

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penerapan otonomi desa melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa telah membawa perubahan yang cukup mendasar dalam arah pembangunan nasional. Peraturan ini memberikan keleluasaan yang lebih besar kepada pemerintah desa untuk mengelola dan mengembangkan berbagai potensi sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan karakteristik wilayah masing-masing. Dalam kerangka ini, BUMDes didirikan sebagai sarana strategis untuk mendorong pertumbuhan ekonomi di tingkat desa (Cahyadi & Basyari, 2023). Sebagai badan usaha milik desa, BUMDes tidak hanya berfokus pada perolehan laba ekonomi, tetapi juga menjalankan fungsi sosial melalui pemberdayaan masyarakat, penciptaan lapangan kerja, serta berkontribusi terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PAD). Berdasarkan data yang dirilis oleh Kementerian Desa, Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi pada tahun 2023, jumlah BUMDes yang didirikan di Indonesia tercatat lebih dari 48.000. Capaian tersebut mengindikasikan adanya upaya yang kuat dalam memperkuat perekonomian desa sebagai bagian dari strategi pembangunan wilayah pedesaan.

Meskipun perkembangan BUMDes menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan dari sisi jumlah, berbagai permasalahan masih dijumpai dalam aspek kelembagaan dan pengelolaan organisasi. Menurut (Putra et al., 2026) sejumlah BUMDes belum mampu menjalankan kegiatan usahanya secara optimal dan berkelanjutan akibat lemahnya tata kelola organisasi, keterbatasan kompetensi manajerial, serta rendahnya motivasi kerja pengelola dan karyawan. Kondisi tersebut juga ditemukan di Kabupaten Pamekasan, di mana beberapa BUMDes masih menghadapi kendala dalam meningkatkan kinerja usaha dan memberikan kontribusi ekonomi yang optimal bagi masyarakat maupun desa.

Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan guna mendukung efektivitas pengelolaan dan keberlanjutan usaha BUMDes (Maq et al., 2024). Dalam konteks tersebut, penelitian ini memfokuskan perhatian pada kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja sebagai faktor yang diduga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga produktivitas organisasi dapat meningkat dan tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan lebih mudah. Dalam konteks pengelolaan usaha milik desa, pendekatan kepemimpinan ini dianggap tepat karena para pemimpin tidak hanya bertanggung jawab atas pengelolaan usaha, tetapi juga berperan sebagai motor penggerak organisasi, yang mampu menumbuhkan komitmen, meningkatkan semangat, dan mendorong keterlibatan setiap anggota (Awaludin, 2026). Hal ini dicapai melalui kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, menyatukan visi bersama, memimpin dengan memberi teladan, serta memperhatikan kebutuhan setiap individu di dalam organisasi.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memiliki peran penting sebagai pedoman yang berisi nilai-nilai dan norma yang menjadi acuan bagi anggota organisasi dalam bertindak serta bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks BUMDes, budaya organisasi umumnya tercermin melalui penerapan nilai-nilai seperti semangat kekeluargaan, kerja sama, gotong royong, dan semangat kewirausahaan sosial, yang selaras dengan karakter dan cara hidup masyarakat pedesaan (Isa et al., 2022). Nilai-nilai ini menjadi landasan untuk membangun hubungan kerja yang harmonis sekaligus mendukung keberlanjutan organisasi dalam menjalankan fungsinya. Budaya yang kuat diyakini mampu menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, serta kebanggaan terhadap organisasi di kalangan sumber daya manusia. Kepemimpinan transformasional yang menginspirasi, didukung oleh budaya organisasi yang

kondusif, diyakini dapat meningkatkan motivasi karyawan (Widagdo et al., 2025). Peningkatan ini terutama terlihat pada motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri individu seperti dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik, keinginan untuk mendapatkan pengakuan atas kerja kerasnya, dan kesadaran untuk menjalankan tanggung jawabnya sepenuhnya. Dengan adanya kondisi tersebut, karyawan cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan tugas dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam organisasi yang memiliki keterbatasan sumber daya, seperti BUMDes, motivasi intrinsik sering kali menjadi faktor yang lebih menentukan dibandingkan insentif material semata (Hidayati, 2025). Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang memiliki peran strategis sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap berbagai hasil organisasi yang diharapkan.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga berperan sebagai landasan penting yang membentuk nilai-nilai, perilaku, dan pola interaksi di antara anggota organisasi, sehingga menciptakan berbagai dampak positif di tempat kerja (Zain & Nasith, 2026). Dalam konteks BUMDes, pengembangan budaya organisasi dapat disesuaikan dengan karakteristik masing-masing desa melalui penguatan nilai-nilai kekeluargaan, semangat kerja sama, dan semangat kewirausahaan sosial. Penerapan nilai-nilai ini tidak hanya memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi, tetapi juga meningkatkan rasa bangga para anggotanya, sehingga semakin memotivasi mereka untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan BUMDes. Budaya organisasi yang kuat, ditambah dengan kepemimpinan yang menginspirasi para anggotanya, diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja intrinsik. Menurut (Rismayanti et al., 2023) motivasi intrinsik adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang misalnya, kepuasan pribadi karena berhasil mencapai tujuan atau keinginan untuk memenuhi tanggung jawabnya sebaik

mungkin. Situasi ini sangat relevan bagi organisasi dengan sumber daya terbatas, termasuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Oleh karena itu, motivasi intrinsik dianggap sebagai variabel perantara yang menghubungkan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi di satu sisi, serta hasil yang ingin dicapai oleh organisasi di sisi lain. Sebagai salah satu kabupaten dengan potensi ekonomi yang menjanjikan, Pamekasan unggul di bidang pertanian, perikanan, dan pariwisata (Wahyurini & Hamidah, 2020). Berbagai potensi ini kemudian dimaksimalkan melalui Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang berfungsi sebagai sarana untuk memperkuat pertumbuhan ekonomi desa sekaligus meningkatkan taraf hidup masyarakat. Meskipun jumlah BUMDes terus mengalami peningkatan berbagai tantangan masih dihadapi dalam pelaksanaan operasionalnya.

