

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perekonomian Indonesia masih termasuk negara berkembang yang terus menghadapi dinamika global maupun domestik, berkat sumber daya alamnya yang melimpah dan pasar domestiknya yang besar. Indonesia adalah negara berkembang dengan populasi terbesar keempat di dunia dengan potensi ekonomi yang menjanjikan (Yogatama & Ditto, 2023). Namun demikian, tantangan struktural seperti kesenjangan pembangunan antarwilayah, tingginya angka kemiskinan di desa, serta keterbatasan lapangan kerja produktif masih menjadi persoalan utama (Gafur et al., 2025). Data Badan Pusat Statistik (BPS), tahun 2024 menunjukkan meskipun tingkat kemiskinan nasional menurun menjadi 9,03%, kemiskinan di desa masih lebih tinggi dibandingkan perkotaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia belum sepenuhnya merata, sehingga diperlukan strategi pembangunan yang mampu menyentuh level desa sebagai basis mayoritas penduduk Indonesia.

Pulau Jawa merupakan kontributor terbesar bagi PDB Indonesia. Pangsa Pulau Jawa dalam PDB Indonesia tumbuh stabil antara tahun 2011 dan 2017, melampaui 50% (Yudistira et al., 2019). Mengutip dari Ramains.com, Pulau Jawa berperan sebagai pusat utama bagi perluasan dan mobilitas ekonomi nasional. Mengacu data Badan Pusat Statistik (BPS), kontribusi wilayah Jawa terhadap PDB (produk domestik bruto) kuartal II 2025 sebesar 56,94%. Hal tersebut menunjukkan peran strategis Pulau Jawa sebagai penggerak utama perekonomian nasional.

Jawa Timur adalah provinsi terluas dan memiliki pertumbuhan perekonomian tertinggi di Pulau Jawa (Ardliyanto, 2026). Provinsi ini kembali menunjukkan perannya sebagai salah satu penopang utama perekonomian nasional, dengan tren pertumbuhan yang tetap terjaga hingga akhir 2025 dan memberi optimisme memasuki 2026. Mengutip dari Infopublik.id, sektor manufaktur terus mendominasi perekonomian Jawa Timur, menyumbang 31,42 persen dari total, diikuti oleh perdagangan grosir dan ritel, bengkel mobil dan sepeda motor (18,70 persen), kehutanan, pertanian, serta perikanan (10,22 persen), dan konstruksi (8,49 persen). Sebanyak 68,83 persen perekonomian Jawa Timur berasal dari keempat sektor ini (BPS Jawa Timur, 2025). Situasi ini menunjukkan bahwa pertumbuhan sektor industri berperan vital dalam perkembangan perekonomian Provinsi Jawa Timur.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi di Pulau Jawa
Sumber: Metrotvnews.com

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa pada Triwulan III tahun 2025, Jawa Timur mencatat pertumbuhan ekonomi tertinggi di Pulau Jawa, sehingga menjadi provinsi dengan kinerja ekonomi terbaik dibandingkan provinsi lain di wilayah tersebut. Dalam konteks pembangunan ekonomi daerah, pertumbuhan sektor industri memiliki peran yang sangat penting bagi perkembangan Provinsi Jawa Timur (Acrydiena, 2025). Mengutip dari *GeoNetwork.jatimprov.go.id*, beberapa daerah di Jawa Timur yaitu Gresik, Pasuruan, Sidoarjo, Mojokerto, dan Lamongan, dikenal sebagai kawasan dengan pengembangan sektor industri yang tinggi dan berperan strategis dalam mendukung lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi (Pemerintah Provinsi Jawa Timur, 2025).

Kabupaten Gresik berkembang sebagai kawasan industri terluas di Jawa Timur sehingga menarik minat banyak perusahaan untuk beroperasi di wilayah tersebut (Ruhlessin & Alexander, 2024). Dengan persentase 50,39 persen, sektor industri pengolahan mendominasi struktur ekonomi Kabupaten Gresik (BPS Kabupaten Gresik, 2024). Menurut Setianingrum (2025), Gresik menyumbang 37 persen dari 3.374 hektar lahan industri yang tersedia di Jawa Timur, dengan keadaan inilah yang membuat Gresik memperoleh julukan sebagai kota industri nomor satu di Jawa Timur. Kabupaten Gresik ini memiliki karakteristik wilayah yang didominasi oleh kawasan perdesaan. Menurut data Badan Pusat Statistik Kabupaten Gresik, Gresik memiliki 356 desa, di mana sebagian besar wilayahnya terdiri atas desa-desa dengan luas yang jauh lebih besar dibandingkan kawasan perkotaannya. Sementara itu, wilayah perkotaan di Kabupaten Gresik relatif terbatas, sehingga aktivitas sosial dan ekonomi masyarakat lebih banyak berlangsung di wilayah desa.

