

**PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDIRIAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDesa) TERHADAP
MANAJEMEN BUMDesa DALAM MEWUJUDKAN
EFEKTIFITAS BUMDesa DI KABUPATEN GARUT**

***THE INFLUENCE OF IMPLEMENTATION ON
ESTABLISHING VILLAGE'S CORPORATION TOWARD
VILLAGE CORPORATION MANAGEMENT TO ACHIEVE
VILLAGE CORPORATION EFFECTIVITY IN GARUT
REGENCY***

T E S I S

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh
Gelar Magister Sains Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Program Pascasarjana Universitas Garut

Oleh:
RIKSA RAESALAT
NIM: 24091116021



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS GARUT
2018**

LEMBAR PENGESAHAN

**PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDIRIAN
BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDesa) TERHADAP
MANAJEMEN BUMDesa DALAM MEWUJUDKAN
EFEKTIFITAS BUMDesa DI KABUPATEN GARUT**

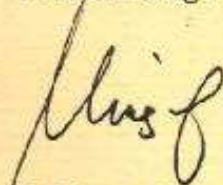
***THE INFLUENCE OF IMPLEMENTATION ON ESTABLISHING
VILLAGE'S CORPORATION TOWARD VILLAGE CORPORATION
MANAGEMENT TO ACHIEVE VILLAGE CORPORATION
EFFECTIVITY IN GARUT REGENCY***

Oleh:
RIKSA RAESALAT
NPM. 24091116021

Garut, Mei 2018

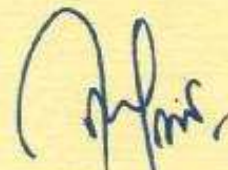
Menyetujui,

Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, M.Si

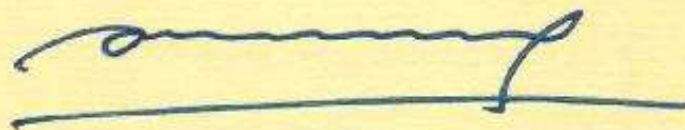
Pembimbing II



Dr. H. Hilmi Aulawi, MT

Mengetahui :

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Garut,



Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS.

**LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN
SIDANG TESIS**

Nama : Riksa Raesalat
NPM : 24091116021
Judul : Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian Badan usaha
Milik Desa (BUMDesa) Terhadap Manajemen BUMDesa Dalam Mewujudkan
Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut

Telah melakukan perbaikan sidang tesis berdasarkan hasil sidang pada:

Hari : Jum'at
Tanggal : 13 April 2018

Menyetujui perbaikan Tesis tersebut:

Komisi Pembimbing:

1. Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, MS
2. Dr. H. Hilmi Aulawi, MT

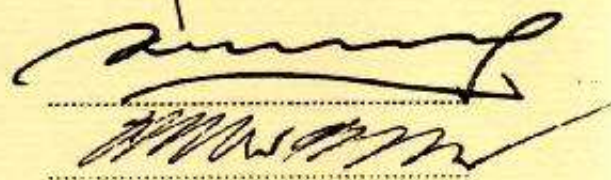
Penguji:

1. Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS.
2. Prof. Dr. H. Endang Soetari, MS



.....

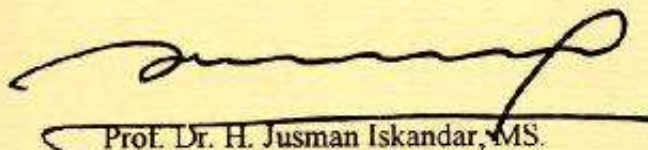
.....



.....

.....

Mengetahui:
Direktur Program Pascasarjana
Universitas Garut



Prof. Dr. H. Jusman Iskandar, MS.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis saya yang berjudul “**Pengaruh Implementasi Kebijakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Terhadap Manajemen BUMDesa Dalam Mewujudkan Efektifitas BUMDesa Di Kabupaten Garut**”, beserta isinya adalah karya saya sendiri tanpa ada di dalamnya bagian yang merupakan jiplakan atau pengutipan dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku di kalangan masyarakat ilmiah.

Saya bersedia mempertanggungjawabkan pernyataan saya ini sesuai dengan ketentuan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini atau dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan dalam keadaan sehat jasmani dan rohani.

Garut, Mei 2018

Materai 6000

RIKSA RAESALAT
NPM: 24091116021

ABSTRAK

Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Terhadap Manajemen BUMDesa Dalam Mewujudkan Efektifitas BUMDesa Di Kabupaten Garut
RIKSA RAESALAT, NPM: 24091116021
Program Pascasarjana Universitas Garut

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa Terhadap Manajemen BUMDesa Dalam Mewujudkan Efektifitas BUMDesa Di Kabupaten Garut. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode eksplanasi dengan teknik evaluasi. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 244 orang yang terdiri dari Direktrur/kepala BUMDesa yang ada di Kabupaten Garut. Teknik analisis data untuk menjawab hipotesis penelitian adalah analisis statistik dengan model analisis jalur (*path analysis*).

Pengujian terhadap hipotesis utama menunjukkan hasil signifikan dengan nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yakni $3,1364 > 1,9699$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap Manajemen BUMDesa Dalam Mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut, dengan nilai pengaruh relatif cukup kuat sebesar 36,78% sedangkan pengaruh di luar variabel yang diteliti (*epsilon*) adalah sebesar 63,22%. Pengujian pada sub-sub hipotesis menunjukkan bahwa variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh terhadap Manajemen BUMDesa sebesar 24,34% dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $8,8828 > 1,9699$. Kemudian variabel variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap Efektifitas BUMDesa sebesar 4,68% dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $3,1364 > 1,9699$, dan variabel Manajemen BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap Efektifitas BUMDesa sebesar 6,61% dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yakni $3,3075 > 1,9699$.

Temuan permasalahan dalam penelitian ini, dalam hal variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa, yaitu: Masih terbatasnya kemampuan yang dimiliki oleh para staff untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan pihak eksternal. Dalam manajemen BUMDesa temuan permasalahannya adalah Pengelola Oprasional BUMDesa belum sepenuhnya dapat menyusun capaian target penjualan produk tiap unitnya setiap 3 bulan sekali, Belum seluruhnya BUMDesa yang ada menetapkan program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar manajemen BUMDesa berjalan efektif. Hal itu kembali lagi pada kurangnya pemahaman para pengelola operasional BUMDesa pada capaian target dari program yang disusun dan direncanakan. serta temuan dari variabel efektifitas BUMDesa yaitu Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam manajemen BUMDesa masih belum optimal.

Kata kunci: *Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa, Manajemen BUMDesa, Efektifitas BUMDesa.*

ABSTRACT

The Influence Of Implementation On Establishing Village's Corporation Toward Village Corporation Management To Achieve Village Corporation Effectivity In Garut Regency

RIKSA RAESALAT, NPM: 24091116021

Post-graduate Program of Garut University

The research purpose is to analyse the influence of BUMDesa establishment policy implementation towards BUMDesa management in creating BUMDesa effectiveness in Garut district. The research method used is explanation method with evaluation technique. The respondents of this research are 244 people consisting the head/ director of BUMDesa in Garut district. Data analysis technique used to answer the research hypothesis is statistical analysis with path analysis model.

Main hypothesis testing showed significant result with $F_{\text{observed}} > F_{\text{critical}}$ $3,1364 > 1,9699$ hence, it can be concluded that BUMDesa establishment policy implementation influenced significantly towards BUMDesa management in creating BUMDesa effectiveness in Garut district, with the influence value relatively strong; 36,78% meanwhile, the influence outside researched variable (epsilon) is 63,22%. Sub-hypothesis testing showed that BUMDesa establishment policy implementation variable has influence towards BUMDesa management with the percentage of 24, 34% with $t_{\text{observed}} > t_{\text{critical}}$ $8, 8828 > 1, 9699$. For the BUMDesa establishment policy implementation variables has significant influence towards BUMDesa effectiveness with the percentage of 4,68% with $t_{\text{observed}} > t_{\text{critical}}$; $3,1364 > 1,9699$, and BUMDesa management influenced significantly towards BUMDesa effectiveness with the percentage of 6,61% with $t_{\text{observed}} > t_{\text{critical}}$; $3,3075 > 1,9699$.

The problem findings of this research is on BUMDesa establishment policy implementation; the limited employees' skill to implement cooperation rules with external parties. On BUMDesa management; BUMDesa operational managers still cannot design the product sale target goal in each unit for every three months optimally, Not all of the existing BUMDesa set programs that will be implemented effectively in order to achieve the goal for BUMDesa management to be more effective. This issue rooted from the managers who still lack of comprehension about the goal target of the set programs that have been established. The problem finding from BUMDesa effectiveness variable is the program implementation procedure determination Level in BUMDesa management still not optimal.

Keywords : *BUMDesa establishment policy implementation, BUMDesa management, BUMDesa effectiveness*

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Illahi Rabbi yang telah memberikan limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dalam rangka Mengikuti sidang pada Program Pascasarjana Universitas Garut yang berjudul “**Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) Terhadap Manajemen BUMDesa Dalam Mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut**”.

Tesis ini diajukan sebagai salah satu persyaratan dalam Sidang pada Program Pascasarjana bidang kajian Administrasi Negara. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan.

Dalam kesempatan ini, dengan segala kerendahan hati perkenankan penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada:

Pertama, Bapak Rektor Universitas Garut yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu pada Program Pascasarjana Ilmu Administrasi Negara Universitas Garut dan memberikan dorongan untuk menyelesaikan Tesis ini.

Kedua, Bapak Prof. Dr .H. Jusman Iskandar, MS., selaku Direktur Pascasarjana Universitas Garut yang memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.

Ketiga, Ibu Prof. Dr. Hj. Ummu Salamah, M.Si selaku Komisi Pembimbing I yang mengarahkan, memotivasi dan membimbing penulis dalam menyusun dan menyelesaikan Usulan Penelitian ini.

Keempat, Bapak Dr. H. Hilmi Aulawi, MT selaku Komisi Pembimbing II yang mengarahkan, memotivasi dan membimbing penulis dalam menyusun dan menyelesaikan Tesis ini.

Kelima, seluruh Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Garut yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan selama mengikuti proses perkuliahan yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan kepada penulis.

Keenam, Ketua BUMDesa di Desa-desa yang tersebar di Kabupaten Garut yang telah memberikan ijin sebagai objek penelitian dan dorongan moril kepada penulis untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Garut.

Ketujuh, seluruh rekan mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Garut Angkatan XXI atas bantuannya selama penyusunan Tesis ini.

Akhirul kata, semoga Allah SWT membalas kebaikan pihak-pihak yang telah membantu penulis dan semoga usulan penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Garut, Mei 2018

Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Program pemberdayaan ekonomi dan peningkatan jaminan sosial masyarakat desa sudah sejak lama dijalankan oleh pemerintah melalui berbagai program. Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama. Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan program-program ini dimasyarakat beberapa hal diantaranya adalah program pemberdayaan ekonomi yang masih bersifat parsial dan sektoral, mensyaratkan pembentukan lembaga (unit pelaksana). Daripada bertujuan untuk meningkatkan kemandirian ekonomi masyarakat, tidak jarang lembaga tersebut tumpang tindih dengan lembaga ekonomi lainnya. Hal ini disebabkan karena keberadaan lembaga-lembaga tersebut yang dibentuk melalui intervensi pemerintah, akibatnya justru menghambat daya kreatifitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan mesin ekonomi di pedesaan. Sistem dan mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian.

Belajar dari kurang efektifnya pelaksanaan program yang sudah ada, satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimulasi dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan adalah melalui penyatuan pengelolaan kelembagaan ekonomi yang ada. Asset ekonomi yang ada di desa harus dikelola sepenuhnya

oleh masyarakat desa. Bentuk kelembagaan sebagaimana disebutkan di atas dinamakan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa).

Di dalam undang-undang terbaru Nomer 6 tahun 2014 tentang desa juga disinggung Badan Usaha Milik Desa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola asset, jasa pelayanan dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Saat ini landasan hukum mengenai keberadaan dan tata kelola BUMDesa semakin diperjelas oleh pemerintah dengan keluarnya Permendesa Nomer 4 tahun 2015 tentang BUMDesa.

BUMDesa merupakan lembaga ekonomi ditingkat desa yang bertujuan untuk mengelola potensi desa serta mensejahterakan masyarakat desa yang dikelola oleh pemerintah desa bersama masyarakat. Pembentukan BUMDesa dilakukan berdasarkan aspirasi masyarakat dan pemerintah desa melalui musyawarah desa.

Dengan adanya kebijakan mengenai pendirian BUMDesa ini maka diharapkan fokus/sasaran dan tujuan didirikannya BUMDesa ini tercapai. Tujuan utama dari pendirian BUMDesa ini antara lain :

1. Meningkatkan sumber PADes.
2. Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.
3. Meningkatkan kesempatan berusaha dan mengurangi pengangguran di pedesaan.
4. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa.
5. Mengurangi kemiskinan.

Dalam semua bentuk organisasi seperti halnya BUMDesa yang ada di Kabupaten Garut itu diperlukan usaha-usaha untuk mengelola kegiatan dan orang-orang maupun unsur lainnya yang ada dalam organisasi agar tercapai tujuan yang lebih baik. Manajemen merupakan suatu sarana untuk mencapai tujuan organisasi, karena dengan manajemen usaha pencapaian tujuan menjadi lebih mudah. Hal ini bias dengan memanfaatkan alat/sarana yang tersedia semaksimal mungkin. Manajemen merupakan suatu kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan karena pimpinan sebagai manajer untuk mengolah *input* menjadi *output* melalui proses manajemen.

Pengelolaan BUMDesa pada hakikatnya sebagai sarana dalam pencapaian tujuan dari didirikannya BUMDesa. Tetapi pada kenyataannya implementasi pendirian BUMDesa belum dapat terealisasi dengan optimal hal ini ditunjukkan dengan:

1. Belum optimalnya implementasi pendirian BUMDesa di Kabupaten Garut.

Dari jumlah keseluruhan desa yang tersebar di Kabupaten Garut hanya baru 244 desa yang mendirikan BUMDesa, sebagian dari BUMDesa yang telah berdiri tersebut terdapat 14 BUMDesa yang masih belum memiliki kelengkapan anggota atau pengelola operasional. Hal ini diduga disebabkan masih kurangnya minat masyarakat desa untuk bergabung dalam organisasi BUMDesa. Berikut dilampirkan data BUMDesa yang telah berdiri di Kabupaten Garut :

Tabel 1.1
Data BUMDesa dari DPMD Kabupaten Garut Tahun 2017

Jumlah Desa di Kabupaten Garut	Jumlah BUMDesa yang telah berdiri	Jumlah BUMDesa yang belum lengkap kepengurusan	
421 Desa yang tersebar di 42 kecamatan	244 BUMDesa	14 BUMDesa	1. Desa karangmulya 2. Desa sukamulya 3. Desa simajaya 4. Desa wanakerta 5. Desa cibatu 6. Desa kerta mukti 7. Desa tarogong 8. Desa kersamenak 9. Desa putrajawa 10. Desa jatiwangi 11. Desa samarang 12. Desa mekar mukti 13. Desa jaya mukti 14. Desa depok

Sumber : Data Dari DPMD Kabupaten Garut Mei 2017

Dari tabel 1.1 diketahui bahwa dari BUMDesa yang telah berdiri di Kabupaten Garut terdapat 14 BUMDesa yang anggota kepengurusannya belum lengkap. Sehingga peneliti ingin mengkaji lebih lanjut terkait fenomena masalah yang terjadi mengenai implementasi kebijakan.

2. Kurangnya pengarahan dari ketua BUMDesa pada staffnya mengenai kesejahteraan penghasilan dan tanggung jawab yang diemban staff. Sehingga mengakibatkan staff BUMDesa yang ada pun mengundurkan diri. Hal ini dibuktikan dari hasil observasi awal di lapangan kebanyakan terlihat kekosongan staff di kantor BUMDesa. Seperti halnya di Kantor BUMDesa di Desa Sukarame Kecamatan Leles dan Kantor BUMDesa Tegalpanjang Kecamatan sucinaraja.
3. Pelaksanaan kerja sering tidak sesuai dengan SOP diduga dikarenakan keterbatasan pendidikan maupun pengalaman dari pengurus BUMDesa mengenai lembaga BUMDesa yang berdampak pada Efektifitas BUMDesa

yang ingin dicapai. Hal ini bisa dilihat dari kenyataan di lapangan mengenai tugas sekretaris dan bendahara yang bekerja tidak sesuai dengan SOP :

Tabel 1.2
SOP Bendahara dan Sekertaris BUMDesa

No	Tugas menurut SOP	Kenyataan di lapangan
1	Sekretaris , bertugas : <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan kegiatan administrasi perkantoran. • Mengusahakan kelengkapan organisasi • Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan badan pengawas 	Pada keadaan di lapangan sekretaris dan bendahara melakukan pelayanan umum pada masyarakat berupa: <ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan jual beli sembako murah yang diadakan BUMDesa yang seharusnya dilakukan oleh pegawai khusus pelayanan umum tapi dikerjakan oleh sekretaris /bendahara.
2	Bendahara, bertugas : <ul style="list-style-type: none"> • Menerima, membayarkan dan menata usahakan keuangan BUMDesa. • Melaksanakan pembukuan keuangan. • Menyusun laporan keuangan. • Mempertanggungjawabkan keuangan BUMDesa. • Pengeluaran keuangan BUMDesa harus sepengetahuan Direktur BUMDesa. 	

Sumber : SOP BUMDesa tahun 2016

Selain itu juga dengan adanya BUMDesa belum sepenuhnya efektif dalam meningkatkan pendapatan masyarakat desa. Hal ini terlihat bahwa BUMDesa belum mampu mendorong peningkatan potensi yang ada di desa seperti halnya di BUMDesa Sukarame dengan potensi adanya Air bersih yang dapat diolah demi kesejahteraan masyarakat sekitar, tapi tidak dapat dikelola

dengan baik diduga karena ketidakmampuan sumber daya manusia khususnya di BUMDesa dalam mengelola potensi air bersih tersebut.

Berdasarkan fenomena masalah yang telah diuraikan pada latar belakang, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian dan meneliti lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi Efektifitas BUMDesa sebagaimana yang terungkap pada fenomena permasalahan tersebut melalui penelitian dengan judul: **“Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut”** .

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka yang menjadi pernyataan masalah dalam usulan penelitian ini adalah bahwa Efektifitas BUMDesa masih rendah diduga disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya belum maksimalnya manajemen BUMDesa dan implementasi kebijakan pendirian BUMDesa yang belum optimal.

Sehubungan dengan pernyataan masalah tersebut maka dapat diajukan pertanyaan penelitian yaitu; ”Adakah pengaruh implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap manajemen BUMDesa dalam meningkatkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut ?”.

Selanjutnya pertanyaan penelitian tersebut dapat dirumuskan ke dalam sub-sub pertanyaan terhadap masalah yang ada, sebagai berikut :

1. Adakah pengaruh implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap manajemen BUMDesa di Kabupaten Garut?

2. Adakah pengaruh Manajemen BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut ?
3. Adakah pengaruh implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilaksanakannya penelitian ini untuk memperoleh gambaran nyata dan kajian ilmiah mengenai pengelolaan BUMDesa terutama fenomena Efektifitas BUMDesa dan negara-faktor yang mempengaruhinya antara lain yaitu implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa dan manajemen BUMDesa di Kabupaten Garut.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi dari suatu penelitian ilmiah yang dapat digunakan untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa di Kabupaten Garut.
2. Pengaruh manajemen BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.
3. Pengaruh implementasi kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian diharapkan bermanfaat dari aspek teoritis maupun praktis khususnya implementasi di lingkungan objek yang diteliti, dan penelitian ini dapat bernilai guna dengan mengungkapkan beberapa informasi untuk peningkatan implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan memberikan masukan untuk pengembangan pengetahuan dalam bidang kajian ilmu administrasi negara dan kebijakan negara dan dapat dijadikan bahan atau referensi penelitian lebih lanjut bagi kepentingan pengembangan ilmu administrasi negara.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi sebagai rekomendasi bahan pertimbangan bagi Kementerian desa tertinggal dan transmigrasi, pemerintah pusat dan pemerintah daerah Kabupaten Garut dan saran bagi pembuat kebijakan yang berkaitan dengan Pendirian BUMDesa.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

BUMDesa merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*socia institution*) dan komersial (*commercial institution*). BUMDesa sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya (barang dan jasa) ke pasar. Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. BUMDesa sebagai badan usaha dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. Dengan demikian, bentuk

BUMDesa dapat beragam di setiap desa di Indonesia. Ragam bentuk ini sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing desa. Pengaturan lebih lanjut tentang BUMDesa diatur melalui Peraturan Daerah (Perda).

Sebagaimana dinyatakan di dalam Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah bahwa tujuan pendirian BUMDesa antara lain dalam rangka peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Oleh karena itu, setiap Pemerintah Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa). Namun penting disadari bahwa BUMDesa didirikan atas prakarsa masyarakat didasarkan pada potensi yang dapat dikembangkan dengan menggunakan sumberdaya lokal dan terdapat permintaan pasar. Dengan kata lain, pendirian BUMDesa bukan merupakan paket instruksional yang datang dari Pemerintah, pemerintah provinsi atau pemerintah kabupaten. Jika yang berlaku demikian dikawatirkan BUMDesa akan berjalan tidak sebagaimana yang diamanatkan di dalam undang-undang.

Berdasarkan uraian tersebut maka penelitian ini berlandaskan kepada konsep administrasi negara yang menempatkan kebijakan dan pelayanan negara yang merupakan intisari administrasi negara. Dimana salah satu fungsi dari administrasi negara ini adalah adanya kebijakan tentang pendirian BUMDesa didalamnya menyangkut masalah manajemen. Maksudnya manajemen berguna sebagai fungsi kajian industri dalam pelaksanaan kebijakan, dipandang dalam batas-batas kumpulan penyelenggaraan dalam pekerjaan organisasi untuk tujuan khusus yang akan datang (oliver Sheldon dalam inu kencana syarif , 2010:48).

Adapun variabel-variabel penelitian yang akan dikaji dan terkait dengan penelitian ini sebagai berikut; Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa, Manajemen BUMDesa dan Efektifitas BUMDesa .

1. Implementasi Kebijakan kebijakan Pendirian BUMDesa

Studi kebijakan publik adalah studi implementasi kebijakan. Studi ini merupakan tahapan dalam perumusan masalah. Sukses tidaknya suatu kebijakan bergantung pada implementasinya. Studi implementasi juga menentukan apakah fokus atau sasaran dan tujuan tercapai. Artinya akan menguji ketercapaian kedua parameter tersebut dan akan menentukan sukses tidaknya kinerja kebijakan.

Implementasi Kebijakan menurut Dye (dalam Iskandar, 2017a:221) bahwa implementasi kebijakan merupakan tahap pelaksanaan kebijakan yang dilaksanakan oleh birokrasi yang teroganisir, pengeluaran publik, dan aktivitas-aktivitas agen eksekutif.

Menurut Edwards (dalam Iskandar, 2017a:221), implementasi kebijakan akan berhasil apabila terdapat 4 (empat) faktor kritis yang mendukung, meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi.

Menurut van Horn dan van Meter (dalam lilis yuaningsih ,2016: 54) proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi atau performansi suatu pengejawantahan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Variabel-variabel tersebut diantaranya standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik

organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, disposisi atau sikap para pelaksana, dan lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

Berdasarkan teori-teori tersebut, maka peneliti menganalisis bahwa teori dari Van horn dan van meter relevan untuk digunakan sebagai teori rujukan karena relevan dengan fenomena masalah yang terjadi di lapangan.

Menurut van horn dan van meter (dalam lilis yuaningsih ,2016: 54). Dalam implementasi kebijakan ini kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variabel-variabel tersebut adalah :

- a. Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan.

Van horn dan van meter mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.

- b. Sumber daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya kebijakan tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini juga harus tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan.

Sumber daya ini terdiri dari dana atau insentif lain yang dapat memperlancar implementasi kebijakan.

c. Karakteristik organisasi pelaksana.

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan.

d. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan.

Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam dari berbagai sumber informasi. Dengan demikian prospek implementasi kebijakan yang efektif sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten.

e. Disposisi atau sikap para pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan bersifat *top-down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

f. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Menurut Edwards (dalam Iskandar, 2017a:221), implementasi kebijakan akan berhasil apabila terdapat 4 (empat) faktor kritis yang mendukung, meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi.

2. Manajemen BUMDesa

Konsep manajemen publik menurut John D. Millet (dalam inu kencana:51) bahwa organisasi adalah sebagai kerangka struktur dimana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama. Dalam mewujudkan tujuan bersama tersebut diperlukan pengelolaan yang baik demi tercapainya organisasi yang diharapkan.

Menurut Prajudi (dalam inu kencana:48) manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja tertentu.

Menurut James A.F Stoner (dalam tubagus , 2012) manajemen adalah suatu proses perencanaan , pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari teori-teori di atas peneliti menentukan teori Terry lebih relevan untuk digunakan menjadi teori rujukan karena didalam teori terry mencakup salah satu fenomena masalah yang ada dalam penelitian ini.

Menurut Stoner Fungsi- fungsi manajemen itu meliputi :

- a. Perencanaan (*planning*) adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tersebut .
- b. Pengorganisasian (*organizing*) adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.
- c. Kepemimpinan (*leading*) adalah suatu pekerjaan mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antar manajer dan bawahan, serta memberi semangat, inspirasi juga dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.
- d. Pengarahan (*Directing*) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau intruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.
- e. Pemotivasian (*motivating*) merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela apa yang diinginkan oleh atasan.
- f. Koordinasi (*coordinating*) merupakan fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga

terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- g. Pengawasan (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud yang telah ditetapkan dapat tercapai.
- h. Pelaporan (*reporting*) adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan (pemberian keterangan) mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.
- i. *Staffing* adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.
- j. *Forecasting* adalah meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

3. Efektifitas BUMDesa

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep efektifitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan.

Menurut Iskandar (2013 : 331), pandangan mengenai pengertian efektivitas sungguh sangat beragam. Meskipun demikian, apabila ditelaah lebih jauh sebenarnya pandangan-pandangan mengenai efektivitas didasarkan pada hasil akhir tujuan yang dicapai oleh organisasi. Rosjidi (dalam Iskandar, 2013;330) memberikan pengertian efektivitas “ hasil guna dapat dicapai dengan melakukan serangkaian kegiatan sesuai peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan “. Adapun schuman (dalam Iskandar, 2013:332) menjelaskan bahwa efektivitas berkenaan dengan tingkat atau derajat keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Menurut Westra (dalam Iskandar, 2013;332), efektifitas adalah “ suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki. Jika seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang tersebut dikatakan efektif apabila menimbulkan akibat sebagaimana dikehendaki.

Gibson (dalam Iskandar 2013:334) menjelaskan bahwa ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi keefektifan, yaitu pendekatan menurut tujuan dan pendekatan menurut teori sistem. Pendekatan menurut tujuan dan pendekatan menurut teori sistem. Pendekatan menurut tujuan adalah untuk merumuskan dan mengukur keefektifan melalui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan usaha kerja sama; sedangkan pendekatan teori sistem menekankan pada pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan.

Para ahli manajemen sepakat bahwa efektivitas merupakan tugas utama suatu manajemen. Terdapat berbagai ukuran tentang efektif tidaknya suatu organisasi. Ada yang mengemukakan efektivitas itu sebagai mendapat keuntungan yang banyak, tetapi juga ada yang mengatakan efektifitas diukur dari jumlah barang atau kualitas pelayanan yang dihasilkan (steers dalam Iskandar, 2013:335).