Beberapa BUMDes belum menunjukkan kinerja yang optimal, yang ditandai dengan tingkat produktivitas yang relatif rendah, terbatasnya inovasi dalam pengembangan usaha, serta kualitas pelayanan yang belum sepenuhnya memenuhi harapan masyarakat. Selain itu, permasalahan terkait sumber daya manusia juga menjadi perhatian, terutama rendahnya tingkat kepuasan kerja yang berpotensi memengaruhi komitmen dan kinerja karyawan (Prihantini et al., 2024). Kondisi tersebut dapat berdampak pada meningkatnya tingkat ketidakhadiran serta tingginya pergantian tenaga kerja, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap efektivitas dan keberlanjutan pengelolaan BUMDes. Baik secara teoritis maupun praktis, penelitian ini memiliki arti penting yang besar. Dalam ranah teoritis, BUMDes menawarkan konteks penelitian yang unik karena mengintegrasikan tujuan ekonomi dan fungsi sosial dalam satu organisasi. Situasi ini memberikan kesempatan untuk mengkaji berbagai konsep yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Selain itu, karakteristik BUMDes juga menjadi landasan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja di organisasi-organisasi yang memiliki

karakteristik tersendiri jika dibandingkan dengan organisasi bisnis pada umumnya (Rahma, 2022). Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan yang bermanfaat bagi para pengelola BUMDes dan Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam merumuskan kebijakan serta menyusun strategi manajemen sumber daya manusia. Selain itu, temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas kepemimpinan, penguatan budaya organisasi yang mendukung, serta peningkatan motivasi karyawan. Penerapan berbagai inisiatif ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, sehingga memastikan keberlanjutan bisnis serta mengoptimalkan kontribusinya terhadap kesejahteraan masyarakat pedesaan.

Sebagai wilayah yang memiliki potensi sumber daya yang melimpah di sektor pertanian, perikanan, dan pariwisata, Kabupaten Pamekasan juga memanfaatkan Badan Usaha Milik Desa sebagai instrumen strategis untuk mendorong pertumbuhan ekonomi pedesaan (Wahed et al., 2020). Namun demikian, di balik peningkatan jumlah unit Badan Usaha Milik Desa, berbagai tantangan operasional masih tetap menjadi isu yang memerlukan perhatian. Sejumlah besar BUMDes disekitar tempat terus menunjukkan kinerja yang kurang optimal, sebagaimana dibuktikan dengan penurunan tingkat produktivitas, kelangkaan inovasi, dan kualitas layanan yang tidak memadai. Selain itu, salah satu masalah yang telah mendapat perhatian cukup besar adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Situasi ini sering tercermin dalam meningkatnya tingkat ketidakhadiran dan tingginya tingkat pergantian karyawan, yang pada akhirnya dapat menjadi tantangan bagi manajemen sumber daya manusia di dalam organisasi.

Penelitian ini mempunyai signifikansi yang tinggi, baik secara teoretis ataupun praktis. Berdasarkan teori (Trihudiyatmanto, 2024), konteks Badan Usaha Milik Desa yang khas mengintegrasikan nilai-nilai sosial dengan memperoleh bisnis sehingga menyediakan konteks empiris sehingga relevan

untuk berbagai konstruk teoretis dalam manajemen. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi para pengelola BUMDes dan Pemerintah Kabupaten Pamekasan dalam proses perumusan kebijakan dan perencanaan strategis di bidang manajemen sumber daya manusia. Rekomendasi-rekomendasi tersebut berfokus pada pengembangan kapasitas kepemimpinan, penguatan budaya organisasi, serta berbagai langkah untuk meningkatkan efektivitas manajemen sumber daya manusia. Melalui upaya-upaya ini, diharapkan kinerja organisasi dapat semakin dioptimalkan dan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat desa.

Penelitian ini didasarkan pada beberapa teori utama, salah satunya adalah Teori Kepemimpinan Transformasional yang dikemukakan oleh (Bass & Riggio, 2006). Teori ini menekankan peran pemimpin dalam memberikan inspirasi, mendorong pemikiran inovatif melalui stimulasi intelektual, serta menunjukkan kepedulian pribadi terhadap setiap anggota organisasi. Pendekatan kepemimpinan ini diyakini dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh (Locke, 1976). Pada akhirnya, diharapkan peningkatan kepuasan kerja ini akan memberikan dampak positif terhadap kinerja individu di dalam organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan?
3. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis
 - 1) Menambah khazanah keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
 - 2) Memberikan penguatan bukti empiris terkait peran motivasi kerja sebagai variabel perantara dalam menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan.
 - 3) Menjadi referensi ilmiah bagi penelitian selanjutnya yang mengangkat tema serupa, terutama penelitian yang berfokus pada organisasi berbasis desa seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Pengelola dan Pimpinan BUMDes

Menjadi bahan pertimbangan dalam penerapan gaya kepemimpinan dan penguatan budaya organisasi untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan BUMDes di Kabupaten Pamekasan.

2) Bagi Pemerintah Desa dan Pemangku Kepentingan

Menjadi masukan dalam pembinaan dan pengembangan BUMDes, khususnya pada pengelolaan sumber daya manusia secara berkelanjutan.

3) Bagi Karyawan BUMDes

Memberikan pemahaman mengenai pentingnya motivasi, kepuasan kerja, serta peran kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja.

4) Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi referensi dan bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya dengan variabel, objek, atau wilayah yang berbeda.