Pertumbuhan ekonomi Kabupaten Gresik berlangsung cukup pesat berkat keberadaan industri-industri besar, yakni PT Semen Gresik, Petrokimia Gresik, serta berbagai perusahaan manufaktur lainnya (Firmansyah, 2025). Namun di balik kemajuan ekonomi ini, ketimpangan sosial-ekonomi antara pusat kota dan desa semakin terlihat. Mengutip dari Kompasiana.com, ketimpangan ekonomi di Gresik merupakan tantangan yang harus segera diatasi agar seluruh masyarakat dapat merasakan manfaat pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, pemerintah mendorong desa untuk tidak sekadar mengandalkan industri pertanian konvensional tetapi juga mampu menumbuhkan kegiatan ekonomi produktif berbasis potensi lokal secara mandiri dan berkelanjutan (Auzatas & Salahudin, 2024).

Penguatan ekonomi desa menjadi langkah penting untuk menciptakan pembangunan yang adil merata dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Mengutip dari Brin.go.id, pembangunan desa di Indonesia sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang desa, memosisikan desa sebagai ujung tombak pembangunan nasional. Desa-desa kini harus dipandang sebagai subjek yang memiliki potensi, bukan hanya sebagai objek pembangunan (Qur'ainny et al., 2025). Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia menetapkan kebijakan yang mendorong setiap desa untuk membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) selaku sarana penguatan ekonomi desa, agar pertumbuhan ekonomi tidak hanya terpusat di perkotaan, tetapi juga dapat menjangkau wilayah perdesaan secara lebih merata (Irlawan et al., 2025).

Untuk memperkuat dan meningkatkan perekonomian desa, masyarakat dan pemerintah desa bekerja sama membentuk BUMDesa (Mundus et al., 2025). Hasan & Gusnardi (2018) menyebutkan bahwa BUMDesa empat tujuan prioritas

BUMDes bertujuan untuk meningkatkan pendapatan awal desa dan mendorong pertumbuhan ekonomi, menumbuhkan inovasi dan menyediakan pilihan usaha bagi masyarakat berpenghasilan rendah, serta membantu pembentukan usaha mikro di tingkat desa. Namun dalam praktiknya, kinerja BUMDesa belum sepenuhnya optimal.

Jakarta (ANTARA) - Menurut Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BPKP), hanya 75,8% dari sekitar 66.000 Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) di Indonesia yang masih beroperasi. Ini menunjukkan bahwa 24,2% BUMDesa masih tidak aktif. Sally Salamah, Wakil Kepala Bagian Pembukuan Negara BPKP, menggarisbawahi bahwa untuk menjamin keberlangsungan operasional BUMDesa, setiap desa harus memiliki tujuan yang spesifik.

(Sumber: <https://www.antaranews.com/berita/4392098/bpkp-sebut-baru-758-persen-BUMDesa-di-indonesia-yang-aktif> diakses pada 23 September 2025).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) memperkuat pembentukan BUMDes. BUMDes juga diatur oleh peraturan daerah yang dikenal sebagai Peraturan Daerah (Perda). Peraturan Daerah Pemerintah Kabupaten Gresik Nomor 3 Tahun 2017, yang mengatur mengenai pendirian, pengurusan dan pengelolaan, permodalan, pengalokasian hasil usaha, kepailitan, kerjasama, hingga pembubaran Badan Usaha Milik Desa. Kondisi ini menjadikan Gresik berperan sebagai kabupaten penyangga kawasan industri yang memiliki potensi besar dalam mendorong pertumbuhan perekonomian desa, membentuk Usaha Milik Desa adalah salah satunya (BUMDesa). Akan tetapi, beberapa BUMDesa di wilayah ini menghadapi tantangan, yaitu dinilai belum optimal.

PortalGresik.id - Salah satu perhatian utama dalam pertemuan tersebut adalah kinerja BUMDesa yang dinilai masih belum maksimal. Rizaldi

menyampaikan bahwa banyak BUMDesa dan Badan Usaha Milik Desa Bersama (BUMDESAMA) belum mampu mengelola potensi ekonomi desa secara baik. Berbagai sektor yang berpeluang di desa juga belum dikelola secara profesional oleh BUMDesa. Kondisi ini menjadi perhatian Komisi I DPRD Gresik, mengingat setiap tahun desa menerima dana yang sebagian digunakan untuk pengembangan BUMDesa, namun hasil yang diperoleh belum sepenuhnya sesuai dengan harapan. Permasalahan ini harus segera ditangani agar perekonomian di desa tidak tertinggal.

(Sumber: <https://portalgresik.id/komisi-1-dprd-gresik-berikarekomendasi-untuk-sejumlah-opd-diantaranya-memastikan-BUMDesa-layak-terima-anggaran/> diakses pada 23 September 2025).

Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik, di tengah berbagai tantangan dalam pembangunan desa, mampu menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDesa yang dilaksanakan optimal dan terarah dapat membawa perubahan nyata terhadap perkembangan perekonomian desa. Melalui BUMDesa Cipta Sejahtera, desa ini berhasil mengelola berbagai unit usaha yang berdampak besar bagi perekonomian masyarakat. BUMDesa Cipta Sejahtera didirikan pada tahun 2017 dan pada tahun 2022 bersama Pemerintah Desa Yosowilangun serta dengan dukungan Bupati Gresik, meresmikan Buyos (Bumi Yosowilangun), mencakup pengelolaan unit usaha Buyos *Central Market* dan Buyos *Sport Center*.