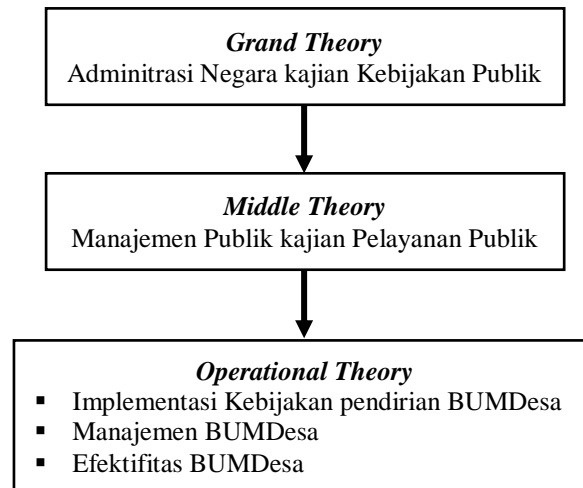
Menurut Rosjidi (dalam Iskandar 2013;330) efektifitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama tama harus dilihat dari sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada, dan apakah keduanya sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan dan prosedur.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dimensi efektivitas yang merujuk pada definisi efektivitas menurut Rosjidi (dalam Iskandar, 2013:330) bahwa efektifitas harus dilihat dari 2 Aspek :

1. Sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada
2. Sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Berdasarkan uraian mengenai variabel-variabel penelitian tersebut, maka yang menjadi *grand theory* dalam usulan penelitian ini adalah Administrasi Negara dimana salah satu ruang lingkupnya mengenai kebijakan negara, yang selanjutnya diturunkan menjadi *middle theory* yaitu Manajemen Publik dengan cakupan mengenai manajemen pelayanan negara. Sedangkan *operational theory* yang digunakan mengenai Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa,

Manajemen BUMDesa dan efektifitas bisnis. Untuk lebih jelasnya maka kerangka pemikiran yang telah diuraikan di atas dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambat 1.1
Kerangka Pemikiran

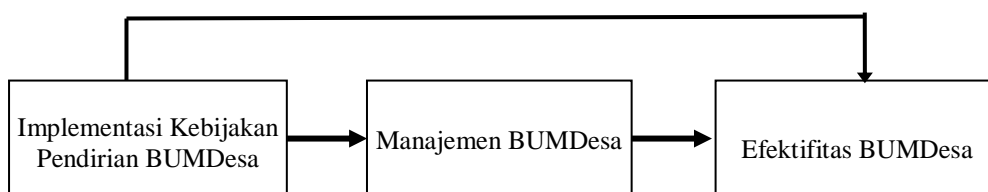
Sehubungan dengan variabel-variabel tersebut di atas, maka peneliti menduga adanya hubungan kausalitas, dimana implementasi kebijakan pendirian BUMDesa berpengaruh terhadap manajemen BUMDesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut. Dengan demikian dalam usulan penelitian ini, manajemen BUMDesa sebagai variabel antara, kemudian Efektifitas BUMDesa dijadikan sebagai variabel terikat yang ditentukan atau sangat tergantung kepada sejumlah faktor (variabel bebas) yaitu implementasi kebijakan pendirian BUMDesa.

Selanjutnya yang menjadi anggapan dasar dalam penelitian ini yaitu:

- a. Efektifitas BUMDesa akan terwujud jika manajemen BUMDesa dilaksanakan dengan optimal.
- b. Manajemen BUMDesa akan maksimal apabila implementasi kebijakan pendirian BUMDesa dilaksanakan dengan baik.

- c. Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa yang dilakukan dengan baik akan berdampak pada terwujudnya Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

Untuk memudahkan pemahaman mengenai keterkaitan diantara variabel-variabel penelitian yang akan dikaji dalam pembahasan, maka kerangka pemikiran ini dirumuskan dalam suatu model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1.2
Model Penelitian

Bertolak dari kerangka pemikiran yang tergambar pada model penelitian berkaitan dengan hubungan antar konsep, maka dapat dirumuskan hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

H_1 : Terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 1:

H_0 : Tidak terdapat implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa di Kabupaten Garut.

H_1 : Terdapat pengaruh implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa di Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 2:

Ho : Tidak terdapat pengaruh manajemen BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

H₁ : Terdapat pengaruh manajemen BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

Sub Hipotesis 3:

Ho : Tidak terdapat pengaruh implementasi kebijakan BUMDesa terhadap efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

H₁ : Terdapat pengaruh implementasi kebijakan BUMDesa terhadap efektifitas BUMDesa di Kabupaten Garut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Teori sebagai suatu unsur penelitian mempunyai peranan yang sangat besar, sebab dengan menggunakan unsur ilmu maka suatu penelitian dapat menjelaskan atau menerangkan tentang fenomena sosial maupun fenomena alami yang menjadi pusat penelitian. Dalam penelitian ilmiah tinjauan pustaka dapat membantu peneliti dalam menemukan serta mengkaji teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Karena menurut Iskandar (2017:22) teori merupakan alat dari ilmu (*tool of science*). Teori merupakan alat yang terpenting dari ilmu pengetahuan, tanpa teori maka hanya akan ada pengetahuan tentang serangkaian fakta-fakta saja, tetapi tidak akan ada ilmu pengetahuan. Teori merupakan pernyataan tentang sebab akibat atau mengenai adanya suatu hubungan antar gejala yang diteliti dari satu atau beberapa faktor tertentu dalam masyarakat. Teori penelitian dan data empirik terlibat dalam suatu hubungan yang erat, dimana teori membina penelitian, penelitian mencari dan memisahkan fakta-fakta dan fakta-fakta mempengaruhi teori.

Menurut Iskandar (2017:56), teori adalah proposisi-proposisi yang saling berhubungan, beberapa diantaranya dapat dibuktikan secara empirik. Jadi suatu teori memiliki tiga unsur utama, yaitu:

- a. Terdiri dari serangkaian proposisi
- b. Proposisi-proposisi tersebut saling berhubungan
- c. Beberapa diantaranya dapat dibuktikan secara empirik.

Teori merupakan alat yang terpenting dari ilmu pengetahuan. Tanpa teori maka hanya akan ada pengetahuan tentang serangkaian fakta saja, tetapi tidak akan ada ilmu pengetahuan. Menurut Iskandar (2017:318) menyatakan bahwa fungsi suatu teori mencakup :

- a. Menyimpulkan generalisasi-generalisasi dari fakta-fakta hasil pengamatan;
- b. Memberikan kerangka orientasi untuk analisa dan klasifikasi fakta – fakta yang dikumpulkan dalam penelitian;
- c. Menjelaskan dan menerangkan tentang gejala-gejala;
- d. Memberikan ramalan terhadap gejala-gejala lain yang akan terjadi;
- e. Mengisi lowongan-lowongan ilmu pengetahuan tentang gejala-gejala yang tengah, telah atau akan terjadi.

Bab tinjauan pustaka ini dimaksudkan untuk membahas secara teoritis permasalahan yang menjadi pusat penelitian, menguraikan secara berurutan hubungan antara proposisi-proposisi, konsep-konsep, dan asumsi-asumsi yang melandasi penelitian tentang pengaruh pelaksanaan kebijakan keluarga berencana terhadap efektivitas program penyuluhan, informasi dan konseling remaja untuk mewujudkan perilaku sehat reproduksi remaja, yang terdiri dari teori Administrasi Negara sebagai *grand theory*, teori kebijakan publik sebagai *middle theory* dan *operational theory* yaitu teori-teori yang berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti.

2.1 Tinjauan Teoritik Tentang Desa dan BUMDesa

Desa merupakan unit terkecil dari negara yang terdekat dengan masyarakat dan secara riil langsung menyentuh kebutuhan masyarakat untuk disejahterakan. Menurut Undang-Undang Desa (UU Nomor 6 Tahun 2014) Desa adalah kesatuan masyarakat hukum yang memiliki batas wilayah, yang berwenang untuk mengatur

dan mengurus urusan pemerintahan, kepentingan masyarakat setempat berdasarkan prakarsa masyarakat, hak asal usul, dan/atau hak tradisional yang diakui dan dihormati dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Sebagai wakil negara, desa wajib melakukan pembangunan baik pembangunan fisik maupun pembanguan sumber daya manusia, sebagai upaya peningkatan kualitas hidup dan kehidupan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa.

Undang-Undang desa tersebut merupakan salah satu komitmen besar untuk mendorong perluasan kesejahteraan bagi seluruh lapisan masyarakat. Untuk menyejahterkan rakyat indonesia diperlukan pembangunan sampai ke desa-desa, jadi memang diharapkan tidak ada lagi desa yang akan tertinggal. Harapan lain dapat menjadi salah satu lompatan sejarah sebagai proses pembangunan yang sedang berlangsung. Undnag-Undang desa dapat menjadi salah satu komitmen program yang berpihak pada rakyat sebagai dasar pembangunan 10 tahun terakhir yang merupakan wujud keberpihakan kepada kelompok masyarakat akar rumput yang dalam piramida kependudukan berada yang paling bawah.

Pertumbuhan ekonomi desa seringkali dinilai lambat dibandingkan pembangunan ekonomi perkotaan. Untuk meningkatkan hal tesebut dibutuhkan dua pendekatan yaitu: a) Kebutuhan masyarakat dalam melakukan upaya perubahan dan mencegah hal-hal yang tidak diinginkan, dan b) *Political will* dan kemampuan pemerintah desa bersama masyarakat dalam mengimplementasikan perencanaan pembangunan yang sudah disusun (Rutiadi, 2001 dalam Bachrein, 2010).

Sehubungan dengan hal tersebut, Salah satu upaya yang bisa dilakukan adalah dengan mendorong gerak ekonomi desa melalu kewirausahaan desa,

dimana kewirausahaan desa menjadi strategi dalam pengembangan dan pertumbuhan kesejahteraan (Ansari, 2016). Kewirausahaan desa ini dapat diwadahi dalam Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang dikembangkan oleh pemerintah maupun masyarakat desa.

BUMDesa adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian sbesar modalnya dimiliki oleh desa melalui penyertaan langsung yang berasal dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa (UU Nomor 32 Tahun 2004). Hal tersebut semakin didukung oleh pemerintah dengan keluarnya PP Nomor 47 Tahun 2015 yang menyebutkan bahwa desa mempunyai wewenang untuk mengatur sumber daya dan arah pembangunan. Hal tersebut membuka peluang desa untuk otonom dalam pengelolaan baik pemerintahan maupun sumber daya ekonominya. Saat ini landasan hukum mengenai keberadaan dan tata kelola BUMDesa semakin diperjelas oleh pemerintah dengan keluarnya Permendesa Nomer 4 tahun 2015 tentang BUMDesa.

BUMDesa merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). BUMDesa sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal (barang dan jasa) ke pasar. Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. BUMDes sebagai badan hukum, dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa.

Dengan demikian, bentuk BUMDesa dapat beragam di setiap desa di Indonesia. Ragam bentuk ini sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing desa. Pengaturan lebih lanjut tentang BUMDes diatur melalui Peraturan Daerah (Perda).

Dengan adanya kebijakan mengenai pendirian BUMDesa ini maka diharapkan fokus/sasaran dan tujuan didirikannya BUMDesa ini tercapai. Tujuan utama dari pendirian BUMDesa ini antara lain :

6. Meningkatkan sumber PADes.
7. Memberikan pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat.
8. Meningkatkan kesempatan berusaha dan mengurangi pengangguran di pedesaan.
9. Meningkatkan pendapatan masyarakat desa.
10. Mengurangi kemiskinan.

Terdapat 7 ciri yang membedakan BUMDesa dengan lembaga ekonomi komersial pada umumnya yaitu:

1. Badan usaha ini dimiliki oleh desa dan dikelola secara bersama.
2. Modal usaha bersumber dari desa (51%) dan dari masyarakat (49%) melalui penyertaan modal (saham atau andil).
3. Operasionalisasinya menggunakan falsafah bisnis yang berakar dari budaya lokal (*local wisdom*).
4. Bidang usaha yang dijalankan didasarkan pada potensi dan hasil informasi pasar.

5. Keuntungan yang diperoleh ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota (penyerta modal) dan masyarakat melalui kebijakan desa (*village policy*).
6. Difasilitasi oleh Pemerintah, Pemprov, Pemkab, dan Pemdes;
7. Pelaksanaan operasionalisasi dikontrol secara bersama (Pemdes, BPD, anggota).

2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Adapun tinjauan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel penelitian dalam penelitian ini diantaranya sebagai berikut:

1. Hasil penelitian Hermawan (2012) dengan judul “Pengaruh Implementasi kebijakan perdagangan terhadap manajemen standarisasi dan supervisi barang kebutuhan pokok untuk peningkatan hak konsumen di kabupaten garut” menunjukkan bahwa implementasi kebijakan perdagangan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap manajemen standarisasi barang kebutuhan pokok.
 - a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh pelaksanaan kebijakan perdagangan dalam negeri berpengaruh secara nyata dan signifikan sebesar 70% terhadap manajemen standarisasi dan dan supervisi barang kebutuhan pokok untuk peningkatan hak konsumen.
 - b. Saran yang diberikan dari penelitian ini adalah jika memungkinkan meningkatkan pengendalian pimpinan dalam implementasi kebijakan perdagangan dalam negeri, peningkatan koordinasi kemitraan antara kepala

UPT, dinas terkait dan pengusaha. Selain itu juga harus adanya penguatan atas perlindungan hak konsumen.

2. Penelitian yang dilakukan oleh rojab (2016) dengan judul “ Pengaruh Implementasi kebijakan perdagangan terhadap manajemen survei dalam mewujudkan efektifitas pegawai lapangan Badan Pusat Statistik”, menunjukkan bahwa manajemen perdagangan berpengaruh secara nyata dan positif terhadap efektifitas pegawai lapangan badan pusat statistik.
 - a. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh total implementasi kebijakan statistik (X) terhadap manajemen survei (Y) dalam upaya mewujudkan efektivitas kinerja petugas lapangan di Kabupaten Garut (Z) sebesar 43,51% dan sisanya sebesar 56,49% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Sehingga dari perhitungan tersebut diketahui bahwa implementasi kebijakan statistik secara signifikan akan berdampak terhadap tata kelola organisasi, ketika tata kelola organisasi sudah baik serta memiliki kemampuan yang merata dalam mengembangkan potensi-potensi internal maka dengan sendirinya akan terbangun pula efektivitas kinerja petugas lapangan Badan Pusat Statistik Kabupaten Garut.
 - b. Kesimpulan penelitian ini bahwa Implementasi kebijakan statistik berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen survei dalam mewujudkan efektivitas kinerja pegawai lapangan Badan Pusat Statistik Kabupaten Garut, implementasi kebijakan statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen survei, implementasi kebijakan statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja pegawai

lapangan dan manajemen survey berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kinerja pegawai lapangan Badan Pusat Statistik Kabupaten Garut.

- c. Peneliti memberi saran untuk segera melakukan perbaikan-perbaikan dalam implementasi kebijakan akreditasi dan sertifikasi pelatihan di bidang kesehatan, serta membuat usulan kepada pemerintah untuk meningkatkan kebijakan tingkat Keputusan Menteri menjadi Peraturan Pemerintah.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Fahri (2016) dengan judul “Pengaruh Implementasi Kebijakan Dana Desa Terhadap Manajemen Keuangan Desa dalam Meningkatkan Efektifitas Program Pembangunan Desa “ menunjukkan bahwa implementasi kebijakan dana desa berpengaruh secara nyata dan positif terhadap efektifitas program pembangunan Desa.
 - a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan Besarnya pengaruh pelaksanaan kebijakan Dana Desa terhadap manajemen keuangan Desa dan efektivitas program pembangunan Desa sebesar 34,13%, sedangkan sisanya sebesar 65,87% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel pelaksanaan kebijakan Dana Desa yang tidak dimasukkan ke dalam model. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi menentukan manajemen keuangan Desa yang pada akhirnya akan berdampak pada efektivitas program pembangunan Desa di Kabupaten Garut. Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan diketahui bahwa dalam melaksanakan kebijakan Dana Desa, Pemerintah Kabupaten Garut yang dalam hal ini Badan

Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Garut sebagai Perangkat Daerah terkait telah melaksanakan komunikasi kebijakan berupa sosialisasi mengenai kebijakan Dana Desa sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa beserta turunannya kepada para kepala desa diseluruh wilayah Kabupaten Garut. Komunikasi kebijakan pun dilakukan oleh Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Desa Kabupaten Garut dengan cara memberikan dokumen-dokumen cetak berupa himpunan peraturan perundang-undangan terkait kebijakan dana desa dari mulai tingkat Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri terkait sampai kepada Peraturan Daerah Kabupaten Garut dan Peraturan Bupati Garut yang mengikat di dalamnya.

- b. Kesimpulan penelitian yaitu pengaruh pelaksanaan kebijakan Dana Desa terhadap manajemen keuangan Desa dalam meningkatkan efektivitas program pembangunan Desa berpengaruh positif dan signifikan.
- c. Saran dari penelitian ini yaitu dalam pengimplementasi kebijakan bahwa Pemerintah Desa seyogyanya dalam menggunakan anggaran program pembangunan Desa harus sebanding bahkan lebih dengan anggaran yang sudah dikeluarkan. Dengan adanya efisiensi, maka efektivitas program pembangunan pun dapat terwujud.

Untuk melihat penelitian yang dilakukan oleh penulis merupakan hasil penelitian original, dibawah ini ditampilkan tabel persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Kajian dengan Penelitian Terdahulu

No	Penulis/ Tahun	Topik	Metodologi Penelitian/ Variabel Inti	Persamaan	Perbedaan
1	Lutfhi Nur Fahri (2016)	Implementasi Kebijakan Dana Desa, Manajemen Keuangan Desa dan Efektifitas Program Pembangunan Desa	<ul style="list-style-type: none"> • Deskriptif • Implementasi kebijakan dana desa 	Paradigma penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Metode Penelitian • Variabel penelitian • Pengujian hipotesis • Lokus penelitian
2	Dani Hapidin rojab (2016)	Implementasi kebijakan perdagangan, manajemen survei dan efektifitas pegawai lapangan Badan Pusat Statistik	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitatif Eksplanatoris • Implementasi kebijakan perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma penelitian • Metode Penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel penelitian • Pengujian hipotesis • Populasi dan sampel • Teori yang digunakan
3	Yusup Hermawan (2012)	Implementasi kebijakan perdagangan, manajemen standarisasi dan supervisi barang kebutuhan pokok, dan hak konsumen	<ul style="list-style-type: none"> • Deskriptif • Implementasi kebijakan perdagangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma penelitian • Metode Penelitian 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel penelitian • Pengujian hipotesis • Populasi dan sampel

sumber : jurnal ilmiah

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui orisinalitas penelitian yang dilakukan oleh peneliti, antara lain sebagai berikut:

1. Fokus penelitian merupakan kajian Ilmu Administrasi Negara, yaitu implementasi kebijakan pendirian BUMDesa dan pengaruhnya dengan manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa.
2. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 244 orang dan semuanya dijadikan sebagai responden untuk meminimalisir adanya kekeliruan dalam mendapatkan informasi mengenai variabel-variabel yang diteliti.
3. Rujukan teori yang digunakan peneliti untuk variabel penelitian merupakan teori yang berkaitan dengan Ilmu Administrasi dalam kaitannya dengan

Administrasi Negara, Kebijakan Publik dan Manajemen publik, seperti teori implementasi kebijakan dari Van Horn dan van Meter, teori manajemen publik dari Stoner, dan teori efektifitas dari Iskandar.

4. Metode penelitian termasuk didalamnya variabel-variabel penelitian yang digunakan yaitu metode ekplanasi dengan teknik kuantitatif, sedangkan variabel penelitiannya terdapat perbedaan pada variabel bebas yang mengkaji tentang kebijakan pendirian BUMDesa.

2.3 Relevansi Masalah Penelitian Dengan Ilmu Administrasi Negara

Masalah yang dikaji dalam penelitian ini terkait dengan Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa. Berbagai kegiatan yang terkait dengan suatu implementasi kebijakan publik dan manajemen pelayanan publik merupakan urusan negara. Apabila dikaitkan dengan lingkup kajian Administrasi Negara maka hal ini mempunyai keterkaitan yang sangat erat.

Istilah administrasi berhubungan dengan kegiatan kerja sama yang dilakukan diantara individu atau kelompok untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Administrasi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sebelumnya, apabila ditelaah lebih dalam, terlihat bermacam-macam cara atau pekerjaan yang dilakukan manusia untuk mencapai tujuan.

Vieg berpendapat bahwa *in simple terms, administration is determined action in pursuit of conscious purpose* (dalam arti yang sederhana, administrasi adalah tindakan yang ditetapkan untuk mengejar maksud yang disadari). Batasan

tersebut mengindikasikan dua hal yaitu; 1) kegiatan yang telah ditetapkan dan direncanakan, dan 2) kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai maksud yang dikehendaki (dalam Syafri, 2016:8).

Administrasi Negara sebagai administrasi publik, merupakan bagian dari ilmu administrasi dalam kerangka sistem pemerintahan, secara sederhana mencakup proses penentuan arah tujuan atau sasaran, dan norma-norma atau cara-cara untuk mencapainya berupa kebijakan-kebijakan atau program yang bersifat menyeluruh.

Kasim (dalam Iskandar, 2017e:139) menyatakan bahwa administrasi publik sangat berpengaruh tidak hanya terhadap tingkat perumusan kebijakan, melainkan pula pada tingkat implementasi kebijakan, karena administrasi publik berfungsi untuk mencapai tujuan-tujuan program yang telah ditentukan oleh pembuat kebijakan publik. Pendapat-pendapat tersebut tentunya sesuai dengan masalah penelitian yang diangkat oleh peneliti, yaitu mengenai implementasi kebijakan pendirian BUMDesa yang merupakan kebijakan publik yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan suatu pengelolaan organisasi yang memenuhi standar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pernyataan diatas, menurut Gordon (dalam Iskandar, 2017d:141) bahwa definisi administrasi publik tercermin dari individu yang bertindak sesuai dengan peranan dan jabatan sehubungan dengan pelaksanaan peraturan perundangan yang dikeluarkan oleh lembaga legislatif, eksekutif, dan yudikatif. Secara implisit menganggap administrasi publik terlibat dalam seluruh proses kebijakan publik.

Dalam lingkup yang lebih luas, Ibrahim (2013:17-18) berpendapat bahwa Administrasi Negara meliputi seluruh upaya penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi kegiatan manajemen publik atau manajemen pemerintahan (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan) dengan mekanisme kerja dan dukungan sumber daya manusia dan dukungan administrasi (tata laksana), sarana prasarana, anggaran, dan sistem informasi sehingga penyelenggaraan negara yang demokratis sesuai dengan tujuan yang digariskan oleh undang-undang dan kebijakan publik dapat dicapai secara bertahap. Negara mempunyai fungsi yang salah satunya adalah mengorganisasi dan mengintegrasikan kegiatan manusia dan golongan-golongan kearah tercapainya tujuan-tujuan dari masyarakat seluruhnya tujuan sosial (Soelaiman, 2011:266).

Pembahasan tentang penyelenggaraan fungsi administrasi memberikan indikasi bahwa pemerintah berkewajiban menyelenggarakan kekuasaan serta kewenangannya untuk mengefektifkan kemampuan aparatur penyelenggara negara. Pada dasarnya administrasi negara merupakan sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem dimana satu dengan yang lainnya saling bertinteraksi, saling ketergantungan, dan saling mempengaruhi yang keseluruhannya merupakan satu kesatuan yang utuh untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian di atas, relevansi Administrasi Negara dengan variabel-variabel dalam penelitian ini dilihat dari implementasinya untuk membentuk atau membangun suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan maupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai hasil kegiatan-kegiatan yang dilakukan pemerintah atau negara. Kebijakan yang

diimplementasikan akan efektif apabila dalam prakteknya ditunjang dan didukung oleh program yang optimal, kemampuan aparat yang professional, ketersediaan anggaran serta sarana prasarana yang memadai, dan lain sebagainya.

Berdasarkan definisi-definisi dan pendapat-pendapat diatas memberikan gambaran secara umum bahwa Ilmu Administrasi Negara merupakan ilmu yang mempelajari tentang penyelenggaraan negara. Adapun proses kebijakan pendirian BUMDesa merupakan suatu tahapan penting dalam pelaksanaan manajemen BUMDesa yang sesuai dengan aturan, sehingga adanya kebijakan pendirian BUMDesa merupakan urusan negara yang memiliki fungsi strategis dalam pembangunan khususnya di bidang ekonomi dan pemberdayaan masyarakat desa. Dengan demikian kebijakan pendirian BUMDesa berkaitan erat dengan Ilmu Administrasi Negara.

2.4 Tinjauan Teoritis Tentang Variabel-Variabel Penelitian

2.4.1 Tinjauan Teoritis Tentang Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa

2.4.1.1 Implementasi Kebijakan Publik

Studi kebijakan publik adalah studi implementasi kebijakan. Studi ini merupakan tahapan dalam perumusan masalah. Sukses tidaknya suatu kebijakan bergantung pada implementasinya. Studi implementasi juga menentukan apakah fokus atau sasaran dan tujuan tercapai. Artinya akan menguji ketercapaian kedua parameter tersebut dan akan menentukan sukses tidaknya kinerja kebijakan.

Implementasi Kebijakan menurut Dye (dalam Iskandar, 2017a:221) bahwa implementasi kebijakan merupakan tahap pelaksanaan kebijakan yang

dilaksanakan oleh birokrasi yang teroganisir, pengeluaran publik, dan aktivitas-aktivitas agen eksekutif.

Menurut Edwards (dalam Iskandar, 2017a:221), implementasi kebijakan akan berhasil apabila terdapat 4 (empat) faktor kritis yang mendukung, meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi.

Menurut van Horn dan van Meter (dalam lilis yuaningsih ,2016: 54) proses implementasi ini merupakan sebuah abstraksi atau performansi suatu pengejawantahan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel. Variabel-variabel tersebut diantaranya standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan, disposisi atau sikap para pelaksana, dan lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

Berdasarkan teori-teori tersebut, maka peneliti menganalisis bahwa teori dari Van horn dan van meter relevan untuk digunakan sebagai teori rujukan karena relevan dengan fenomena masalah yang terjadi di lapangan.

Menurut van horn dan van meter (dalam lilis yuaningsih, 2016: 54). Dalam implementasi kebijakan ini kinerja kebijakan dipengaruhi oleh beberapa variabel yang saling berkaitan, variabel-variabel tersebut adalah :

g. Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan

Van horn dan van meter mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang

harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.

h. Sumber daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya kebijakan tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini juga harus tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Sumber daya ini terdiri dari dana atau insentif lain yang dapat memperlancar implementasi kebijakan.

i. Karakteristik organisasi pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan.

j. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan

Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam dari berbagai sumber informasi. Dengan demikian prospek implementasi kebijakan yang efektif sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten.

k. Disposisi atau sikap para pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan bersifat *top-down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

l. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Menurut Edwards (dalam Iskandar, 2017a:221), implementasi kebijakan akan berhasil apabila terdapat 4 (empat) faktor kritis yang mendukung, meliputi komunikasi, sumber daya, disposisi atau sikap, dan struktur birokrasi.

2.4.1.2 Kebijakan pendirian BUMDesa

Upaya Pengembangan ekonomi pedesaan sudah sejak lama dijalankan oleh Pemerintah melalui berbagai program. Namun upaya itu belum membuahkan hasil yang memuaskan sebagaimana diinginkan bersama. Terdapat banyak faktor yang menyebabkan kurang berhasilnya program-program tersebut. Salah satu faktor yang paling dominan adalah intervensi Pemerintah terlalu besar, akibatnya justru menghambat daya kreativitas dan inovasi masyarakat desa dalam mengelola dan menjalankan mesin ekonomi di pedesaan. Mekanisme kelembagaan ekonomi di pedesaan tidak berjalan efektif dan berimplikasi pada ketergantungan terhadap bantuan Pemerintah sehingga mematikan semangat kemandirian.

Berdasarkan pengalaman masa lalu, satu pendekatan baru yang diharapkan mampu menstimulus dan menggerakkan roda perekonomian di pedesaan adalah melalui pendirian kelembagaan ekonomi yang dikelola sepenuhnya oleh masyarakat desa. Lembaga ekonomi ini tidak lagi didirikan atas dasar instruksi Pemerintah, tetapi harus didasarkan pada keinginan masyarakat desa yang berangkat dari adanya potensi yang jika dikelola dengan tepat akan menimbulkan permintaan di pasar.

Berdirinya Badan Usaha Milik Desa dilandasi oleh UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1) disebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” dan juga tercantum dalam Peraturan Pemerintah (PP) no. 71 Tahun 2005 Tentang Desa. Pendirian badan usaha desa ini disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah (Kabupaten/Kota) yang ikut memfasilitasi dan melindungi usaha masyarakat desa dari ancaman persaingan para pemodal besar. Mengingat badan usaha milik Desa merupakan lembaga ekonomi baru yang beroperasi di pedesaan, maka mereka masih membutuhkan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang. Pembangun landasan bagi pendirian BUMDes adalah Pemerintah, baik pusat ataupun daerah.

BUMDes dalam operasionalisasinya ditopang oleh lembaga moneter desa (bidang pembiayaan) sebagai bidang yang melakukan transaksi keuangan berupa kredit maupun simpanan. Jika kelembagaan ekonomi kuat dan ditopang kebijakan yang memadai, maka pertumbuhan ekonomi yang disertai dengan pemerataan distribusi aset kepada rakyat secara luas akan mampu menanggulangi berbagai

permasalahan ekonomi di pedesaan. Tujuan akhir pendirian BUMDes diharapkan menjadi pioneer dalam menjembatani upaya penguatan ekonomi di pedesaan.

