecamatan Tejakula memiliki BUMDesa dan beroperasi. Adapun aspek penilaian yang dilakukan oleh Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi adalah melakukan penilaian berdasarkan dari kelembagaan, manajemen, usaha, kemitraan, permodalan, administrasi dan manfaat yang diterima oleh masyarakat di desa tersebut dengan adanya BUMDesa. Dalam penilaian pemeringkatan BUMDesa dibagi menjadi empat kategori yaitu perintis (30–54), pemula (55–69), berkembang (70-84) dan kategori maju (85-98). Melihat dari 10 (sepuluh) desa yang ada di kecamatan Tejakula ada 5 (lima) desa masuk dalam kategori maju dengan skor penilaian dari 86 – 92 poin adapun desa tersebut yaitu, BUMDesa Samirana desa Sembiran, BUMDesa Bondalem Sejahtera desa Bondalem, BUMDesa Kencana Bumi Sejahtera desa Pacung, BUMDesa Teja Kusuma desa Tejakula, BUMDesa Widya Arta Wiguna desa Penuktukan. Kemudian 5 (lima) desa di kecamatan Tejakula masuk dalam kategori berkembang dengan skor penilaian 79 - 84 antara lain, BUMDesa Giri Sari Kencana desa Madenan,

BUMDesa Kertha Sari Waringin desa Julah, BUMDesa Giri Segara desa Les, BUMDesa Kerta Jana desa Sambirenteng, BUMDesa Giri Artha desa Tembok. Jika melihat data tersebut artinya kualitas kinerja BUMDesa yang ada di kecamatan Tejakula beroperasi dengan optimal dan memberi manfaat kepada masyarakat di desanya. Secara teori kualitas kinerja karyawan bisa diukur berdasarkan KPI (*Key Performance Indicator*), *Balanced Scorecard*, visualisasi data kinerja dan dengan kuisioner. Pengukuran kualitas kinerja karyawan BUMDesa harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Peneliti juga melakukan penelitian dengan mengamati data laporan keuangan dan mewawancarai langsung pengelola di masing - masing BUMDesa yang ada di kecamatan Tejakula. Dari penelitian tersebut ditemukan adanya piutang yang tidak tertagih dari tahun ke tahun yang begitu besar dari usaha – usaha yang dijalankan BUMDesa dan hal ini terjadi disetiap BUMDesa yang ada di kecamatan Tejakula, jika melihat lamanya tagihan tersebut bisa dikategorikan sebagai kategori tagihan macet atau kredit macet. Menurut Nida (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kredit dapat dikatakan macet yaitu apabila telah memenuhi kriteria ada suatu tagihan angsuran tetap atau dengan bunga kredit yang tagihannya lebih dari 270 hari, kerugian operasional ditutup dengan pinjaman baru dan dokumentasi kredit/ jaminan tidak ada. Selain itu, jika dilihat BUMDesa di kecamatan Tejakula Sebagian besar merupakan BUMDesa penerima program Gerbang Sadu Mandara (GSM) tahun 2013. Dimana BUMDesa ini berdiri dengan modal yang diberikan dari dana APBD Propinsi Bali senilai satu miliar rupiah per masing-masing BUMDesa. Adapun desa penerima GSM tersebut antara lain, desa Pacung, desa Julah, desa Bondalem, desa Tejakula, desa Les, desa Sembiran, desa

Sambirenteng dan desa Tembok. Kemudian desa Madenan dan desa Penuktukan mendirikan BUMDesa tahun 2017 dengan modal ratusan juta bersumber dari APBDesa. Merujuk perkembangan omset berbanding dengan tagihan piutang di BUMDesa, terjadi permasalahan pada penagihan retribusi atau kredit pada usaha BUMDesa yang mengakibatkan adanya tagihan piutang pada usaha BUMDesa tersebut yang bahkan pada salah satu BUMDesa dengan kategori maju tagihan piutangnya melebihi dari omset. Pengelolaan modal awal perusahaan dan tingginya nilai piutang yang tidak tertagih mengasumsikan kualitas kinerja karyawan dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan yang diberikan belum optimal. Piutang yang belum tertagih, bisa menjadi masalah besar untuk keberlangsungan usaha karena efektivitas biaya yang digunakan belum menghasilkan keuntungan maksimal.