Pada tanggal 2 Maret 2021, Bupati dan Wakil Bupati Gresik meluncurkan program 99 hari kerja pertama. Program tersebut dikenal dengan nama Nawakarsa Menuju Gresik Baru, yang memuat sembilan langkah strategis sebagai penjabaran visi dan misi pembangunan daerah (Kominfo Gresik, 2021). Tujuan dari visi ini ialah menciptakan Gresik yang mandiri, makmur, kompetitif, dan berpikiran maju, sekaligus tetap menjunjung tinggi standar moral yang tinggi. Sebagai bentuk dukungan terhadap program tersebut, desa-desa yang berinovasi dalam menciptakan zona ekonomi di wilayah masing-masing menerima dukungan dan

ucapan terima kasih dari Bupati Gresik. Desa Yosowilangun menjadi salah satu desa yang menerima dukungan tersebut. Menindaklanjuti program itu, Pemerintah Desa Yosowilangun bersama BUMDesa Cipta Sejahtera meluncurkan program Bumi Yosowilangun (Buyos) pada tanggal 5 November 2022 sebagai bagian dari Program Desa Berdaya Provinsi Jawa Timur yang sejalan dengan program Nawakarsa Pemerintah Kabupaten Gresik (Kominfo Gresik, 2022). Kehadiran Buyos tidak hanya menjadi simbol kemajuan Desa Yosowilangun, tetapi juga berfungsi sebagai pusat aktivitas ekonomi yang mampu menggerakkan berbagai unit usaha desa (Reinzi, 2022).

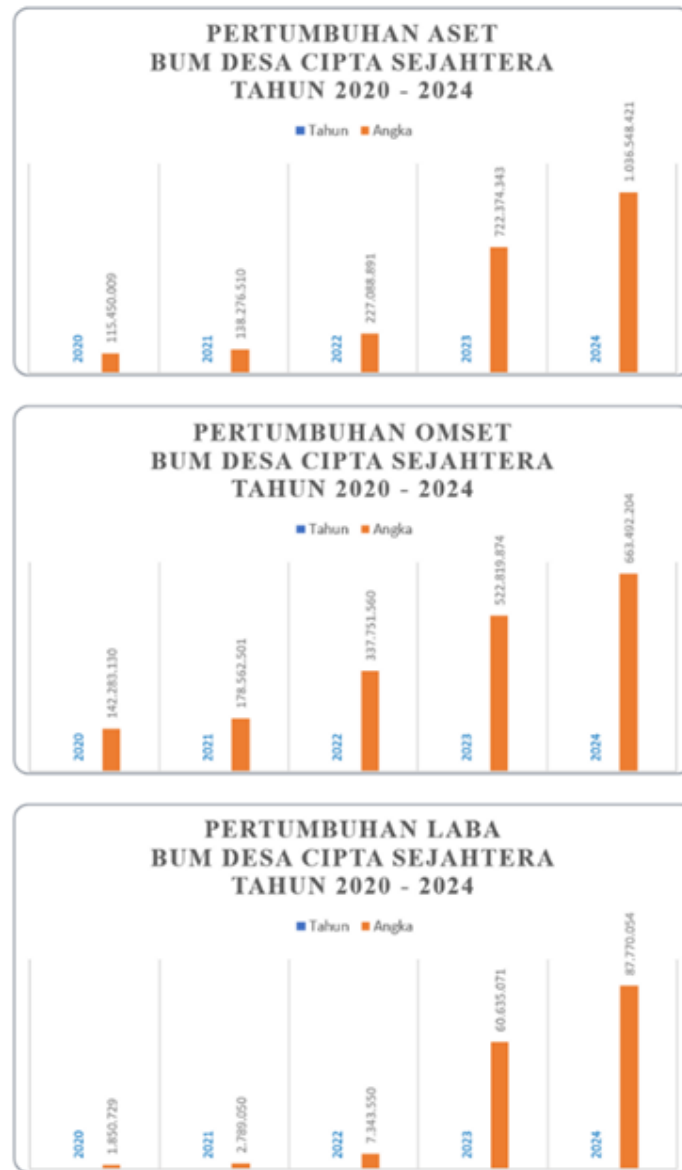
Penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Rahmi et al., (2021) dalam hal keberlanjutan bisnis yang dilakukan salah satunya oleh BUMDesa Cipta Sejahtera, menemukan bahwa BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun menjadi salah satu objek penelitian dengan produk unggulan berupa jahe merah. Posisi bisnis produk jahe merah masih berada pada tahap perkenalan (*introductory stage*), sehingga kontribusinya terhadap peningkatan kinerja BUMDesa belum signifikan. BUMDesa masih menghadapi berbagai hambatan utama, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya sistem manajemen, serta belum optimalnya pemanfaatan pemasaran digital, yang menunjukkan bahwa permasalahan dalam pengelolaan BUMDesa masih perlu mendapat perhatian lebih lanjut.