Didalam Undang-undang terbaru No. 6/2014 tentang desa juga disinggung Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUMDesa, 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. Di dalam UU No. 6/2014 ini terdapat 4 pasal yang menjelaskan mengenai BUMDesa, yang mana masing-masing pasal terdiri atas:

1. Pasal 87 Mengenai Semangat yang melandasi pendirian dan pengelolaan BUMDesa.
2. Pasal 88 mengenai pendirian BUMDesa.
3. Pasal 89 mengenai Manfaat berdirinya BUMDesa.
4. Pasal 90 mengenai arah pengembangan bisnis BUMDesa yang bermanfaat bagi masyarakat desa.

Dari UU No. 6/2014 dapat disimpulkan bahwa BUMDesa saat ini diharapkan memegang peranan penting dalam pengembangan potensi desa khususnya dalam mengelola keuangan desa yang ada di wilayahnya.

Saat ini, landasan hukum mengenai keberadaan dan tata kelola BUMDesa semakin diperjelas oleh pemerintah dengan keluarnya Permendesa No. 4/2015 mengenai BUMDesa. Walaupun sebelumnya juga keluar Permendagri No. 113/2014 tentang pengelolaan Keuangan desa, namun di dalam permendagri tidak

menyinggung mengenai BUMDesa. Di dalam permendesa No. 4/2015 dijelaskan secara lebih terperinci mengenai proses pendirian BUMDesa, siapa saja yang berhak mengelola BUMDesa, permodalan BUMDesa, jenis usaha yang diperbolehkan, samapi dengan pelaporan dan pertanggung jawaban pelaporan BUMDesa di atur dalam Permen ini. Hal ini tentu saja membawa angin segar bagi desa-desa yang selama ini memiliki BUMDesa namun masih belum paham benar mengenai pengelolaan yang benar didalam BUMDesa.

2.4.1.3 Dimensi Implementasi Kebijakan

Van horn dan van meter (dalam Lilis Yuningsih, 2016) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan apabila tedapat empat faktor kritis yang mendukung, meliputi standar dan sasaran kebijakan/ukuran tujuan kebijakan, sumber daya, karakteristik organisasi, lingkungan sosial, ekonomi, dan politik, komunikasi antar organisasi dan disposisi (sikap aparatur).

1. Standar dan sasaran kebijakan / ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan dan sasaran kebijakan terlalu ideal (utopis), maka akan sulit direalisasikan (Agustino, 2010). Van Meter dan Van Horn (dalam Sulaeman, 1998) mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang

harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.

Pemahaman tentang maksud umum dari suatu standar dan tujuan kebijakan adalah penting. Implementasi kebijakan yang berhasil, bisa jadi gagal (frustrated) ketika para pelaksana (officials), tidak sepenuhnya menyadari terhadap standar dan tujuan kebijakan. Standar dan tujuan kebijakan memiliki hubungan erat dengan disposisi para pelaksana (implementors). Arah disposisi para pelaksana (implementors) terhadap standar dan tujuan kebijakan juga merupakan hal yang “crucial”. Implementors mungkin bisa jadi gagal dalam melaksanakan kebijakan, dikarenakan mereka menolak atau tidak mengerti apa yang menjadi tujuan suatu kebijakan (Van Mater dan Van Horn, 1974).

Van horn dan van meter mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketercapaian standar dan sasaran tersebut.

Terdapat 3 (tiga) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan dimensi implementasi kebijakan tersebut, yaitu:

- a. Kejelasan kebijakan, penerimaan informasi yang dikomunikasikan diterima oleh para pelaksana kebijakan harus jelas dan tidak membingungkan (ambigu), namun pada tataran tertentu informasi kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi karena ada kalanya para pelaksana kebijakan membutuhkan fleksibilitas, tetapi fleksibilitas justru dapat menyelewengkan tujuan yang hendak dicapai. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item,

- yaitu; 1) Informasi kebijakan telah menyeluruh tentang isi dari kebijakan, dan 2) Petunjuk kebijakan sudah jelas untuk dilaksanakan.
- b. Ketepatan kebijakan, Ketepatan kebijakan ini dinilai pertama dari sejauh mana kebijakan yang ada, telah bermuatan hal-hal yang memang memecahkan masalah yang hendak dipecahkan. Sisi kedua dari kebijakan adalah apakah kebijakan tersebut sudah dirumuskan sesuai dengan karakter masalah yang hendak dipecahkan. Sisi ketiga, adalah apakah kebijakan dibuat oleh lembaga yang mempunyai kewenangan yang sesuai dengan karakter kebijakannya. Indikator ini diukur oleh 2 butir item yaitu; 1) sosialisasi kebijakan pendirian BUMDesa pada semua desa, 2) penyampaian informasi pendirian BUMDesa sudah dilaksanakan dengan baik.
- c. Konsistensi kebijakan, informasi berupa perintah yang diberikan dalam pelaksanaan kebijakan haruslah konsisten dan jelas karena apabila perintah yang diberikan berubah-ubah, maka dapat mengakibatkan salah persepsi dan salah paham bagi para pelaksana kebijakan. Indikator ini diukur oleh 2 (dua) butir item, yaitu; 1) Kebijakan tidak bertentangan dengan kebijakan lainnya, dan 2) Penjelasan kebijakan sudah tepat sehingga tidak keliru menafsirkan.

2. Sumber Daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas

sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan..

Terdapat 3 (tiga) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan dimensi sumber daya tersebut, yaitu:

- a. Sumber daya manusia, Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam menentukan keberhasilan suatu implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan secara apolitik. Indikator ini diukur oleh 2 item diantaranya adalah kuantitas (jumlah) staff dalam melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa dan kualitas staff dalam melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa.
- b. Sumber daya finansial, Dalam implementasi kebijakan anggaran berkaitan dengan kecukupan modal atau investasi atas suatu program atau kebijakan untuk menjamin terlaksananya kebijakan, sebab tanpa dukungan anggaran yang memadai, kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran. Indikator ini diukur oleh 2 item yaitu fasilitas sarana yang telah memadai dan fasilitas prasarana yang menunjang dalam pengimplementasian kebijakan.
- c. Waktu , rentang jenjang waktu yang dibutuhkan dalam implementasi kebijakan. Indikator ini diukur oleh 2 item diantaranya adalah kefahaman

staff atas jenjang waktu dalam pelaksanaan kebijakan dan kefahaman akan informasi waktu pendirian BUMDesa.

3. Karakteristik Organisasi

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Selaian itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.

Ada 3 (tiga) indikator yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan dimensi karakteristik organisasi tersebut, yaitu:

- a. Organisasi formal, Organisasi Formal Memiliki suatu struktur yang terumuskan baik, yang menerangkan hubungan: hubungan otoritasnya, kekuasaan, akuntabilitas dan tanggung jawabnya, bagaimana bentuk saluran-saluran, melalui apa komunikasi berlangsung. Menunjukkan tugas-tugas terspesifikasi bagi masing-masing anggotanya. Indikator ini terdiri dari 3 item yaitu para staf sudah mengetahui tugas yang harus dilaksanakan dalam pendirian BUMDesa, para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan kebijakan pendirian BUMDesa dan adanya keinginan kuat dari staf untuk menerapkan kebijakan pendirian BUMDesa.

- b. Organisasi informal, indikator ini terdiri dari 3 item diantaranya adalah pemahaman staff dalam kerjasama dengan organisasi informal, adanya kemampuan para staff dalam aturan kerjasama dengan organisasi informal dan penerapan aturan dalam kerjasama dengan organisasi informal.

4. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik.

sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif. Indikator dari dimensi ini terdiri dari:

- a. Faktor eksternal, faktor di luar BUMDesa yang mempengaruhi berjalannya pelaksanaan pendirian BUMDesa. Indikator ini dapat dinilai dari 2 item diantaranya adalah adanya pertanggungjawaban pelaksanaan tugas/kerjasama terhadap faktor eksternal dan kesesuaian staff dalam bertugas sesuai dengan peran dan fungsinya.
- b. Faktor internal, terdiri dari 2 item antara lain adanya pertanggungjawaban pelaksanaan tugas dengan benar dan penerapan peran dan fungsi dari pegawai.

5. Komunikasi antar organisasi

Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam dari berbagai sumber informasi. Dengan demikian prospek implementasi

kebijakan yang efektif sangat ditentukan oleh komunikasi kepada para pelaksana kebijakan secara akurat dan konsisten.

Proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Sementara itu, komunikasi kebijakan berarti merupakan proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy makers*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*) (Widodo, 2011:97). Terdiri dari beberapa indikator diantaranya adalah :

- a. Komunikasi internal , indikator ini terdiri dari beberapa item yaitu para staff/pegawai sudah mampu berkomunikasi dengan organisasi internal dan para staff sudah mampu mengkomunikasikan peran dan fungsinya terhadap organisasi internal.
- b. Komunikasi eksternal , terdiri dari 2 item yaitu para staff/pegawai sudah mampu berkomunikasi dengan organisasi eksternal dan para staff sudah mampu mengkomunikasikan peran dan fungsinya terhadap organisasi eksternal.

6. Disposisi (sikap aparatur)

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan bersifat *top-down* yang sangat mungkin para

pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan.

Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter penting yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan misalnya kejujuran dan komitmen yang tinggi. Kejujuran mengarahkan implementor untuk tetap berada dalam asa program yang telah digariskan, sedangkan komitmen yang tinggi dari pelaksana kebijakan akan membuat mereka selalu antusias dalam melaksanakan tugas, wewenang, fungsi, dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dimensi ini diukur dengan beberapa indikator antara lain :

- a. Pengetahuan pelaksana, berkaitan dengan sikap dan nilai yang mencakup watak perilaku personil seperti perasaan, minat, sikap, emosi, dan nilai yang diwujudkan melalui komitmen dan konsistensi dalam melaksanakan suatu kebijakan sehingga maksud kebijakan tersebut dapat tersampaikan dengan baik. Indikator ini terdiri dari 2 item diantaranya adanya pemahaman staff yang memadai untuk melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa dan kemampuan staff dalam bertindak sesuai dengan aturan/regulasi dalam melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa.
- b. Kemampuan pelaksana, kemampuan berfikir yang mencakup kemampuan intelektual yang lebih sederhana, yaitu mengingat, sampai pada kemampuan memecahkan masalah yang menuntut personil untuk menghubungkan dan menggabungkan beberapa ide, gagasan, metode atau prosedur yang

dipelajari untuk mengimplementasikan suatu kebijakan. Terdiri dari 2 item yaitu adanya keterampilan dan kreatifitas dari para staff serta kemampuan staff dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

7.4.3 Tinjauan Teoritis Tentang Manajemen BUMDesa.

Konsep manajemen publik menurut John D. Millet (dalam inu kencana:51) bahwa organisasi adalah sebagai kerangka struktur dimana pekerjaan dari beberapa orang diselenggarakan untuk mewujudkan suatu tujuan bersama. Dalam mewujudkan tujuan bersama tersebut diperlukan pengelolaan yang baik demi tercapainya organisasi yang diharapkan.

Menurut Prajudi (dalam inu kecana:48) manajemen merupakan pengendalian dan pemanfaatan dari semua faktor serta sumber daya yang menurut suatu perencanaan, diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta atau tujuan kerja tertentu.

Menurut James A.F Stoner (dalam tubagus , 2012) manajemen adalah suatu proses perencanaan , pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari teori-teori di atas peneliti menentukan teori Terry lebih relevan untuk digunakan menjadi teori rujukan karena didalam teori terry mencakup salah satu fenomena masalah yang ada dalam penelitian ini.

Menurut Stoner Fungsi- fungsi manajemen itu meliputi :

1. **Dimensi Perencanaan (*planning*)** adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran tersebut. Dimensi ini terdiri dari 3 indikator :
 - a. Penetapan tujuan, dapat dinilai dari beberapa item diantaranya adalah adanya perumusan tujuan organisasi didirikannya BUMDesa dan adanya penentuan program-program yang akan dilaksanakan.
 - b. Menentukan kegiatan, indikator ini dapat dinilai dari 2 item yaitu program yang akan dilaksanakan mengacu pada standar manajemen BUMDesa dan setiap program yang dilaksanakan memiliki SOP.
 - c. Penetapan capaian target, terdiri dari 2 item yaitu capaian target disesuaikan dengan kondisi di lapangan dan capaian target sesuai dengan waktu yang ditentukan.

2. **Dimensi Pengorganisasian (*organizing*)** adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.
 - a. Pembagian tugas dan kerja, terdiri dari beberapa item yaitu wewenang dan tanggungjawab serta pembagian tugas disesuaikan dengan struktur organisasi.
 - b. Departementalisasi (pengelompokkan kerja), item yang dijadikan penilaiannya adalah bahwa struktur organisasi BUMDesa dibuat berdasarkan kebutuhan dan setiap unit dalam manajemen BUMDesa melakukan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing.

- c. Rentang kendali, penilaiannya dapat diukur dari 2 item yaitu adanya pertanggungjawaban sesuai dengan hirarki jabatan dan adanya kewenangan staf melaksanakan tugas sesuai dengan tupoksinya.

3. Dimensi Kepemimpinan (*leading*) adalah suatu pekerjaan mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antar manajer dan bawahan, serta memberi semangat, inspirasi juga dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.

- a. Pengambilan keputusan, penentuan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan dan dilaksanakan sesuai dengan aturan.
- b. Komunikasi antara manajer dan bawahan, ada 2 item yang dapat diukur yaitu adanya komunikasi yang baik antara manajere dan bawahan, dan adanya komunikasi tentang masalah/kendala yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya.

4. Dimensi Pengarahan (*Directing*) adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau intruksikepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

- a. Pemberian petunjuk, terdiri dari adanya arahan dari pimpinan pada bawahan dan arahan tersebut sangat membantu para staff dalam mel;aksanakan program-program BUMDesa.

- b. Pemberian motivasi, ada 2 item yang dapat diukur melalui pimpinan yang memberikan motivasi dan motivasi tersebut untuk meningkatkan kinerja para staff.
- c. Evaluasi hasil kerja, dengan adanya evaluasi secara rutin dan adanya tindak lanjut dari hasil evaluasi tersebut.

5. Dimensi Pemotivasian (*motivating*) merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela apa yang diinginkan oleh atasan.

- a. Pemberian inspirasi, dengan cara pimpinan yang cukup memberikan inspirasi pada bawahannya dan mampu menggerakkan bawahannya agar mampu melaksanakan tugas/tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Dorongan semangat dari atasan untuk bawahan, dengan melalui pimpinan yang memberikan rangsangan berupa pemberian insentif dan mampu memberikan bimbingan pada bawahannya.

6. Dimensi Koordinasi (*coordinating*) merupakan fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- a. Adanya kesepakatan berupa saling menghargai antar pegawai dan adanya kelancaran dalam melaksanakan tugas dari saling menghargai tersebut.

- b. Adanya sinkronisasi (penyelarasan) melalui keselarasan antara tugas dan tanggungjawab dan keselarasan antar pegawai.

7. Dimensi Pengawasan (*controlling*) adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud yang telah ditetapkan dapat tercapai.

- a. Mengadakan penilaian melalui penilaiain kinerja dan kepribadian serta tingkah laku pegawai dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Koreksi hasil penilaian dengan cara pimpinan yang mampu memberikan solusi atas kesalahan/kekeliruan pegawai dalam melaksanakan tugasnya dan mampu mengkoreksinya dengan baik.

8. Dimensi Pelaporan (*reporting*) adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan (pemberian keterangan) mengenai segala hal yang berkaitan dengan tugas dan fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

- a. Penyampaian informasi melalui laporan rutin.
- b. Tindakan perbaikan dilakukan apabila terjadi penyimpangan.

9. Dimensi *Staffing* adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

- a. Penentuan kebutuhan pegawai dengan beberapa item yang dapat diukur yaitu penentuan pegawai setiap unit disesuaikan dengan kebutuhan dan dilakukan berdasarkan aturan yang ada.
- b. Seleksi pegawai.
- c. Pengembangan pegawai melalui adanya jenjang karir dan kesempatan untuk para staff/pegawai mengembangkan karirnya.

10. Dimensi *Forecasting* adalah meramalkan, memproyeksikan atau mengadakan taksiran terhadap berbagai kemungkinan yang akan terjadi sebelum suatu rencana yang lebih pasti dapat dilakukan.

- a. Meramalkan melalui penetapan capaian target yang hendak dicapai dan penyusunan inovasi-inovasi dalam setiap produk yang ditawarkan.
- b. Proyeksi.
- c. Taksiran.

7.4.4 Tinjauan Teoritis Tentang Efektifitas BUMDesa

Suatu organisasi yang berhasil dapat diukur dengan melihat pada sejauh mana organisasi tersebut dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Konsep efektifitas yang dikemukakan para ahli organisasi dan manajemen memiliki makna yang berbeda, tergantung pada kerangka acuan yang dipergunakan.

Menurut Iskandar (2013 : 331) pandangan mengenai pengertian efektivitas sungguh sangat beragam. Meskipun demikian, apabila ditelaah lebih jauh sebenarnya pandangan – pandangan mengenai efektivitas didasarkan pada hasil akhir tujuan yang dicapai oleh organisasi. Rosjidi (dalam Iskandar, 2013;330) memberikan pengertian efektivitas “ hasil guna dapat dicapai dengan

melakukan serangkaian kegiatan sesuai peraturan dan perencanaan yang telah ditetapkan “. Adapun Schuman (dalam Iskandar, 2013:332) menjelaskan bahwa efektivitas berkenaan dengan tingkat atau derajat keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya.

Menurut Westra (dalam Iskandar, 2013:332), efektivitas adalah “ suatu keadaan yang mengandung pengertian terjadinya efek atau akibat yang dikehendaki. Jika seseorang melakukan perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki, maka orang tersebut dikatakan efektif apabila menimbulkan akibat sebagaimana dikehendaki.

Gibson (dalam Iskandar 2013:334) menjelaskan bahwa ada dua pendekatan yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi keefektifan, yaitu pendekatan menurut tujuan dan pendekatan menurut teori sistem. Pendekatan menurut tujuan dan pendekatan menurut teori sistem. Pendekatan menurut tujuan adalah untuk merumuskan dan mengukur keefektifan melalui pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan usaha kerja sama; sedangkan pendekatan teori sistem menekankan pada pentingnya adaptasi terhadap tuntutan ekstern sebagai kriteria penilaian keefektifan.

Para ahli manajemen sepakat bahwa efektivitas merupakan tugas utama suatu manajemen. Terdapat berbagai ukuran tentang efektif tidaknya suatu organisasi. Ada yang mengemukakan efektivitas itu sebagai mendapat keuntungan yang banyak, tetapi juga ada yang mengatakan efektivitas diukur dari jumlah barang atau kualitas pelayanan yang dihasilkan (steers dalam Iskandar, 2013:335).

Menurut Rosjidi (dalam Iskandar 2013:330) efektifitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama tama harus dilihat dari sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada, dan apakah keduanya sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan dan prosedur.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dimensi efektivitas yang merujuk pada definisi efektivitas menurut Rosjidi (dalam Iskandar, 2013:330) bahwa efektifitas harus dilihat dari 2 Aspek :

1. Dimensi Sesuai dengan peraturan

- a. Penetapan program landasan hukum. Indikator ini di ukur oleh 2 item diantaranya 1) tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program BUMDesa, 2) pelaksanaan program BUMDesa sesuai dengan prosedur.
- b. Terdapat SOP. Indikator ini diukur oleh 2 item antara lain 1) terdapat SOP dalam manajemen BUMDesa, 2) SOP dipahami oleh semua pengelola operasional BUMDesa.
- c. Pelaksanaan sesuai SOP. Diukur oleh 2 item 1) pelaksanaan program BUMDesa sudah maksimal, 2) ada sanksi terhadap pegawai yang bekerja tidak sesuai SOP.
- d. Terdapat mekanisme pertanggungjawaban yang jelas. Indikator ini dapat diukur oleh 2 item diantaranya 1) alur pertanggungjawaban yang jelas, 2) pimpinan BUMdesa telah memberikan penjelasan mengenai alur pertanggungjawaban kerja.

2. Dimensi Sesuai dengan perencanaan.

- a. Sesuai rencana.indikator ini diukur dengan 2 item 1) tingkat pelaksanaan program sesuai dengan rencana, 2) efisiensi pelaksanaan program BUMDesa.
- b. Target sesuai rencana. Pada indikator ini terdapat 2 item diantaranya 1) penyesuaian rencana diperlukan untuk meningkatkan target hasil pekerjaan, 2) keterlibatan manajemen dengan stakeholder.
- c. Terdapat evaluasi hasil kerja. Indikator ini diukur oleh 2 item 1) penyelesaian kegiatan sesuai dengan target kuantitas, 2) penyelesaian kegiatan sesuai dengan target kualitas.

2.5 Hubungan Konseptual Antara Variabel Penelitian

Kajian tentang implementasi kebijakan pendirian BUMDesa dalam penelitian ini tidak bisa dilepaskan dari ruang lingkup kajian administrasi negara, karena masalah kebijakan pendirian BUMDesa sebagai kebijakan publik merupakan bagian dari studi administrasi negara.

Peneliti beranggapan bahwa pelaksanaan suatu kebijakan akan melalui proses pengelolaan agar pelaksanaannya pada jalur yang benar dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan pendapat Nugroho (2016;14-15) bahwa proses kebijakan publik dalam ilmu manajemen berkaitan dengan 5 (lima) tahap, yaitu; *planning, formulating, implementing, leading, dan controlling*.

Hal tersebut didukung pernyataan dari Iskandar (2017d:236) bahwa memberikan atau melaksanakan pelayanan publik merupakan aplikasi manajemen yang strategis, baik dalam bentuk tindakan maupun implementasi kebijakan yang

terseleksi dalam rangka memenuhi kebutuhan publik, melalui sasaran dan tujuan tertentu dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Oleh sebab itu, peneliti menarik benang merah bahwa implementasi kebijakan mempunyai hubungan sebab akibat dengan suatu proses manajemen. Melalui proses manajemen yang didalamnya terdiri dari fungsi-fungsi manajemen maka suatu kebijakan publik dapat dilaksanakan untuk memenuhi kebutuhan dan kepentingan masyarakat untuk mencapai tujuan dari kebijakan publik tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa teori-teori yang dikemukakan cukup relevan untuk menyatakan adanya hubungan konseptual antara implementasi kebijakan dengan manajemen.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu dari Hermawan (2012) dengan judul “Pengaruh Implementasi kebijakan perdagangan terhadap manajemen standarisasi dan supervisi barang kebutuhan pokok untuk peningkatan hak konsumen di kabupaten garut” yang menunjukkan bahwa implementasi kebijakan perdagangan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap manajemen standarisasi barang kebutuhan pokok. Hal serupa juga hasil penelitian dari Rojab (2016) dengan judul “ pengaruh Implementasi kebijakan perdagangan terhadap manajemen survei dalam mewujudkan efektifitas pegawai lapangan Badan Pusat Statistik”, menunjukan bahwa pengaruh implementasi kebijakan perdagangan berpengaruh nyata dan positif terhadap manajemen survei secara signifikan.

Hubungan dari implementasi kebijakan terhadap manajemen sebagaimana yang tertulis di atas, pasti ada dalam suatu organisasi. Setiap kegiatan organisasi

tidak terlepas dari aktivitas manusia yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai maksud-maksud atau tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Stoner, et all (dalam Iskandar, 2017d;223) menyatakan organisasi adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara berstruktur, untuk mencapai sasaran atau sejumlah sasaran yang spesifik. Maka untuk menggerakkan orang-orang diperlukan manajemen yaitu suatu proses kegiatan untuk menggerakkan orang-orang agar orang tersebut sadar dapat mentaati perintah untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Iskandar, 2017:223).

Sehubungan dengan hal itu Manajemen salah satunya menginginkan tujuan tercapai secara efektif. Dengan kata lain keberhasilan manajer diukur salah satunya dari tingkat efektivitas pencapaian tujuan organisasi. Efektif adalah kemampuan mengerjakan sesuatu dengan benar. Efektivitas banyak berkaitan dengan tujuan karena semakin dekat organisasi kepada tujuannya, semakin efektif organisasi tersebut (Badrudin, 2015: 21). Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Iskandar, 2017: 27) mengemukakan bahwa tugas manajemen salah satunya, yaitu mengkoordinir SDM, material dan keuangan ke arah tercapainya sasaran organisasi secara efektif.

Manajemen diartikan sebagai aktivitas pendayagunaan SDM dan materil dalam suatu kerja sama organisasional melalui proses perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif (Silalahi, 2013: 137). Dari pemaparan di atas mengenai hubungan konseptual, maka dapat disimpulkan bahwa memang manajemen itu mempunyai hubungan konseptual antarvariabel dengan variabel efektivitas. Karena pada dasarnya

seorang manajer yang diwadahi oleh sebuah organisasi melakukan proses manajemen yang pada akhirnya ingin mencapai suatu efektivitas itu sendiri dari tujuan-tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan sedemikian rupa.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian terdahulu dari rojab (2016) dengan judul “Pengaruh Implementasi kebijakan perdagangan terhadap manajemen survei dalam mewujudkan efektifitas pegawai lapangan Badan Pusat Statistik”, menunjukkan bahwa manajemen perdagangan berpengaruh secara nyata dan positif terhadap efektifitas pegawai lapangan badan pusat statistik. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Fahri (2016) dengan judul “Pengaruh Implementasi Kebijakan Dana Desa Terhadap Manajemen Keuangan Desa dalam Meningkatkan Efektifitas Program Pembangunan Desa “ menunjukkan bahwa implementasi kebijakan dana desa berpengaruh secara nyata dan positif terhadap efektifitas program pembangunan Desa.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Yang Digunakan

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode eksplanasi, merupakan metode untuk mencari keterangan atau penjelasan dengan tujuan menjelaskan hubungan sebab akibat (kausalitas) antara dua variabel atau lebih berdasarkan pengamatan terhadap akibat yang ada dan berusaha untuk mengetahui variabel penyebabnya, sehingga penelitian ini disebut penelitian sebab akibat (*causal effectual*).

Menurut Iskandar (2017f :176) bahwa penelitian eksplanasi meliputi :

1. Lebih memperhatikan dalam mendapatkan sampel populasi yang representatif dalam penelitian.
2. Teknik atau prosedur pengumpulan data yang lebih tepat.
3. Pernyataan masalahnya lebih jelas.

Dalam pelaksanaannya maka penelitian ini dilakukan dengan teknik survey yang bertujuan untuk memperoleh gambaran secara sistematis, akurat dan faktual tentang fakta, sifat pengaruh atau sebab akibat (*causal effectual*) serta hubungan antara fenomena yang diteliti.

3.2 Variabel-Variabel Penelitian dan Paradigma Penelitian

3.2.1 Variabel-Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat tiga kelompok variabel yaitu satu variabel bebas (*independent*), satu variabel antara (*intervening*), dan satu variabel terikat

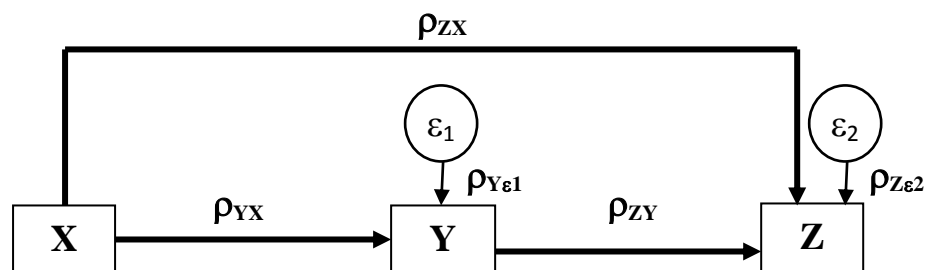
(*dependent*) dengan sifat hubungan diantara variabel tersebut yaitu *causal effectual*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Variabel bebas (*Independent*) dengan simbol X yaitu Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa.
2. Variabel antara (*intervening*) dengan simbol Y yaitu Manajemen BUMDesa.
3. Variabel terikat (*dependent*) dengan simbol Z yaitu Efektifitas BUMDesa.

3.2.2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian adalah suatu model penelitian yang menjabarkan berbagai variabel yang akan diteliti, lalu membuat hubungan antara satu variabel dengan variabel lain sehingga masalah penelitian dapat dirumuskan, memilih teori yang relevan, merumuskan hipotesa, metode penelitian, instrumen penelitian, teknis analisa dan kesimpulan yang diharapkan.