Peneliti melihat fenomena pengelolaan BUMDesa di kecamatan Tejakula, dimana inovasi dan *branding* yang dilakukan oleh pemerintah desa atau pengelola BUMDesa selama ini kurang efektif. Belum lagi dalam memaksimalkan pemanfaatan modal awal atau inventasi. Dimana hal ini tidak berdampak langsung terhadap perkembangan jumlah pendapatan dari usaha BUMDesa tersebut. Ketika peneliti melakukan perjalanan ke beberapa desa, peneliti menemukan ada BUMDesa yang belum melakukan aktifitas pelayanan, padahal saat itu sudah menunjukkan pukul 08.00 wita. Selain itu berdasarkan laporan dari masyarakat, jam pelayanan pada BUMDesa tersebut juga kurang jelas bergantung dari pengelolanya. Unikny ada jawaban senada dari Pengelola BUMDesa desa Sambirenteng, BUMDesa desa Les dan BUMDesa desa Tejakula, secara kompak mereka menyatakan kesulitan dalam mengelola karyawan pada BUMDesa, hal ini

dikarenakan kurangnya minat masyarakat untuk mau bekerja di BUMDesa. Jika terlalu tegas atau keras ke karyawan maka tanpa ragu karyawan keluar dan mencari pekerjaan lain artinya tidak ada loyalitas dari pekerja. Keluar masuknya karyawan sangat sering terjadi pada BUMDesa. Ketika karyawan menunjukkan loyalitas dalam bekerja, mereka akan melaksanakan tugas secara optimal dan penuh kesadaran tanpa paksaan, sehingga dapat meminimalkan potensi penyimpangan yang merugikan organisasi serta turut berkontribusi dalam peningkatan kinerja BUMDesa. Motivasi dari luar maupun dari dalam merupakan perhatian utama bagi peningkatan kinerja walaupun seorang individu mampu bekerja dan memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas, karyawan mungkin tidak berkinerja optimal jika dukungan atau kompensasi yang tidak sebanding (Nurul *et al.*, 2023).

Kemajuan BUMDesa berdasarkan hasil dari wawancara peneliti dengan pengelola BUMDesa di kecamatan Tejakula menemukan fakta kurang optimalnya kinerja pada karyawan padahal pengelola sudah berupaya meningkatkan penghasilan dan memberi tunjangan kerja, ditambah lagi dengan kompleksnya usaha yang dilakukan oleh BUMDesa, seperti dibidang keuangan atau simpan pinjam, jasa pelayanan air bersih, perdagangan dan usaha lainnya. Budaya kerja juga penting dipahami semua individu dalam organisasi hal ini menyangkut sistem kerja yang berasal dari pimpinan ataupun rekan kerja yang dilandasi oleh pandangan hidup yang nantinya akan membuat karyawan memiliki rasa nyaman saat bekerja Lingkungan kerja yang dibangun dengan budaya positif mendorong karyawan untuk bekerja dengan rasa nyaman, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan Perusahaan (Jodie *et al.*, 2023). Pegawai dengan jiwa yang sudah termotivasi dalam bekerja atau memiliki motivasi kerja, cenderung melakukan

pekerjaannya sesuai aturan yang berlaku pada organisasi serta mematuhi segala ketentuan waktu atau jadwal yang sudah ditentukan, membutuhkan sedikit monitoring serta membentuk suasana kerja yang kondusif dalam bekerja agar kinerja karyawan bisa menjadi optimal (Febrina, 2022).

Penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui bagaimana cara yang paling tepat agar kinerja karyawan BUMDesa bisa dioptimalkan guna mencapai tujuan dari didirikannya BUMDesa tersebut. Maka dalam penelitian ini, peneliti akan menguji atau melakukan analisis sejauh mana pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, serta motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa di wilayah Kecamatan Tejakula. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu pedoman tambahan nantinya dalam menyusun strategi manajemen yang lebih efektif untuk mengoptimalkan kinerja karyawan BUMDesa secara menyeluruh, yang pada nantinya mampu menghasilkan dampak positif terhadap kemajuan kesejahteraan masyarakat desa.