Sebuah organisasi memiliki beragam sumber daya berperan sebagai *input* yang perlu diolah menjadi *output* berbentuk barang maupun jasa. Sumber daya tersebut memuat modal dan dana, teknologi yang memfasilitasi manufaktur, cara dan pendekatan operasional, serta sumber daya manusia (Sofia, 2023). Dari semua sumber daya dalam sebuah bisnis, sumber daya manusia (SDM) adalah yang paling

penting. Menurut pernyataan Sumartik, et al., (2022), keberhasilan menggapai target organisasi membutuhkan sumber daya manusia, baik pemimpin maupun bawahan, yang memiliki kompetensi untuk memberikan hasil terbaik dalam melaksanakan pekerjaannya.

Terpilihnya Kepala Desa dan Direktur BUMDesa yang baru pada tahun 2022 membawa perubahan pesat bagi keberlangsungan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun. Pergantian kepemimpinan tersebut menjadi titik balik penting dalam pengelolaan BUMDesa, karena diikuti dengan perumusan visi dan arah kebijakan yang lebih jelas serta berorientasi pada penguatan kinerja organisasi. Kepemimpinan yang baru mendorong munculnya berbagai inovasi dalam pengelolaan unit-unit usaha, baik dari sisi pelayanan, pengelolaan keuangan, maupun strategi pengembangan usaha. Dampak positif dari perubahan kepemimpinan ini tercermin pada peningkatan kinerja keuangan dan pertumbuhan aset BUMDesa Cipta Sejahtera yang menunjukkan kenaikan cukup pesat sejak dipimpin oleh direktur baru. Peningkatan tersebut tidak hanya memperkuat posisi BUMDesa sebagai penggerak ekonomi desa, tetapi juga menunjukkan bahwa peran kepemimpinan mempunyai pengaruh strategis dalam mendorong kinerja karyawan dan keberhasilan pengelolaan BUMDesa secara berkelanjutan.

KINERJA KEUANGAN & PERTUMBUHAN ASET



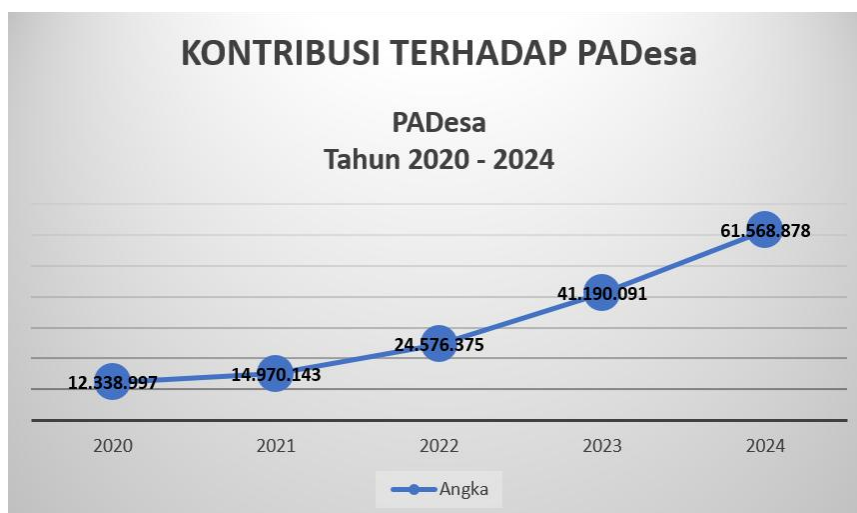
Gambar 1.2 Peningkatan Kinerja Keuangan dan Pertumbuhan Aset

Sumber: BUMDesa Cipta Sejahtera

Berdasarkan gambar 1.2 grafik pertumbuhan aset, omset, dan laba BUMDesa Cipta Sejahtera tahun 2020–2024, terlihat bahwa pada tahun 2020 hingga 2021 pertumbuhan masih relatif rendah dan cenderung meningkat secara perlahan, kemudian mulai menunjukkan peningkatan yang lebih signifikan pada tahun 2022, sehingga tahun tersebut dapat dianggap sebagai titik awal percepatan pertumbuhan

BUMDesa. Selanjutnya, pada tahun 2023 dan 2024 terjadi lonjakan yang sangat pesat pada seluruh indikator keuangan, baik aset, omset, maupun laba, yang menunjukkan bahwa BUMDesa berhasil mengembangkan usahanya secara lebih optimal, meningkatkan pendapatan, serta memperkuat kondisi keuangannya.