Sehubungan dengan variabel-variabel penelitian yang disebutkan di atas maka dirumuskan paradigma penelitian yang merupakan model bersifat *causal effectual* yang secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

- X = Implementasi kebijakan Pendirian BUMDesa
- Y = Manajemen BUMDesa
- Z = Efektifitas BUMDesa

\longrightarrow	= Hubungan kausal
ρ_{YX}	= Parameter struktur yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Y
ρ_{ZX}	= Parameter struktur yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel X terhadap variabel Z
ρ_{ZY}	= Parameter struktur yang menunjukkan besarnya pengaruh variabel Y terhadap variabel Z
$\rho_{Z\epsilon_2}$	= Pengaruh variabel lain terhadap Z
$\rho_{Y\epsilon_1}$	= Pengaruh variabel lain terhadap Y

3.3 Definisi Operasional Variabel-Variabel Penelitian

Beberapa variabel penelitian yang telah dirumuskan pada tingkat dimensi tentunya harus dapat dioperasionalkan dengan baik. Untuk kebutuhan analisis perlu diturunkan sampai tingkat indikator dari masing-masing variabel tersebut sehingga memudahkan pengukuran variabel-variabel dalam penelitian.

Dalam penelitian ini terdapat 3 (tiga) kelompok variabel yaitu variabel bebas (*dependent*), variabel antara (*intervening*), dan variabel terikat (*dependent*) dengan batasan-batasan mengenai variabel-variabel yang terlibat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa (X) merupakan sebuah abstraksi atau performansi suatu pengejawantahan kebijakan yang pada dasarnya secara sengaja dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan yang tinggi yang berlangsung dalam hubungan berbagai variabel, yang diukur melalui jumlah skor total dari jawaban responden dengan item-item pertanyaan pada alat ukur penelitian yang meliputi dimensi:
 - a. Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan
 - b. Sumber daya
 - c. Karakteristik organisasi pelaksana

- d. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan
 - e. Disposisi atau sikap para pelaksana
 - f. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik
2. Manajemen BUMDesa (Y) adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan menggunakan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang diukur melalui jumlah skor total dari jawaban responden dengan item-item pertanyaan pada alat ukur penelitian yang meliputi dimensi:
- a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Kepemimpinan (*leading*)
 - d. Pengarahan (*Directing*)
 - e. Pemotivasian (*motivating*)
 - f. Koordinasi (*coordinating*)
 - g. Pengawasan (*controlling*)
 - h. Pelaporan (*reporting*)
 - i. *Staffing*
 - j. Meramalkan (*Forecasting*)
3. Efektifitas BUMDesa , efektifitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama tama harus dilihat dari sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada, dan apakah keduanya sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan dan prosedur yang diukur melalui jumlah skor total dari jawaban responden dengan item-item pertanyaan pada alat ukur penelitian yang meliputi dimensi:

- a. Sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada
- b. Sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

3.4 Operasionalisasi Variabel-Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penelitian merupakan penjabaran variabel-variabel menjadi dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang selanjutnya disusun item-item pertanyaan yang akan diukur. Operasionalisasi variabel penelitian disusun untuk memudahkan langkah-langkah dalam menjangkau dan mengumpulkan data dari responden sesuai dengan teori-teori, konsep-konsep, proposisi-proposisi, dan asumsi-asumsi dari variabel penelitian yang ditetapkan.

Operasionalisasi variabel ini meliputi dimensi-dimensi dan indikator-indikator yang ditujukan dalam merumuskan *instrument* (alat ukur) penelitian.

Adapun operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Butir Item
1	Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa (van horn dan van meter dalam Lilis yuaningsih, 2016)	1. Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan	a. Kejelasan kebijakan	1. Sosialisasi kebijakan pendirian BUMDesa 2. Penyampaian informasi kebijakan pendirian BUMDesa
			b. Ketepatan kebijakan	1. Gambaran menyeluruh mengenai kebijakan pendirian BUMDesa 2. Ada petunjuk pelaksanaan kebijakan pendirian BUMDesa
			c. Konsistensi kebijakan	1. Kebijakan pendirian BUMDesa tidak bertentangan dengan kebijakan lainnya 2. Penjelasan kebijakan pendirian BUMDesa
		2. Sumber daya	a. Sumber Manusia	1. Kuantitas staff 2. Kualitas staff
			b. Sumber daya	1. Fasilitas sarana

			finansial	2. Fasilitas prasarana
			c. Waktu	1. Jenjang waktu pelaksanaan kebijakan pendirian BUMDesa 2. Pelaksanaan kebijakan BUMDesa sesuai dengan peraturan
		3.karakteristik organisasi	a. Organisasi Formal	1. Pemahaman pegawai dalam menerapkan kebijakan pendirian BUMDesa 2. Memiliki keinginan kuat untuk mengimplementasikan kebijakan
			b. Organisasi Informal	1. Pegawai telah memahami pola kerjasama dengan organisasi informal 2. Pelaksanaan tugas pegawai
		4.Lingkungan sosial,ekonomi dan politik	a. Faktor Internal	1. Pertanggungjawaban kerja sama dengan faktor eksternal 2. Pelaksanaan peran dan fungsi pegawai dalam bekerja sama
			b. Faktor Eksternal	1. Pertanggungjawaban kerja sama dengan faktor internal 2. Pelaksanaan peran dan fungsi pegawai dalam bekerja sama
		5.komunikasi antar organisasi	a. Komunikasi internal	1. Pegawai dapat berkomunikasi dengan pihak internal 2. Komunikasi peran dan fungsi
			b. Komunikasi eksternal	1. berkomunikasi dengan pihak eksternal 2. Komunikasi peran dan fungsi
		6.disposisi (sikap aparatur)	a. Pengetahuan pelaksana b. Kemampuan pelaksana	1. Pengetahuan pegawai memadai 2. Pemahaman pegawai tentang kebijakan pendirian BUMDesa
2	Manajemen BUMDesa (Stoner dalam Tubagus : 2012)	1. Perencanaan (<i>planning</i>)	a. Penetapan tujuan	1. Perumusan tujuan organisasi BUMDesa 2. Penetapan program kerja
			b. Menentukan kegiatan	1. Program sesuai standar 2. Setiap program ada prosedur
			c. Penetapan capaian target	1. Penetapan target 2. Waktu Capaian target

		2. Pengorganisasian (<i>organizing</i>)	a. Pembagian tugas dan kerja	1. Ada pembagian tugas berdasarkan struktur 2. Wewenang dan tugas pegawai
			b. Departemetalisasi (pengelompokan kerja)	1. Penetapan struktur organisasi BUMDesa 2. Pengelompokan staff sesuai unit
			c. Rentang kendali	1. Kewenangan sesuai jabatan
		3. Kepemimpinan (<i>leading</i>)	a. Pengambilan keputusan	1. Penentuan pegawai dalam melaksanakan kegiatan 2. Kesesuaian kebutuhan pegawai dengan aturan
			b. Komunikasi antara manajer dan bawahan	1. Komunikasi antar bagian 2. Komunikasi sudah cukup baik 1. Motivasi bekerja 2. Pengembangan kemampuan pegawai
		4. Pengarahan (<i>directing</i>)	a. Pemberian petunjuk	1. Adanya arahan 2. Arahan untuk membantu proses kerja
			b. Pemberian motivasi	1. Pemberian motivasi 2. Peningkatan kinerja pegawai
			c. Evaluasi hasil kerja	1. Evaluasi rutin mengenai program 2. Evaluasi dilakukan demu kemajuan BUMDesa
		5. Pemotivasian (<i>motivating</i>)	a. Pemberian inspirasi	1. Pimpinan mampu menginspirasi pegawai 2. Inspirasi positif demi kemajuan pegawai
			b. Dorongan semangat dari atasan untuk bawahan	1. Semangat pimpinan untuk bawahan 2. Dorongan semangat demi pencapaian program
		6. Koordinasi (<i>coordinating</i>)	a. Adanya kesepakatan	1. Ada kesepakatan antar staff 2. Perubahan kesepakatan
			b. Adanya sinkronisasi (penyelarasan)	1. Keselarasan tugas dan tanggung jawab 2. Keselarasan antar pegawai
		7. Pengawasan (<i>controlling</i>)	a. Mengadakan penilaian b. Koreksi hasil penilaian	1. Adanya pengawasan dan penilaian kegiatan 2. Ada koreksi terhadap penilaian kegiatan
		8. Pelaporan (<i>reporting</i>)	a. Penyampaian informasi	1. Laporan rutin 2. Laporan pelaksanaan program BUMDesa
				1. Adanya tindakan

			b. Tindakan perbaikan	perbaikan 2. Meminimalisir kesalahan
		9. <i>Staffing</i>	a. Penentuan kebutuhan pegawai	1. Penentuan pegawai 2. Penentuan kebutuhan pegawai
			b. Seleksi pegawai	1. Pelaksanaan seleksi pegawai ditetapkan 2. Pelaksanaan seleksi pegawai berdasarkan aturan
			c. Pengembangan pegawai	1. Ada jenjang karir 2. Adanya diklat untuk pegawai
		10. Meramalkan (<i>forecasting</i>)	a. Meramalkan	1. Rumusan program dilakukan setiap tahun 2. Rumusan dibuat berdasarkan perencanaan.
			b. Proyeksi	1. Proyeksi tiap unit BUMDesa dilakukan secara detail 2. Keterlibatan semua unit dalam penyusunan alternatif kegiatan
			c. Taksiran	1. Evaluasi dilakukan rutin 2. Evaluasi dilakukan sesuai peraturan
3	Efektifitas BUMDesa Rosjidi (dalam Iskandar, 2013 : 330)	1. Sesuai dengan Peraturan	a. Penetapan Program Landasan hukum	1. Penetapan prosedur pelaksanaan program BUMDesa 2. Pelaksanaan program BUMDesa sesuai prosedur
			b. Terdapat SOP	1. Ada SOP dalam manajemen BUMDesa 2. Pelaksanaan kerja sesuai SOP
			c. Pelaksanaan sesuai SOP	1. Pelaksanaan SOP sudah maksimal
			d. Terdapat mekanisme pertanggung jawaban yang jelas	1. Pertanggung jawaban pelaksanaan SOP
		2. Sesuai dengan Perencanaan	a. Sesuai rencana	1. Penyesuaian rencana secara efektif 2. Efisiensi pelaksanaan program BUMDesa
			b. Target sesuai rencana	1. Penyesuaian rencana untuk mencapai target 2. Keterlibatan manajemen dengan stakeholder
				1. Penyelesaian target

			C. Terdapat evaluasi hasil kerja	secara kuantitas 2. Penyelesaian target secara kualitas
--	--	--	----------------------------------	--

3.5 Alat Ukur Penelitian serta Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

3.5.1 Alat Ukur

Alat ukur penelitian yang baik sangat diperlukan untuk menghasilkan suatu penelitian dengan tingkat informasi yang tepat dan sesuai dengan kaidah ilmiah. Sebelum peneliti melakukan penelitian, maka langkah yang ditempuh adalah merumuskan dan menyusun alat ukur penelitian.

Iskandar (2017a:171) mengemukakan bahwa salah satu tahapan yang paling penting dalam proses penelitian ilmiah adalah menyusun alat ukur penelitian sebagai pedoman untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Oleh sebab itu perlu disusun sesuai kebutuhan data berdasarkan variabel yang akan diukur, sehingga alat ukur yang baik sangat diperlukan untuk menghasilkan suatu penelitian yang sesuai dengan kaidah ilmiah.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa angket (kuisisioner) yaitu daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden yang bersedia memberikan tanggapan sesuai dengan tujuan penelitian yaitu mencari informasi yang lengkap mengenai fenomena masalah penelitian. Angket yang digunakan berupa angket jenis tertutup (terstruktur) terdiri dari pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup berikut alternatif jawaban yang telah disediakan sehingga responden tinggal memilih jawaban sesuai keadaan sebenarnya.

Alat ukur penelitian ini menggunakan angket untuk pengukuran variabel yang bersifat ordinal dan kategori jawaban terdiri dari 5 (lima) dengan menggunakan model *Likert Scale* dan skala perbedaan semantik.

Jawaban dengan menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari positif sampai negatif berupa jawaban terhadap pertanyaan dengan skor berikut:

1. Sangat Baik (SB) dengan skor 5 atau berjenis kebalikannya dengan skor 1
2. Baik (B) dengan skor 4 atau pertanyaan berjenis kebalikannya dengan skor 2
3. Cukup (C) dengan skor 3 atau pernyataan berjenis kebalikannya dengan skor 3
4. Buruk (B) dengan skor 2 atau pernyataan berjenis kebalikannya dengan skor 4
5. Sangat Buruk (SB) dengan skor 1 atau berjenis kebalikannya dengan skor 5

3.5.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

3.5.2.1 Pengujian Validitas Alat Ukur

Iskandar (2017a:147) validitas suatu alat ukur didefinisikan sebagai suatu yang memungkinkan peneliti beranggapan bahwa alat ukur itu dapat dipergunakan mengukur karakter yang hendak diukurnya. Suatu pengukuran dikatakan valid apabila alat ukur itu mengukur apa yang hendak diukur secara tepat.

Tujuan dari pengujian validitas alat ukur adalah supaya alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar valid, sehingga tujuan dari penelitian bisa tercapai sesuai harapan.

Untuk pengujian validitas alat ukur dilakukan pengujian sebagai berikut :

- a. Uji Validitas konseptual, yang terdiri dari uji validitas isi atau validitas muka, uji validitas prediktif dan concurrent serta uji validitas konstrak, untuk lebih jelaskan penulis uraikan sebagai berikut :

- 1). Uji Validitas Isi yaitu merupakan tipe validitas kuantitatif. Item-item itu harus mencakup dalam ukuran sehingga mencerminkan kemampuan-kemampuan dan tujuan orang yang melakukan pengujian atau pengalaman pribadi dan latar belakang profesi mereka.
 - 2). Uji Validitas Prediktif dan *Concurrent* yaitu validitas berdasarkan pada aturan hubungan antara bagaimana alat ukur meramalkan perilaku yang terjadi dengan akibat perilaku yang dilakukan individu atau kelompok.
 - 3). Uji Validitas Konstrak berguna untuk mengukur karakter/sifat misalnya keagresifan yang tersembunyi/atau laten. Magnuson dalam Iskandar (2017a;161), validitas konstrak secara umum ditentukan melalui aplikasi dari faktor analisis terhadap suatu pengukuran instrument.
- b. Uji Validitas Lapangan, yang diuji cobakan pada sebanyak 30 sampel responden, supaya alat ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini benar-benar valid.

Tahapan untuk Pengujian validitas alat ukur dalam penelitian ini menggunakan pendekatan rumus korelasi *Product Moment Pearson* (Iskandar,2017a:Lampiran 7 hal 65) dengan tahapan sebagai berikut:

1. Penentuan Nilai Korelasi (r)

Menghitung harga korelasi setiap item dengan rumus *Pearson Product Momen* sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2] - [n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

$\sum X$ = Jumlah skor tiap item ke-i

$\sum Y$ = Total seluruh item

n = Jumlah responden

2. Menghitung nilai t_{hitung}

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

t = Nilai t hitung

r = koefisien korelasi hasil hitung

n = Jumlah responden

3. Mencari t_{tabel} apabila diketahui

Signifikansi untuk taraf nyata (α) sebesar 0,05 dan derajat kebebasan (dk) yaitu $n - 2$ dengan uji satu pihak.

4. Membuat keputusan

Nilai hitung t yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} . Untuk kesalahan 5 % uji dua arah atau $\alpha = 0,05$, dan derajat kebebasan (dk) = $n - 2$. setelah dibandingkan kemudian diambil keputusan.

Kaidah keputusannya jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka alat ukur valid, hasilnya signifikan dan alat ukur dapat digunakan. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka alat ukur tidak valid, hasilnya tidak signifikan dan alat ukur harus diperbaiki atau dihilangkan.

Secara operasional, pengujian validitas alat ukur penelitian dilakukan melalui uji coba terhadap 30 orang responden yang mewakili kelompok populasi.

secara statistik, jumlah responden sebesar itu sudah memadai untuk menentukan validitas alat ukur penelitian karena akan menghasilkan distribusi skor mendekati kurva normal. Jika alat ukur valid, maka selanjutnya dilihat kriteria penafsiran mengenai indeks korelasinya sebagai berikut :

Tabel 3.2
Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sumber; Sugiyono, 2014

Adapun hasil pengujian validitas lapangan terhadap pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner/angket dari masing-masing variabel menggunakan sampel sebanyak 30 responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.3
Hasil Uji Validitas Variabel X
(Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa)

Item	Nilai Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi Koefisien Korelasi	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
1	0,469	Sedang	2,811	2,048	VALID
2	0,416	Sedang	2,42	2,048	VALID
3	0,429	Sedang	2,52	2,048	VALID
4	0,489	Sedang	2,967	2,048	VALID
5	0,437	Sedang	2,574	2,048	VALID
6	0,554	Sedang	2,526	2,048	VALID
7	0,938	Sangat Kuat	14,372	2,048	VALID
8	0,936	Sangat Kuat	14,083	2,048	VALID
9	0,581	Sedang	3,784	2,048	VALID

Item	Nilai Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi Koefisien Korelasi	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
10	0,964	Sangat Kuat	19,221	2,048	VALID
11	0,936	Sangat Kuat	14,083	2,048	VALID
12	0,433	Sedang	2,544	2,048	VALID
13	0,903	Sangat Kuat	11,122	2,048	VALID
14	0,97	Sangat Kuat	21,178	2,048	VALID
15	0,863	Sangat Kuat	9,062	2,048	VALID
16	0,93	Sangat Kuat	13,44	2,048	VALID
17	0,964	Sangat Kuat	19,221	2,048	VALID
18	0,507	Sedang	3,114	2,048	VALID
19	0,97	Sangat Kuat	21,178	2,048	VALID
20	0,507	Sedang	3,114	2,048	VALID
21	0,97	Sangat Kuat	21,178	2,048	VALID
22	0,97	Sangat Kuat	21,178	2,048	VALID
23	0,936	Sangat Kuat	14,083	2,048	VALID
24	0,936	Sangat Kuat	14,083	2,048	VALID
25	0,936	Sangat Kuat	14,083	2,048	VALID
26	0,964	Sangat Kuat	14,083	2,048	VALID
27	0,964	Sangat Kuat	19,221	2,048	VALID
28	0,964	Sangat Kuat	19,221	2,048	VALID
29	0,964	Sangat Kuat	19,221	2,048	VALID
30	0,964	Sangat Kuat	19,221	2,048	VALID

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Dari hasil uji validitas variabel X (implementasi kebijakan pendirian BUMDesa) menunjukkan bahwa semua item pernyataan dalam pengujian tersebut valid. Ini artinya bahwa semua item pada penelitian ini dinyatakan sah dan layak

dijadikan sebagai alat ukur. Adapun item dengan koefisien korelasi yang memiliki interpretasi paling tinggi adalah pada item tentang komunikasi dan sikap aparatur.

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Variabel Y
(Manajemen BUMDesa)

Item	Nilai Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi Koefisien Korelasi	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
31	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
32	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
33	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
34	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
35	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
36	0,495	Sedang	3,021	2,048	VALID
37	0,967	Sangat Kuat	20,115	2,048	VALID
38	0,967	Sangat Kuat	20,115	2,048	VALID
39	0,967	Sangat Kuat	20,115	2,048	VALID
40	0,967	Sangat Kuat	20,115	2,048	VALID
41	-0,028	Sangat Rendah	-0,152	2,048	TIDAK VALID
42	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
43	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
44	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
45	0,822	Sangat Kuat	7,652	2,048	VALID
46	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
47	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID

Item	Nilai Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi Koefisien Korelasi	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
48	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
49	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
50	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
51	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
52	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
53	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
54	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
55	0,495	Sedang	3,021	2,048	VALID
56	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
57	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
58	0,422	Sedang	2,264	2,048	VALID
59	0,999	Sangat Kuat	136,556	2,048	VALID
60	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
61	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
62	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
63	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
64	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
65	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
66	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
67	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
68	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
69	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
70	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
71	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
72	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID

Item	Nilai Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi Koefisien Korelasi	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
73	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
74	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
75	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
76	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
77	0,959	Sangat Kuat	18,137	2,048	VALID
78	0,976	Sangat Kuat	24,162	2,048	VALID
79	0,999	Sangat Kuat	136,556	2,048	VALID

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Berdasarkan uji validitas variabel Y ada satu item yang menunjukkan tidak valid hal ini menunjukkan bahwa item tersebut tidak layak dan sah dijadikan alat ukur penelitian. Maka item tersebut dibuang mengenai pertanggungjawaban yang disesuaikan dengan hirarki.

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Variabel Z
(Efektifitas BUMDesa)

Item	Nilai Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi Koefisien Korelasi	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
80	0,956	Sangat Kuat	17,377	2,048	VALID
81	0,943	Sangat Kuat	15,112	2,048	VALID
82	0,956	Sangat Kuat	17,377	2,048	VALID
83	0,956	Sangat Kuat	17,377	2,048	VALID
84	0,956	Sangat Kuat	17,377	2,048	VALID
85	0,943	Sangat Kuat	15,112	2,048	VALID
86	0,943	Sangat Kuat	15,112	2,048	VALID
87	0,943	Sangat Kuat	15,112	2,048	VALID
88	0,956	Sangat Kuat	17,377	2,048	VALID

Item	Nilai Koefisien Korelasi (r)	Interpretasi Koefisien Korelasi	Nilai t hitung	Nilai t tabel	Keterangan
89	0,943	Sangat Kuat	15,112	2,048	VALID
90	0,943	Sangat Kuat	15,112	2,048	VALID
91	0,448	Sedang	2,655	2,048	VALID
92	0,457	Sedang	2,722	2,048	VALID
93	0,479	Sedang	2,893	2,048	VALID

Sumber: Data diolah peneliti, 2018

Hasil pengujian validitas variabel Z menunjukkan bahwa semua item pada variabel tersebut Valid, ini artinya semua item tersebut layak dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian ini.

3.5.2.2 Pengujian Reliabilitas Alat Ukur

Selain harus valid, alat ukur penelitian juga harus handal (*reliable*). Suatu alat ukur dikatakan reliabel apabila alat ukur penelitian memberikan hasil yang tetap selama variabel yang diukur tidak berubah. Uji reliabilitas merupakan indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Hal ini dapat dilihat, apabila suatu alat ukur dipakai berulang kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukurannya relatif konstan, maka alat ukur tersebut reliabel atau handal.

Pengujian reliabilitas alat ukur penelitian ini menggunakan pendekatan *Alpha Cronbach* dengan tahapan berikut:

1. Penentuan nilai korelasi (r)

Untuk menentukan nilai korelasi digunakan rumus sebagai berikut :

$$S_i^2 = \frac{JK_i}{n} - \frac{JK_s}{n^2}$$

$$S_t^2 = \frac{\sum X_t^2}{n} - \frac{(\sum X_t)^2}{n^2}$$

$$r_1 = \left\{ \frac{K}{K-1} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum S_{i^2}}{S_t^2} \right\}$$

Keterangan :

n = Jumlah responden

K = Jumlah item

Jki = Penjumlahan dari kuadrat seluruh skor tiap item

JKs = Penjumlahan dari kuadrat jumlah skor tiap item

Xt = Skor masing-masing responden

R = Nilai reliabilitas

$\sum X_t^2$ = Penjumlahan kuadrat variabel Y dari masing-masing responden

$(\sum X_t)^2$ = Hasil kuadrat dari $\sum Y$

2. Parameter-Parameter Korelasi Populasi n

Dilakukan melalui hipotesis terhadap r, yaitu hipotesis H_0 melawan H_1 . Untuk pengujian ini menggunakan statistik t_{hitung} dengan rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan :

t = Nilai hitung

r = Koefisien korelasi hasil hitung

n = Jumlah responden

3. Membuat Keputusan

Nilai t_{hitung} yang dihasilkan kemudian dibandingkan dengan nilai t_{tabel} *Pearson Product Momen* pada taraf nyata sebesar $\alpha = 0,05$, dan derajat kebebasan (dk) = $n - 2$. Setelah dibandingkan kemudian diambil keputusannya dengan kaidah sebagai berikut :

- a. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka instrumen penelitian yang digunakan tersebut handal (reliabel)

- b. Jika nilai $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka instrumen penelitian yang digunakan tersebut tidak handal (tidak reliabel)

Adapun hasil pengujian reliabilitas terhadap pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuisisioner/angket dari masing-masing variabel menggunakan sampel sebanyak 30 responden dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X
(Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa)

$\Sigma\sigma^2$ butir (varian instrument)	13,24712644
σ^2 TOTAL (varian total)	222,1482759
Alfa	0,972794574
t hitung	22,21935541
t tabel	2,048407142
KEPUTUSAN	RELIABEL

Sumber :Hasil pengujian peneliti :2018

Berdasarkan uji reliabilitas variabel X diperoleh hasil reliabel, maksudnya adalah bahwa semua item dalam variabel X ajeg/konsisten. Artinya apabila dilakukan pada penelitian yang lain hasilnya relatif sama dan layak dijadikan sebagai alat ukur penelitian.

Tabel 3.7
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Y
(Manajemen BUMDesa)

$\Sigma\sigma^2$ butir (varian instrument)	18,99885
σ^2 TOTAL (varian total)	736,8609
Alfa	0,994513
t hitung	50,30265
t tabel	2,048407
KEPUTUSAN	RELIABEL

Sumber :Hasil pengujian peneliti :2018

Berdasarkan uji reliabilitas variabel Y menunjukkan bahwa semua item dalam variabel manajemen ini ajeg/konsisten dan layak dijadikan sebagai alat ukur penelitian.

Tabel 3.8
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X
(Efektifitas BUMDesa)

$\Sigma\sigma^2$ butir (varian instrument)	5,810345
σ^2 TOTAL (varian total)	50,94368
Alfa	0,954095
t hitung	16,85659
t tabel	2,048407
KEPUTUSAN	RELIABEL

Sumber :Hasil pengujian peneliti :2018

Hasil uji reliabilitas variabel Efektifitas BUMDesa menunjukkan yang sama dengan variabel Implementasi kebijakan BUMDesa dengan Manajemen BUMDesa yakni hasilnya reliabel yang artinya alat ukur ini ajeg/konsisten dan layak dijadikan sebagai alat ukur penelitian.

3.6 Populasi Penelitian dan Teknik Penarikan Sampel

3.6.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah semua Ketua BUMDesa yang ada di Kabupaten Garut. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, dikarenakan jumlah populasi yang di teliti adalah Kantor BUMDesa yakni sebanyak 244 Kantor BUMDesa. Berkenaan dengan itu dikarenakan jumlah populasi tidak terlalu banyak maka peneliti tidak melakukan penarikan sampel. Teknik penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah sensus dimana

seluruh populasi penelitian dijadikan sebagai responden yaitu sebanyak 244 Ketua BUMDesa yang sudah terbentuk di Kabupaten Garut.

Pengambilan populasi tersebut sebagai objek penelitian berkaitan dengan permasalahan penelitian yang mengkaji manajemen BUMDesa dan Efektifitas BUMDesa. Berdasarkan substansi penelitian yang dilakukan sasaran populasi dalam penelitian ini adalah Ketua BUMDesa di kabupaten Garut.

3.6.2 Teknik Penarikan Sampel

Berdasarkan sifatnya populasi yang digunakan dalam penelitian ini merupakan populasi homogen yaitu sumber data yang unsurnya memiliki sifat relatif sama maka tidak perlu mempersoalkan jumlahnya secara kuantitatif. Dalam penelitian ini tidak dilakukan penarikan sampel mengingat jumlah populasi yang tidak terlalu banyak yaitu sebanyak 244 orang semuanya dijadikan responden penelitian (sensus).

3.7 Jenis dan Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data serta Proses Pengumpulan Data

3.7.1 Jenis dan Sumber Data

Berikut adalah klasifikasi jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini. Adapun jenis data dalam penelitian ini meliputi:

- a. Data Primer, merupakan data yang didapat langsung dari sumber pertama, yaitu jawaban responden dengan bentuk angket/kuesioner dan data hasil wawancara serta hasil observasi peneliti berupa data keadaan tentang

Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa, manajemen BUMDesa, dan efektifitas BUMDesa. Data primer bersumber dari hasil jawaban responden melalui kuisisioner berisikan item-item pertanyaan yang dilengkapi dengan alternatif jawaban yang disediakan untuk dijawab oleh responden sebagai objek penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

- b. Data Sekunder, berupa dokumentasi-dokumentasi seperti buku-buku, jurnal, literatur lainnya, yang berkaitan dengan objek penelitian, termasuk peraturan perundang-undangan, perda, kebijakan-kebijakan dan sebagainya.

Data sekunder bersumber dari lembaga-lembaga yang mengeluarkan dokumen dan publikasi yang memiliki hubungan langsung atau tidak langsung dengan objek penelitian, antara lain Kementerian desa tertinggal dan Transmigrasi, Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Garut, Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Garut, perpustakaan, dan jurnal ilmiah nasional maupun internasional.

3.7.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini melalui:

1. Studi lapangan (*Field Research*)

Yaitu meneliti secara langsung variabel-variabel objek penelitian di lokasi yang telah ditentukan dengan teknik pengumpulan data berupa:

- a. Observasi, melakukan pengamatan atau monitoring secara langsung pada objek penelitian untuk mengumpulkan data penunjang di lapangan yang berkenaan dengan pelaksanaan kebijakan pendirian BUMDesa dan

manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa di kabupaten garut .

- b. Angket/ Kuesioner, melakukan penyebaran angket/ kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis dengan disertai lima alternatif jawaban untuk setiap item pertanyaan, sehingga responden tinggal memilih jawaban sesuai dengan keadaan sebenarnya. Penyebaran angket/kuesioner dilakukan untuk pengumpulan data primer berkenaan dengan variabel-variabel penelitian, yaitu Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa, manajemen BUMDesa, dan efektifitas BUMDesa di kabupaten garut.
- c. Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab langsung atau dialog dengan informan berkaitan dengan masalah penelitian guna memperoleh data yang tidak dapat dilakukan melalui observasi atau studi dokumentasi. Wawancara dilakukan kepada Kepala Desa tiap BUMDesa yang bertujuan untuk menggali informasi dan data (data sekunder) terutama yang berkenaan dengan implementasi kebijakan pendirian BUMDesa, manajemen BUMDesa, dan efektifitas BUMDesa serta hal lainnya yang berkaitan dengan fenomena masalah.

2. Studi dokumentasi/ kepustakaan

Yaitu pengambilan data sekunder dengan menggali dan mencari beberapa dokumen tentang: data tentang legalitas pendirian BUMDesa, data profil setiap BUMDesa, data program-program yang dilaksanakan setiap BUMDesa, dan dokumen-dokumen lainnya yang berkaitan dengan masalah-masalah dalam penelitian ini.

3.7.3 Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data yang akan dilakukan dengan penyebaran daftar pertanyaan terstruktur (kuisisioner), meliputi 5 (lima) tahapan sebagai berikut:

1. Tahap Persiapan meliputi :
 - a. Melakukan rekrutmen tenaga pengumpul data pada minggu pertama bulan Mei 2017 dengan tujuan untuk membantu peneliti dalam penyebaran kuisisioner dan pengumpulan data serta memberikan penjelasan kepada responden penelitian tentang cara pengisian kuisisioner.
 - b. Memberikan pelatihan kepada tenaga pengumpul data pada minggu kedua yang bertujuan agar tenaga pengumpul data mampu dan terampil memberikan penjelasan dan cara pengisian kuisisioner kepada responden.
2. Tahap Pelaksanaan, meliputi:
 - a. Melapor kepada pejabat terkait pada minggu ketiga bulan Juli 2017 yang bertujuan untuk menyampaikan maksud dan tujuan pengumpulan data.
 - b. Melakukan pendataan responden pada minggu ketiga bulan Juli 2017 untuk dijadikan responden penelitian.
 - c. Melakukan pengumpulan data pada minggu ketiga s.d keempat bulan Juli 2017 sesuai kebutuhan penelitian.
3. Tahap Evaluasi meliputi :
 - a. Melakukan pemantauan proses pengumpulan data dan mengawasi tenaga pengumpul data untuk mengetahui capaian sasaran pada awal Agustus 2017.

- b. Melakukan evaluasi pada minggu kedua bulan Agustus 2017 untuk menilai seberapa banyak kuesioner yang telah disebarkan terkumpul sesuai waktu yang telah ditentukan.

4. Tahap Tindak Lanjut

Dilakukan pada minggu ketiga bulan Agustus 2017, dengan tujuan menindaklanjuti tahap evaluasi terhadap masalah yang ditemukan dan mencari solusinya dalam pengumpulan data.

5. Tahap pengakhiran.

Merupakan langkah terakhir dari proses pengumpulan data dilakukan pada minggu keempat bulan Agustus 2017, dimana peneliti melakukan pemeriksaan akhir ke lapangan untuk memastikan seluruh kuesioner telah diisi dan dikembalikan kepada peneliti dan untuk selanjutnya akan dilakukan proses analisis data.

3.8 Teknik Pengolahan serta Analisis Data dan Pengujian Hipotesis Penelitian

3.8.1 Teknik Pengolahan Data

Dari hasil pengumpulan data yang dilakukan di lapangan, peneliti akan mengolah dan menganalisis data sedemikian rupa sehingga dapat menunjukkan makna untuk menjawab masalah yang diteliti dan peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan yang tepat terhadap hasil penelitiannya (Iskandar, 2017f:279).

Data yang diperoleh berupa data primer, pengolahannya melalui proses:

1. *Editing*, yaitu melakukan pemeriksaan kembali kelengkapan pengumpulan data dan penyuntingan terhadap data yang diperoleh untuk mendapatkan data yang benar-benar otentik.
2. *Coding*, yaitu melakukan penggolongan, pengelompokkan dan memilah data berdasarkan klasifikasi yang telah ditentukan oleh peneliti untuk mempermudah proses analisis data.
3. *Tabulating* yaitu menyusun data dalam bentuk tabel untuk digunakan dalam mengolah data kedalam tabel-tabel tertentu serta mengaturnya untuk keperluan analisis data dan pengujian hipotesis.

3.8.2 Proses Transformasi Data

Mengingat data yang diperoleh dari kuesioner adalah data ordinal sedangkan analisis data memerlukan data interval, maka terlebih dahulu data mentah yang telah terkumpul ditransformasikan menjadi data interval melalui metode MSI (*Method Successive Interval / Scale Value*) yaitu teknik penskalaan yang bisa digunakan untuk meningkatkan tingkat pengukuran dari data ordinal ke interval, dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Menghitung frekuensi jawaban dari masing-masing item pertanyaan.
2. Menentukan rasio proporsi melalui frekuensi dibagi jumlah responden.
3. Menghitung proporsi kumulatif yaitu menjumlahkan proporsi secara berurutan untuk setiap respons atau jawaban.
4. Menghitung nilai Z untuk setiap proporsi kumulatif yang diperoleh dengan menggunakan tabel normal.

5. Tentukan nilai interval (*scale value*) untuk setiap nilai Z dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$SV(\text{Scale Value}) = \frac{(\text{Density At Lower Limit}) - (\text{Density At Upper Limit})}{(\text{Area Under Upper Limit}) - (\text{Area Under Lower Limit})}$$

6. Hitung *score* (nilai hasil transformasi) untuk setiap pilihan jawaban melalui persamaan : $SV_{\text{Transformasi}} = SV - SV_{\text{Minimum}} + 1$

3.8.3 Analisis Data Untuk Pengujian Hipotesis

Selanjutnya data yang telah diolah diidentifikasi untuk menguji hipotesis yang diajukan, kemudian dibahas secara mendalam untuk menggambarkan fenomena atas kasus yang dikaji dalam penelitian ini.

Berdasarkan identifikasi masalah dan hipotesis yang diajukan maka analisis data yang akan digunakan adalah analisis statistik dengan rumus *Path Analysis*. Iskandar (2017a:32) mengemukakan bahwa analisis jalur dimaksudkan untuk menguji hipotesis hubungan kausalitas (sebab akibat dan pengaruh).

Adapun langkah-langkah pengujian data dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) adalah sebagai berikut:

1. Menyusun matriks korelasi (R) antar variabel dengan variabel terikat (Z) serta variabel antara (Y) yang dipengaruhi oleh variabel bebas (X) serta faktor luar yang tidak teridentifikasi sebagai berikut :

$$R = \begin{bmatrix} r_{xx} & r_{yx} & r_{zx} \\ & r_{yy} & r_{zy} \\ & & r_{zz} \end{bmatrix}$$

$$r_{X_1X_i} = \frac{n \sum X_i X_i - \sum X_i \sum X_i}{\sqrt{\left\{ n \sum X_i^2 - \left[\sum X_i \right]^2 \right\} \left\{ n \sum X_i^2 - \left[\sum X_i^2 \right] \right\}}}$$

2. Menguji koefisien jalur P_{YX_i}

Hipotesis statistik :

$H_0 : P_{yix_i} \leq 0$ artinya pengaruh variabel X_i terhadap Y_i tidak signifikan

$H_1 : P_{yix_i} > 0$ artinya pengaruh variabel X_i terhadap Y_i signifikan

Statistik Uji :

$$t = \frac{P_{x_i x_i}}{\sqrt{\frac{1 - P^2_{x_i x_i}}{n - 2}}} \quad \text{dimana } P_{x_i x_i} = r_{x_i x_i}$$

Kriteria Uji : Tolak H_0 apabila $t > t_{(1-\alpha)(n-2)}$

3. Membuat invers korelasi (R^{-1})

$$R^{-1} \begin{bmatrix} C_{xx} & C_{yx} & C_{zx} \\ & C_{yy} & C_{zy} \\ & & C_{zz} \end{bmatrix}$$

4. Menghitung besarnya pengaruh

$$P_{ZX} = \frac{-C_{ZX}}{C_{ZZ}}$$

$$P_{ZY} = \frac{-C_{ZY}}{C_{ZZ}}$$

$$P_{ZXY}^2 = P_{ZX} r_{ZY} + P_{ZY} r_{ZY}$$

Menguji hipotesis keberartian koefisien jalur:

$H_0 : P_{ZX} \leq 0$ melawan $H_0 : P_{ZX} > 0$

$H_0 : P_{ZY} \leq 0$ melawan $H_0 : P_{ZY} > 0$

Statistik Uji :

$$t_X = \frac{P_{ZX}}{\sqrt{\frac{1 - R_{ZYX}^2}{(n - k - 1)(1 - R_{YX}^2)}}}$$

$$t_Y = \frac{P_{ZY}}{\sqrt{\frac{1 - R_{ZYX}^2}{(n - k - 1)(1 - R_{YX}^2)}}}$$

Kriteria Uji :

Tolak H_0 apabila $t > t_{(1-\alpha)(n-k-1)}$ artinya terdapat pengaruh yang signifikan.

5. Menentukan besar pengaruh variabel lain

Besar pengaruh variabel lain terhadap variabel Z

$$P_{X\epsilon 2} = \sqrt{1 - R_{ZXY}^2}$$

$$P_{X\epsilon 1} = \sqrt{1 - R_{ZXY}^2}$$

6. Menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung

a. Pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Z

$$P_{ZY} = r_{ZY} + r_{ZX}$$

b. Pengaruh tidak langsung variabel X terhadap variabel Z

$$P_{ZXY} = P_{Zx} P_{YX} P_{ZY}$$

c. Jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Z

$$Z = P_{ZY} + P_{ZXY}$$

d. Pengaruh langsung variabel Y terhadap variabel Z

$$P_{ZY} = r_{ZY} r_{ZY}$$

3.9 Lokasi, Jadwal Waktu dan Tahap-Tahap Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan di kantor BUMDesa setiap desa yang ada Kabupaten Garut. Penelitian ini akan berlangsung selama 10 (sepuluh) bulan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Badan Usaha Milik 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. BUMDesa merupakan pilar kegiatan ekonomi di desa yang berfungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). BUMDesa sebagai lembaga sosial berpihak kepada kepentingan masyarakat melalui kontribusinya dalam penyediaan pelayanan sosial. Sedangkan sebagai lembaga komersial bertujuan mencari keuntungan melalui penawaran sumberdaya lokal (barang dan jasa) ke pasar. Dalam menjalankan usahanya prinsip efisiensi dan efektifitas harus selalu ditekankan. BUMDesa sebagai badan hukum, dibentuk berdasarkan tata perundang-undangan yang berlaku, dan sesuai dengan kesepakatan yang terbangun di masyarakat desa. Dengan demikian, bentuk BUMDesa dapat beragam di setiap desa di Indonesia. Ragam bentuk ini sesuai dengan karakteristik lokal, potensi, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing desa. Pengaturan lebih lanjut tentang BUMDesa diatur melalui Peraturan Daerah (Perda).

Tugas dan peran Pemerintah adalah melakukan sosialisasi dan penyadaran kepada masyarakat desa melalui pemerintah provinsi dan/atau

pemerintah kabupaten tentang arti penting BUMDesa bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Melalui pemerintah desa masyarakat dimotivasi, disadarkan dan dipersiapkan untuk membangun kehidupannya sendiri. Pemerintah memfasilitasi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan dan pemenuhan lainnya yang dapat memperlancar pendirian BUMDesa. Selanjutnya, mekanisme operasionalisasi diserahkan sepenuhnya kepada masyarakat desa. Untuk itu, masyarakat desa perlu dipersiapkan terlebih dahulu agar dapat menerima gagasan baru tentang lembaga ekonomi yang memiliki dua fungsi yakni bersifat sosial dan komersial. Dengan tetap berpegang teguh pada karakteristik desa dan nilai-nilai yang hidup dan dihormati. Maka persiapan yang dipandang paling tepat adalah berpusat pada sosialisasi, pendidikan, dan pelatihan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap peningkatan standar hidup masyarakat desa (Pemerintah Desa, BPD, tokoh masyarakat/ketua suku, ketua-ketua kelembagaan di pedesaan).

4.1.1 Keadaan Permasalahan Pendirian BUMDesa

Desa merupakan unit terkecil dari negara yang terdekat dengan masyarakat dan secara riil langsung menyentuh keperluan masyarakat untuk disejahterakan. Basis sistem kemasyarakatan di desa yang kokoh adalah kekuatan untuk mengembangkan sistem politik, sosial, budaya, dan ekonomi. Di Indonesia ada kurang lebih 74 ribu desa, dimana lebih dari 32 ribu desa masuk dalam kategori desa tertinggal. Kondisi ini sangat kontradiktif dengan tujuan otonomi daerah. Di era otonomi daerah, seharusnya menjadi perwujudan untuk kekuatan di berbagai bidang, karena tujuan besar otonomi daerah adalah memperluas

kesejahteraan masyarakat, termasuk masyarakat desa. Kini desa menghadapi era baru, UU Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, hendak mengantarkan desa sebagai penyangga kehidupan. Desa diharapkan menjadi mandiri secara sosial, budaya, ekonomi, bahkan politik.

Pada PP Nomor 43 Tahun 2014 yang diubah melalui PP Nomor 47 Tahun 2015 telah menyebutkan jika kini desa mempunyai wewenang untuk mengatur sumber daya dan arah pembangunan. Berlakunya regulasi tentang desa membuka harapan bagi masyarakat desa untuk berubah. Desa memasuki era *self governing community* dimana Desa memiliki otonomi dan kewenangan dalam perencanaan, pelayanan publik, dan keuangan. Maka desa bukan lagi penunggu instruksi dari supra desa (Kecamatan, Kabupaten, Propinsi, dan Pusat). Untuk itu tumpuan dinamika kehidupan desa sangat bergantung pada partisipasi masyarakat dalam mendorong terbangunnya kesepakatan pengelolaan desa, mampu menumbuhkan dan mengembangkan nilai sosial, budaya, ekonomi, dan pengetahuan.

Keberadaan BUM Desa ibarat dua sisi mata uang. Di satu sisi menyimpan potensi dan harapan bagi kehidupan masyarakat melalui optimalisasi potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia, di sisi yang lain BUM Desa memiliki permasalahan yang pelik. Sebagaimana kita ketahui permasalahan klasik dari industri dan produksi di Desa adalah permasalahan dukungan permodalan, fasilitas dan pemasaran. BUMDesa sebagai bayi yang baru lahir perlu sentuhan, perlu pembinaan, perlu pengawasan, jangan sampai BUMDesa hanya menjadi sebuah Project atau kegiatan tahunan yang 1 tahun habis, tahun depannya tidak

dianggarkan sehingga akan mati dengan sendirinya. Kementerian Desa harus memikirkan langkah-langkah bagaimana menjadikan BUMDesa ini sebagai Usaha Desa yang harus berjalan dan produktif bermanfaat dan mandiri walaupun berganti menteri dan Presiden. BUMDesa adalah milik desa, bukan kementerian desa, kemajuan dan keberhasilan BUMDesa tergantung dari Desa sendiri.

BUMDesa didirikan harus dengan prinsip bermanfaat bagi masyarakat Desa, menguntungkan bagi BUMDesa, keberlangsungan dan keberlanjutan BUMDesa. Tetapi Desa sendiri hingga saat ini mempunyai banyak permasalahan, diantaranya adalah keterbatasan sumber daya manusia Pengelola BUMDesa, fasilitas sarana dan prasarana yang terbatas, akses promosi dan pemasaran dan terbatasnya kemampuan dalam administrasi usaha.

Bertolak dari permasalahan yang dihadapi dalam pendirian BUMDesa tersebut maka peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai permasalahan-permasalahan tersebut untuk mengetahui penyebab dan solusi yang bisa dipecahkan sesuai dengan ilmu yang peneliti tahu.

4.1.2 Kebijakan Pemerintah Tentang Pendirian BUMDesa

Berdirinya Badan Usaha Milik Desa dilandasi oleh UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah Pasal 213 ayat (1) disebutkan bahwa “Desa dapat mendirikan badan usaha milik desa sesuai dengan kebutuhan dan potensi desa” dan juga tercantum dalam Peraturan Pemerintah (PP) no. 71 Tahun 2005 Tentang Desa. Pendirian badan usaha desa ini disertai dengan upaya penguatan kapasitas dan didukung oleh kebijakan daerah (Kabupaten/Kota) yang ikut

memfasilitasi dan melindungi usaha masyarakat desa dari ancaman persaingan para pemodal besar. Mengingat badan usaha milik Desa merupakan lembaga ekonomi baru yang beroperasi di pedesaan, maka mereka masih membutuhkan landasan yang kuat untuk tumbuh dan berkembang. Pembangun landasan bagi pendirian BUMDesa adalah Pemerintah, baik pusat ataupun daerah.

BUMDesa dalam operasionalisasinya ditopang oleh lembaga moneter desa (bidang pembiayaan) sebagai bidang yang melakukan transaksi keuangan berupa kredit maupun simpanan. Jika kelembagaan ekonomi kuat dan ditopang kebijakan yang memadai, maka pertumbuhan ekonomi yang disertai dengan pemerataan distribusi aset kepada rakyat secara luas akan mampu menanggulangi berbagai permasalahan ekonomi di pedesaan. Tujuan akhir pendirian BUMDesa diharapkan menjadi *pioneer* dalam menjembatani upaya penguatan ekonomi di pedesaan.

Didalam Undang-undang terbaru No. 6/2014 tentang desa juga disinggung Badan Usaha Milik Desa, yang selanjutnya disebut BUM Desa, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Di dalam UU No. 6/2014 ini terdapat 4 pasal yang menjelaskan mengenai BUMDesa, yang mana masing-masing pasal terdiri atas:

1. Pasal 87 Mengenai Semangat yang melandasi pendirian dan pengelolaan BUMDesa.

2. Pasal 88 mengenai pendirian BUMDesa.
3. Pasal 89 mengenai Manfaat berdirinya BUMDesa.
4. Pasal 90 mengenai arah pengembangan bisnis BUMDes yang bermanfaat bagi masyarakat desa.

Dari UU No. 6/2014 dapat disimpulkan bahwa BUMDes saat ini diharapkan memegang peranan penting dalam pengembangan potensi desa khususnya dalam mengelola keuangan desa yang ada di wilayahnya. Saat ini, landasan hukum mengenai keberadaan dan tata kelola BUMDesa semakin diperjelas oleh pemerintah dengan keluarnya Permendesa No. 4/2015 mengenai BUMDesa. Walaupun sebelumnya juga keluar Permendagri No. 113/2014 tentang pengelolaan Keuangan desa, namun di dalam permendagri tidak menyinggung mengenai BUMDesa. Di dalam permendesa No. 4/2015 dijelaskan secara lebih terperinci mengenai proses pendirian BUMDesa, siapa saja yang berhak mengelola BUMDesa, permodalan BUMDesa, jenis usaha yang diperbolehkan, samapi dengan pelaporan dan pertanggung jawaban pelaporan BUMDesa di atur dalam Permen ini. Hal ini tentu saja membawa angin segar bagi desa-desa yang selama ini memiliki BUMDesa namun masih belum paham benar mengenai pengelolaan yang benar didalam BUMDesa.

4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi Lembaga BUMDesa

Uraian tugas pengelola BUMDesa adalah melaksanakan tugas sesuai dengan kepengurusannya. Sedangkan tugas khusus pengelola BUMDesa adalah sebagai berikut :

1. Ketua / Direktur

- a. Menyusun perencanaan, melakukan koordinasi dan pengawasan seluruh kegiatan operasional BUMDesa ;
- b. Membina pegawai pelaksana operasional ;
- c. Mengurus dan mengelola kekayaan BUMDesa ;
- d. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan BUMDesa ;
- e. Menyusun rencana strategis usaha 6 tahunan yg disahkan oleh Kepala Desa melalui usul Badan Pengawas ;
- f. Menyusun dan menyampaikan Rencana Usaha dan Anggaran Tahunan yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Usaha kepada Kepala Desa melalui Badan Pengawas ;
- g. Menyusun dan menyampaikan laporan seluruh kegiatan BUMDesa minimal 3 bulan sekali melalui musyawarah desa ;

2. Sekertaris

- a. Membantu direktur dalam penyusunan rencana strategis usaha 6 tahunan yang disahkan oleh Kepala Desa melalui usul Badan Pengawas ;
- b. Membantu direktur dalam penyusunan Rencana Usaha dan Anggaran Tahunan yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Usaha kepada Kepala Desa melalui Badan Pengawas ;
- c. Mengusahakan kelengkapan organisasi ;
- d. Memimpin dan mengarahkan tugas – tugas pegawai ;
- e. Menghimpun dan menyusun laporan kegiatan bersama bendahara dan Badan Pengawas ;

3. Bendahara

- a. Menerima, membayarkan dan menata usahakan keuangan BUMDesa
- b. Melaksanakan pembukuan keuangan ;
- c. Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja BUMDesa ;
- d. Menyusun laporan keuangan ;
- e. Mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan BUMDesa ;
- f. Dalam hal pengeluaran keuangan harus atas pengetahuan dan persetujuan direktur BUMDesa;
- g. Membantu direktur dalam penyusunan rencana strategis usaha 6 tahunan yang disahkan oleh Kepala Desa melalui usul Badan Pengawas;
- h. Membantu direktur dalam penyusunan Rencana Usaha dan Anggaran Tahunan yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Usaha kepada Kepala Desa melalui Badan Pengawas;

4. Pegawai/staff

- a. Melaksanakan tugas sesuai bidang/unit usaha masing-masing;
- b. Mematuhi seluruh kewajiban dan larangan ;
- c. Mendahulukan kepentingan BUMDesa di atas kepentingan lainnya;

4.2 Karakteristik Responden

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab terdahulu bahwa yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah seluruh ketua BUMDesa di Kabupaten Garut. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 244 orang.

Adapun karakteristik responden dalam penelitian ini peneliti klasifikasikan berdasarkan pendidikan terakhir, masa kerja dan diklay yang pernah diikuti.

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan sebaran angket yang dilakukan kepada responden di lapangan. Dalam hal ini adalah ketua BUMDesa di kabupaten garut dapat diperoleh informasi mengenai tingkat pendidikan responden. Informasi tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1.	SMU/ Sederajat	137	56,1
2.	Diploma III/ DIII	62	25,4
3.	Strata 1 (S1)	45	18,4
Jumlah		244	100

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden pada umumnya berada pada jenjang SMU/Sederajat sebanyak 137 orang atau 56,1% dari keseluruhan responden. Hal ini dapat menggambarkan bahwa rata-rata responden mempunyai pemahaman dan pengetahuan yang cukup memadai terhadap permasalahan yang diteliti, sehingga penelitian yang dilakukan mempunyai akurasi yang baik.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan sebaran angket yang dilakukan kepada responden dalam hal ini adalah ketua BUMDesa di kabupaten garut dapat diperoleh informasi mengenai sebaran masa kerja dari responden. Informasi tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

No.	Golongan Kelompok Masa Kerja	Jumlah	Prosentase (%)
1	< 1 tahun	-	-

2	1 – 3 tahun	175	71,72
3	4 – 6 tahun	69	28,28
Jumlah		244	100

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa masa jabatan ketua BUMDesa kebanyakan sudah menjabat sekitar 1-3 tahun lamanya . Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden berada pada masa cukup berpengalaman untuk memahami permasalahan BUMDesa yang diteliti sehingga dianggap penelitian yang dilakukan mempunyai akurasi yang baik.

4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Untuk mengetahui kondisi variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa, Manajemen BUMDesa, dan Efektifitas BUMDesa, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Dari jawaban tersebut, kemudian disusun kriteria penilaian sebagai berikut:

1. Nilai kumulatif adalah jumlah nilai dari setiap item pertanyaan yang merupakan jawaban dari 244 responden.
2. Persentase adalah nilai kumulatif item dibagi dengan nilai frekuensinya dikalikan dengan 100%.
3. Jumlah responden adalah 244 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar adalah 5, sedangkan skala pengukuran terkecil adalah 1, sehingga diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:
 - a. Jumlah kumulatif nilai terbesar = $244 \times 5 = 1220$
 - b. Jumlah kumulatif nilai terkecil = $244 \times 1 = 244$
 - c. Nilai persentase terbesar adalah = $(1220/1220) \times 100\% = 100\%$
 - d. Nilai persentase terkecil = $(244/1220) \times 100\% = 20\%$,
 - e. Dari kedua nilai persentase tersebut diperoleh nilai rentang = $100\% - 20\% = 80\%$ dan jika dibagi dengan 5 skala pengukuran didapat nilai interval persentase

sebesar = $(80\%)/5 = 16\%$ sehingga diperoleh klasifikasi kriteria penilaian persentase sebagai berikut:

Tabel 4.3
Kriteria Penilaian Berdasarkan Persentase

No	Persentase	Kriteria Penilaian
1	20 - 35,99	Sangat kurang baik
2	36 - 51,99	Kurang baik
3	52 - 67,99	Cukup baik
4	68 - 83,99	Baik
5	84 - 100	Sangat baik

4.3.1 Variabel Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa

Untuk mengetahui kondisi variabel Implementasi Kebijakan Akreditasi Puskesmas, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 30 pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 30 pernyataan tentang Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4
Kriteria Penilaian Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Penyampaian Informasi kebijakan pendirian BUMDesa sudah memberikan gambaran menyeluruh terhadap isi dari kebijakan	883	72,38	Baik
2	Kebijakan Pendirian BUMDesa sudah disertai petunjuk petunjuk yang jelas sehingga mudah dilaksanakan	866	70,98	Baik
3	Kebijakan pendirian BUMDesa telah disosialisasikan kepada semua desa	867	71,07	Baik
4	Penyampaian informasi kebijakan pendirian BUMDesa sudah dilaksanakan dengan baik	900	73,77	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
	sehingga mudah memahami maksud tujuan kebijakan			
5	Kebijakan pendirian BUMDesa tidak bertentangan dengan kebijakan lainnya	866	70,98	Baik
6	Kebijakan pendirian BUMDesa sudah dijelaskan dengan tepat sehingga tidak menimbulkan kebingungan karena perbedaan penafsiran	823	67,46	Cukup Baik
7	Kuantitas staff yang ada sudah memadai untuk melaksanakan Kebijakan pendirian BUMDesa	826	67,70	Cukup Baik
8	Kualitas Staff yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa	835	68,44	Baik
9	Fasilitas sarana yang ada sudah memadai untuk melakukan implementasi kebijakan pendirian BUMDesa	849	69,59	Baik
10	Fasilitas prasarana yang ada sudah didayagunakan secara optimal untuk implementasi kebijakan pendirian BUMDesa	860	70,49	Baik
11	Para staff mengetahui jenjang waktu pelaksanaan kebijakan pendirian BUMDesa yang disampaikan sudah benar	863	70,74	Baik
12	Data tentang informasi waktu kebijakan pendirian BUMDesa sudah sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	836	68,52	Baik
13	Para staff sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam penerapan kebijakan pendirian BUMDesa pada Organisasi	818	67,05	Cukup baik
14	Para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan kebijakan pendirian BUMDesa pada Organisasi	834	68,36	Baik
15	Para staff memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan kebijakan Pendirian BUMDesa dengan sebaik - baiknya	849	69,59	Baik
16	Para staff sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam kerjasama BUMDesa dengan Organisasi Informal	870	71,31	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
17	Para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan Organisasi Informal	811	66,48	Cukup baik
18	Para staff telah menjalankan tugasnya dengan benar dalam menerapkan kerjasama dengan Organisasi Informal	809	66,31	Cukup baik
19	Para staff telah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dengan benar terhadap faktor eksternal	817	66,97	Cukup baik
20	para staff sudah dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik terhadap faktor eksternal	867	71,07	Baik
21	Para staff telah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dengan benar terhadap faktor internal	874	71,64	Baik
22	para staff sudah dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik terhadap faktor internal	868	71,15	Baik
23	Para staff mampu berkomunikasi dengan benar terhadap Organisasi Internal	861	70,57	Baik
24	Para staff sudah dapat mengkomunikasikan peran dan fungsinya dengan baik terhadap Organisasi Internal	850	69,67	Baik
25	Para staff mampu berkomunikasi dengan benar terhadap organisasi Eksternal	833	68,28	Baik
26	Para staff sudah dapat mengkomunikasikan peran dan fungsinya dengan baik terhadap organisasi Eksternal	846	69,34	Baik
27	Para staff memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai untuk melaksanakan kebijakan BUMDesa	858	70,33	Baik
28	Para staff Mampu bertindak sesuai dengan regulasi dalam melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa	855	70,08	Baik
29	Para staff memiliki keterampilan dan ketertarikan yang cukup melaksanakan tugasnya	844	69,18	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
30	Secara keseluruhan setiap staff mampu melaksanakan tugasnya masing-masing	817	66,97	Cukup Baik
JUMLAH			2086,48	Baik
RATA-RATA			69,55	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, hal ini dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Implementasi Kebijakan Irigasi adalah baik yaitu sebesar 69,55% dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Berdasarkan jawaban responden tersebut, Implementasi Kebijakan irigasi secara umum dianggap sudah baik.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item, yaitu: *Penyampaian informasi kebijakan pendirian BUMDesa sudah dilaksanakan dengan baik sehingga mudah memahami maksud tujuan kebijakan*, sebesar 73,77%, dengan kriteria baik. Selanjutnya persentase terendah terdapat pada item *Para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan Organisasi Informal* sebesar 66,48% dengan kategori cukup baik.

Selanjutnya, untuk mengetahui jawaban responden dari setiap dimensi variabel Implementasi irigasi, rincian tersebut dapat dilihat pada tabel dan penjelasan berikut:

4.3.1.1 Dimensi standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan

Untuk mengetahui kondisi dimensi standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 10 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh

responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-10 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.5
Dimensi standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persen tase	Kriteria
1	Penyampaian Informasi kebijakan pendirian BUMDESA sudah memberikan gambaran menyeluruh terhadap isi dari kebijakan	883	72,38	Baik
2	Kebijakan Pendirian BUMDESA sudah disertai petunjuk petunjuk yang jelas sehingga mudah dilaksanakan	866	70,98	Baik
3	Kebijakan pendirian BUMDesa telah disosialisasikan kepada semua desa	867	71,07	Baik
4	Penyampaian informasi kebijakan pendirian BUMDesa sudah dilaksanakan dengan baik sehingga mudah memahami maksud tujuan kebijakan	900	73,77	Baik
5	Kebijakan pendirian BUMDesa tidak bertentangan dengan kebijakan lainnya	866	70,98	Baik
6	Kebijakan pendirian BUMDesa sudah dijelaskan dengan tepat sehingga tidak menimbulkan kebingungan karena perbedaan penafsiran	823	67,46	Cukup Baik
JUMLAH			426,64	Baik
RATA-RATA			71,11	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 71,11% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi standar dan sasaran

kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan, secara umum sasaran kebijakan pendirian irigasi ini sudah dianggap baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Penyampaian informasi kebijakan pendirian BUMDesa sudah dilaksanakan dengan baik sehingga mudah memahami maksud tujuan kebijakan* sebesar 73,77% termasuk dalam kriteria baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan diperoleh data bahwa setiap desa yang telah mendirikan BUMDesa telah menerbitkan PERDES mengenai pembentukan, pendirian dan pengelolaan BUMDesa termasuk jenis-jenis usaha yang akan dijalankan oleh pengurus BUMDesa itu sendiri sebagai bukti bahwa kebijakan Pendirian BUMDesa telah dilaksanakan dengan baik.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Kebijakan pendirian BUMDesa sudah dijelaskan dengan tepat sehingga tidak menimbulkan kebingungan karena perbedaan penafsiran* dengan persentase 67,46% cukup baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa hal itu terjadi karena masih kurangnya sosialisasi dan perhatian khusus dari pemerintah daerah hal ini diduga karena belum terbitnya peraturan daerah yang menjadi sandaran dari PERDES itu sendiri.

4.3.1.2 Dimensi Sumber daya

Untuk mengetahui kondisi dimensi sumber daya, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 8 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-8 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.6
Dimensi Sumber daya

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Kuantitas staff yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa	826	67,70	Cukup baik
2	Kualitas staff yang ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa	835	68,44	Baik
3	Para staff mengetahui jenjang waktu pelaksanaan kebijakan pendirian BUMDesa yang disampaikan sudah benar	849	69,59	Baik
4	Data tentang informasi waktu kebijakan pendirian BUMDesa sudah sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	860	70,49	Baik
5	Fasilitas sarana yang ada sudah memadai untuk melakukan implementasi kebijakan pendirian BUMDesa	863	70,74	Baik
6	Fasilitas prasarana yang ada sudah didayagunakan secara optimal untuk implementasi kebijakan pendirian BUMDesa	836	68,52	Baik
JUMLAH			415,49	Baik
RATA-RATA			69,25	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi sumber daya, rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 69,25% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi ini, secara umum sumber daya yang mendukung pengimplementasian pendirian BUMDesa sudah baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *fasilitas sarana yang ada sudah memadai untuk melakukan implementasi kebijakan pendirian BUMDesa* yaitu sebesar 70,74 % dan termasuk dalam kriteria baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa BUMDesa yang telah berdiri sudah terjalinnya kerjasama antar BUMDesa. Kerjasama tersebut dalam hal *sharing product* atau *sharing* potensi usaha. Hal lain juga ditunjukkan dari hasil wawancara para responden membenarkan adanya kerjasama tersebut, tidak hanya

sharing product dan *sharing* potensi usaha akan tetapi kerjasama dengan pihak ketiga (contoh , perbankan) BUMDesa bekerjasama dengan salah satu perbankan dalam hal jasa seperti jasa pelayanan pembayaran listrik, air, leasing kendaraan bermotor, bpjs dan lainnya. Hal ini diharapkan dapat membantu masyarakat dan lebih memudahkan masyarakat dalam berbagai jenis pembayaran kebutuhan masyarakat.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Kuantitas staff* yang *ada sudah memadai untuk melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa* yaitu sebesar 67,70 % dan termasuk ke dalam kategori cukup baik. Berdasarkan hasil wawancara terhadap ketua BUMDesa menyebutkan bahwa kuantitas staff yang ada memang belum memadai hal ini diduga karena belum adanya pelatihan ataupun modul khusus yang diterbitkan oleh pemerintah mengenai pengelolaan BUMDesa.

4.3.1.3 Dimensi karakteristik organisasi

Dari hasil penyebaran kuisisioner di lapangan terhadap ketua BUMDesa yang ada di kabupaten garut mengenai dimensi karakteristik organisasi dengan 6 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-6 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.7

Dimensi karakteristik Organisasi

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Para staff sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam penerapan kebijakan pendirian BUMDesa pada Organisasi	818	67,05	Cukup baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
2	Para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan kebijakan pendirian BUMDesa pada Organisasi	834	68,36	Baik
3	Para staff memiliki keinginan yang kuat untuk menerapkan kebijakan Pendirian BUMDesa dengan sebaik – baiknya	849	69,59	Baik
4	Para staff sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam kerjasama BUMDesa dengan Organisasi Informal	870	71,31	Baik
5	Para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan Organisasi Informal	811	66,48	Cukup baik
6	Para staff telah menjalankan tugasnya dengan benar dalam menerapkan kerjasama dengan Organisasi Informal	809	66,31	Cukup baik
JUMLAH			409,10	Baik
RATA-RATA			68,18	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa dimensi karakteristik organisasi yang mendukung dalam pengimplementasian kebijakan pendirian BUMDesa rata-rata penilaiannya adalah baik dengan presentase 68,18 %. Rata-rata responden menyatakan bahwa karakteristik organisasi ini sudah baik.

Penilaian tertinggi pada item *Para staff sudah mengetahui apa yang harus dikerjakan dalam kerjasama BUMDesa dengan Organisasi Informal* dengan presentase 71,31 % menunjukkan kriteria baik. Berdasarkan hasil wawancara dari ketua BUMDesa menjelaskan bahwa para staff sudah mengetahui hal yang harus dikerjakan dalam bekerjasama dengan pihak-pihak informal. Baik

itu kerjasama barang ataupun jasa dengan menjelaskan dasar-dasar kerjasama baik aturannya ataupun pembagian profit serta benefitnya.

Pada item dimensi karakteristik organisasi yang memiliki penilaian terendah ada pada item *Para staff telah menjalankan tugasnya dengan benar dalam menerapkan kerjasama dengan Organisasi Informal* yaitu sebesar 66,31 % dengan kriteria cukup baik. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa para staff sudah menjalankan tugasnya dengan benar. Namun berdasarkan wawancara diperoleh informasi bahwa tidak semua organisasi di luar BUMDesa mau bekerjasama sesuai dengan kesepakatan awal yang dijalin hal tersebut diduga karena kurangnya pemahaman para pihak organisasi di luar BUMDesa mengenai kesepakatan kerjasama dengan BUMDesa yang secara umum untuk mensejahterakan masyarakat desa.

4.3.1.4 Dimensi lingkungan sosial, ekonomi dan politik

Hasil sebaran kuisioner pada responden diperoleh bahwa item dalam dimensi lingkungan sosial, ekonomi dan politik sebanyak 4 pernyataan dengan menggunakan 5 kemungkinan jawaban yang bisa dipilih oleh responden. Hasil jawaban responden pada dimensi lingkungan sosial, ekonomi dan politik adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Dimensi lingkungan sosial, ekonomi dan politik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Para staff telah mempertanggungjawabkan	817	66,97	Cukup baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
	pelaksanaan tugasnya dengan benar terhadap faktor eksternal			
2	para staff sudah dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik terhadap faktor eksternal	867	71,07	Baik
3	Para staff telah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dengan benar terhadap faktor internal	874	71,64	Baik
4	para staff sudah dapat melaksanakan peran dan fungsinya dengan baik terhadap faktor internal	868	71,15	Baik
JUMLAH			280,82	Baik
RATA-RATA			70,20	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari hasil jawaban responden pada dimensi lingkungan sosial, ekonomi dan politik diperoleh bahwa rata-rata responden menilai setiap item pada dimensi tersebut baik dengan presentase 70.20 %.

Penilaian tertinggi pada dimensi di atas ada pada item *Para staff telah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dengan benar terhadap faktor internal* yaitu sebesar 71,64 % dengan kriteria baik. Hasil wawancara di BUMDesa diperoleh informasi bahwa Kegiatan yang dilakukan oleh pengelola BUMDesa harus dipertanggungjawabkan pada kepala desa dan BPD sebagai badan pengawas kegiatan BUMDesa.

Penilaian terendah terdapat pada item *Para staff telah mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya dengan benar terhadap faktor eksternal* yaitu sebesar 66,97 % dengan kriteria cukup baik. Wawancara di lapangan menunjukkan bahwa setiap kerja sama dengan pihak ketiga, ketua

BUMDesa dapat mempertanggungjawabkan setiap pelaksanaan kerjasama yang dijalin bersama melalui laporan secara tertulis mengenai hasil kegiatan yang dilakukan bersama. Artinya saling memberikan keuntungan satu sama lain baik itu secara materil dan imateril.

4.3.1.5 Dimensi komunikasi antar organisasi

Dari hasil penyebaran kuisisioner di lapangan terhadap ketua BUMDesa yang ada di kabupaten garut mengenai dimensi Komunikasi antar organisasi dengan 4 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-4 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.9
Dimensi Komunikasi antar organisasi

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Para staff mampu berkomunikasi dengan benar terhadap Organisasi Internal	861	70,57	Baik
2	Para staff sudah dapat mengkomunikasikan peran dan fungsinya dengan baik terhadap Organisasi Internal	850	69,67	Baik
3	Para staff mampu berkomunikasi dengan benar terhadap organisasi Eksternal	833	68,28	Baik
4	Para staff sudah dapat mengkomunikasikan peran dan fungsinya dengan baik terhadap organisasi Eksternal	846	69,34	Baik
JUMLAH			277,87	Baik
RATA-RATA			69,47	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari hasil jawaban responden pada dimensi Komunikasi antar organisasi diperoleh bahwa rata-rata responden menilai setiap item pada dimensi tersebut baik dengan presentase 69,47 %.

Penilaian tertinggi pada dimensi di atas ada pada item *Para staff mampu berkomunikasi dengan benar terhadap Organisasi Internal* yaitu sebesar 70,57 % dengan kriteria baik. Observasi dilapangan terlihat bahwa staff/pengelola operasional BUMDesa mampu berkomunikasi dengan baik dengan pihak-pihak internal Desa. Hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh pengelola BUMDesa dapat dikomunikasikan dan dilaporkan menurut aturan yang berlaku dengan baik pada tiap Kepala Desa masing-masing BUMDesa itu berada.

Penilaian terendah terdapat pada item *Para staff mampu berkomunikasi dengan benar terhadap organisasi Eksternal* yaitu sebesar 68,28 % dengan kriteria baik. Hasil wawancara di lapangan menunjukkan bahwa para pengelola operasional BUMDesa belum dapat mengkomunikasikan kegiatan pada pihak luar yang terkait dan berhubungan langsung dengan BUMDesa dalam hal ini masyarakat desa. Hal tersebut diduga terjadi karena kurangnya pemahaman para pengelola operasional mengenai cara mengkomunikasikan dan mensosialisasikan kegiatan yang dilakukan.

4.3.1.6 Dimensi Sikap aparatur (Disposisi)

Untuk mengetahui kondisi dimensi disposisi atau sikap dan perilaku aparatur, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-4 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.10
Dimensi Sikap aparatur (Disposisi)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Para staff memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai untuk melaksanakan kebijakan BUMDesa	858	70,33	baik
2	Para staff mampu bertindak sesuai dengan regulasi dalam melaksanakan kebijakan pendirian BUMDesa	855	70,08	Baik
3	Para staff memiliki keterampilan dan ktreatipitas yang cukup melaksanakan tugasnya	844	69,18	Baik
4	Secara keseluruhan setiap staff mampu melaksanakan tugasnya masing-masing	817	66,97	Cukup Baik
JUMLAH			276,56	Baik
RATA-RATA			69,14	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi sikap aparatur (disposisi), rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 69,14% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi sikap aparatur (disposisi) ini, disposisi para aparatur secara umum dianggap baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Para staff memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai untuk melaksanakan kebijakan BUMDesa* dengan persentase 70,33% dan termasuk dalam kriteria baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa para staff sudah memahami mengenai pelaksanaan kebijakan BUMDesa dengan baik. Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara pada ketua BUMDesa menyatakan bahwa hal ini

terjadi diduga berdasarkan pemahaman otodidak dan praktis dari pengelola operasional BUMDesa.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Secara keseluruhan setiap staff mampu melaksanakan tugasnya masing-masing* dengan persentase 67,05 %, dan termasuk dalam kriteria cukup baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa staff bekerja sesuai tugasnya masing-masing. Hal lain menunjukkan bahwa hasil wawancara pada ketua BUMDesa staff sudah bekerja sesuai tugas yang diberikan pada mereka walaupun terkadang staff nya mengerjakan tugas yang bukan menjadi pekerjaannya dikarenakan berbagai hal diantaranya apabila staff yang lain berhalangan masuk ataupun ada pula karena kekosongan posisi staff yang ada.

4.3.2 Variabel Manajemen BUMDesa

Untuk mengetahui kondisi variabel Manajemen BUMDesa, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari pernyataan yang masing-masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 47 pernyataan tentang Manajemen Pelayanan Kesehatan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11
Kriteria Penilaian
Manajemen BUMDesa

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Prumusan tujuan organisasi ditetapkan setiap tahunnya sebagai perwujudan manajemen BUMDesa yang baik	868	71,15	Baik
2	Ditetapkannya program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar manajemen BUMDesa berjalan efektif	831	68,11	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
3	Program-program yang akan dilaksanakan mengacu pada standar manajemen BUMDesa	875	71,72	Baik
4	program-program yang akan dilaksanakan memiliki standar oprasional prosedur	887	72,70	Baik
5	Penetapan capaian / target suatu program disesuaikan dengan kondisi di lapangan	843	69,10	Baik
6	Capaian/target yang telah ditetapkan dilaksanakan dan tercapai sesuai dengan waktunya	845	69,26	Baik
7	Pembagian tugas dan kerja berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan	889	72,87	Baik
8	Wewenang dan tanggung jawab pegawai berdasarkan pembagian tugas dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya	886	72,62	Baik
9	Struktur Organisasi BUMDesa Dibuat berdasarkan Kebutuhan	883	72,38	Baik
10	Para staff tiap unit kerjanya sudah mampu melaksanakan manajemen BUMDesa sesuai dengan bidangnya masing-masing	845	69,26	Baik
11	para staff memiliki kewenangan sesuai dengan jabatannya dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya	847	69,43	Baik
12	Penentuan pegawai dalam melaksanakan program-program disesuaikan dengan kebutuhan	862	70,66	Baik
13	Penentuan kebutuhan pegawai dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	867	71,07	Baik
14	Komunikasi antara manajer dengan bawahannya telah terjalin dengan baik dalam melaksnakan setiap program-program BUMDesa	897	73,52	Baik
15	Setipa kendala yang ada dalam pekerjaan staff mampu mengkomunikasikannya pada pimpinan	855	70,08	Baik
16	Pimpinan memberikan arahan yang jelas mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan	849	69,59	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
17	Arahan atau petunjuk dari pimpinan sangat membantu para staff dalam melaksanakan program- program BUMDesa	846	69,34	Baik
18	Pimpinan melakukan komunikasi dengan para staff melalui pemberian motivasi	845	69,26	Baik
19	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan telah meningkatkan kinerja para staff	853	69,92	Baik
20	Pelaksanaan program-program manajemen BUMDesa dilakukan dievaluasi secara rutin	871	71,39	Baik
21	Hasil evaluasi program-program BUMDesa telah ditindaklanjuti secara rutin	860	70,49	Baik
22	Direktur/ketua BUMDesa telah mampu menggerakkan anggotanya agar bertingklah laku untuk tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi	824	67,54	Baik
23	Direktur/ketua BUMDesa telah mampu menggerakkan anggotanya agar bertingklah laku untuk tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi	869	71,23	Baik
24	Pimpinan telah mampu memberikan rangsangan berupa pemberian insentif pad bawahannya dalam memenuhi kebutuhan dalam kelompok	842	69,02	Baik
25	Pimpinan BUMDesa telah mampu memberikan bimbingan, intruksi dan nasehat pada bawahnya dalam bekerja	933	76,48	Baik
26	Adanya kesepakatan antar staff untuk saling menghargai atas tugas masing-masing antar unit	842	69,02	Baik
27	Adanya perubahan dari kesepakatan bersama tersebut demi kelancaran tugas masing-masing	933	76,48	Baik
28	Adanya keselarasan tugas dan tanggung jawab staff antar unit	839	68,77	Baik
29	Keselarasan antar pegawai dibangun demi kelancaran pelaksanaan setiap tugas dalam unit	853	69,92	Baik
30	Adanya penilaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya	864	70,82	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
	secara rutin			
31	Adanya penilaian kepribadian dan tingkah laku pegawai yang menunjang terhadap kinerja para staff	890	72,95	Baik
32	Pimpinan telah mampu memberikan solusi terhadap setiap kesalahan atau kekeliruan pegawai dalam melaksanakan tugasnya	847	69,43	Baik
33	Pimpinan telah bijak dalam mengkoreksi setiap kesalahan/kekurangan kinerja para pegawainya secara terbuka dan nyaman	852	69,84	Baik
34	Penyampaian informasi melalui laporan secara rutin	851	69,75	Baik
35	Informasi dalam laporan mengenai pelaksanaan manajemen BUMDesa sesuai dengan standar dan aturan	842	69,02	Baik
36	Tindakan perbaikan dilakukan jika terjadi penyimpangan	858	70,33	Baik
37	Penentuan pegawai dalam setiap unit disesuaikan dengan kebutuhan	876	71,80	Baik
38	Penentuan kebutuhan pegawai dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	915	75,00	Baik
39	Persyaratan seleksi staff telah ditetapkan untuk melaksanakan program-program manajemen BUMDesa	901	73,85	Baik
40	Dalam melaksanakan seleksi staff telah sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	886	72,62	Baik
41	Para staff di BUMDesa telah mengetahui dengan jelas adanya jenjangkarier	848	69,51	Baik
42	Adanya kesempatan yang sama untuk pengembangan karir para staff	881	72,21	Baik
43	Pengelola Oprasional BUMDesa telah menyusun capaian target penjualan produk tiap unitnya setiap 3 bulan sekali	828	67,87	Baik
44	Pengelola oprasional BUMDesa telah menyusun inovasi-inovasi untuk setiap produk yang	859	70,41	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
	ditawarkan			
45	proyeksi tiap bidang dalam manajemen BUMDesa ditentukan secara detail	861	70,57	Baik
46	Dalam proses proyeksi manajemen BUMDesa melibatkan unit-unit	834	68,36	Baik
47	Evaluasi taksiran manajemen BUMDesa dilaksanakan sesuai dengan peraturan	847	69,43	Baik
JUMLAH			3390,98	Baik
RATA-RATA			70,65	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel Manajemen BUMDesa adalah baik yaitu sebesar 70,65% dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Berdasarkan jawaban responden tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa Manajemen BUMDesa secara umum dianggap baik. Berdasarkan jawaban responden pada variabel Manajemen BUMDesa di atas, para responden secara umum menganggap variabel ini baik, sehingga jawaban yang diberikan masuk dalam kategori baik.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item *Pimpinan BUMDesa telah mampu memberikan bimbingan, intruksi dan nasehat pada bawahannya dalam bekerja* yaitu sebesar 76,48% dan termasuk dalam kriteria baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa ketua BUMDesa selalu memberikan arahan dan bimbingan pada staff nya dalam menjalankan tugas yang diberikan. Hal tersebut dibuktikan dengan para staff bekerja sesuai dari arahan ketua BUMDesa.

Selanjutnya persentase terendah terdapat pada item *Pengelola Oprasional BUMDesa telah menyusun capaian target penjualan produk tiap unitnya setiap 3 bulan sekali* sebesar 67,87 %. Berdasarkan hasil observasi di lapangan selalu ada penetapan target-target yang akan dicapai setiap tahunnya. Hasil wawancara pada ketua BUMDesa menyatakan bahwa target sudah disusun setiap tahunnya namun capaiannya masih belum optimal hal ini diduga karena kurangnya kerjasama antara pimpinan dengan bawahan.

Selanjutnya, untuk mengetahui jawaban responden dari setiap dimensi variabel Manajemen BUMDesa, dapat dilihat pada penjelasan berikut:

4.3.2.1 Dimensi Perencanaan (*Planning*)

Untuk mengetahui kondisi dimensi perencanaan (*planning*), maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 6 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-6 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.12
Dimensi Perencanaan (*Planning*)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Prumusan tujuan organisasi ditetapkan setiap tahunnya sebagai perwujudan manajemen BUMDesa yang baik	868	71,15	Baik
2	Ditetapkannya program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar manajemen BUMDesa berjalan efektif	831	68,11	Baik
3	Program-program yang akan dilaksanakan	875	71,72	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
	mengacu pada standar manajemen BUMDesa			
4	program-program yang akan dilaksanakan memiliki standar oprasional prosedur	887	72,70	Baik
5	Penetapan capaian / target suatu program disesuaikan dengan kondisi di lapangan	843	69,10	Baik
6	Capaian/target yang telah ditetapkan dilaksanakan dan tercapai sesuai dengan waktunya	845	69,26	Baik
JUMLAH			422,05	Baik
RATA-RATA			70,34	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi perencanaan (*planning*), rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 70,34% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi perencanaan (*planning*) ini, secara umum dimensi tersebut dianggap baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *program-program yang akan dilaksanakan memiliki standar oprasional prosedur dengan presentase* yaitu sebesar 72,70% dan termasuk dalam kriteria baik. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap program yang akan dilaksanakan memiliki SOP nya masing-masing sesuai dengan yang tertuang dalam AD/ART PERDES agar berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Ditetapkannya program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar manajemen BUMDesa berjalan efektif* dengan persentase 68,11 %. Berdasarkan

wawancara di lapangan menunjukkan bahwa program-program direncanakan dan dilaksanakan hanya untuk keefektifan manajemen BUMDesa yang ada.

4.3.2.2 Dimensi Pengorganisasian (*Organizing*)

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai kondisi dimensi pengorganisasian (*organizing*), maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 6 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-6 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.13
Dimensi Pengorganisasian (*Organizing*)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Pembagian tugas dan kerja berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan	889	72,87	Baik
2	Wewenang dan tanggung jawab pegawai berdasarkan pembagian tugas dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya	886	72,62	Baik
3	Struktur Organisasi BUMDesa Dibuat berdasarkan Kebutuhan	883	72,38	Baik
4	Para staff tiap unit kerjanya sudah mampu melaksanakan manajemen BUMDesa sesuai dengan bidangnya masing-masing	845	69,26	Baik
5	para staff memiliki kewenangan sesuai dengan jabatannya dalam melaksanakan program-program yang telah ditetapkan sebelumnya	847	69,43	Baik
JUMLAH			425,82	Baik
RATA-RATA			70,97	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel tersebut, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi pengorganisasian (*organizing*), rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 70,97% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi pengorganisasian (*organizing*) tersebut, secara umum pengorganisasian yang telah diimplementasikan pada program –program BUMDesa dianggap baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Pembagian tugas dan kerja berdasarkan struktur organisasi yang telah ditetapkan* dengan persentase 72,87%. Berdasarkan hasil observasi di lapangan pada umumnya bekerja sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Para staff tiap unit kerjanya sudah mampu melaksanakan manajemen BUMDesa sesuai dengan bidangnya masing-masing* dengan persentase 69,26%, dan termasuk dalam kategori baik. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa tiap-tiap unit usaha menjalankan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, akan tetapi terkadang staff unit membantu pekerjaan unit bidang lainnya. Seperti staff unit perdagangan beras yang mengerjakan tugas staff unit perdagangan umum hal itu terjadi diduga karena kekurangan staff yang ada. Hal itu dibenarkan dengan wawancara pada ketua BUMDesa terkait yang menyatakan bahwa unit-unit usaha cukup banyak tetapi untuk pengisian staff nya yang kurang sehingga staff nya merangkap tugas staff unit yang lain.

4.3.2.3 Dimensi *Leading* (kepemimpinan)

Untuk mengetahui kondisi dimensi Penyusunan Pegawai (*Staffing*), maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 6 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-6 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.14
Dimensi *Leading* (kepemimpinan)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Penentuan kebutuhan pegawai dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	867	71,07	Baik
2	Komunikasi antara manajer dengan bawahannya telah terjalin dengan baik dalam melaksanakan setiap program-program BUMDesa	897	73,52	Baik
3	Setipa kendala yang ada dalam pekerjaan staff mampu mengkomunikasikannya pada pimpinan	855	70,08	Baik
4	Pimpinan memberikan arahan yang jelas mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan	849	69,59	Baik
JUMLAH			284,26	Baik
RATA-RATA			71,07	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi *Leading* (kepemimpinan) rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 71,07 % dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi *Leading* (kepemimpinan) tersebut, secara umum dimensi ini baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Komunikasi antara manajer dengan bawahannya telah terjalin dengan baik dalam melaksanakan*

setiap program-program BUMDesa dengan persentase 73,52 % dan termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa pimpinan dengan bawahan selalu mengkomunikasikan setiap pekerjaan yang dilakukannya seperti adanya arahan terlebih dahulu pada semua staff mengenai program-program yang akan dijalankan agar dipahami oleh semua staff. Berdasarkan hasil wawancara diperoleh informasi bahwa ketua BUMDesa selalu terbuka dengan para staff nya mengenai program-program yang akan dilaksanakan bersama, baik mengenai kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan demi melaksanakan program yang telah direncanakan maupun alternatif lain yang bisa dilakukan demi terlaksananya program-program tersebut.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Pimpinan memberikan arahan yang jelas mengenai program atau kegiatan yang akan dilaksanakan* dengan persentase 69,59%. Berdasarkan hasil observasi di lapangan sebelum program atau kegiatan yang akan dilaksanakan bersama terlebih dahulu diberikan pengarahan oleh ketua BUMDesa pada semua pegawainya agar memahami dengan jelas mengenai program tersebut. Akan tetapi berdasarkan hasil wawancara pada staff nya, diperoleh informasi bahwa masih ada staff yang kurang faham akan program yang dijalankan diduga karena kurangnya komunikasi sehingga terjadi *miss communication*.

4.3.2.4 Dimensi Pengarahan (*Directing*)

Untuk mengetahui kondisi dimensi Pengarahan (*Directing*), maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 6 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan

jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-6 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.15
Dimensi Pengarahan (*Directing*)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Arahan atau petunjuk dari pimpinan sangat membantu para staff dalam melaksanakan program- program BUMDesa	846	69,34	Baik
2	Pimpinan melakukan komunikasi dengan para staff melalui pemberian motivasi	845	69,26	Baik
3	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan telah meningkatkan kinerja para staff	853	69,92	Baik
4	Pelaksanaan program-program manajemen BUMDesa dilakukan dievaluasi secara rutin	871	71,39	Baik
5	Hasil evaluasi program-program BUMDesa telah ditindaklanjuti secara rutin	860	70,49	Baik
6	Direktur/ketua BUMDesa telah mampu menggerakkan anggotanya agar bertinglakah laku untuk tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi	862	70,66	Baik
JUMLAH			421,07	Baik
RATA-RATA			70,18	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi Pengarahan (*Directing*), rata-rata penilaian dinyatakan baik dengan rata-rata sebesar 70,18% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi Pengarahan (*Directing*) tersebut, secara umum dimensi ini baik.

Penilaian tertinggi responden ada pada item *Pelaksanaan program-program manajemen BUMDesa dilakukan dievaluasi secara rutin* dengan

persentase 71,39%. Berdasarkan hasil observasi di lapangan program-program yang dilaksanakan dievaluasi setiap 6 bulan sekali untuk melihat perkembangannya sudah sejauh mana. Kemudian hal ini dilakukan agar terpantau kendala dan rintangan yang mungkin terjadi untuk dicarikan solusinya.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Pimpinan melakukan komunikasi dengan para staff melalui pemberian motivasi* dengan persentase 69,26%. Berdasarkan hasil observasi di lapangan komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan tidak selalu menggunakan ragam kesantunan berbahasa, akan tetapi dalam bentuk perintah. Oleh karena itu, bawahan yang tidak terbiasa menerima perintah atau bawahan yang sedang mempunyai masalah akan cenderung kurang nyaman menerimanya, atau bahkan merasa tersinggung. Sehingga, butir item ini dinilai paling rendah dibandingkan butir item yang lainnya.

4.3.2.5 Dimensi *Motivating* (pemotivasian)

Untuk mengetahui kondisi dimensi *Motivating* (pemotivasian), maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-4 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.16
Dimensi *Motivating* (pemotivasian)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Direktur/ketua BUMDesa telah mampu menggerakkan anggotanya agar bertinglakah laku untuk tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi	824	67,54	Baik
2	Direktur/ketua BUMDesa telah mampu menggerakkan anggotanya agar bertinglakah laku untuk tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi	869	71,23	Baik
3	Pimpinan telah mampu memberikan rangsangan berupa pemberian insentif pad bawahannya dalam memenuhi kebutuhan dalam kelompok	842	69,02	Baik
4	Pimpinan BUMDesa telah mampu memberikan bimbingan, intruksi dan nasehat pada bawahannya dalam bekerja	933	76,48	Baik
JUMLAH			284,26	Baik
RATA-RATA			71,07	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel tersebut di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi *motivating* (pemotivasian) rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 71,07% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi *motivating* (pemotivasian) tersebut, secara umum dimensi ini baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Pimpinan BUMDesa telah mampu memberikan bimbingan, intruksi dan nasehat pada bawahannya dalam bekerja* dengan persentase 76,48%. Observasi di lapangan menunjukkan bahwa Ketua BUMDesa dengan telaten membimbing pegawainya yang baru menjalankan tugasnya agar bekerja sesuai dengan TUPOKSI yang diembannya. Hal itu didukung pula oleh hasil wawancara pada ketua BUMDesa yang

menyatakan bahwa perlu adanya bimbingan dan nasehat pada para staff nya baik staff yang sudah lama maupun staff yang baru.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Direktur/ketua BUMDesa telah mampu menggerakkan anggotanya agar bertingkah laku untuk tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi* dengan persentase 67,54%. Berdasarkan hasil observasi di lapangan terlihat bahwa beberapa ketua BUMDesa mampu menginspirasi dan menggerakkan anggotanya untuk bekerjasama demi tercapainya program-program yang telah direncanakan bersama. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa beberapa ketua BUMDesa memiliki keinginan kuat untuk membuat para pegawainya untuk giat bekerjasama dalam mencapai program-program kerja yang telah dirancang.

4.3.2.6 Dimensi Koordinasi (*Coordinating*)

Untuk mengetahui kondisi dimensi koordinasi (*coordinating*), maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-4 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.17
Dimensi Koordinasi (*Coordinating*)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Adanya kesepakatan antar staff untuk saling menghargai atas tugas masing-masing antar unit	842	69,02	Baik
2	Adanya perubahan dari kesepakatan bersama tersebut demi kelancaran tugas masing-masing	933	76,48	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
3	Adanya keselarasan tugas dan tanggung jawab staff antar unit	839	68,77	Baik
4	Keselarasan antar pegawai dibangun demi kelancaran pelaksanaan setiap tugas dalam unit	853	69,92	Baik
JUMLAH			282,46	Baik
RATA-RATA			70,61	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi koordinasi rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 70,61% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi koordinasi tersebut secara umum dimensi ini baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Adanya perubahan dari kesepakatan bersama tersebut demi kelancaran tugas masing-masing* dengan persentase 76,48 %. Hasil wawancara menunjukkan bahwa setiap perubahan yang dilakukan atas kesepakatan bersama wajib diikuti dan dijalankan demi kelancaran tugas masing-masing staff dalam Manajemen BUMDesa.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Adanya keselarasan tugas dan tanggung jawab staff antar unit* dengan persentase 68,77%. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menyatakan bahwa tiap-tiap unit kerja dalam manajemen BUMDesa seharusnya saling selaras demi mencapai tujuan bersama. Akan tetapi hasil wawancara menunjukkan bahwa staff tiap-tiap unit usaha yang ada bekerja masing-masing tanpa menyelaraskan diduga karena sibuk dengan tugasnya masing-masing tanpa melihat dan menyelaraskan dengan unit-unit lainnya.

4.3.2.7 Dimensi Pengawasan (*Controlling*)

Untuk mengetahui kondisi dimensi pengawasan (*controlling*) maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 4 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-4 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.18
Dimensi Pengawasan (*Controlling*)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Adanya penilaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara rutin	864	70,82	Baik
2	Adanya penilaian kepribadian dan tingkah laku pegawai yang menunjang terhadap kinerja para staff	890	72,95	Baik
3	Pimpinan telah mampu memberikan solusi terhadap setiap kesalahan atau kekeliruan pegawai dalam melaksanakan tugasnya	847	69,43	Baik
4	Pimpinan telah bijak dalam mengkoreksi setiap kesalahan/kekurangan kinerja para pegawainya secara terbuka dan nyaman	852	69,84	Baik
JUMLAH			278,03	Baik
RATA-RATA			69,51	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari table di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi pengawasan (*controlling*) rata-rata penilaian adalah baik dengan rata-rata sebesar 69,51% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi pengawasan (*controlling*) tersebut secara umum dimensi ini baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Adanya penilaian kepribadian dan tingkah laku pegawai yang menunjang terhadap kinerja para staff* dengan persentase 72,95%. Sedangkan penilaian terendah terdapat pada item *Pimpinan telah mampu memberikan solusi terhadap setiap kesalahan atau kekeliruan pegawai dalam melaksanakan tugasnya* dengan persentase 69,43%. Hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa terkadang pimpinan menegur dan mengoreksi kekeliruan staff dalam melaksanakan tugasnya. Tapi disisi lain pimpinan seperti acuh, berdasarkan wawancara terhadap ketua BUMDesa menyatakan bahwa hal itu dilakukan semata-mata ingin menumbuhkan kesadaran pada staff nya bahwa yang dilakukannya itu keliru.

4.3.2.8 Dimensi Pelaporan (*Reporting*)

Untuk mengetahui kondisi dimensi Pelaporan (*Reporting*) maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-3 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.19
Dimensi Pelaporan (*Reporting*)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Penyampaian informasi melalui laporan secara rutin	851	69,75	Baik
2	Informasi dalam laporan mengenai pelaksanaan manajemen BUMDesa sesuai dengan standar dan aturan	842	69,02	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
3	Tindakan perbaikan dilakukan jika terjadi penyimpangan	858	70,33	Baik
JUMLAH			217,13	Baik
RATA-RATA			72,38	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari table di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi Pelaporan (*Reporting*) rata-rata penilaian adalah baik dengan rata-rata sebesar 69,51% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi Pelaporan (*Reporting*) tersebut secara umum dimensi ini baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item *Tindakan perbaikan dilakukan jika terjadi penyimpangan* dengan persentase 70,33%. Berdasarkan hasil wawancara pada ketua BUMDesa menyatakan bahwa apabila ada kekeliruan atau penyimpangan baik dalam pelaksanaan program-program maupun tingkah laku yang berhubungan dengan keberlangsungan kegiatan di BUMDesa dilakukan antisipasi dan penyelesaian secepat mungkin oleh ketua BUMDesa.

Sedangkan indikator dengan nilai rendah ada pada item *Informasi dalam laporan mengenai pelaksanaan manajemen BUMDesa sesuai dengan standar dan aturan* dengan presentase 69,02 %. Hal itu didukung dengan hasil wawancara di lapangan yang menunjukkan bahwa terkadang hasil laporan yang diberikan oleh staff mengenai pelaksanaan program tidak sesuai dengan aturan hal ini terjadi diduga karena kurangnya pemahaman staff pada aturan dan standar dalam penulisan laporan kegiatan.

4.3.2.9 Dimensi *Staffing* (penyusunan staff)

Hasil penelitian dan sebaran kuisisioner di lapangan mengenai dimensi *staffing* (penyusunan staff) dengan jumlah pernyataan 6 item dengan 5 kemungkinan jawaban yang dapat responden pilih sesuai keadaan di lapangan.

Hasil pengolahannya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.20
Dimensi *Staffing* (penyusunan staff)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Penentuan pegawai dalam setiap unit disesuaikan dengan kebutuhan	876	71,80	Baik
2	Penentuan kebutuhan pegawai dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	915	75,00	Baik
3	Persyaratan seleksi staff telah ditetapkan untuk melaksanakan program-program manajemen BUMDesa	901	73,85	Baik
4	Dalam melaksanakan seleksi staff telah sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah	886	72,62	Baik
5	Para staff di BUMDesa telah mengetahui dengan jelas adanya jenjangkarier	848	69,51	Baik
6	Adanyta kesempatan yang sama untuk pengembangan karir para staff	881	72,21	Baik
JUMLAH			426,48	Baik
RATA-RATA			71,08	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden mengenai dimensi *Staffing* adalah baik dengan presentase 71,08 %. Secara keseluruhan bahwa pada penyusunan pegawai BUMDesa sudah baik.

Presentase tertinggi ada pada item *Penentuan kebutuhan pegawai dilaksanakan sesuai dengan peraturan dan regulasi pemerintah* dengan nilai 75%. Dari hasil observasi di lapangan diperoleh data bahwa untuk kebutuhan pengelola operasional BUMDesa sudah ditentukan dalam PERDES yang dibuat. Hal itu juga didukung dengan hasil wawancara terhadap ketua BUMDesa yang menyatakan bahwa kebutuhan pegawai untuk pengelola operasional BUMDesa sudah ada dan dinyatakan dalam PERDES masing-masing BUMDesa serta relatif sama untuk jumlah pegawainya.

4.3.2.10 Dimensi *Forecasting* (peramalan)

Untuk mengetahui kondisi dimensi Pelaporan (*Reporting*) maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 3 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-3 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.21
Dimensi *Forecasting* (peramalan)

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Adanya penilaian kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara rutin	864	70,82	Baik
2	Adanya penilaian kepribadian dan tingkah laku pegawai yang menunjang terhadap kinerja para staff	890	72,95	Baik
3	Pimpinan telah mampu memberikan solusi terhadap setiap kesalahan atau kekeliruan pegawai dalam melaksanakan tugasnya	847	69,43	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
4	Pimpinan telah bijak dalam mengkoreksi setiap kesalahan/kekurangan kinerja para pegawainya secara terbuka dan nyaman	852	69,84	Baik
JUMLAH			278,03	Baik
RATA-RATA			69,51	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden terhadap dimensi *forecasting* adalah baik yaitu sebesar 69,51%. Hal ini berarti bahwa proses peramalan (*forecasting*) sudah baik dilakukan dalam manajemen BUMDesa.

Persentase tertinggi ada pada item *Adanya penilaian kepribadian dan tingkah laku pegawai yang menunjang terhadap kinerja para staff* yaitu sebesar 72,95%. Dari hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa sikap dan tingkah laku pegawai yang melayani masyarakat dilihat ada yang memang kurang ramah baik pada masyarakat ataupun rekan kerjanya. Hal ini diduga karena kurangnya pemahaman staff akan etika dalam bekerja.

Hal tersebut ditunjang dengan hasil wawancara di lapangan terhadap Ketua BUMDesa yang menyatakan bahwa sikap dari para staff nya dinilai terkadang kurang ramah dengan masyarakat, ketua BUMDesa juga menyatakan jika hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas masyarakat yang dilayaninya serta berpengaruh pada kinerjanya.

4.3.2 Variabel Efektifitas BUMDesa

Untuk mengetahui kondisi variabel efektifitas BUMDesa, maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan angket yang terdiri dari 14 pernyataan yang masing-

masing disertai 5 kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai menurut responden. Hasil pengolahan data terhadap 14 pernyataan tentang efektifitas BUMDesa adalah sebagai berikut:

Tabel 4.22
Kriteria Penilaian
Variabel Efektifitas BUMDesa

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam manajemen BUMDesa	828	67,87	Cukup baik
2	Tingkat pelaksanaan manajemen BUMDesa sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	857	70,25	Baik
3	Terdapat SOP dalam proses manajemen BUMDesa	865	70,90	Baik
4	SOP telah dipahami oleh semua pelaksana operasional BUMDesa	880	72,13	Baik
5	Pelaksanaan SOP manajemen BUMDesa Telah maksimal	846	69,34	Baik
6	Adanya sanksi terhadap staff yang bekerja diluar yang tertuang di SOP	891	73,03	Baik
7	Alur pertanggungjawaban SOP dalam manajemen BUMDesa sudah cukup jelas	888	72,79	Baik
8	Pimpinan BUMDesa telah memberikan penjelasan mengenai alur pertanggungjawaban tugas setiap staff	874	71,64	Baik
9	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan	828	67,87	Cukup baik
10	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efisien dalam penyelesaian pekerjaan	862	70,66	Baik
11	Tingkat penyesuaian rencana yang dibuat diperlukan untuk meningkatkan target hasil pekerjaan	852	69,84	Baik
12	Tingkat keterlibatan manajemen dengan stakeholder dalam penyesuaian rencana manajemen BUMDesa sudah maksimal	901	73,85	Baik
13	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kuantitas yang telah ditetapkan	878	71,97	Baik

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
14	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kualitas yang telah ditetapkan	845	69,26	Baik
JUMLAH			991,39	Baik
RATA-RATA			70,81	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden pada variabel efektifitas BUMDesa baik yaitu sebesar 70,81% dari seluruh pernyataan pada variabel tersebut. Jawaban responden pada variabel efektifitas BUMDesa secara umum hasilnya sudah baik.

Indikator dengan nilai persentase tertinggi ada pada item: *Tingkat keterlibatan manajemen dengan stakeholder dalam penyesuaian rencana manajemen BUMDesa sudah maksimal* sebesar 73,85%. Berdasarkan hasil wawancara menunjukkan bahwa keterlibatan manajemen BUMDesa dengan pihak-pihak terkait sudah baik dan maksimal demi tercapainya rencana BUMDesa.

Selanjutnya persentase terendah terdapat pada tiga butir item, yaitu *Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan* sebesar 67,87% dan termasuk kategori cukup baik.

Untuk mengetahui jawaban responden dari setiap dimensi yang tersedia dari variabel efektifitas BUMDesa, selanjutnya dimensi-dimensi tersebut dapat dilihat pada tabel dan penjelasan berikut:

4.3.2.1 Dimensi sesuai dengan peraturan

Untuk mengetahui kondisi dimensi sesuai dengan aturan maka dilakukan pengukuran dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 8 pernyataan yang masing-masing dilengkapi dengan 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data terhadap ke-8 pernyataan tersebut, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.23
Dimensi sesuai dengan peraturan

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Tingkat penetapan prosedutr pelaksanaan program dalam manajemen BUMDesa	828	67,87	Cukup baik
2	Tingkat pelaksanaan manajemen BUMDesa sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	857	70,25	Baik
3	Terdapat SOP dalam proses manajemen BUMDesa	865	70,90	Baik
4	SOP telah dipahami oleh semua pelaksana oprasional BUMDesa	880	72,13	Baik
5	Pelaksanaan SOP manajemen BUMDesa Telah maksimal	846	69,34	Baik
6	Adanya sangsi terhadap staff yang bekerja diluar yang tertuang di SOP	891	73,03	Baik
7	Alur pertanggungjawaban SOP dalam manajemen BUMDesa sudah cukup jelas	888	72,79	Baik
8	Pimpinan BUMDesa telah memberikan penjelasan mengenai alur pertanggungjawaban tugas setiap staff	874	71,64	Baik
JUMLAH			567,95	Baik
RATA-RATA			70,99	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

Tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden pada dimensi sesuai dengan aturan adalah baik dengan rata-rata sebesar 70,99 % dari

seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban responden pada dimensi sesuai dengan aturan secara umum dimensi ini baik.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item: *Adanya sanksi terhadap staff yang bekerja diluar yang tertuang di SOP* sebesar 73,03% dan termasuk baik. Berdasarkan hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa ketua BUMDesa memberikan teguran pada bawahannya apabila bekerja tidak sesuai dengan SOP nya masing-masing staff. Hasil wawancara pada kepala desa sebagai pengawas kegiatan yang dilakukan oleh BUMDesa menyatakan bahwa ketua BUMDesa harus tegas memberikan sanksi pada bawahannya apabila mengerjakan tugas yang bukan menjadi TUPOKSI nya masing-masing.

Sedangkan penilaian terendah terdapat pada dua item, yaitu: *Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam manajemen BUMDesa* dengan persentase 67,87% dan termasuk kategori cukup baik. Observasi di lapangan menunjukkan bahwa masih ada program-program yang direncanakan belum diimbangi dengan prosedur yang harus ditempuh dalam melaksanakan program tersebut, seperti adanya program pengelolaan air bersih di salah satu BUMDesa belum memiliki prosedur pelaksanaan program tersebut jadi masih berjalan belum maksimal dan sistematis. Hal itu didukung dengan hasil wawancara dari Kepala desa yang megawasi BUMDesa terkait yang menyatakan bahwa prosedur pelaksanaan program pengelolaan air bersih belum dibuat secara sistematis dikarenakan belum ada pengetahuan khusus yang mencukupi mengenai hal tersebut.

4.3.2.2 Dimensi Sesuai Dengan Perencanaan

Untuk mengetahui kondisi dimensi sesuai dengan perencanaan maka dilakukan pengukuran yang terdiri dari 6 pernyataan yang dilengkapi 5 (lima) kemungkinan jawaban yang harus dipilih dan dianggap sesuai oleh responden. Hasil pengolahan data tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.24
Dimensi Sesuai Dengan Perencanaan

No Item	Tentang	Jumlah Kumulatif	Persentase	Kriteria
1	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan	828	67,87	Cukup baik
2	Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efisien dalam penyelesaian pekerjaan	862	70,66	Baik
3	Tingkat penyesuaian rencana yang dibuat diperlukan untuk meningkatkan target hasil pekerjaan	852	69,84	Baik
4	Tingkat keterlibatan manajemen dengan stakeholder dalam penyesuaian rencana manajemen BUMDesa sudah maksimal	901	73,85	Baik
5	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kuantitas yang telah ditetapkan	878	71,97	Baik
6	Tingkat penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kualitas yang telah ditetapkan	845	69,26	Baik
JUMLAH			423,44	Baik
RATA-RATA			70,57	

Sumber: Hasil Penelitian 2018

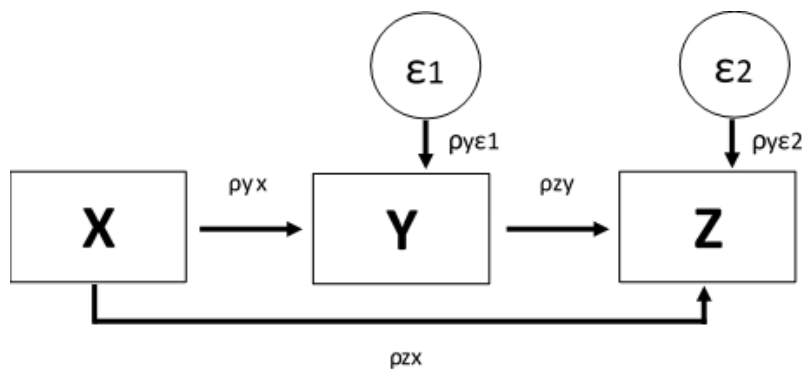
Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa jawaban responden pada dimensi sesuai dengan perencanaan rata-rata penilaiannya adalah baik dengan rata-rata sebesar 70,57% dari seluruh pernyataan pada dimensi ini. Berdasarkan jawaban para ketua BUMDesa menunjukkan bahwa secara keseluruhan kegiatan-kegiatan sudah dilakukan sesuai dengan perencanaan.

Penilaian tertinggi dari responden ada pada item: *Tingkat keterlibatan manajemen dengan stakeholder dalam penyesuaian rencana manajemen BUMDesa sudah maksimal* sebesar 73,85% dan termasuk baik. Hasil observasi di lapangan memperlihatkan bahwa masyarakat selalu terlibat dalam pembuatan program-program kerja yang akan dilaksanakan. Hal itu didukung dengan hasil wawancara pada kepala desa bahwa selalu ada keterlibatan stakeholder dalam hal ini masyarakat dalam membuat rencana kerja/program-program yang akan dilaksanakan oleh BUMDesa karena program yang akan dilaksanakan oleh BUMDesa semata-mata untuk kesejahteraan masyarakat sekitar BUMDesa itu berada.

Sedangkan penilaian terendah terdapat butir item yaitu: *Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan* dengan persentase 67,87 % dan termasuk kategori cukup baik. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan menunjukkan bahwa terkadang dalam pencapaian setiap kegiatan tidak sesuai dengan apa yang direncanakan dikarenakan faktor lingkungan dan sumber daya manusia yang ada belum maksimal. Seperti halnya pendistribusian bahan sembako dari masyarakat ke BUMDesa yang terhambat akibat cuaca yang kurang baik.

4.4 Pengujian Dan Pembahasan Hipotesis Penelitian

Untuk menjawab hipotesis penelitian ini dilakukan suatu pengujian melalui analisis jalur (*path analysis*) yang disusun dalam diagram berikut:



Gambar 4.1
Diagram Jalur

Dari diagram di atas, maka persamaan strukturalnya dapat diformulasikan sebagai berikut:

$$Z = P_{zx} + P_{zxy} + P_{z\epsilon 2}$$

Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur di atas, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur melalui tahapan:

1. Pengujian secara simultan, yaitu untuk menguji pengaruh dari kedua variabel bebas terhadap variabel tidak bebas.
2. Pengujian secara parsial, yaitu dimaksudkan untuk menguji variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara masing-masing.

Selanjutnya, diuraikan hasil pengujian Hipotesis Utama dan Sub-sub Hipotesis, sebagai berikut:

4.4.2 Pengujian Hipotesis Utama Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa (X) Terhadap Manajemen BUMDesa (Y) Dalam Mewujudkan Efektifitas BUMDesa (Z)

Rumusan hipotesis utama yang diajukan dalam penelitian ini telah disampaikan pada Bab I. Adapun untuk menjawab hipotesis yang diajukan

tersebut, maka dilakukan pengujian dengan menggunakan pengujian analisis jalur, dengan tahapan sebagai berikut:

1. Mendefinisikan Variabel:

Diketahui:

$$N = 244$$

$$k = 3$$

$$\alpha = 0,05$$

2. Membuat Matriks Korelasi (R), dengan menggunakan persamaan:

$$R = \begin{bmatrix} r_{XX} & r_{YX} & r_{ZX} \\ & r_{YY} & r_{YZ} \\ & & r_{ZZ} \end{bmatrix}$$

$$r_{xy} = \frac{\sum xy^2 - 1/n (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[\sum x^2 - 1/n (x)^2][\sum y^2 - 1/n (y)^2]}}$$

$$r_{xz} = \frac{\sum xz^2 - 1/n (\sum x)(\sum z)}{\sqrt{[\sum x^2 - 1/n (x)^2][\sum z^2 - 1/n (z)^2]}}$$

$$r_{yz} = \frac{\sum yz^2 - 1/n (\sum y)(\sum z)}{\sqrt{[\sum y^2 - 1/n (y)^2][\sum z^2 - 1/n (z)^2]}}$$

Persamaan di atas dipergunakan untuk menghitung input data *Path*

Analysis (terlampir), maka diperoleh:

	X	Y	Z
X	1,0000	0,4933	0,3197
Y	0,4933	1,0000	0,3160
Z	0,3197	0,3160	1,0000

3. Membuat Matrik Invers Korelasi (R^{-1}):

$$R^{-1} = \begin{bmatrix} C_{XX} & C_{YX} & C_{ZX} \\ & C_{YY} & C_{YZ} \\ & & C_{ZZ} \end{bmatrix}$$

	X	Y	Z
x	1,3758	-0,5996	-0,2503
Y	-0,5996	1,3723	-0,2420
Z	-0,2503	-0,2420	1,1565

4. Menghitung Besarnya Pengaruh:

$$P_{ZX} = -\frac{C_{ZX}}{C_{ZZ}}$$

$$P_{ZX} = -\frac{-0,2503}{1,1565} = 0,2164$$

$$P_{ZY} = -\frac{C_{ZY}}{C_{ZZ}}$$

$$P_{ZY} = -\frac{-0,2420}{1,1565} = 0,2093$$

5. Menghitung Koefisien Determinasi Total:

$$R^2_{YZX} = \mathbf{P}_{ZX} \cdot \mathbf{r}_{ZX} + \mathbf{P}_{ZY} \cdot \mathbf{r}_{ZY}$$

$$R^2_{YZX} = 0,1353$$

$$R_{YZX} = 0,3678$$

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,3678. Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa, maka dilakukan pengujian yaitu dengan melihat perbandingan antara F_{hitung} dan F_{tabel} , dengan tahapan sebagai berikut:

Mencari F_{hitung} :

$$F = \frac{(n-k-1)R^2}{k(1-R^2)}$$

$$F = 3,1364$$

Menghitung F_{tabel} :

$$F_{\text{tabel}} = 1,9699$$

Berdasarkan pengujian, diperoleh nilai F_{hitung} lebih kecil dari nilai F_{tabel} yaitu $F_{\text{hitung}} = 3,1364 > F_{\text{tabel}} = 1,9699$. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, sehingga variabel Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap variabel Manajemen BUMDesa dan variabel efektifitas BUMDesa.

Besarnya pengaruh Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa dalam Mewujudkan efektifitas BUMDesa ditunjukkan oleh besaran nilai *Koefisien Determinasi* (R^2_{YXX}) sebesar = 0,3678. Nilai tersebut diartikan bahwa Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap Manajemen BUMDesa dalam Mewujudkan efektifitas BUMDesa sebesar 36,78%, sedangkan sisanya sebesar 63,22% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel Kebijakan pendirian BUMDesa yang tidak dimasukkan ke dalam model.

$$P^2_{Z\epsilon 2} = 1 - R^2_{ZYX}$$

$$P^2_{Z\epsilon 2} = 1 - 0,1353 = 0,8647$$

Hasil pengujian ini menguatkan dugaan bahwa penggunaan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya yang ada, karakteristik organisasi, disposisi (sikap aparatur), komunikasi antar organisasi serta faktor lingkungan sosial, ekonomi dan

politik dapat menentukan kualitas Manajemen BUMDesa yang pada akhirnya dapat mewujudkan efektifitas BUMDesa. Besarnya pengaruh implementasi kebijakan pendirian BUMDesa belum optimal terhadap manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa. Hal ini dapat dilihat dari hasil penyebaran kuisioner di lapangan yang menunjukkan bahwa dimensi sumber daya terkait kualitas pegawai yang belum memahami akan pengelolaan BUMDesa yang sudah ada.

4.4.3 Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa (X) terhadap Manajemen BUMDesa (Y)

Rumusan sub hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah disampaikan pada Bab I. Untuk menjawab sub hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh nilai koefisien jalur (P_{yx}) sebesar 0,4933.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel Implementasi Kebijakan pendirian BUMDesa terhadap Manajemen BUMDesa, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} . Lebih lanjut, nilai tersebut diperoleh melalui perhitungan sebagai berikut:

Mencari t_{hitung} :

$$t = \frac{P_{yx}}{\sqrt{\frac{1-P^2_{yx}}{n-2}}}$$

$$t = 8,8828$$

Menghitung t_{tabel} :

$$t_{\text{tabel}} = 1,9699$$

Berdasarkan pengujian di atas, diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $t_{\text{hitung}} = 8,8828 > t_{\text{tabel}} = 1,9699$. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, sehingga variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap variabel Manajemen BUMDesa. Adapun besar pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap variabel Manajemen BUMDesa adalah sebesar 24,34% sedangkan sisanya sebesar 75,66% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Selanjutnya, nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

Diketahui dari Matriks Korelasi:

$$R^2_{YX} = 0,4933^2 = 0,2434$$

Sehingga:

$$P^2_{Ye1} = 1 - R^2_{YX}$$

$$P^2_{Ye1} = 1 - 0,2434 = 0,7566$$

Hasil pengujian di atas menguatkan dugaan bahwa penggunaan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya yang ada, karakteristik organisasi, disposisi (sikap aparatur), komunikasi antar organisasi serta faktor lingkungan sosial, ekonomi dan politik dapat menentukan kualitas Manajemen BUMDesa. Namun ada dimensi-dimensi dari implementasi kebijakan pendirian BUMDesa yang masih belum efektif diantaranya dimensi karakteristik organisasi mengenai kemampuan pegawai dalam memahami pola kerjasama dengan organisasi informal, dimensi standar dan sasaran kebijakan mengenai ketepatan penyampaian kebijakan pendirian BUMDesa yang masih membingungkan untuk para

pelaksana operasional BUMDesa, sehingga hal itu berdampak pada kurang maksimalnya dalam pengelolaan BUMDesa itu sendiri. Terbukti di lapangan bahwa dimensi-dimensi manajemen yang belum optimal diantaranya terkait dengan pemahaman pegawai mengenai kebijakan pendirian BUMDesa yang berdampak pada kemampuan pengelola operasional BUMDesa yang belum seluruhnya dapat menyusun program-program kerja BUMDesa, pegawai setiap unit yang belum dapat melaksanakan kerjanya sesuai bidangnya masing-masing.

4.4.4 Pengujian Sub Hipotesis Manajemen BUMDesa (Y) terhadap Efektifitas BUMDesa (Z)

Rumusan sub hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah disampaikan pada Bab I. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur dan diperoleh nilai koefisien jalur (P_{ZY}) sebesar 0,2093.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel Manajemen BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan melihat perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} , yaitu $t_{\text{hitung}} = 3,3075 > t_{\text{tabel}} = 1,9699$. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, sehingga variabel Manajemen BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap variabel efektifitas BUMDesa. Nilai tersebut di atas, diperoleh dari perhitungan sebagai berikut:

$$t_{ZY} = \frac{P_{ZY}}{\sqrt{\frac{1 - R_{ZYX}^2}{(n - k - 1)(1 - R_{ZY}^2)}}$$

$$t_{ZY} = 3,3075$$

Besar pengaruh variabel Manajemen BUMDesa terhadap variabel efektifitas BUMDesa secara langsung adalah sebesar 6,61% sedangkan sisanya sebesar 93,39% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel Manajemen BUMDesa yang tidak dimasukkan ke dalam model. Selanjutnya, nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

Diketahui bahwa: $r_{zy} = 0,3160$ dan $P_{zy} = 0,2093$ maka:

$$r_{zy} \cdot P_{zy} = 0,3160 \times 0,2093 = 0,0661 \text{ (6,61\%)}$$

Adapun faktor lain yang dapat mempengaruhi efektifitas BUMDesa selain manajemen Manajemen BUMDesa, yaitu integrasi. Indrawidjaja (dalam Iskandar, 2017: 336) menyebutkan bahwa pengukuran efektivitas sesungguhnya harus mencakup berbagai kriteria salah satunya, yaitu integrasi. Selanjutnya Tyson dan Jackson (dalam Iskandar, 2017: 340) mengembangkan bahwa integrasi berhubungan dengan 5 (lima) elemen utama kinerja kerja, yaitu pengetahuan, sumberdaya bukan manusia, proses-proses manusiawi, pemosisian yang strategik dan struktur. Elemen proses-proses manusiawi inilah yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian.

Pada kenyataannya ada dimensi-dimensi manajemen BUMDesa yang belum sepenuhnya efektif dilaksanakan yang berdampak pada efektifitas BUMDesa itu sendiri, diantaranya penyusunan program-program BUMDesa yang belum optimal berdampak pada penetapan prosedur program-program tersebut

yang belum bisa dibuat oleh setiap BUMDesa dan pencapaian target BUMDesa yang belum bisa dibuat dan dijalankan.

4.4.5 Pengujian Sub Hipotesis Pengaruh Implementasi Pendirian BUMDesa (X) terhadap Efektifitas BUMDesa (Z)

Rumusan sub hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini telah disampaikan pada Bab I. Untuk menjawab hipotesis yang diajukan tersebut, maka dilakukan pengujian, yaitu dengan menggunakan pengujian analisis jalur dan diperoleh nilai koefisien jalur (P_{zx}) sebesar 0,2164.

Untuk mengetahui lebih lanjut pengaruh variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap efektifitas BUMDesa maka dilakukan pengujian yaitu dengan melihat perbandingan antara t_{hitung} dan t_{tabel} . Berdasarkan pengujian diperoleh nilai t_{hitung} lebih besar dari nilai t_{tabel} yaitu $t_{\text{hitung}} = 3,1364 < t_{\text{tabel}} = 1,9699$. Dari nilai tersebut diperoleh keputusan H_0 ditolak, sehingga variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap variabel Efektifitas BUMDesa. Hal tersebut dapat diketahui dengan perhitungan sebagai berikut:

$$t_{ZX} = \frac{P_{ZX}}{\sqrt{\frac{1 - R_{ZYX}^2}{(n - k - 1)(1 - R_{YX}^2)}}$$

$$t_{ZX} = 3,1364$$

$$t_{\text{tabel}} = 1,9699$$

Berdasarkan hasil pengujian di atas diketahui bahwa Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa berpengaruh signifikan terhadap Efektifitas BUMDesa. Besar pengaruh secara langsung dari Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa adalah sebesar 4,68%, sedangkan pengaruh Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa melalui Manajemen BUMDesa adalah sebesar 2,23%. Sehingga, jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa terhadap Efektifitas BUMDesa sebesar 6,92 % sedangkan sisanya sebesar 93,08% (Epsilon) dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa yang tidak dimasukkan ke dalam model. Epsilon yang diduga mempengaruhi efektifitas BUMDesa adalah adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Tyson dan Jackson (dalam Iskandar, 2017: 340-341), yaitu efektivitas didefinisikan sebagai kecakapan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang berubah. Lebih lanjut dijelaskan bahwa adaptasi diukur dengan perubahan-perubahan dalam pangsa pasar dan laju perkembangan produk baru yang berhasil.

Selanjutnya, nilai tersebut diperoleh melalui persamaan sebagai berikut:

1. Menghitung pengaruh langsung variabel X terhadap variabel Z:

Diketahui bahwa $P_{ZX} = 0,2164$, maka:

$$P_{ZX} \cdot P_{ZX} = 0,2164 \times 0,2164 = 0,0468 \text{ (4,68 \%)}$$

2. Menghitung pengaruh tidak langsung variabel X terhadap variabel Z:

$$(P_{ZY})(r_{YZ})(P_{ZX}) = 0,0223 \text{ (2,23\%)}$$

3. Menghitung jumlah pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap variabel Z:

$$(r_{ZY})^2 + (P_{ZY})(r_{YZ})(P_{ZX}) = 0,0692 (6,92\%)$$

Hasil pengujian di atas menguatkan dugaan bahwa penggunaan standar dan sasaran kebijakan, sumber daya yang ada, karakteristik organisasi, disposisi (sikap aparatur), komunikasi antar organisasi serta faktor lingkungan sosial, ekonomi dan politik dapat menentukan kualitas efektifitas BUMDesa. Selanjutnya, sesuai dengan hasil penilaian responden terhadap variabel efektifitas BUMDesa variabel ini menunjukkan nilai dengan persentase sebesar 70,81% dan termasuk kriteria baik. Hasil pengukuran di lapangan menunjukkan bahwa salah satu dimensi-dimensi implementasi kebijakan pendirian BUMDesa belum efektif dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa diantaranya dikarenakan pemahaman pegawai mengenai kebijakan pendirian BUMDesa masih kurang sehingga berdampak pada penetapan program-program kerja BUMDesa yang belum dapat disusun dengan baik sehingga tidak ada pencapaian target-target usaha yang dilakukan.

Berdasarkan pengamatan peneliti, variabel lain (*epsilon*) yang diduga mempengaruhi efektifitas kerja adalah pendekatan tujuan, pendekatan teori sistem, dan pendekatan *multiple constituency*. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (dalam Iskandar, 2017:347) yang mengatakan tiga cara berfikir tentang efektifitas yaitu:

1. Pendekatan tujuan, menurut pendekatan ini, keberadaan organisasi dimaksudkan untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Apa yang dimaksud dengan efektifitas adalah pencapaian sasaran dan upaya bersama.

2. Pendekatan teori sistem, memungkinkan kita menjelaskan perilaku organisasi baik internal maupun eksternal. Internal, kita bisa melihat bagaimana dan mengapa orang di dalam organisasi melaksanakan tugas individu mereka dan kelompok. Secara eksternal, kita bisa menilai transaksi organisasi dengan organisasi dan institusi lain. Semua organisasi memperoleh sumber daya dari lingkungan yang lebih luas lagi, dimana mereka berada dan sebaliknya organisasi memberikan barang dan jasa yang diminta oleh lingkungan tersebut.
3. Pendekatan *multiple constituency*, dapat memberikan keseimbangan di antara beberapa organisasi (individu dan kelompok individu yang mempunyai peran dalam organisasi). Masing-masing individu dan kelompok individu mengharapkan organisasi memiliki cara yang bermanfaat bagi mereka, harapan ini kemungkinan tidak sesuai dengan individu atau kelompok individu yang lain.

Selain faktor pelaksanaan kebijakan dan kinerja pegawai, variabel efektivitas kerja pimpinan juga dipengaruhi faktor lain (*epsilon*). Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh faktor lain yang tidak diteliti sebesar 93,08%. *Epsilon* yang diduga turut mempengaruhi efektivitas kerja pimpinan adalah aspek perencanaan. Rosjidi (dalam Iskandar, 2017:330) mengatakan bahwa efektivitas dalam suatu organisasi pemerintah pertama-tama harus dilihat dari sesuai atau tidak dengan peraturan yang ada, dan keduanya sesuai atau tidak dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya baik menyangkut sumber daya manusia, biaya, materi, peralatan, dan prosedur.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai hasil pengujian hipotesis utama dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Pendirian BUMDesa secara simultan berpengaruh nyata dan positif terhadap manajemen BUMdesa dalam mewujudkan Efektifitas BUMDesa, selanjutnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa menunjukkan kriteria baik. nilai dengan presentase tertinggi ada pada dimensi sasaran kebijakan dan tujuan kebijakan yaitu *“Penyampaian informasi kebijakan pendirian BUMDesa sudah dilaksanakan dengan baik sehingga mudah memahami maksud tujuan kebijakan”*. Sedangkan nilai terendah ada pada dimensi karakteristik organisasi yaitu mengenai *“Para staff memiliki kemampuan yang memadai untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan Organisasi Informal”*.
2. Pada manajemen BUMDesa secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik dari semua pernyataan yang ada. Nilai yang menunjukkan hasil tertinggi ada pada dimensi *directing* yaitu mengenai *“item Pimpinan BUMDesa telah mampu memberikan bimbingan, intruksi dan nasehat pada bawahannya dalam bekerja”*. Sedangkan nilai yang menunjukkan presentase

terendah ada pada item *“Pengelola Oprasional BUMDesa telah menyusun capaian target penjualan produk tiap unitnya setiap 3 bulan sekali”*.

3. Efektifitas BUMDesa dalam penelitian ini secara umum menunjukkan hasil yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan BUMDesa sudah efektif dalam menjalankan kebijakan mengenai BUMDesa. Nilai dengan presentase tertinggi ada pada item *“Tingkat keterlibatan manajemen dengan stakeholder dalam penyesuaian rencana manajemen BUMDesa sudah maksimal”*. Sedangkan nilai dengan presentase terendah ada pada item *“Tingkat pelaksanaan sesuai rencana secara efektif dalam penyelesaian pekerjaan”*.

Berdasarkan hasil deskripsi tiap variabel di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap manajemen BUMDesa dalam mewujudkan efektifitas BUMDesa. Hal tersebut sama dengan hasil penelitian terdahulu dari Fahri (2017) dengan judul *“Pengaruh Implementasi Kebijakan Dana Desa Terhadap Manajemen Keuangan Desa Dalam Meningkatkan Efektifitas Program Pembangunan Desa”* berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan diperoleh bahwa pelaksanaan kebijakan dana desa berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap manajemen keuangan desa dalam meningkatkan efektifitas program pembangunan desa.
2. Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap manajemen BUMDesa. Hasil tersebut didukung dengan

hasil penelitian dari Rojab (2017) dengan judul “Pengaruh Implementasi Kebijakan Statistik Terhadap Manajemen Survei Dalam Mewujudkan Efektifitas Kinerja Pegawai Lapangan Badan Pusat Statistik” menunjukkan bahwa implementasi kebijakan statistik berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen survei.

3. Manajemen BUMDesa berpengaruh secara nyata dan positif terhadap efektifitas BUMDesa. Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian Rojab (2017) dengan judul “Pengaruh Implementasi Kebijakan Statistik Terhadap Manajemen Survei Dalam Mewujudkan Efektifitas Kinerja Pegawai Lapangan Badan Pusat Statistik” yang menunjukkan bahwa manajemen survei berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap efektifitas kinerja pegawai. Juga didukung dengan hasil penelitian penelitian Fahri (2017) dengan judul “Pengaruh Implementasi Kebijakan Dana Desa Terhadap Manajemen Keuangan Desa Dalam Meningkatkan Efektifitas Program Pembangunan Desa” yang menunjukkan hasil yang sama yaitu manajemen keuangan desa berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap efektifitas program pembangunan desa.
4. Implementasi kebijakan pendirian BUMDesa berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap efektifitas BUMDesa. Hal itu selaras dengan hasil penelitian Rojab (2017) dengan judul “Pengaruh Implementasi Kebijakan Statistik Terhadap Manajemen Survei Dalam Mewujudkan Efektifitas Kinerja Pegawai Lapangan Badan Pusat Statistik” yang menunjukkan bahwa implementasi kebijakan statistik berpengaruh secara signifikan dan

positif terhadap efektifitas kinerja pegawai lapangan badan pusat statistik. Juga penelitian Fahri (2017) dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan Kebijakan Dana Desa Terhadap Manajemen Keuangan Desa Dalam Meningkatkan Efektifitas Program Pembangunan Desa” yang menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan dana desa berpengaruh secara nyata dan positif terhadap efektifitas program pembangunan desa.

Selanjutnya berdasarkan hasil pengukuran temuan-temuan permasalahan penting lainnya yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

1. Pada implementasi kebijakan pendirian BUMDesa ada temuan masalah yang ada di lapangan diantaranya:
 - a. Masih terbatasnya kemampuan yang dimiliki oleh para staff untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan pihak eksternal.
 - b. Kurangnya pemahaman staff akan tugas pokok dan fungsi yang harus dijalankan dalam penerapan kebijakan pendirian BUMDesa.
2. Pada manajemen BUMDesa temuan masalah di lapangan adalah sebagai berikut :
 - a. Pengelola Oprasional BUMDesa belum sepenuhnya dapat menyusun capaian target penjualan produk tiap unitnya setiap 3 bulan sekali.
 - b. Belum seluruhnya BUMDesa yang ada menetapkan program-program yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan agar manajemen BUMDesa berjalan efektif.

3. Pada efektifitas BUMDesa temuan masalahnya diantaranya :
 - a. Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam manajemen BUMDesa masih belum optimal.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan masalah di lapangan mengenai implementasi kebijakan pendirian BUMDesa, manajemen BUMDesa dan efektifitas BUMDesa maka peneliti memberikan beberapa saran diantaranya:

1. Pada implementasi kebijakan pendirian BUMDesa penemuan masalah mengenai masih terbatasnya kemampuan yang dimiliki oleh para staff untuk menerapkan aturan bekerjasama dengan pihak eksternal saran yang dapat diberikan diantaranya:
 - a. Peningkatkan kemampuan pegawai BUMDesa dengan langkah sebagai berikut:
 1. Memberikan pelatihan dan pengarahan lebih mendetail oleh kepala BUMDesa ataupun Dinas terkait mengenai aturan-aturan pola kerjasama yang dilakukan oleh BUMDesa dengan pihak lain agar tidak terjadi *misscommunication* antara Kepala BUMDesa yang memiliki kebijakan dengan para staff nya yang akan sama-sama menjalankan program yang telah dilaksanakan.
 2. Mengadakan evaluasi mengenai tindakan dan program kegiatan yang dilaksanakan oleh BUMDesa sehingga dalam program kegiatan yang telah disusun dan direncanakan, menghasilkan perkembangan dalam implementasi kebijakan BUMDesa.

3. Peningkatkan kemampuan pengelola operasional BUMDesa dengan sosialisasi dari dinas terkait pada semua BUMDes yang telah berdiri maupun belum kedepannya mengenai kebijakan pendirian BUMDesa agar para SDM yang akan mengelola BUMDesa mampu dan faham akan pendirian BUMDesa.
2. Dalam manajemen BUMDesa yang dilaksanakan saran yang dapat diberikan yaitu:
 - a. adanya pengarahan dan sanksi yang tegas dari kepala BUMDesa mengenai laporan kegiatan usaha yang dijalankan agar terlihat perkembangan usahanya.
 - b. Pembinaan terhadap anggota BUMDesa dengan mengadakan pelatihan dan tugas – tugas tambahan yang dipandang perlu dalam pelaksanaan manajemen BUMDesa.
 - c. Diharapkan ada pengarahan secara rutin dari Dinas terkait ataupun *sharing* dengan BUMDesa yang sudah berjalan efektif dalam penetapan program-programnya.
 3. Dalam hal efektifitas BUMDesa temuan masalah mengenai Tingkat penetapan prosedur pelaksanaan program dalam manajemen BUMDesa masih belum optimal. Hal ini dapat ditingkatkan dengan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Mendorong Pemerintah ataupun dinas terkait mengenai penetapan prosedur program-program yang harus dibuat oleh setiap BUMDesa demi tercapainya tujuan BUMDesa yang telah ditetapkan.
 - b. Memberikan pelatihan mengenai tata cara penetapan program-program kegiatan BUMDesa pada setiap BUMDesa yang ada di Kabupaten Garut agar lebih memahami dengan baik cara menetapkan program kegiatan yang akan dilakukan setiap tahunnya.

Adapun saran untuk penelitian lebih lanjut, mengingat terdapat beberapa temuan penting pada penelitian serta keterbatasan dalam penelitian ini, maka diharapkan pada masa yang akan datang berbagai pihak dapat melakukan penelitian lebih lanjut diluar faktor dari variabel-variabel penelitian ini. Penelitian lanjutan lain yang disarankan, diantaranya mengenai faktor efisiensi, koordinasi, motivasi, integrasi dan harapan seseorang serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

I. BUKU-BUKU TEKS

- Adams, Kimberly dan Waskito, A. A. 2016. *Kamus Inggris: Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*, Wahyumedia, Jakarta.
- Agustino, Leo. 2014. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*, Alfabeta, Bandung.
- Bungin. Burhan. 2006. **Metodologi Penelitian Kuantitatif**. Edisi 1. Cetakan Kedua. Kencana Perdana Media Group. Jakarta.
- Echols, Jhon dan Shadily Hassan. 2014. **Kamus Indonesia Inggris**. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Echols, John dan Shadily Hassan. 2014. **Kamus Indonesia - Inggris**. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hadi, Sutrisno. 2015. *Statistik*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Handayani, Soewarno. 1990. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, CV Haji Masagung, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2014. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Bumi Aksara, Jakarta
- Iskandar. Jusman. 2017a. **Beberapa Indeks dan Skala Pengukuran Variabel-Variabel Sosial dan Psikologi**. Edisi Ketujuh Belas. Puspaga. Bandung.
- _____. 2017b. **Bunga Rampai Administrasi Negara**. Edisi Ketujuh Belas. Puspaga. Bandung.
- _____. 2017d. **Kapita Selekta Administrasi Negara Dan Kebijakan Publik**. Cetakan Ketujuh Belas. Puspaga. Bandung.
- _____. 2017c. **Manajemen Publik**. Edisi Ketujuh Belas. Puspaga. Bandung.
- _____. 2017d. **Metodologi Penelitian Administrasi**. Edisi Ketujuh Belas. Puspaga. Bandung
- _____. 2017e. **Teori Administrasi**. Edisi Ketujuh Belas. Puspaga. Bandung.
- _____. 2017f. **Teori Sosial**. Edisi Ketujuh Belas. Puspaga. Bandung.

- Kasmir , 2016. **Manajemen perbankan** Edisi cetakan ke-11. PT Rajagrafindo. Persada. Jakarta
- Kencana, Inu, 2010. **Ilmu administrasi Publik**. Cetakan kedua. PT. Rineka Cipta. Jakarta
- Mahdi, Adnan dan Mujahidin. 2014. *Panduan Penelitian Praktis untuk Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*, Alfabeta, Bandung.
- Moehariono, 2014. **Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi** . Cetakan kedua . PT.Rajagrafindo Persada. Jakarta
- Nugroho, Riant. 2004. **Kebijakan Publik**. PT. Gramedia. Jakarta.
- _____. 2015. *Kebijakan Publik di Negara-Negara Berkembang*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- _____. 2016. *Kebijakan Publik di Indonesia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Pasolong, Harbani. 2013. *Metode Penelitian Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung
- Poerwadarmanta, W.J.S. 2012. **Kamus Umum Bahasa Indonesia**. Balai Pustaka. Jakarta.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2013. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*, Alfabeta, Bandung.
- Riduwan. 2014. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Alfabeta, Bandung.
- Salim, Agus. 2014. *Perubahan Sosial: Sketsa Teori dan Refleksi Metodologi Kasus Indonesia*, Tiara Wacana Yogya, Yogyakarta.
- Sedarmanyanti. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil**. Cetakan Keempat. PT. Refika Aditama. Bandung.
- _____. 2014. *Manajemen Strategi*, Refika Aditama, Bandung.
- Soelaeman, M. Munandar. 2011. *Ilmu Sosial Dasar: Teori dan Konsep Ilmu Sosial*, Refika Aditama, Bandung
- Sugiyono. 2010. **Metode Penelitian Administrasi**. Penerbit CV. Alfabeta. Bandung.
- _____. 2012. **Statistika Untuk Penelitian**. Penerbit CV. Alfabeta. Bandung.
- Suharto, Edi. 2015. *Analisis Kebijakan Publik*, Alfabeta, Bandung

- Suharso dan Retnoningsih, Ana. 2015. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Widya Karya, Semarang.
- Syafiie, Inu Kencana. 2007.a *Ilmu Pemerintahan*, Mandar Maju, Bandung.
- _____. 2010.b *Pengantar Ilmu Pemerintahan*, Refika Aditama, Bandung.
- _____. 2011 c. *Etika Pemerintahan: Dari Keseimbangan Good Governance dengan Clean Government Sampai pada State of The Art – Ilmu Pemerintahan dalam Mengubah Pemerintah Biadab Menjadi Pemerintah Beradab*, Pustaka Reka Cipta, Jakarta.
- _____. 2011 d. *Manajemen Pemerintahan*, Pustaka Reka Cipta, Bandung.
- _____. 2013.e *Kepemimpinan Pemerintahan Indonesia*, Refika Aditama, Bandung.
- _____. 2014.f *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia (SANRI)*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Syafri, Wirman. 2016. *Studi Tentang Administrasi Publik*, Erlangga, Jakarta.
- Waluyo. 2007. *Manajemen Publik: Konsep, Aplikasi dan Implementasinya dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Mandar Maju, Bandung.
- Widada, R.H. dan Prayogi, Icuk. 2010. *Kamus Saku Bahasa Indonesia*, Bentang Pustaka, Yogyakarta.
- Wirawan, Henry. 2011. *Kamus Pocket: Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*, Cakrawala, Yogyakarta
- Yuaningsih, Lilis. 2016. **Menakar teori Kontemporer Kebijakan Publik**. Bintang Visitama Publisher. Jakarta.
- Yuniarsih, TjuTju dan Suwatno. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Alfabeta. Bandung.

II. JURNAL ILMIAH

- Rojab, Dani Hapidin. 2016. *Pengaruh Implementasi Kebijakan Statistik Terhadap Manajemen Survei dalam Mewujudkan Efektifitas kinerja pegawai Lapangan Badan Pusat Statistik*. Garut : Universitas Garut
- Hermawan, Yusup. 2016. *Pengaruh Implementasi Kebijakan Perdagangan Terhadap Manajemen Standarisasi Dan Supervisi Barang Kebutuhan Pokok Untuk Peningkatan Hak Konsumen Kabupaten Garut*. Garut : Universitas Garut.

Fahri, Luthfi Nur. 2016. *Pengaruh pelaksanaan kebijakan dana desa terhadap Manajemen keuangan desa dalam meningkatkan efektifitas program Pembangunan desa*. Garut : Universitas Garut.

III. INTERNET

<http://www.keuandangesa.com/2015/09/landasan-hukum-pendirian-badan-usaha-milik-desa/>

<http://www.keuandangesa.com/2015/09/pendirian-dan-pengelolaan-badan-usaha-milik-desa/>

<http://risqafujilestari19.blogspot.co.id/2015/06/implementasi-kebijakan.html>

<https://kertyawitaradya.wordpress.com/2010/04/13/implementasi-kebijakan-publik-model-van-meter-van-horn-the-policy-implementation-process/>

<http://bpmpd.pelalawankab.go.id/home/page/bumdes>

<http://www.keuandangesa.com/2016/05/potensi-dan-permasalahan-yang-dihadapi-badan-usaha-milik-desa-bum-desa/>

https://www.kompasiana.com/ryanjulian/bumdes-problematika-dan-solusi_56d7a0bf147f61f50b489ed1

<http://www.keuandangesa.com/2015/09/langkah-persiapan-pendirian-badan-usaha-milik-desa/>

IV. DOKUMEN-DOKUMEN

Undang-undang Nomer 32 tahun 2004 tentang Pememerintah daerah.

Undang-undang Nomer 6 tahun 2014 tentang desa. Pasal 87 Mengenai Semangat yang melandasi pendirian dan pengelolaan BUMDesa.

Undang-undang Nomer 6 tahun 2014, Pasal 88 mengenai pendirian BUMDesa.

Undang-undang Nomer 6 tahun 2014, Pasal 89 mengenai Manfaat berdirinya BUMDesa.

Undang-undang Nomer 6 tahun 2014, Pasal 90 mengenai arah pengembangan bisnis BUMDesa yang bermanfaat bagi masyarakat desa.

Permendesa Nomer 4 tahun 2015 tentang BUMDesa.

PP Nomor 43 Tahun 2014 yang diubah melalui PP Nomor 47 Tahun 2015 mengatur sumber daya dan arah pembangunan desa.

Peraturan Pemerintah (PP) no. 71 Tahun 2005 Tentang Desa.