1.2 Identifikasi Masalah

Pandangan peneliti terhadap BUMDesa di kecamatan Tejakula memiliki permasalahan berkaitan pengelolaan BUMDesa, dikarenakan banyaknya usaha yang dijalankan yang mengakibatkan kurang optimalnya kinerja pada karyawan. Dari uraian latar belakang di atas adapun identifikasi masalah yang dapat peneliti kumpulkan antara lain:

- 1) Kurang optimalnya penggunaan modal investasi awal, hal ini bisa dilihat dari modal awal yang diberikan diawal senilai satu miliar rupiah tetapi perkembangan omset cenderung kurang optimal bahkan ada yang menurun dan pendapatan pertahunnya tidak sampai satu miliar, padahal berdasarkan

penelitian rata- rata BUMDesa di kecamatan Tejakula sudah beroperasi lebih dari sepuluh tahun.

- 2) Terjadinya masalah pengelolaan piutang, dengan adanya piutang yang jauh lebih besar dari omset, atau adanya nilai piutang yang tetap nilainya tiap tahun, menandakan terjadinya kesulitan pengelola dalam menagih piutang atau melakukan penjualan kredit. Piutang yang tidak tertagih bisa memengaruhi likuiditas perusahaan, karena dana yang seharusnya dapat digunakan untuk operasional jadi terhambat.
- 3) Kebijakan yang belum optimal, hal ini dapat dilihat dari adanya kekurangan dalam pengembangan kebijakan, panjangnya mekanisme pengambilan suatu keputusan dan kebijakan, serta adanya loyalitas kerja yang kurang dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil pengamatan sementara menunjukkan bahwa BUMDesa perlu meningkatkan kebijakan - kebijakan yang berorientasi pada masyarakat, meningkatkan pengembangan kebijakan yang berorientasi pada kualitas, dan meningkatkan pengembangan kebijakan yang berorientasi pada efisiensi dan peningkatan loyalitas pekerja. Untuk itu perlu rasanya diciptakan suatu Budaya Perusahaan yang tepat dan mengandung nilai – nilai dari kehidupan bermasyarakat yang menunjukkan bahwa BUMDesa di kecamatan Tejakula mampu memiliki kualitas pelayanan yang lebih baik.

Dari hasil pengamatan peneliti terhadap pelanggan menunjukkan bahwa BUMDesa perlu meningkatkan motivasi kerja agar dapat bekerja lebih efisien dan efektif menangani tingginya nilai piutang yang tidak tertagih. Hal ini bertujuan guna meningkatkan kepastian pelayanan kepada masyarakat. Selain itu dengan adanya

motivasi kerja yang maksimal harapannya kualitas kinerja karyawan BUMDesa juga akan meningkat.

1.3 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah pada penelitian ini, nantinya akan menguji permasalahan pada variabel yang berhubungan dengan pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun subjek penelitian ini akan dibatasi pada pengelola dan karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula.

1.4 Rumusan Masalah

Merujuk terhadap uraian latar belakang, identifikasi masalah dan pembatasan masalah sebelumnya, peneliti dapat merumuskan permasalahan yang muncul sebagai berikut :

- 1) Apakah budaya kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula?
- 3) Apakah karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula?
- 4) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula?
- 5) Apakah budaya kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja secara bersamaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji dan menganalisa permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya yaitu untuk:

- 1) menguji pengaruh budaya kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula, kabupaten Buleleng;
- 2) menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula, kabupaten Buleleng;
- 3) menguji pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula, kabupaten Buleleng;
- 4) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula, kabupaten Buleleng.
- 5) menguji pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja secara Bersama-sama terhadap kinerja karyawan BUMDesa di kecamatan Tejakula, kabupaten Buleleng.

1.6 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat Teoritis:

Penelitian ini bermanfaat guna menambah wawasan dibidang ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian ini juga sebagai syarat guna menyelesaikan Pendidikan Program Pascasarjana Program Studi S2 Ilmu Manajemen. Secara akademik, dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

2) Manfaat Praktis:

Penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi pemerintah desa, sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan terhadap bagaimana mengkondisikan pengaruh budaya kerja, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

1.7 Penjelasan Istilah

Penelitian ini, mengandung istilah yang memiliki makna khusus yang perlu dijelaskan agar memudahkan pemahaman pembaca terhadap konteks penelitian. Berikut adalah penjelasan istilah-istilah yang relevan dalam penelitian ini.

- 1) Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa): merupakan suatu asset lembaga usaha yang secara resmi dimiliki oleh desa guna meningkatkan potensi yang dimiliki desa tersebut dengan mengedepankan kebersamaan dan pemberdayaan masyarakat desa.
- 2) Gerbang Sadu Mandara (GSM) : merupakan program/kegiatan yang menempatkan upaya penanggulangan kemiskinan dan pengangguran serta pengurangan ketimpangan pembangunan antar wilayah. Program ini dilakukan dengan memberikan kewenangan pada desa untuk membangun Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) dengan diberikan bantuan modal senilai Rp. 1.020.000.000,- (satu miliar dua puluh juta) ke tiap desa.
- 3) Kinerja karyawan : hasil kerja petugas BUMDesa diukur berdasarkan tingkat keberlanjutan usaha yang ada didalamnya, selain itu kualitas layanan usaha juga harus menjadi acuan guna terwujudnya tujuan dari dibangunnya BUMDesa tersebut.

- 4) Budaya kerja : dalam pelaksanaannya budaya kerja terletak pada kebiasaan, rutinitas dan hal – hal yang diyakini serta dikembangkan menjadi norma atau dasar dalam melaksanakan tugas pada BUMDesa, biasanya secara tertulis maupun lisan.
- 5) Lingkungan kerja : keadaan dimana tempat atau lingkungan yang mempengaruhi orang – orang dalam berperilaku secara langsung maupun tidak langsung.
- 6) Karakteristik pekerjaan : aspek karakteristik petugas BUMDesa mencakup atribut-atribut tugas yang dilakukan dalam pengelolaan dan penanganan usaha seperti tanggung jawab, variasi tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pelaksanaan pekerjaan tersebut.
- 7) Motivasi kerja : keberlanjutan usaha BUMDesa mengacu pada tingkat semangat, dedikasi, dan komitmen petugas dalam melakukan tugas-tugas terkait pengelolaan setiap unit usaha.

1.8 Asumsi Penelitian

Penelitian ini, memiliki beberapa asumsi yang menjadi dasar bagi penyelenggaraan penelitian dan hasil yang mungkin diharapkan. Berikut adalah beberapa asumsi yang mendasari penelitian ini:

- 1) Kinerja karyawan BUMDesa bisa optimal jika didukung oleh fasilitas yang memadai, memiliki nilai-nilai organisasi yang dijadikan dasar dalam budaya organisasi serta berada pada lingkungan yang menunjang untuk berprestasi.
- 2) Karakteristik pekerjaan dan motivasi kerja pada setiap karyawan BUMDesa juga harus dibangun guna meningkatkan loyalitas dan integritas karyawan dalam menjalankan tugas – tugas yang diberikan. Dengan meningkatnya

motivasi kerja pada karyawan dimungkinkan kinerja juga akan semakin optimal.

1.9 Rencana Publikasi

Pada rangka pencapaian akademik, mahasiswa program Magister (S2) Program Pascasarjana Undiksha diwajibkan menyusun tesis dan artikel ilmiah. Artikel ilmiah sebagai salah satu produk tesis yang perlu dipublikasi baik di jurnal nasional maupun internasional.

Guna pemenuhan syarat akademik program magister, penelitian ini akan diwujudkan menjadi artikel ilmiah. Rencana untuk diterbitkan dalam jurnal terakreditasi SINTA 3 yakni IJEDR (*International Journal Economics Development Research*) (<https://journal.yrpiaku.com/index.php/ijedr>)