Perubahan yang paling mencolok juga dapat dilihat dari pesatnya perkembangan perekonomian desa. Jika sebelumnya Desa Yosowilangun belum memiliki ikon atau ciri khas yang menonjol dalam sektor ekonomi, kini desa tersebut mulai dikenal luas oleh masyarakat luas karena berhasil menciptakan identitas ekonomi yang kuat melalui inovasi-inovasi BUMDesa. Pergantian direktur ini membawa visi serta gaya kepemimpinan baru yang berpengaruh terhadap arah kebijakan dan pola manajemen BUMDesa, sehingga kontribusi BUMDesa ini berdampak pesat terhadap Pendapatan Asli Desa Yosowilangun.



Gambar 1.3 Peningkatan Pesat PADesa
Sumber: BUMDesa Cipta Sejahtera

Berdasarkan gambar 1.3, dapat diketahui bahwa kontribusi BUMDesa Cipta Sejahtera terhadap Pendapatan Asli Desa (PADesa) terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, di mana pada awal periode pertumbuhannya masih relatif

lambat, kemudian mulai menunjukkan perkembangan yang lebih nyata pada tahun 2022, dan selanjutnya mengalami peningkatan yang sangat pesat pada tahun 2023 hingga 2024. Dengan segala peningkatan ini, Pemerintah Desa bersama BUMDesa Cipta Sejahtera Yosowilangun akhirnya telah diapresiasi dengan didapatkannya penghargaan Radar Surabaya Award dalam kategori "Desa Penggerak Ekonomi Mandiri" pada tahun 2025 (Masfardian, 2025).

RADAR GRESIK - Desa Yosowilangun, Kecamatan Manyar, berhasil mengukir prestasi gemilang dengan meraih penghargaan Radar Surabaya Award dalam kategori "Desa Penggerak Ekonomi Mandiri." Penghargaan ini diserahkan kepada Kepala Desa Yosowilangun, H. Abdur Rosyid, pada Kamis (31/7) di Hotel Vasa Surabaya. Penghargaan khusus ini dilimpahkan sebagai bentuk apresiasi atas dedikasi dan keberhasilan Desa Yosowilangun dalam mendorong kemandirian ekonomi desa melalui pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDesa) yang efektif. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa inovasi dan kemajuan ekonomi tidak hanya bisa lahir di perkotaan, tetapi juga dapat dibangun dari semangat gotong royong dan kepemimpinan visioner di tingkat desa. Badan Usaha Milik Desa Cipta Sejahtera (BUMDesa) merupakan faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan ini.

(Sumber: <https://radargresik.jawapos.com/kotagresik/836391633/satusatunya-desa-peraih-rsa-2025-desa-yosowilangun-raih-penghargaan-sebagai-desa-penggerak-ekonomi-mandiri> diakses pada 24 September 2025).

BUMDesa Cipta Sejahtera sendiri berhasil mendapatkan penghargaan yaitu memenangkan juara 1 Kompetisi Usaha Milik Desa di Kabupaten Gresik pada tahun 2024. Mengutip dari Inigresik.com, apresiasi ini diberikan karena BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun berhasil menempuh tiga inovasi utama diversifikasi unit usaha, kemitraan strategis dengan investor, dan pengelolaan manajemen yang terstruktur. Penerapan ketiga inovasi tersebut meningkatkan kinerja BUMDesa dan mensejahterakan masyarakat desa.



Gambar 1.4 Piagam Penghargaan
Sumber: BUMDesa Cipta Sejahtera

BUMDesa Cipta Sejahtera kembali mendapatkan penghargaan se-Jawa Timur, yaitu Juara 1 Kategori Unik dan Inovatif, dalam Lomba BUMDesa Provinsi Jawa Timur 2025 yang digelar oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Jawa Timur. Mengutip dari [Gresiksatu.com](https://gresiksatu.com), Kepala Desa Yosowilangun bersama Direktur BUMDesa Cipta Sejahtera menyampaikan bahwa keberhasilan tersebut merupakan hasil kerja bersama seluruh elemen desa yang berani melakukan inovasi dan terbuka terhadap peluang baru. Oleh karena itu, Desa Yosowilangun menargetkan diri sebagai desa yang mandiri secara ekonomi, tidak hanya menjalankan program yang bersifat seremonial.



Gambar 1.5 Piagam Penghargaan
Sumber: BUMDesa Cipta Sejahtera

JATIMTIMES - Prestasi ini merupakan kelanjutan dari kesuksesan sebelumnya di mana Badan Usaha Milik Desa Cipta Sejahtera (BUMDesa) meraih juara pertama di tingkat Kabupaten Gresik. BUMDesa melaju ke final nasional setelah memenangkan kejuaraan tingkat provinsi, namun konfirmasi resmi dari pemerintah pusat mengenai pemenang nasional masih ditunggu. Atas capaian tersebut, BUMDesa Cipta Sejahtera kini menjadi salah satu contoh pengelolaan BUMDesa yang mengedepankan pembaruan dan kerja sama.

(Sumber: <https://jatimtimes.com/baca/347516/20251013/135600/BUMDesa-cipta-sejahtera-yosowilangun-gresik-sabet-juara-i-kategori-unik-dan-inovatif> diakses pada 2 November 2025).

Pada awal tahun 2026, BUMDesa Cipta Sejahtera kembali menorehkan prestasi dan menunjukkan capaian kinerja yang positif. Mengutip dari Desayosowilangun.gresikkab.go.id, BUMDesa Cipta Sejahtera berhasil meraih Juara 2 (dua) sebagai BUMDesa Inspiratif Tingkat Nasional pada Lomba Peringatan Hari Desa Nasional. Penghargaan Juara 2 BUMDes Inspiratif Tingkat Nasional diberikan sebagai bentuk apresiasi atas inovasi, kreativitas, serta kontribusi nyata BUMDes Cipta Sejahtera dalam mendorong kemandirian ekonomi desa dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Penilaian dilakukan berdasarkan

tata kelola usaha, keberlanjutan program, serta dampak positif yang dirasakan langsung oleh masyarakat desa (Desa Yosowilangun, 2026).



Gambar 1.6 Piagam Penghargaan
Sumber: BUMDesa Cipta Sejahtera

SISTEM INFORMASI DESA YOSOWILANGUN - Keberhasilan ini merupakan hasil sinergi antara Pemerintah Desa Yosowilangun, pengelola BUMDes Cipta Sejahtera, serta dukungan dan partisipasi aktif masyarakat. Berbagai unit usaha yang dikembangkan dinilai mampu menjadi inspirasi bagi desa-desa lain dalam mengelola potensi lokal secara profesional dan berkelanjutan. Direktur BUMDes Cipta Sejahtera menggarisbawahi dedikasinya untuk menggunakan penghargaan ini sebagai katalis untuk memperkenalkan ide-ide baru, mengembangkan divisi bisnis, dan menciptakan lapangan kerja serta peluang ekonomi bagi daerah desa. Prestasi nasional ini menjadi bukti bahwa desa mampu tumbuh, berdaya saing, dan memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan nasional.

(Sumber: <https://desayosowilangun.gresikkab.go.id/artikel/2026/1/19/bumdes-cipta-sejahtera-raih-juara-2-bumdes-inspiratif-tingkat-nasional-di-peringatan-hari-desa-nasional-2026> diakses pada 26 Januari 2026).

Penghargaan-penghargaan secara berkelanjutan di atas menggambarkan kepemimpinan Direktur BUMDesa Cipta Sejahtera yang sangat baik sehingga mampu menggerakkan warga Desa Yosowilangun dan mengembangkan BUMDesa Cipta Sejahtera. Kepala Desa berperan besar sekali pada kemajuan ini karena berani

mengambil berbagai keputusan strategis untuk mendorong inovasi dan pengembangan potensi desa. Namun demikian, Direktur BUMDesa Cipta Sejahtera juga memegang peranan penting sebagai pelaksana dan penggerak utama keberhasilan BUMDesa.

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap arah perkembangan dan keberhasilan organisasi, termasuk dalam menentukan efektivitas pengelolaan BUMDesa serta penguatan kinerja pekerja di dalamnya. Hal ini selaras dengan pernyataan Rosita et al., (2024) yang menyebutkan seorang pemimpin atau leader merupakan individu yang memiliki wewenang untuk mengarahkan para karyawan. Kepemimpinan memiliki beberapa gaya yang berbeda-beda. Menurut Hasnawati et al., (2021) terdapat 9 (sembilan) gaya kepemimpinan yang dapat digunakan seorang pemimpin untuk mendorong setiap anggota tim agar mengikuti instruksi. Gaya kepemimpinan ini meliputi kepemimpinan otokratis, kepemimpinan birokrasi, kepemimpinan partisipatif, kepemimpinan delegatif, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional, kepemimpinan melayani, kepemimpinan karismatik, dan kepemimpinan situasional. Berdasarkan klasifikasi gaya kepemimpinan yang telah diuraikan dalam teori, serta observasi dan didukung oleh data sekunder, kepemimpinan Direktur BUMDesa Cipta Sejahtera dapat dengan jelas dikategorikan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional.

Secara bahasa, kepemimpinan dan transformasional adalah dua suku kata yang membentuk istilah kepemimpinan transformasional. Kata kerja "*to transform*" adalah akar kata dari istilah "transformasional," yang merujuk pada memodifikasi atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain, seperti mewujudkan visi secara nyata (Humaisi et al., 2024). Sedangkan menurut Hasnawati et al., (2021),

gaya kepemimpinan transformasional memiliki kekuatan untuk menginspirasi pengikut untuk berubah yang bermanfaat dan pemimpin menunjukkan keterlibatan aktif dalam segala proses. Untuk mencapai hasil yang diinginkan, para pemimpin dengan gaya ini mampu mengenali pentingnya perubahan mendasar dan signifikan baik dalam kehidupan maupun pekerjaan (Humaidi, 2024)

Gaya kepemimpinan transformasional dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang mampu membuat visi yang jelas, mampu mengelola penyampaian visi yang baik pada karyawan, mampu memotivasi tim, kreatif dan inovatif, serta mampu menciptakan budaya pembelajaran di dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat tumbuh dan bersaing lebih cepat dan yang terpenting membawa inovasi-inovasi ke arah lebih baik (Suriagiri, 2020). Karakteristik kepemimpinan seperti ini terlihat jelas pada Direktur BUMDes Cipta Sejahtera, yang sejak pergantian direktur pada tahun 2022 menunjukkan keterlibatan aktif dalam mengembangkan unit-unit usaha, membangun banyak inovasi dan mengubah BUMDesa yang sebelumnya tidak optimal menjadi lebih baik, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif bagi karyawan. Semangat dan visi yang dibawa oleh Direktur BUMDesa ini terbukti menularkan energi positif kepada seluruh karyawan, sehingga mereka menjadi lebih termotivasi, kreatif, inovatif, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas (Desa Yosowilangun, 2026).

Sumber daya manusia memiliki kemampuan yang memadai untuk menghasilkan kinerja karyawan berkualitas tinggi dan dikelola secara optimal, memerlukan pemimpin dengan kepemimpinan yang tepat serta mampu memengaruhi karyawan. Kepemimpinan transformasional yang baik diharapkan dapat mendorong bawahan supaya semua karyawan bisa melaksanakan tugasnya

secara efektif. Suriagiri, 2020 menyatakan bahwa peranan pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan transformasional, akan berhasil manakala memiliki perilaku yaitu: (1) *Credible*, (2) *Creation Opportunities*, (3) *Caring*, dan (4) *Communication*.

Kepemimpinan BUMDesa Cipta Sejahtera telah meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan keberlangsungan organisasi dalam sejumlah hal. Pada akhirnya, kepemimpinan yang efektif akan memotivasi karyawan untuk menghormati dan terinspirasi oleh pemimpin mereka (Sumartik, et al., 2022). Peran karyawan dan manajemen SDM sendiri saling terkait erat. Karyawan sebagai individu yang diharapkan mampu memberikan kinerja terbaik demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Hasnawati et al., (2021) selain faktor kepemimpinan, motivasi kerja juga sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Khaeruman et al., (2021) motivasi kerja merupakan hal yang menumbuhkan dorongan atau semangat dalam bekerja. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Humaidi (2024) yang mengungkapkan terkait motivasi kerja pegawai tinggi dan tingkat keberhasilan pekerjaan pun baik. Dengan tingginya motivasi kerja, karyawan kian tanggap dalam menjalankan tugas, lebih aktif menyampaikan ide, serta lebih disiplin dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks BUMDesa Cipta Sejahtera, motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi juga oleh pola kepemimpinan Direktur BUMDesa yang menunjukkan karakter transformasional. Direktur BUMDesa tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga mampu memberikan inspirasi, penghargaan, dan dorongan positif yang menumbuhkan rasa percaya diri serta komitmen kerja pada karyawan. Direktur BUMDesa berhasil membangun lingkungan kerja yang memotivasi

karyawan, tercermin dari meningkatnya keterlibatan kerja, kualitas pelayanan, dan pencapaian prestasi organisasi. Dengan demikian, salah satu komponen penting dalam meningkatkan kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi motivasi kerja.

Kemunculan, arah, dan pemeliharaan perilaku individu dalam kaitannya dengan tempat kerja semuanya dipengaruhi oleh motivasi kerja (Muflihin, 2024). Faktor pendorong motivasi muncul dari persepsi karyawan terhadap kondisi lingkungan tempat mereka bekerja. Motivasi merupakan suatu situasi yang memotivasi karyawan bertindak spesifik guna meraih sasaran perusahaan. Menurut Wibowo (2010) dalam Humaidi (2024), motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya memiliki tujuh indikator, berupa: (1) Promosi, (2) Prestasi kerja, (3) Pekerjaan itu sendiri, (4) Penghargaan, (5) Tanggung jawab, (6) Pengakuan, dan (7) Keberhasilan dalam bekerja.

Kinerja karyawan menjadi indikator kunci keberhasilan entitas organisasi. Sebagai SDM (sumber daya manusia), keberhasilan dan pencapaian tujuan organisasi terutama ditentukan oleh tenaga karyawan. Dalam organisasi atau perusahaan, karyawan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana, dan pelaku berbagai tugas serta kegiatan (Ratnasari, D., & Musadad, 2022). Hayati, N., & Yulianto (2021) menegaskan bahwa karyawan sebagai unsur yang paling penting sehingga hal tersebut harus diatur secara kompeten, termasuk dalam kinerja BUMDesa. Kinerja BUMDesa yang berkualitas menunjukkan bahwa karyawan secara aktif berpartisipasi dalam semua tindakan organisasi untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

Pencapaian persyaratan pekerjaan yang mewakili hasil atau keluaran nyata dari pekerjaan karyawan dikenal sebagai kinerja karyawan (Solong, et al., 2022). Kinerja juga bisa dimaknai sebagai jumlah dan mutu pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang diemban kepada mereka (Hasnawati et al., 2021). Suatu perusahaan atau lembaga dapat mencapai tujuannya jika para karyawannya bekerja dengan baik (Khaeruman et al., 2021). Definisi-definisi ini mengarah pada kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian pekerjaan yang dinilai berdasarkan kuantitas dan mutu hasil kerja yang dicapai serta seberapa baik kesesuaiannya dengan tujuan perusahaan. Moehariono (2020) mengklaim bahwa ada enam indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu: (1) Efektif, (2) Efisien, (3) Kualitas, (4) Ketepatan waktu, (5) Produktivitas, dan (6) Keselamatan

Kemampuan, kecakapan, serta perilaku yang menggambarkan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan pada BUMDesa Cipta Sejahtera menjadi dua faktor utama yang memengaruhi tingkat kualitas BUMDesa Cipta Sejahtera yang sangat baik hingga mendapatkan penghargaan. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya merupakan faktor eksternal yang berasal dari pemimpin sebagai pihak yang memberikan pengaruh, arahan, serta perubahan dalam organisasi. Sementara itu, motivasi karyawan di tempat kerja merupakan aspek internal, berupa dorongan psikologis yang membuat individu bersedia bekerja secara optimal. Untuk mengetahui seberapa signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja karyawan itu sendiri, menentukan peningkatan kinerja karyawan yang pada akhirnya memberikan

kontribusi terhadap keberhasilan BUMDesa Cipta Sejahtera, hal tersebut menjadi perhatian yang menarik bagi peneliti.

Urgensi penelitian ini didasarkan pada kondisi BUMDesa Cipta Sejahtera yang saat ini tengah mengalami perkembangan dan peningkatan kinerja yang sangat pesat setelah sebelumnya menghadapi berbagai permasalahan sumber daya manusia. Namun demikian, peningkatan tersebut belum didukung oleh kajian empiris yang secara khusus menguji sejauh mana kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berkontribusi terhadap peningkatan performa karyawan BUMDesa. Tanpa adanya penelitian ini, keberhasilan yang dicapai berisiko bersifat sementara karena tidak didasarkan pada pemahaman ilmiah mengenai faktor-faktor penentunya. Dalam praktiknya, temuan studi ini dapat menjadi masukan untuk pengelola BUMDesa terutama BUMDesa yang masih *stuck* dalam kondisi belum optimal dan tidak aktif, untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan. Secara kebijakan, penelitian ini relevan dengan upaya pemerintah daerah dalam memperkuat kelembagaan BUMDesa sebagai motor pembangunan ekonomi desa.

Kesenjangan dalam penelitian ini muncul dari temuan penelitian lain yang mengkaji kinerja karyawan pada BUMDesa Cipta Sejahtera yang pernah dilaksanakan oleh Rahmi et al., (2021). Hasil penelitian mengungkap adanya permasalahan dalam kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera, di mana SDM menjadi permasalahan utama. Dengan demikian, kondisi tersebut menunjukkan bahwa permasalahan kinerja karyawan masih ditemukan di BUMDesa Cipta Sejahtera. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik meneliti mengenai “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

terhadap Kinerja Karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, penulis merumuskan permasalahan berikut untuk penelitian ini:

1. Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik?
2. Apakah ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik?
3. Apakah ada pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik?

1.3 Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan dari penelitian ini, yang didasarkan pada rumusan masalah yang telah diberikan sebelumnya:

1. Mengukur ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.
2. Mengukur ada tidaknya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.

3. Mengukur ada tidaknya pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berikut ini adalah beberapa keuntungan penelitian yang diharapkan sebagai hasil dari pelaksanaan studi ini:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan andil dalam pengembangan kajian Administrasi Publik, secara spesifik yang berkaitan dengan Mata Kuliah Kepemimpinan, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).
2. Diharapkan bahwa penelitian ini akan menjadi sumber daya untuk studi-studi selanjutnya mengenai topik yang sama.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi peneliti, penelitian ini menjadi salah satu prasyarat untuk mendapatkan gelar sarjana pada Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Politik, UPN “Veteran” Jawa Timur, serta diharapkan bahwa studi ini akan meningkatkan pemahaman dan wawasan peneliti mengenai konsep kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan, serta memperkaya kemampuan peneliti dalam menerapkan teori dan metode penelitian kuantitatif dalam bidang Administrasi Publik.
2. Bagi pembaca, penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dan bahan kajian dalam pengembangan Ilmu Administrasi Publik, khususnya yang

sehubungan dengan kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam organisasi publik maupun lembaga berbasis desa.

3. Diharapkan studi ini dapat memberikan kontribusi pada BUMDesa Cipta Sejahtera Desa Yosowilangun Kecamatan Manyar Kabupaten Gresik dalam penerapan kepemimpinan yang efektif untuk mendorong peningkatan motivasi kerja karyawan serta mendorong peningkatan kinerja karyawan.
4. Temuan studi ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai referensi kajian dan referensi guna penelitian selanjutnya di Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur.