

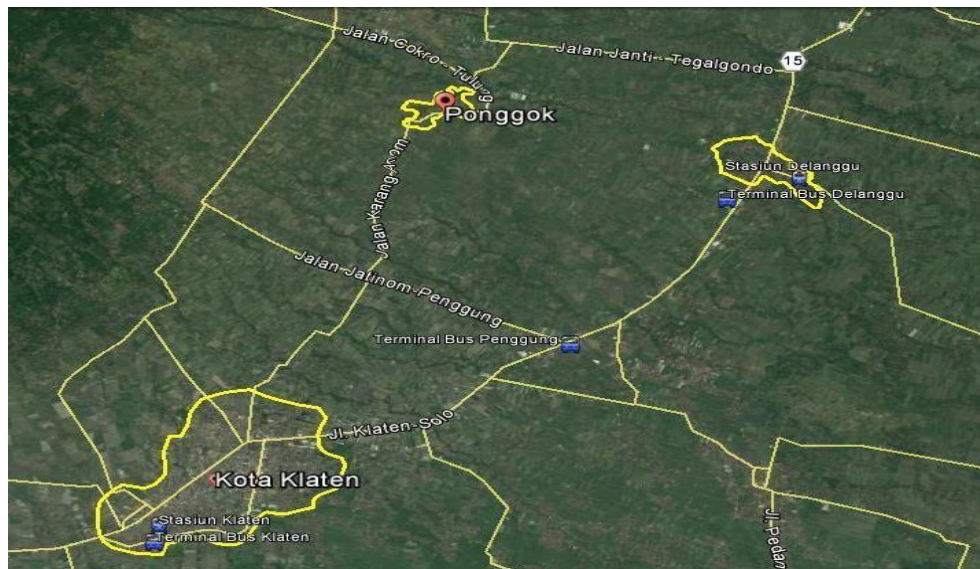
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Desa Ponggok dan BUM Desa Tirta Mandiri

1. Gambaran Umum Desa Ponggok

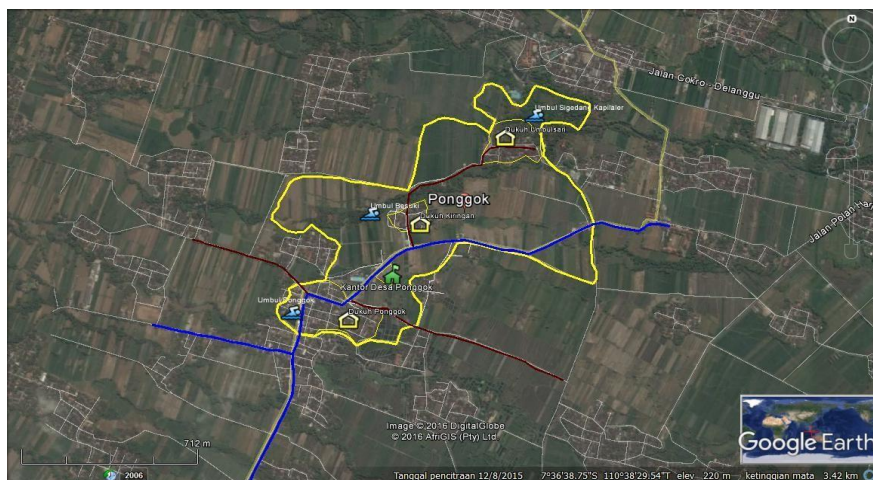
Selintas Desa Ponggok seperti desa-desa lainnya. Desa Ponggok merupakan salah satu desa di Kabupaten Klaten. Kabupaten Klaten terdiri atas 26 kecamatan, yang dibagi lagi atas 391 desa dan 10 kelurahan. Desa Ponggok dipimpin oleh Bapak H. Junaedi Mulyono, S.H. terletak di Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah dengan luas wilayah adalah 77,2255 Ha. (RPJMDES, 2017).



Sumber: Google Earth 2017

Gambar 4.1 Lokasi Desa Ponggok Kabupaten Klaten

Posisi Desa Ponggok berada di bagian sebelah timur laut Kota Klaten. Desa Ponggok menjadi alternatif jalur apabila dari Delanggu hendak ke Kota Boyolali. Maka dapat dikatakan bahwa Desa Ponggok memiliki lokasi yang begitu strategis untuk jalur perlintasan ekonomi khususnya dari Kota Klaten dan Kota Boyolali.



Sumber : Google Earth, 2017

Gambar 4.2 Peta Lokasi Desa Ponggok

Jarak yang ditempuh menuju ibu kota kabupaten dari Desa Ponggok adalah sejauh 17 km. Ada 4 dukuh di Desa Ponggok termasuk di dalamnya 6 RW dan 12 RT. Dukuh tersebut yaitu Dukuh Umbulsari, Dukuh Kiringan, Dukuh Ponggok, dan Dukuh Jeblongan. Batas wilayah desa Ponggok yaitu:

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| Sebelah Utara | : Desa Cokro, Kec. Tulung |
| Sebelah Timur | : Desa Nganjat, Kec. Polanharjo |
| Sebelah Selatan | : Desa Njeblag, Kec. Karangnom |
| Sebelah Barat | : Desa Dalangan, Kec. Tulung |

Berdasarkan pada peta Kabupaten Klaten jarak yang ditempuh untuk sampai di Desa Ponggok dari Kota Klaten adalah +15Km berada disebelah Utara Kota Klaten, 10 Km dari sebelah Barat Jalanraya Yogya–Solo, dengan adanya potensi kesuburan tanah yang cocok di bidang pertanian dan di bidang perikanan sebagai pengairanyang melimpah.

Pemanfaatan tanah di sektor pertanian Desa Ponggok akan lebih cenderung menghasilkan tanaman seperti padi sawah dengan total wilayah 176 Ha, dan tanaman kelapa dengan total wilayah 1,33 Ha. Tidak hanya itu, Desa Ponggok memiliki kolam ikan dengan total luas kolam sebesar 120.783m². Pemanfaatan kolam dan produksi dari Ikan Nila adalah sebanyak 107.099 kg dan produksi Ikan Bawal sebanyak 11.400 kg pada awal tahun Januari 2016, sedangkan pada Desember 2016 luas kolam mengalami penyusutan menjadi 52.550m² dengan produksi ikan Nila sebanyak 39.453 kg dan produksi Ikan Bawal sebanyak 15.200 kg.

a. Kelembagaan Pemerintahan Desa Ponggok

Pemerintah Desa Ponggok memiliki beberapa perangkat desa yang belum berstatus sebagai sarjana sama halnya seperti desa-desa pada umumnya. Masyarakat desa modern saat ini mulai sadar tentang pendidikan tinggi untuk menunjang kesejahteraan. Pendidikan disadari untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dari sumber daya manusia agar meningkatkan efektifitas juga efisiensi kinerja dari perangkat desa.

Tabel 4.5
Daftar Perangkat Desa Pongkok Yang Sesuai Pendidikan

No	Nama	Jabatan	Status
1	Junaedhi Mulyono	Kepala Desa	Strata 1
2	Yani Stiadi	Sekretariat Desa	Strata 1
3	Ira Hermawati	Kepala Seksi Pemerintahan	
4	Sugeng Raharjo	Kepala Seksi Kesejahteraan & Pelayanan	Diploma 3
5	Ratih Ratnawati	Kaur Keuangan	Strata 1
6	Laskar Rahmatullah	Kaur Tata Usaha & Umum	Diploma 3
7	H. Sunarno	Kaur Perencanaan	Diploma 3
8	Anindia Stevani	KADUS 1	Diploma 3
9	Wahyu Handayani	KADUS 2	Strata 1

Sumber: Data Desa Pongkok, 2018

Data dari Perangkat Desa Pongkok, menunjukkan bahwa status pendidikan Diploma masih menjadi mayoritas standar pendidikan di perangkat Desa Pongkok. Hal ini tidak perlu di perhatikan karena status diploma sudah dikatakan cukup untuk pejabat di perangkat desa. Desa Pongkok juga memiliki beberapa visi dan misi, yakni:

Visi Desa Pongkok:

1. Terwujudnya desa wisata pongkok yang mandiri
2. Mampu mengelola potensi milik desa dan melakukan pembangunan yang keberlanjutan untuk mewujudkan masyarakat sejahtera, berkualitas, berbudaya, maju, adil, demokratis, juga peduli terhadap lingkungan sekitar

Sedangkan untuk misi Desa Pongkok adalah:

1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik
2. Meningkatkan kualitas dari SDM masyarakat

3. Meningkatkan partisipasi masyarakat
4. Mengembangkan teknologi informasi
5. Membangun infrastruktur, sarana dan prasarana desa
6. Mengembangkan seluruh potensi desa
7. Melestarikan kearifan lokal
8. Meningkatkan kualitas lingkungan pemukiman
9. Meningkatkan kualitas kesehatan masyarakat
10. Meningkatkan perekonomian dan kesejahteraan masyarakat
11. Membangun kerjasama dan kemitraan strategis
12. Mengembangkan kegiatan keagamaan

a. Kondisi Demografi

Penduduk Desa Ponggok kurang lebih berjumlah 2.085 jiwa dengan jumlah 653 kepala keluarga. Secara detailnya jumlah penduduk laki-laki berjumlah perempuan berjumlah 1.043 orang. Luas wilayah Desa Ponggok 77,2255 Ha, yang terbagi menjadi 4 dukuh terbagi dalam 6 RW dan 12 RT, melewati:

Tabel 4.6
Dukuh Di Desa Ponggok

NO	Dukuh	RW	RT
1	Ponggok	1 & 2	4
2	Jeblogan	3	2
3	Kiringan	4	2
4	Umbulsari	5 & 6	4

Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Desa Pongkok memiliki 4 dukuh, 6 RW, dan 12 RT. Dukuh Pongkok dan Dukuh Umbulsari memiliki 2 RW dengan RT masing-masing RW ada 4 RT sedangkan Dukuh Jeblogan dan Dukuh Kiringan hanya memiliki 1 RW dengan jumlah RT masing-masing RW ada 2 RT.

Tabel 4.7
Jumlah Penduduk Desa Pongkok Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Dukuh	Jenis Kelamin	
		Perempuan	Laki-Laki
1	Pongkok	316	328
2	Jeblogan	192	179
3	Kiringan	208	197
4	Umbulsari	303	315

Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Data jumlah penduduk Desa Pongkok yang berdasarkan jenis kelamin dapat disimpulkan bahwa jumlah penduduk laki-laki paling banyak berada di Dukuh Pongkok dengan 328 jiwa, sedangkan untuk jumlah penduduk perempuan adalah sebanyak 316 jiwa.

Tabel 4.8
Jumlah Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan

No	Tingkat	Jumlah	Keterangan
1	Tamat SD	382	Wajar 9 Tahun
2	Tamat SLTP	263	
3	Tamat SLTA	715	SLTA Sederajat Sarjana
4	Tamat D1/D2	75	
5	Tamat D3		
6	Tamat S1	172	
7	Tamat S2	4	
8	Tamat S3	-	

Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Data jumlah penduduk berdasarkan dari tingkat pendidikan, dan banyak warga Desa Ponggok yang belum mengenyam pendidikan lanjut di perguruan tinggi. Tercatat jumlah yang mengenyam pendidikan tinggi adalah 251 jiwa, sedangkan yang mengenyam wajib belajar 9 tahun sejumlah 645 jiwa, dan 715 jiwa mengenyam pendidikan tingkat SLTA/ sederajat.

b. Kondisi Ekonomi Sosial Budaya

Tabel 4.9
Daftar Mata Pencarian Masyarakat Desa Poggok

NO	Mata Pencarian	Jumlah	Keterangan
1	PNS	32	Pegawai Pemerintah
2	Pensiunan	31	
3	TNI	5	
4	Petani	47	
5	Karyawan Swasta	428	Pegawai Swasta/Tidak Tetap
6	Karyawan BUMD	2	
7	Guru Honorer	26	
8	Buruh Harian Lepas	300	Buruh
9	Buruh Tani	18	
10	Jasa	19	Profesional
11	Dosen	1	
12	Dokter	2	
13	Wirausaha	228	Swasta
14	Pedagang	83	

Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Berdasarkan tabel, maka disimpulkan bahwa warga Desa Ponggok mempunyai berbagai macam pekerjaan dibidangnya. Warga yang bekerja sebagai pegawai pemerintah berjumlah 68 orang, yang bekerja sebagai pegawai swasta berjumlah 456 orang, yang bekerja sebagai buruh 318 orang, yang bekerja sebagai profesional berjumlah 22 orang, dan yang bekerja di sektor swasta berjumlah 311 orang.

Tabel 4.10
Kelompok Masyarakat

No	Nama	Alamat	Jumlah
1	Karang Taruna Putra Telaga	Ponggok	1
2	Seni Musik	Ponggok	1
3	Paguyuban Makam	Ponggok	1
4	Kelompok Sinoman	Ponggok	1

Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Daftar tabel kelompok masyarakat menunjukkan bahwa Desa Ponggok memiliki 4 kelompok kemasyarakatan yaitu masing-masing berjumlah 1 unit. Diantaranya adalah Karang Taruna Putra Telaga, Seni Musik, Paguyuban Makam, Kelompok Sinoman.

c. Sosial dan Budaya

Potensi pariwisata pedesaan diperkuat dalam pelestarian kearifan lokal, nuansa pedesaan, keramahan juga sosial dan budaya. Upaya pelestarian kearifan lokal melalui serangkaian strategi yang di mulai dari level RT hingga desa menumbuhkan kembali dan menciptakan keramahan, sosial masyarakat sesuai dengan budaya asli warga masyarakat. Upaya desa untuk kegiatan sosial dan budaya adalah:

1. Dukungan pendanaan untuk untuk adat/tradisi keagamaan serta untuk event tertentu yang di rayakan skala level desa
2. Optimalisasi tentang peran tokoh masyarakat dan agama untuk menjaga nilai-nilai kemasyarakatan
3. Dukungan pendanaan kegiatan di level RT/RW untuk kegiatan gotong royong masyarakat.

4. Optimalisasi peran perempuan untuk kegiatan bersama (senam, desa wisata juga kegiatan lain)
5. Dukungan pendanaan dalam event-event pemuda/sinoman. Insidental (peringatan hari dan lain-lain)

Sumber: Data RPJM Desa, 2017

d. Kondisi Fisik

1. Kondisi Topografi

Wilayah datar atau wilayah bagian tengah dan disisi topografi Kecamatan Polanharjo di bagian timur dengan ketinggian antara 100-200 m dpl, luasnya adalah 2.030 Ha dan (di bagian barat) dengan ketinggian 200-400 m dpl, luasnya 354 Ha. Total luasnya Kecamatan Polanharjo berdasarkan ketinggian 2.384 Ha.

2. Kondisi struktur geologi

Jenis tanah di Desa Ponggok adalah jenis tanah Regosol Kelabu, yaitu merupakan bahan induk abu dan pasir vulkan intermedier.

3. Hidrologi

Suplai Air tanah maupun air tawar seluruhnya datang dari hujan yang merupakan bagian dari proses siklus hidrologi. Hujan yang jatuh akan meresap kedalam tanah, sebagian menjadi air tanah yang mengisi akuifer (formasi tanah yang mengandung dan menghantarkan air tanah) dan sebagian besar mengalir di permukaan sebagai run off (surface flow and sub surface flow), dalam kenyataannya siklus

hidrologi ini sangat rumit meskipun ada dasarnya hidrologi adalah bagian dari ilmu bumi, namun pada hakekatnya hidrologi harus berhubungan dengan atmosfer sebagai medium yang meneruskan air ke muka bumi maupun dari muka bumi. Wilayah Kabupaten Klaten termasuk dalam wilayah DAS Bengawan Solo yaitu sub DAS Bengawan Solo hulu. Sungai-sungai besar yang mengalir dari atas atau pegunungan bermuara di Bengawan solo antaranya adalah Kali Puser yang berlokasi di Kecamatan Polanharjo, sungai tersebut mempunyai beberapa anak sungai pada bagian hulunya. Kecuali pemanfaatan air beserta sumber-sumber air tersebut, terutama ditunjukkan untuk menjaga kelestarian serta mencegah pencemaran. Dengan adanya banyak sungai (Air Permukaan) yang mengalir diwilayah Kabupaten Klaten akan membawa manfaat dan pengaruh terhadap kedalaman air tanah, adanya sungai-sungai tersebut merupakan salah satu cara untuk menaikkan kedalaman air tanah sebagai *discharge* atau sebagai pengisi yang merupakan pengisi suplai air tanah, disamping untuk kegiatan pengairan serta kegiatan-kegiatan lainnya.

3. Gambaran Umum Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri

1. Profil

Badan Usaha Milik Desa atau BUM Desa terbentuk dari pengesahan Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa sebagai dasar dari program Nawacita Presiden Indonesia ke 7 Joko Widodo. Badan Usaha Milik Desa Pongkok Tirta Mandiri merupakan salah satu BUM Desa dari sekian banyak BUM Desa yang ada di Indonesia. BUM Desa Tirta Mandiri bergerak memanfaatkan aset-aset desa. Aset desa yang dimiliki yakni Umbul atau sumber mata air, tanah yang subur, dan kearifan lokal. BUM Desa Tirta Mandiri sebelumnya berbentuk koperasi. BUM Desa Pongkok Tirta Mandiri didirikan pada tanggal 15 Desember 2009 dan merupakan milik Pemerintahan Desa Pongkok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten.

Dengan adanya potensi desa, Bapak Junaedhi Mulyono selaku Kepala Desa berinovasi untuk mendirikan badan usaha pengelolaan sumber aset di desa untuk dijadikan model kekayaan desa. Jajaran pemerintah Desa Pongkok dan Badan Permusyawaratan Desa mendukung pembentukan Badan Usaha Milik Desa Pongkok yang awalnya di kelola oleh pemerintah Desa Pongkok. Pembentukan BUM Desa juga berlandaskan Undang-Undang No 6 Tentang Desa, bahwa desa dapat membentuk badan usaha.

BUM Desa awalnya sekedar bergerak di bidang simpan pinjam saja yang melayani simpan pinjam hanya kepada para petani dan masyarakat umum di Desa Ponggok. Setelah berdirinya pabrik air minum Aqua di Desa Ponggok, masyarakat Desa Ponggok semakin meningkat kesejahteraannya karena PT Tirta Investama (Aqua) memberi porsi 40% untuk total dari jumlah karyawan untuk diisi dari para pemuda-pemuda Desa Ponggok yang ingin bekerja di pabrik tersebut. Namun dengan meningkatnya tingkat kesejahteraan maka semakin meningkat juga konsumsi masyarakat.

Meningkatnya tingkat konsumsi nyatanya tidak diiringi dengan tingginya tingkat pendapatan masyarakat, sehingga memaksa masyarakat untuk melakukan simpan pinjam di bank atau perorangan. Seperti pernyataan dari Kepala Desa Junaedhi Mulyono (2017) bahwa:

“Di awali dengan memiliki pendapatan, masyarakat menjadi lebih konsumtif, tidak jarang masyarakat meminjam uang dari debt collector, maka kami berinisiasi untuk membentuk usaha simpan pinjam untuk masyarakat Desa Ponggok sendiri.”

Melihat dari fenomena yang terjadi dimasyarakat tersebut, pemerintah Desa mencoba memberikan fasilitas kepada masyarakat dalam melayani simpan pinjam agar masyarakat dapat terselamatkan dari bunga bank yang besar. Junaedhi Mulyono selaku Kepala Desa melihat adanya prospek masa depan yang cerah dalam membangun

Desa Ponggok dengan modal dari aspek pariwisata, sehingga dari visi itu BUM Desa Tirta Mandiri mulai merambah ke dunia pariwisata dengan mengelola sumber mata air Umbul Ponggok secara maksimal (Danaresa, 2017).



Sumber: AD ART BUM Desa Tirta Mandiri 2014

Gambar 4.3 Logo BUM Desa Tirta Mandiri

Arti logo BUM Desa Tirta Mandiri:

- a. Tulisan TM sebagai moto nilai kemandirian, keamanan, juga kemantapan, dan kepanjangan dari Tirta Mandiri. Tirta berarti air, merupakan kekhususan atau kekhasan dari Desa Ponggok. Mandiri berarti berdiri sendiri.
- b. Tiga air yang bergelombang artinya bahwa BUM Desa mempunyai 3 tujuan utama yang tertera pada bab IV pasal 6 AD/ART BUM Desa Tirta Mandiri.
- c. Tiga air yang bergelombang yang tidak sama besarnya berarti komposisi yang kompak.

- d. Titik biru merupakan asas dari manajemen BUM Desa yaitu satu asas yakni Pancasila
- e. Oval hijau berarti berwawasan lingkungan Desa Ponggok
- f. Visual Warna biru tua adalah simbolisasi dari sikap dan sifat yang teguh. Warna biru muda mempunyai karakter yang cerah juga menggambarkan kegembiraan dan kebanggaan dalam melayani masyarakat di Desa Ponggok. Warna hijau adalah simbolisasi dari ramah lingkungan.

Visi dari BUM Desa Tirta Mandiri yaitu menjadi desa wisata yang mandiri dan mampu dalam pengelolaan potensi desa juga pembangunan berkelanjutan dalam mewujudkan masyarakat yang sejahtera, berkualitas, berbudaya, maju, adil, demokrasi juga peduli terhadap lingkungan. Sedangkan misi dari BUM Desa Tirta Mandiri diantaranya:

1. Mengembangkan aset yang di miliki untuk dapat di maksimalkan sebagai sumber pendapatan desa yang berkelanjutan.
2. Mampu menganalisa potensi, peluang, juga tantangan dalam menyusun rencana usaha yang mengikuti *tren* pasar atau menciptakan pasar baru.
3. Pengelolaan keuangan dengan strategi perencanaan investasi yang tepat dengan tingkat resiko yang rendah.

4. Peningkatan kriteria juga kapasitas SDM agar BUM Desa dapat mencapai BUM Desa yang handal dan terpercaya.
5. Strategi promosi produk barang dan jasa yang efektif untuk menarik atau menumbuhkan kepercayaan investor.

Sifat dari BUM Desa ini yang mengelola potensi juga aset dari desa menciptakan mengembangkan perekonomian desa yang menguntungkan bagi desa. Pembentukan BUM Desa dimaksudkan untuk mendorong atau menampung seluruh kegiatan peningkatan pendapatan masyarakat, baik yang berkembang menurut adat istiadat atau budaya setempat, maupun kegiatan perekonomian yang diserahkan untuk dikelola oleh masyarakat melalui program proyek pemerintah desa dan pemerintah daerah. Sebagai usaha desa, pemerintahan dan pemerintah daerah. Sebagai usaha desa, pembentukan BUM Desa Tirta Mandiri menurut Anggaran Dasar BUM Desa Tirta Mandiri bab IV pasal 6 bertujuan untuk:

- a. Mendorong berkembangnya kegiatan perekonomian masyarakat desa
- b. Meningkatkan kreativitas dan peluang usaha ekonomi produktif (berwirausaha) anggota masyarakat desa yang berpenghasilan rendah.
- c. Mendorong berkembangnya usaha kecil untuk penyerapan tenaga kerja bagi masyarakat di desa yang terbatas dari pengaruh-pengaruh renternir.

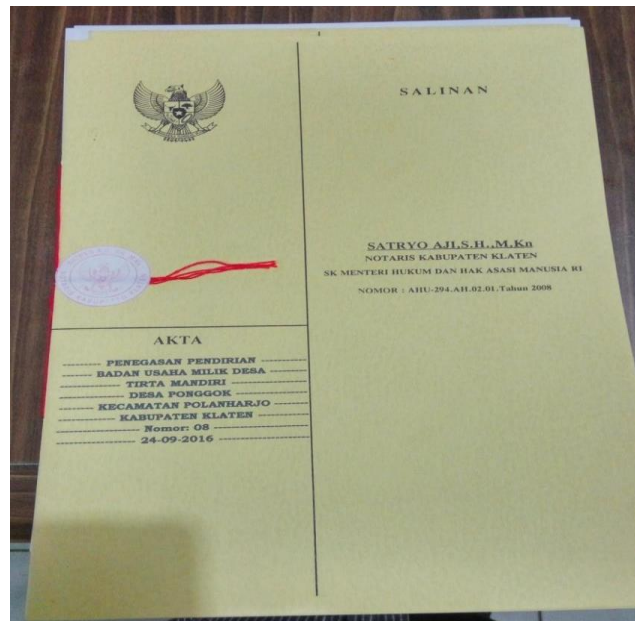
Sasaran yang diinginkan oleh BUM Desa Tirta Mandiri di dalam Anggaran Dasar BUM Desa Tirta Mandiri Bab IV pasal 7 adalah Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat melalui BUM Desa mempunyai sasaran:

- a. Masyarakat di Desa Pongkok menjadi terlayani dalam hal pengembangan unit-unit usaha.
- b. Adanya ketersediaan media yang beragam dalam usaha penunjang perekonomian masyarakat Desa Pongkok yang sesuai dengan potensi dan keputusan masyarakat.

2. Dasar Hukum pendirian BUM Desa Tirta Mandiri

- a. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- b. Peraturan Pemerintah 43 Tahun 2014 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa
- c. Peraturan Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 Tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa.

- d. Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 21 Tahun 2013 Tentang Pedoman Tata Cara Pembentukan dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa.



Sumber: Arsip BUM Desa Tirta Mandiri

Gambar 4.4 Akta Notaris BUM Desa

3. Jenis Unit Usaha

Jenis unit usaha yang unggul dari BUM Desa yang terlegitimasi atau telah berbadan hukum, meliputi antara lain unit usaha:

- a. PT. UMBUL PONGGOK, Pariwisata Umbul Pongok

Pariwisata Umbul Pongok berlokasi di Dukuh Pongok, Desa Pongok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. Unit usaha Umbul Pongok adalah pemandian dari sumber mata air alami yang muncul didasar kolam umbul. Karena air berasal dari sumber mata air asli, hal tersebut yang membuat airnya sangat segar dan jernih. Tiket

masuk ke tempat wisata ini dikenakan Rp 15.000,- per orang untuk tiket biasa, dan Rp 30.000,- per orang untuk tiket yang paket (tiket masuk, alat snorkel, pelampung).



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.5 Lokasi Wisata Umbul Pongok (pintu masuk)



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.6 Lokasi Umbul Pongok

Lokasi unit usaha Umbul Pongkok dilengkapi dengan fasilitas kios-kios makanan untuk wisatawan. Unit usaha Umbul Pongkok berlokasi tidak terlalu berjarak atau bersinggungan dengan rumah warga sehingga terkesan sangat padat dan kurang tertata.



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.7 Warung UKM di Lokasi Unit Usaha Umbul Pongkok

Di area dalam unit usaha Umbul Pongkok dibangun kios. Kios ini disewakan kepada warga Desa Pongkok dengan tarif sewa sebesar Rp 2.500.000,- per tahun dengan tambahan biaya listrik Rp 500.000,- per tahun. Kios ini menyediakan makanan, minuman, pakaian renang, serta *souvenir* yang disediakan untuk wisatawan. Kios UKM ini beroperasi pada saat jam buka unit usaha Umbul Pongkok. Hal ini di pertegas dengan pernyataan Sekretaris Desa bahwa:

“Unit Umbul Pongkok tahun 2016 akhir setelah event lebaran kita naikan tarif tiket masuknya. Untuk yang biasa kita tarik Rp 15.000,-

sedangkan yantuk tiket paket kita tarik Rp 30.000,- Kenaikan biaya ini nentinya akan berlaku seterusnya. Laba dari kenaikan biaya ini kita gunakan untuk pembangunan fasilitas umum yang ada di lokasi unit usaha Umbul Pongkok dengan porsi 70% sedangkan 30% untuk dimasukan ke proyek pembangunan unit usaha Pongkok Ciblon”



Sumber: Dokumen Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.8 Lokasi Wisata Umbul Pongkok (dari atas)

Gambar unit usaha Umbul Pongkok apabila dilihat dari balkon atas terlihat sampai ke dasar kolam pemandaian. Terdapat patung Ikan Nila yang menggambarkan bahwa lokasi pemandian di Umbul Pongkok terdapat banyak Ikan-Ikan Nila yang sengaja di besarkan untuk properti pemandian. Dibawah patung Ikan Nila merupakan sumber mata air yang keluar dari bawah tanah. Umbul Pongkok merupakan unit usaha

pemandian umum yang bersifat alami yakni bersumber dari mata air. Umbul Ponggok mulai dikelola secara maksimal pada tahun 2013 dengan target penerimaan sebesar 3 miliar rupiah di tahun 2014, kemudian 6 miliar rupiah di tahun 2015 dan 9 miliar rupiah pada tahun 2016 (RPJM Desa Ponggok, 2014-2019).

Tumpuan utama BUM Desa Tirta Mandiri dalam menjalankan roda perekonomiannya adalah fasilitas fisik. Pembangunan fasilitas fisik terus dikembangkan untuk meningkatkan keamanan dan kenyamanan para pengunjung di lokasi usaha, juga meningkatkan keindahan serta keasrian lokasi usaha sehingga para pengunjung merasa betah dan ingin untuk kembali lagi ke lokasi unit usaha yang di kelola oleh BUM Desa Tirta Mandiri.

Dari pengembangan fasilitas fisik, terdapat satu fasilitas umum yang masih menjadi beban untuk dikembangkan oleh Direksi BUM Desa Tirta Mandiri. Ketersediaan lahan parkir adalah fasilitas umum tersebut. Lokasi unit usaha Umbul Ponggok merupakan lokasi usaha yang menyerap pemasukan paling banyak dari unit usaha yang ada. Pengunjung yang masuk ke dalam lokasi usaha ini di perkirakan 1000 pengunjung setiap harinya di hari biasa dan hampir mencapai 4000 pengunjung pada setiap akhir pekan. Dari banyaknya angka pengunjung yang mengunjungi Umbul Ponggok, mengakibatkan menumpuknya kendaraan yang menggunakan lahan parkir di sekitar area unit usaha Umbul Ponggok.

Lokasi unit usaha Umbul Ponggok ini berada di tengah-tengah perkampungan warga memiliki lahan tidak begitu luas untuk dijadikan lahan parkir. Sehingga ketika terjadi peningkatan jumlah pengunjung, masalah yang dihadapi adalah lokasi parkir kendaraan roda dua, roda empat dan roda enam yang tidak terpenuhi.

Dampak apabila ramai pengunjung adalah pihak manajemen harus bekerja sama dengan warga sekitar yang memiliki lahan untuk dijadikan lahan parkir dan dikelola oleh RT atau RW. Selibuhnya pendapatan hasil retribusi parkir ini akan menjadi sepenuhnya milik RT atau RW sesuai kesepakatan. Hal ini menjadikan hubungan yang saling menguntungkan antara pihak pegawai dengan masyarakat yang mempunyai lahan karena masyarakat juga diuntungkan atas jasa sewa lahannya.

Direksi sedang dalam tahap proses perencanaan untuk membangun lumbung parkir dengan tujuan agar parkir dalam lokasi unit usaha lebih tertata rapi. Seperti pernyataan Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Pengunjung Umbul Ponggok di hari biasa rata-rata mencapai 1000 pengunjung, jika sedang libur atau tanggal merah bisa mencapai 4000 pengunjung per harinya.”

Pernyataan dari Sekretaris Desa di dukung oleh Kepala Unit Usaha Umbul Ponggok, bahwa:

Tantangan kami karena banyak pengunjung yang datang adalah menyediakan lahan parkir, karena Umbul Ponggok terletak tepat ditengah perkampungan padat. Mau tidak mau kami harus bekerja sama dengan warga sekitar umbul untuk sedianya memberikan lahan parkir dan dikelola oleh RW.”

b. PT. Sumber Panguripan, Toko Desa dan Kios Kuliner



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.9 Lokasi Toko Desa

Unit usaha ini dirintis bulan juli 2016. Unit usaha ini menjual perihal kebutuhan rumah tangga pada umumnya, dengan nama Toko Desa “Sumber Panguripan”. Toko desa memberikan pelayanan kepada masyarakat Desa Ponggok terutama bagi masyarakat yang memiliki usaha kecil (UKM). Toko Desa “Sumber Panguripan” juga menjadi agen dari Bank BNI 46 yang juga melayani buka rekening BNI, setoran tunai tabungan, tarik tunai tabungan. Selain itu juga melayani E-

Payment yaitu transfer (sesama BNI juga online antar bank), pembelian (token listrik, voucher pulsa HP), pembayaran (tagihan listrik, pulsa Prabayar, tagihan kartu kredit, tiket, dll).

Toko Desa “Sumber Panguripan” bekerja sama dengan Perum Bulog sebagai bagian dari menjadi agen Rumah Pangan Kita (RPK). Dengan menjadi RPK, Toko Desa mendapatkan suplai terkait kebutuhan pangan seperti beras, gula pasir, minyak goreng, dan kebutuhan pokok lainnya. Program RPK merupakan salah satu perwujudan dari upaya Bulog untuk menstabilkan harga pangan dan juga merupakan perwujudan fungsi Bulog dalam menyediakan bahan pangan yang dapat terjangkau (<http://bumdestirtamandiri.co.id>).

Kios kuliner Desa ponggok dikelola oleh BUM Desa Tirta Mandiri dengan jumlah kios sebanyak 12 kios. Pedagang kios kuliner yang menyewa kios diutamakan warga Desa Ponggok dengan membayar retribusi Rp 3000,- setiap kali beroperasi, sedangkan untuk warga luar ponggok membayar sewa sebesar Rp 1.500.000,- per tahun. Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri (2019) menyampaikan:

“Pedagang di kios kuliner hanya boleh dari warga Ponggok saja, selain dari warga Ponggok, bukan prioritas kami, hal ini untuk memajukan masyarakat sendiri. Penyewaan kita tarik Rp 1.500.000,- per tahun dengan retribusi setiap beroperasi adalah Rp. 3.000,-“

Letaknya sangat strategis yakni di pinggir jalan raya ponggok, bersebelahan dengan Kantor Desa Ponggok dan Kompleks Wisata Ponggok Ciblon, menjadikan toto desa ini ramai pembeli. Di Toko Desa tersedia fasilitas ATM Bank BNI 46 dan ATM Bank Mandiri disamping bangunan Toko Desa.



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.10 Kios Kuliner Desa Ponggok

c. PT. Ponggok Ciblon



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.11 Lokasi Ponggok Ciblon

BUM Desa Tirta Mandiri mulai mengembangkan unit wisata Ponggok Ciblon pada september 2016. Ponggok Ciblon merupakan wahana air yang sekarang menjadi kolam renang anak dan dewasa, resto dan warung apung, waduk Galau sebagai tempat pemancingan, kini di kembangkan menjadi wahana wisata air terpadu meliputi taman air, area *outbond*, dan wahana *adventure*.



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.12 Kolam Berenang di Ponggok Ciblon

Letak kawasan Ponggok Ciblon tepat disebelang jalan raya dengan alamat tepat di Jl. Delanggu, Polanharjo, Jeblongan, Ponggok, Kabupaten Klaten yang berseberangan dengan kompleks gedung Kantor Desa Ponggok, warung kuliner, dan toko Desa Sumber Panguripan.



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.13 Lokasi Warung Apung Pongkok Ciblon dan Waduk Galau

4. Konsultan

BUM Desa Tirta Mandiri bekerjasama dengan beberapa konsultan. Konsultan yang berasal dari pengurus program PNPM Mandiri yang dahulunya merupakan orang-orang terpercaya dalam program PNPM Mandiri untuk fasilitator desa.

Tabel 4.11

Daftar Konsultan BUM Desa Tirta Mandiri

No	JABATAN	NAMA
1	Badan Pengawas dan IT	Kristianto Joko Raharjo
2	Konsultan Keuangan	Arif Kartika Chandra
3	Konsultan Komunikasi Eksternal	Iswidianto
4	Fasilitator Kelurahan atau Kabupaten	Tim fasilitator ex PNPM Mandiri

Sumber: Data BUM Desa Tirta Mandiri, 2017

B. PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri adalah obyek yakni berperan sebagai pemerintah yang di gambarkan dalam konsep *Reinventing Government* oleh Osborne dan Gaebler tahun 1992. Gagasan dalam *Reinventing Government* meliputi 10 Aspek yang akan diuraikan dalam penelitian ini:

1. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang katalis

Dalam gagasan yang di gagas oleh Osborne dan Gaebler (1992) bahwa pemerintahan katalis adalah pemerintahan yang mengarahkan dibandingkan mengayuh. Sebagaimana dikatakan oleh Gubernur Lawton Chiles dari Florida (1990) bahwa:

“pemerintah yang menjadi katalisator untuk membantu masyarakat dalam memperkuat infrastruktur warganya adalah dengan cara kami memberikan wewenang kepada masyarakat untuk memecahkan setiap masalah mereka sendiri” (Mewirusahaakan Birokrasi, 2003:37).

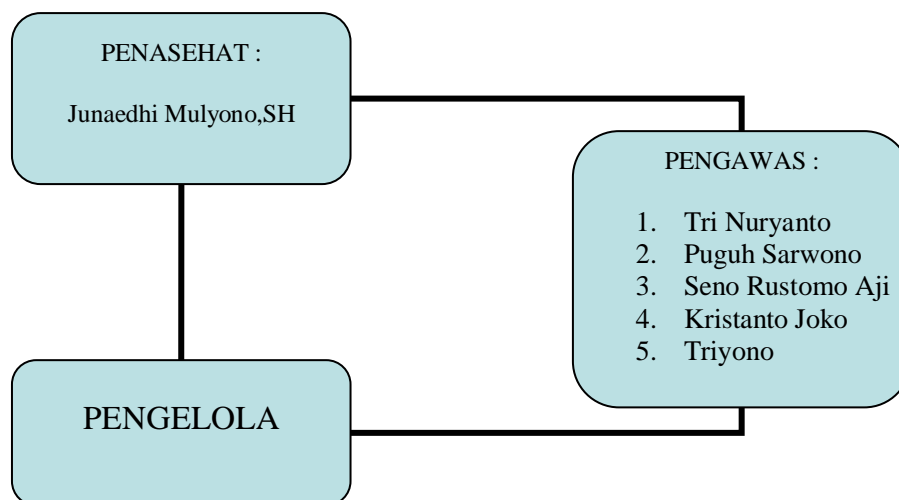
Menggunakan analogi sebuah perahu, Osborne dan Gaebler (1992) menggambarkan pemerintah yang katalis adalah pemerintah yang mengarahkan jalannya perahu sebagai pengemudi dan bukan pendayung yang mengayuh untuk membuat sebuah perahu menjadi bergerak. Artinya pemerintah lebih banyak mengarahkan ketimbang mengayuh. Hal ini agar pemerintah bisa lebih banyak berkonsentrasi pada pembuatan kebijakan strategis daripada disibukan oleh hal-hal yang bersifat teknis pelayanan (mengayuh).

Upaya mengarahkan pada pemerintah Desa Pongkok nyata-nya telah dilakukan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pendirian badan usaha milik desa Tirta Mandiri. Dalam BUM Desa Tirta Mandiri, terkait pengembangan unit usaha yang

tidak lagi di tangani oleh pemerintah Desa Ponggok, melainkan telah menjadi tanggungjawab dari karyawan yang bekerja di BUM Desa Tirta Mandiri sesuai dengan tugas dan fungsinya. Walaupun secara struktural BUM Desa tirta mandiri tetap berada dalam pengawasan pemerintah Desa Ponggok.

Upaya Pemerintah Desa Ponggok dalam menjadikan BUM Desa Tirta Mandiri sebagai badan usaha yang menjalankan fungsi dan tugasnya oleh yang bukan bagian dari Pemerintah Desa Ponggok. Hal ini selain untuk mempertegas bahwa badan usaha milik desa adalah sektor bisnis juga dengan tujuan agar setiap orang mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing dalam menjalankan tugas baik di pemerintah desa maupun di badan usaha milik desa.

Tampilan struktur organisasi dalam BUM Desa Tirta Mandiri:



Sumber: Data BUM Desa Tirta Mandiri, 2017

Gambar 4.14 Struktur Organisasi BUM Desa Tirta Mandiri

Pemisahan struktural dalam sektor-sektor pemerintahan Desa Ponggok menjadi salah satu pendukung pemerintah desa untuk menjadi fokus dalam mengembangkan Ponggok tidak hanya dari pendekatan sektoral (sektor riil atau BUM Desa dan sektor keuangan), tetapi juga melalui pendekatan spasial (rencana tata ruang wilayah), pendekatan pembangunan SDM (masyarakat, PEMDES dan lembaga sosial masyarakat), dan pendekatan IT (pengembangan teknologi informasi dan komunikasi). (Data RPJM Desa Ponggok, 2014-2019)

Upaya mengarahkan sangat membutuhkan orang yang mampu melihat seluruh visi juga kemungkinan serta mampu menyeimbangkan berbagai tuntutan yang secara tidak langsung saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya. Sedangkan upaya mengayuh membutuhkan orang yang sungguh-sungguh dapat memfokuskan pada satu misi dan melakukannya dengan baik. Metode terbaik perlu dicari dalam mengarahkan organisasi mencapai sasarannya, sedangkan upaya mengayuh organisasi bagaimanapun juga akan cenderung dalam mempertahankan metode organisasi yang telah ada. (Mewirusahaakan Birokrasi, 2003)

BUM Desa Tirta Mandiri, dalam pengarahannya untuk pencapaian tujuannya adalah menjadikan setiap orang bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

“Dalam struktural, kami di BUM Desa sudah terpisah dengan struktural di Pemerintah Desa. Dan di BUM Desa, kami bekerja sesuai dengan tugas masing-masing, jadi setiap pekerjaan sudah memiliki penanggung jawabnya masing-masing. Bidang keuangan kami dipisah dengan bidang administrasi, juga yang mengurus pekerjaan teknis dilapangan adalah orang yang berbeda.”

Pernyataan tersebut di pertegas oleh Koordinator Lapangan Unit Usaha Umbul Ponggok bahwa:

“Saya biasanya hanya mengerjakan hal-hal terkait yang ada di lapangan, misal permasalahan kekurangan parkir atau permasalahan kepuasan pelanggan lainnya, seputar teknis lapangan dan akan saya laporkan kepada atasan. Dari situlah akan ditindak lanjuti. Contoh lahan parkir yang sekarang sedang di bangun”.

Dalam gagasan Osborne dan Gaebler (1992) Pemerintah semestinya tidak campur tangan dalam bisnis, dan bisnis semestinya tidak mempunyai kepentingan dengan pemerintah. Ini merupakan prinsip sentral dari model birokrasi. Begitu pula dengan Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri yang bergerak di sektor bisnis sama halnya dengan pihak swasta, maka kepengurusan atau struktur organisasi BUM Desa Tirta Mandiri dipisahkan dari kepengurusan atau struktur organisasi yang ada di pemerintah Desa Ponggok walaupun pada kenyataannya BUM Desa Tirta Mandiri tidak di lepas sepenuhnya oleh pemerintah Desa Ponggok.

Walaupun dalam menjalankan setiap fungsi dan tanggung jawabnya masih belum begitu maksimal, hal ini dikarenakan masyarakat Desa Ponggok masih dalam tahapan belajar dalam menjalankan roda organisasi. Adanya keharusan dalam keterlibatan masyarakat Desa Ponggok menyebabkan adanya pekerjaan rumah bagi Pemerintah Desa Ponggok dalam menyiapkan sumber daya manusia yang siap untuk menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya. Sedangkan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas bukanlah perkara yang mudah bagi suatu pemerintahan.

Dalam pengembangan BUM Desa Tirta Mandiri, pemerintah Desa Ponggok yang di wakili oleh Dewan Komisariss dalam hal ini Kepala Desa bersama Direktur BUM Desa dan Badan Pengawasan menentukan unit usaha apa yang akan

dijalankan oleh BUM Desa Tirta Mandiri. Seperti pernyataan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri bahwa:

“Penentuan unit usaha dilakukan dalam rapat rutin 1 bulan sekali yang dilakukan oleh Dewan Komisaris, Direktur dan Badan Pengawasan. Keterwakilan masyarakat dalam unit usaha adalah melalui lembaga desa seperti yang ada di dalam struktur organisasi BUM Desa.”

Dengan adanya beberapa unit usaha yang di inisiasi oleh BUM Desa Tirta Mandiri perihal memajukan sektor pariwisata Desa Ponggok, nyatanya masyarakat Desa Ponggok menjadi tergerak untuk membuka unit usaha secara individu. Masyarakat melihat adanya peluang dalam aktivitas bisnis. Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, menjelaskan bahwa:

“Dulu tidak ada unit usaha sama sekali di Desa Ponggok sebelum hadirnya BUM Desa Tirta Mandiri. Desa Ponggok merupakan desa yang miskin dan belum mandiri dalam memenuhi kebutuhannya sendiri. Tetapi dengan hadirnya BUM Desa Tirta Mandiri, banyak masyarakat yang mulai membuka usaha di lingkungan unit usaha BUM Desa, seperti di lingkungan unit usaha umbul ponggok, dan unit usaha masyarakat tersebut di luar dari naungan BUM Desa Tirta Mandiri.”

Secara tidak langsung pemerintah Desa Ponggok memberikan gambaran dan contoh nyata kepada masyarakat bahwa dengan berusaha maka akan ada peluang yang bisa dimanfaatkan oleh masyarakat. Pemerintah Desa Ponggok memberikan contoh dalam berwirausaha. Dorongan seperti ini yang menjadikan masyarakat juga ikut berwirausaha.



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.15 Inisiatif Usaha Dari Masyarakat Desa Pongkok

Pemandangan UKM yang berada di luar unit usaha BUM Desa Tirta Mandiri, usaha atau UKM kecil tersebut tidak hanya berada di depan unit usaha BUM Desa saja, tetapi juga berada di sepanjang jalan Desa Pongkok. Walaupun permasalahan yang muncul adalah adanya kesamaan dalam UKM yang di inisiasikan oleh masyarakat, setidaknya BUM Desa berupaya untuk menyadarkan masyarakat untuk dapat mandiri dari segi ekonomi.

Pemerintah Desa Pongkok dan Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri juga melakukan tindakan simultan untuk mendorong masyarakat agar mau membuka unit usaha secara mandiri. Bila pemerintah Desa Pongkok menjamin adanya akses infrastruktur dan fasilitas umum yang baik di Desa Pongkok, maka BUM Desa Tirta Mandiri berupaya untuk terus meningkatkan jumlah pengunjung di unit usaha BUM Desa Tirta Mandiri. Salah satu jaminan pemerintah Desa Pongkok terhadap masyarakat adalah fasilitas umum yang dimiliki Desa Pongkok, berupa:

Tabel 4.12
Fasilitas Umum Publik Desa Ponggok

	Sarana	Jumlah
1	Jalan Poros Desa	3
2	Jalang Lingkungan	21
3	Jembatan Desa	3
4	Gorong-gorong	5
5	Irigasi Desa	5
6	Tetek Pintu Air	9
7	Sumur Patek	2

Sumber: Data RPJM Desa, Ponggok 2017

Bedasarkan daftar tabel diatas, digambarkan bahwa Desa Ponggok memiliki unit jalan poros desa sebanyak 3 , dan 21 unit jalan lingkungan, 3 unit jembatan desa, juga 5 unit gorong-gorong, 5 unit sarana irigasi desa, 9 unit tetek pintu air, dan 2 unit sumur pantek.

Tidak hanya fasilitas umum, namun pemerintah desa melalui BUM Desa Tirta Mandiri memberikan harapan bagi masyarakat untuk berinovasi dalam membuka unit UKM dengan mendatangkan pelanggan atau menjadikan Desa Ponggok sebagai desa yang ramai kunjungan.

Upaya dari Pemerintah Desa Ponggok dalam upaya menyadarkan masyarakat untuk memandirikan diri dari segi ekonomi adalah dengan menyediakan faktor pendukung seperti fasilitas yang memadai, ini merupakan tindakan simultan dari pemerintah desa. Pernyataan ini didukung oleh salah satu masyarakat pemilik UKM di sekitar unit usaha milik BUM Desa Tirta Mandiri, Tri:

“Dulu daerah sini sepi, tidak ada yang datang ke Desa Ponggok, tapi setelah ada Umbul Ponggok, wisatawan ramai, jadinya ini juga baik untuk kami warga yang mau mencoba membuka usaha-usaha kecil di pinggir jalan, ini hampir semua warga jualan, buka warung kecil-kecil atau sekedar menjual minuman”

2. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) adalah milik masyarakat

Osborne dan Gaebler (1992) dalam gagasannya mengartikan Pemerintahan milik masyarakat adalah pemberian wewenang dari pemerintah kepada masyarakat ketimbang melayani. Satu bangsa yang mempercayakan kepada para profesional untuk memecahkan masalah, bukan kepada keluarga dan masyarakat. Sebagaimana pemikiran Gorge Latimer, Mantan Walikota St. Paul dalam buku Mewirusahaakan Birokrasi (2003) bahwa “Kita terlalu sering menciptakan program yang dirancang untuk mengumpulkan klien (orang-orang yang tergantung pada dan dikendalikan oleh penolong dan pemimpin mereka) ketimbang memberi wewenang kepada warga masyarakat”.

BUM Desa Tirta Mandiri oleh pemerintah Desa Ponggok dijadikan sebagai Badan Usaha milik bersama (milik masyarakat desa ponggok). Hal ini dikarenakan setiap keuntungan yang diperoleh dari BUM Desa Tirta Mandiri akan di alokasikan untuk kepentingan masyarakat Desa Ponggok. BUM Desa Tirta Mandiri juga dalam pengelolaannya melibatkan masyarakat Desa Ponggok. Seperti pernyataan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Untuk setiap pendapatan yang diperoleh BUM Desa Tirta Mandiri, 30% akan di alokasikan untuk APB Desa Ponggok dan akan dipakai duntuk program-program kesejahteraan masyarakat Ponggok. Yang bekerja di BUM Desa juga harus masyarakat asli Desa Ponggok, hal ini dibuktikan dengan KTP asli berdomisili Desa Ponggok.”

Tidak hanya itu, metode bentuk kepemilikan BUM Desa Tirta Mandiri oleh masyarakat adalah dengan investasi. Masyarakat dapat berinvestasi di BUM Desa Tirta Mandri menggunakan surat berharga atau saham yang disediakan oleh BUM Desa. Seperti pernyataan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Kami punya bentuk investasi untuk masyarakat berupa surat berharga atau saham. Setiap bulannya masyarakat yang memiliki saham di BUM Desa akan mendapatkan bagi hasil dengan persentase 5-10% tergantung dari pendapatan dan jumlah saham yang dibeli”

Pernyataan Sekretaris BUM Desa juga di dukung oleh Bendahara BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Persentase pembagian bagi hasil dari saham masyarakat sebesar 5-10% dari keuntungan bersih BUM Desa Tirta Mandiri per bulannya. Penentuannya tergantung pada pendapatan BUM Desa pada bulan tersebut. Pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri yang sudah di kurangi dengan pembagian bagi hasil pada investor, akan di kumulatitkan menjadi pendapatan per tahun, kemudian hasil keseluruhan yang akan di alokasikan sesuai dengan ketentuan yang telah di buat perihal presentase alokasi dana BUM Desa”

Faktor pendukung yang menjadikan program investasi dari masyarakat untuk desa ini adalah partisipasi masyarakat dalam ikut serta untuk menjadi investor. BUM Desa menjadikan masyarakat Desa Ponggok sebagai investor utama dan masyarakat yang bukan berasal dari Desa Ponggok oleh BUM Desa Tirta Mandiri tidak diizinkan dalam program ini. Oleh pemerintah Desa Ponggok bahkan tidak diberikan kesempatan kepada yang bukan masyarakat Desa Ponggok.

Sebelum berdirinya BUM Desa, ada perusahaan luar atau swasta yang ingin masuk menjadi investor utama pembangunan pariwisata di Desa Ponggok. Potensi wisata yang dimiliki Desa Ponggok dinilai menjanjikan untuk keuntungan di masa depan, hal ini karena sumber daya yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara

maksimal dan tidak pernah habis untuk jangka waktu panjang. Seperti yang dipaparkan oleh Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

“Kita memang tidak membuka kesempatan orang maupun perusahaan dari luar Desa Ponggok untuk berinvestasi di dalam perkembangan usaha di Desa Ponggok. Karena nantinya pasti akan menjadi senjata makan tuan tersendiri untuk desa kami, berkaca kepada pengalaman Banyumili yang sekarang berubah menjadi Ponggok Ciblon. Banyumili menjadi tidak terawat dan tidak terurus karena bangkrut, pada kesempatan ini desa masuk untuk membangun dan meningkatkan Banyumili untuk dijadikan modal usaha. Maka dari itu kami memanfaatkan kekayaan demografis desa untuk dijadikan modal perkembangan desa. Salah satu caranya dengan meningkatkan minat masyarakat untuk berinvestasi di BUM Desa Tirta Mandiri.”

Adanya keinginan Pemerintah Desa Ponggok untuk mengelola sumber daya alam (SDA) juga sumber daya manusia (SDM) secara maksimal, mandiri dan berdikari untuk meningkatkan tingkat kesejahteraan masyarakat. Adanya pengalaman dari obyek wisata Banyumili (sekarang Ponggok Ciblon) yang dahulunya di pegang oleh investor yang berasal dari luar Desa Ponggok nyatanya tidak begitu menguntungkan masyarakat Setelah kontrak kerjasama perusahaan dan pemerintah desa habis, kini Pemerintah Desa Ponggok bersama dengan BUM Desa Tirta Mandiri fokus menggarap pembangunan obyek wisata Ponggok Ciblon yang kini sudah bergerak di sektor wisata.



Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Gambar 4.16 Sertifikat Saham Kecil Rp 100.000,-

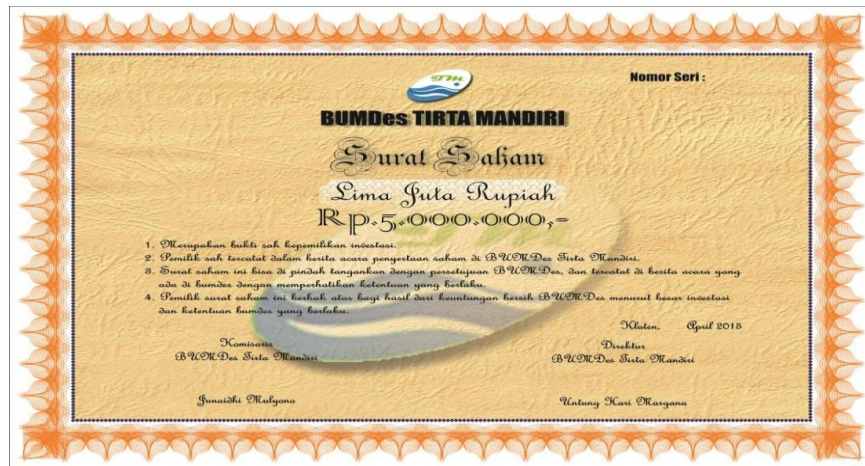
BUM Desa Tirta Mandiri menawarkan bentuk investasi kepada masyarakat Desa Ponggok berupa penjualan saham. Salah satunya terdapat saham kecil dengan nominal saham Rp 100.000,- yang dapat dibeli masyarakat sebagai investasi di BUM Desa Tirta Mandiri.



Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Gambar 4.17 Sertifikat Saham Sedang Rp 1.000.000

BUM Desa Tirta Mandiri menawarkan bentuk investasi kepada masyarakat Desa Pongkok berupa penjualan saham. Salah satunya terdapat saham kecil dengan nominal saham Rp 1.000.000,- yang dapat dibeli masyarakat sebagai investasi di BUM Desa Tirta Mandiri.



Sumber: Data RPJM Desa, 2017

Gambar 4.18 Sertifikat Saham Besar Rp 5.000.000,-

BUM Desa Tirta Mandiri menawarkan bentuk investasi kepada masyarakat Desa Pongkok berupa penjualan saham. Salah satunya terdapat saham kecil dengan nominal saham Rp 5.000.000,- yang dapat dibeli masyarakat sebagai investasi di BUM Desa Tirta Mandiri.

Seperti pernyataan salah satu investor di BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Program dari BUM Desa Tirta Mandiri untuk membeli saham ini sangat bermanfaat bagi kami masyarakat desa sendiri. Saya memiliki pemasukan setiap bulannya walau tidak begitu besar, program saham ini merupakan salah satu peluang bagi saya. Ibaratnya saya seperti menabung dan juga punya penghasilan tetap tiap bulan pendapatan bagi hasil ini.”

Program surat saham ini nyatanya memeberikan dampak tersendiri bagi masyarakat Desa Ponggok. Upaya BUM Desa Tirta Mandiri menjadikan masyarkat ikut terlibat dalam BUM Desa Tirta Mandiri sebagai investor. Walaupun tidak semua masyarakat Desa Ponggok menjadi investor melalui program ini.

Partisipasi masyarakat dalam pembangunan Desa Ponggok atau Melibatkan masyarakat dalam ikut serta membangun Desa Ponggok selain untuk meningkatkan kesadaran masyarakat untuk bertanggung jawab kepada desa adalah secara tidak langsung masyarakat menjadi pengawas untuk desa dalam menjalankan fungsi dan tugasnya.

3. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) bersifat kompetitif

Isu yang dibawa oleh Osborne dan Gaebler “pemerintahan yang kompetitif” adalah upaya menyuntikan persaingan ke dalam pemberian pelayanan, bukan persoalan negeri *versus* swasta melainkan kompetisi *versus* monopoli. Dalam pemerintahan, monopoli merupakan cara yang di gunakan pemerintah. Salah satu paradoks yang kekal dari ideologi Amerika adalah bahwa pemerintah begitu gencar menyerang setiap monopoli swasta tetapi begitu hangatnya memeluk monopoli-negara.

Kompetisi di antara lembaga-lembaga politik hanya akan lebih mempersukar pemerintah untuk memainkan peran pengarah. Dalam manajemen politik, koordinasi di antara berbagai kepentingan yang berbeda sangatlah penting. Begitu pula, kenyataan bahwa kompetisi dalam sebagian besar fungsi pengaturan kurang masuk akal. Tetapi disatu sisi, bila pemberian pelayanan harus bersaing, pelayanan akan terus berusaha menekan dari sisi biaya, cepat-cepat menanggapi permintaan yang berubah, dan berusaha keras memuaskan pelanggannya. Walaupun tidak ada lembaga yang menyambut kompetisi dan sebagian besar orang lebih

menyukai monopoli yang menyenangkan, tetapi kompetisi akan mendorong pelayanan untuk menerapkan inovasi dan berupaya mencapai kesempurnaan.

Bonus demografi yang di miliki oleh Desa Ponggok menjadikan pemerintah Desa Ponggok memanfaatkan hal tersebut. Pemerintah Desa Ponggok bersepakat untuk memberikan satu umbul (mata air) yaitu Umbul Ponggok kepada BUM Desa Tirta Mandiri untuk di kelola secara mandiri.. Umbul yang berada di wilayah Desa Ponggok (RPJM Desa Ponggok, 2017) adalah:

1. Umbul Besuki
2. Umbul Banyu Mili
3. Umbul Ponggok
4. Waduk Galau
5. Umbul Sigedang

Dalam cakupan sektor pariwisata BUM Desa Tirta Mandiri, Umbul Ponggok secara tidak langsung menjadi salah satu aset dari pemerintah desa yang memberikan pendapatan kepada Desa atau menambah APB Desa. Salah satu aset yang menjadi tanggung jawab pemerintah Desa Ponggok dari sekian aset desa yang di miliki.

BUM Desa Tirta Mandiri mengerti bahwa di sekitar kawasan, baik kawasan cakupan Desa Ponggok sampai cakupan Kabupaten Klaten, pengelolaan umbul atau mata air yang bergerak di sektor pariwisata tidak hanya Umbul Ponggok. Berkaca dari umbul yang bergerak di sektor yang sama dengan Umbul Ponggok yaitu Umbul Sigedang dan Umbul Besuki.

Umbul Sigedang yang terletak di Dusun Umbulsari, Desa Ponggok merupakan salah satu umbul atau mata air yang di gunakan oleh salah satu

perusahaan air mineral ternama di Indonesia yaitu PT. Aqua. Tetapi tempat ini masih digunakan untuk tempat berwisata. Pengelola selalu menjaga kemurnian air di mata air Umbul Sigedang dengan baik, hal ini di tunjukan dengan adanya larangan bagi pengunjung atau wisatawan yang sedang berenang untuk menggunakan sabun atau bahan kimia lainnya di dalam kolam. Meski ramai digunakan oleh pengunjung untuk berendam, kesegaran air dari Umbul Sigedang masih terjaga karena aliran air di umbul ini sangat deras sehingga tidak hanya berputar didalam kolam saja. Seperti penuturan Kaur Keuangan Desa Ponggok, bahwa:

“Pengelolaan mata air di Umbul Sigedang oleh PT Aqua memberikan pemasukan tersendiri bagi pemerintah Desa Ponggok. Tetapi dari segi pariwisata, Umbul Sigedang tidak begitu memberikan banyak pemasukan di bandingkan Umbul Ponggok. Dari segi fasilitas yang di tawarkan saja sudah berbeda, begitupula dari segi pendapatan.”

Sedangkan Umbul Besuki yang terletak di Dukuh Kiringan, Desa Ponggok adalah umbul yang mengembangkan wisata wahana baru. Setelah Umbul Ponggok, kini pemerintah Desa Ponggok mengembangkan wahana wisata *underwater* yang tidak jauh berbeda dengan wahana Umbul Ponggok. Wihana wisata ini bertema *adventure, edukasi, dan arena outbond*. Seperti yang disampaikan oleh Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Sekarang ada wisata yang baru yang dikembangkan oleh pemerintah Desa Ponggok, di luar dari BUM Desa Tirta Mandiri, kurang lebih konsep yang ditawarkan tidak jauh berbeda dengan Umbul Ponggok di BUM Desa Tirta Mandiri.”

Konsep kompetitif ini di dukung dengan keputusan Pemerintah Desa Ponggok dalam memilih sektor pariwisata dalam meningkatkan pemasukan desa. Hasilnya adalah BUM Desa Tirta Mandiri dituntut untuk dapat mampu bersaing dengan sektor pariwisata yang ada disekitar baik itu wisata yang sama maupun yang berbeda dengan unit usaha yang di kelola oleh BUM Desa Tirta Mandiri.

“Kompetisi menghargai inovasi sedangkan monopoli melumpuhkannya” (Osborne dan Gaebler, 1992) merupakan gagasan yang menegaskan bahwa kompetisi dalam pemberian pelayanan akan mendukung kelangsungan hidup dan kebermanfaatan. Kompetisi merupakan seleksi alam, bahwa adanya eksperimen alam yang tidak putus-putus pada mutasi yang memungkinkan berbagai objek berevolusi, beradaptasi, dan mempertahankan hidup meskipun terjadi perubahan lingkungan yang drastis. Sebagian dari eksperimen yang kemudian akan di sesuaikan dengan lingkungan baru scara lebih baik dibandingkan bentuk asalnya da akhirnya menggantikan asal semula (Osborne dan Gaebler, 2003).

Adanya upaya dari BUM Desa Tirta Mandiri dalam memenuhi tuntutan lingkungan untuk mempertahankan pencapaian yang sudah dicapai dalam meningkatkan kualitas dalam sektor pelayanan. Hal ini ditegaskan oleh Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Melihat fenomena yang sekarang, kami berupaya untuk mempertahankan apa yang sudah dicapai, hal ini di kami coba melalui peningkatan fasilitas pengunjung, seperti inisiasi lahan parkir, penambahan unit usaha baru yaitu homestay bagi pengunjung yang berasal dari luar kota, juga inisiasi manajemen tiket masuk di Umbul Ponggok. Kami juga aktif dalam upaya marketing di berbagai media. Kami

hanya berusaha melakukan yang terbaik untuk tetap membuat Umbul Pongok menjadi pilihan pengunjung bila berkunjung ke Desa Pongok”



Sumber: www.umbulpongok.com

Gambar 4.19 Website Resmi Umbul Pongok

Pemasaran dari BUM Desa Tirta Mandiri juga didukung oleh perkembangan informasi yang pesat. Oleh karena itu, program pemasaran ini tidak hanya dilakukan oleh BUM Desa Tirta Mandiri secara *offline* seperti memanfaatkan brosur, koran, radio dan pihak ketiga (agen travel dan pemasaran hotel). Tetapi juga secara *online* seperti promosi di facebook, instagram dan website. Kegiatan pemasaran juga dilakukan oleh Direktur Utama BUM Desa Tirta Mandiri yang sering menjadi narasumber ke luar kota untuk instansi-instansi desa maupun organisasi pemerintahan lainnya.

4. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) berorientasi misi

Pemerintahan yang di gerakan oleh misi menurut Osborne dan Gaebler adalah mengubah organisasi yang digerakan oleh peraturan dan mulai digerakan oleh misi dari organisasi tersebut. Osborne dan Geabler berpendapat bahwa pemerintahan yang berorientasi pada misi lebih inovatif dibandingkan pemerintahan yang digerakan oleh peraturan. Pencapaian pemerintahan berorientasi pada misi adalah menciptakan sistem anggaran yang digerakan oleh misi.

Kinerja suatu organisasi dinilai baik jika organisasi yang bersangkutan mampu melaksanakan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan atau misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika para pemimpin mengintruksikan karyawan mereka untuk memfokuskan pada misi, tetapi sistem anggaran dan personalianya menghendaki mereka untuk mengikuti peraturan maka orientasi digerakan oleh misi akan lenyap bagaikan khayalan belaka (Mewirusahaakan Birokrasi, 2003).

BUM Desa Tirta Mandiri melakukan manajemen keuangan dengan merencanakan rancangan program untuk 1 tahun atau 1 periode kedepan lalu di anggarkan sesuai dengan rencana. Hal ini dipaparkan oleh sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Kami memenuhi kebutuhan kami sendiri, dimulai dari pengadaan barang untuk pengembangan BUM Desa sampai memenuhi beberapa kebutuhan dari program pemerintah desa, seperti jaminan kesehatan desa dan program satu rumah sarjana. Walaupun di awal pembentukan kami diberikan modal Rp 100.000.000,- dari desa dan kami menganggarkan kebutuhan sesuai dengan anggaran yang diberikan pada saat itu.”

Artinya BUM Desa Tirta Mandiri dalam memenuhi kebutuhannya tidak bergantung kepada banyaknya anggaran yang sudah dialokasikan terlebih dahulu, tetapi banyaknya anggaran bergantung pada berapa banyak kegiatan yang akan dilakukan dalam 1 periode.

Sistem anggaran pemerintahan yang berjalan adalah bila seluruh anggaran tidak dibelanjakan sampai akhir tahun fiskal, maka pada tahun berikutnya anggaran untuk pos anggaran tersebut akan dikurangi. Hal ini dikarenakan tanggapan bahwa tidak banyak anggaran yang dibutuhkan di pos anggaran yang memiliki nilai sisa anggaran dan pihak pemberi anggaran akan mengambil kembali anggaran lebih atau sisanya.

Osborne dan Gaebler menginisiasikan untuk mengubah prinsip “habiskan atau kehilangan” menjadi “hemat dan investasikan”. Gaebler menyarankan pada Wilson sebagai seorang pakar politik untuk memberikan nama pada sistem anggaran tersebut secara politis agar sistem tersebut dapat dengan cepat menyebar. Maka, hadirilah *Expenditure Control Budget* (Anggaran Pengendalian Belanja).

BUM Desa Tirta Mandiri dengan kemandirian secara ekonomi dapat mencapai misi yang dirancang melalui setiap penganggaran yang dilakukan dalam manajemen keuangan BUM Desa Tirta Mandiri. Kemandirian dari faktor anggaran menjadikan BUM Desa Tirta Mandiri mengontrol pengeluaran dan pemasukannya sendiri, memenuhi kebutuhan dalam pengelolaan BUM Desa. Seperti penuturan dari Sekretaris BUM Desa Tirta:

“Kami memenuhi kebutuhan kami sendiri, bila ada pengeluaran yang harus di keluarkan, kami anggarkan dalam perencanaan anggaran. Bila tidak ada alokasi dana biasanya akan di pakai untuk pengembangan BUM Desa lagi”

Hal ini dipertegas oleh Kaur Keuangan Desa Ponggok, bahwa:

“Keuangan dari BUM Desa Tirta Mandiri terpisah dari keuangan Desa, dari kami di Desa hanya akan menerima 30% dari pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri untuk APB Desa. Jadi penganggaran, pengeluaran, tidak lagi menjadi wewenang kami, karena BUM Desa memiliki bendaharanya sendiri”

Dengan kemandirian dari BUM Desa Tirta Mandiri dari segi ekonomi bahwa BUM Desa dapat memenuhi kebutuhannya sendiri maka setiap pencapaian dari misi BUM Desa dapat terealisasi secara konsisten dari tahun ke tahun. Disamping pencapaian BUM Desa Tirta Mandiri, awal dari keuangan dan harta benda BUM Desa Tirta Mandiri diperoleh dari:

- a. Kekayaan desa atau bantuan atau hibah kekayaan desa yang dipisahkan dari APB Desa;
- b. Bantuan atau hibah dari APBD Kabupaten
- c. Bantuan atau hibah dari APBD Provinsi
- d. Bantuan atau hibah APBN
- e. Kerjasama dengan pihak swasta atau pihak ketiga (investor)
- f. Pinjaman kepada lembaga keuangan. Pinjaman atas nama pemerintah desa harus mendapatkan persetujuan Badan Permusyawaratan Desa (BPD)
- g. Hasil usaha yang sah

Hasil usaha dari pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri ditetapkan berdasarkan presentase dari hasil laba netto dengan berpedoman kepada prinsip kerjasama yang saling menguntungkan. Pembagian Hasil Usaha setiap akhir tahun bersamaan dengan Laporan Pertanggung Jawaban (LPJ) dengan realisasi sebagai berikut:

- a. Disetor ke APB Desa sebesar 30%
- b. Pemupukan modal BUM Desa sebesar 25%
- c. Insentif Komisaris, Dewan Komisaris, dan Pengurus sebesar 15%
- d. Cadangan modal sebesar 10%
- e. Dana pendidikan dan pelatihan pengurusan sebesar 10%
- f. Insentif Badan Pengawas sebesar 10%

Dengan adanya perencanaan atau rancangan target yang harus di capai dari segi manajemen keuangan di BUM Desa Tirta Mandiri, maka disetiap periode BUM Desa Tirta Mandiri akan berupaya untuk mencapai atau memenuhi target yang sudah rencanakan. Seperti pernyataan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Setiap tahun kami memenuhi permintaan pemerintah Desa Ponggok sesuai dengan yang telah direncanakan. Alhamdulillah, sampai saat ini belum ada kejadian untuk tidak memenuhi atau mengkuait persentase alokasian pendapatan untuk semua kebutuhan dari pemerintah desa melalui BUM Desa Tirta Mandiri”

Faktor pendukung tercapainya konsep ini dalam BUM Desa Tirta Mandiri adalah perihal anggaran yang di atur secara mandiri oleh BUM Desa Tirta Mandiri tanpa adanya intervensi dari Pemerintah Desa Ponggok. Hal ini menjadikan BUM Desa Tirta Mandiri dengan kewenangannya dapat mengatur sistem anggarannya sendiri sesuai dengan kebutuhan BUM Desa. Selama kegiatan yang dilakukan oleh BUM Desa tidak melanggar aturan yang telah dibuat dalam undang-undang atau peraturan yang berlaku dan dapat memenuhi setiap pencapaiannya dalam untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan, maka selama itu juga Pemerintah Desa Ponggok tidak akan turut serta secara langsung untuk mengurus perihal yang terjadi dalam BUM Desa Tirta Mandiri.

5. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) berorientasi hasil

Pemerintah yang berfokus pada hasil atau kualitas hasil kerja bukan pada masa kerja akan meningkatkan prestasi. Osborne dan Gaebler melihat bahwa pemerintah-pemerintah birokrasi yang tidak pernah mengukur hasil jarang sekali mencapai keberhasilan. Hal ini yang mendorong Osborne dan Gaebler untuk menyuarakan pemerintah harus berorientasi hasil, yaitu membiayai hasil (kualitas kerja) bukan masukan (masa kerja atau anggaran). Dalam hal ini adalah memberikan apresiasi untuk setiap keberhasilan yang dicapai atau prestasi yang di hasilkan (Mewirousahkan Birokrasi, 2003).

Bila di selaraskan dengan konsep berorientasi hasil yang di gagas oleh Osborne dan Gaebler, bahwa pemerintah yang berorientasi hasil adalah pemerintah yang memberikan apresiasi kepada karyawan berdasarkan pencapaian yang telah dicapai Maka BUM Desa Tirta Mandiri menganut konsep tersebut. Dalam upaya memberikan apresiasi kepada karyawan adalah sesuai dengan pencapaian di akhir periode. BUM Desa Tirta Mandiri memiliki evaluasi karyawan, yakni dilakukan pada 3 waktu yaitu, mingguan, bulanan dan tahunan. Seperti penuturan Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

“Kami memiliki penilaian kinerja, yang adanya setiap minggu, bulan dan tahunan.

Controlling tetap dilakukan dan Pak Direkur yang memiliki kuasa untuk evaluasi.

Pernyataan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri di dukung dengan adanya beberapa evaluasi, yaitu:

- a. Evaluasi Mingguan; manajer unit usaha melakukan kegiatan controlling mingguan terhadap unit usaha yang dibawah, nantinya hasil controlling ini akan di laporkan kepada Direksi pada awal bulan. Seperti penuturan Kordinator Lapangan Usaha Umbul Ponggok, bahwa:

“Saya melakukan controlling pegawai setiap minggu, laporan itu nantinya di laporkan kepada bidang operasional. Tujuannya, agar direksi mengetahui kinerja pegawainya”

- b. Evaluasi bulanan; merupakan controlling yang dilakukan dalam tempo bulanan. Dilaksanakan dengan cara manajer disetiap unit usaha memberikan laporan controlling kepada Direktur Utama atau Direksi. Seperti penuturan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

“Evaluasi bulanan kita adakan untuk menghimpun laporan setiap unit usaha, kemudian kita analisis dan rapatkan setiap awal bulan bersama dengan manajer unit usaha guna memberikan respon langsung untuk progres unit usaha”

- c. Evaluasi tahunan; merupakan controlling dalam skala 1 tahun kerja yang dilaksanakan oleh seluruh jajaran staff, direksi, komisaris dan BPD. Kegiatan evaluasi tahunan ini dilakukan secara struktural. Kegiatan berupa penyampaian laporan-laporan kerja setiap unit usaha. Kegiatan ini untuk mengetahui progres-progres kerja manajer unit usaha, di pantau melalui laporan pertanggung jawaban kepada Komisaris dan BPD yang akan di bahas secara bersama-sama dengan semua karyawan dan direksi yang ada di manajemen.



Sumber: Dokumentasi Langsung Peneliti, 2019

Gambar 4.20 Contoh Lembar LPJ

Sistem penggajian BUM Desa Tirta Mandiri adalah sesuai dengan ketentuan di awal kontrak, dan bila BUM Desa pada tahun yang ditentukan memenuhi target seperti yang sudah direncanakan, maka akan ada bonus dari BUM Desa Tirta Mandiri, hal ini di tuturkan oleh sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

Di setiap akhir periode, ada acara kumpul bersama seluruh karyawan BUM Desa, dalam acara tersebut ada penghargaan yang diberikan untuk karyawan seperti karyawan terbaik dan terajin. Insentif juga kadang di berikan sesuai dengan pendapatan BUM Desa atau pencapain yang kami capai sesuai dengan target, dan insentif itu akan di berikan kepada semuanya tanpa terkecuali sesuai dengan porsinya.”

Pencapaian hasil yang hendak dicapai tentunya memiliki tolak ukur. Segala sesuatu yang dilakukan pemerintah tidak semua hasilnya dapat diukur. Osborne dan Gaebler dalam bukunya “Mewirusahaakan Birokrasi” mendeskripsikan bahwa dalam aneka ragam aktivitas publik, para pemimpin wirausaha mengembangkan cara-cara baru untuk mengukur dan memberi penghargaan pada hasil, salah satunya adalah contoh dari kota Sunnyvale, California. Kota Sunnyvale benar-benar menggunakan ribuan ukuran. Pada setiap area program kota tersebut secara jelas menyampaikan seperangkat tujuan (*goal*), seperangkat indikator kondisi masyarakat, seperangkat sasaran (*objectives*), dan seperangkat indikator kinerja.

Tujuan (*goal*) cukup jelas memberikan lingkungan yang aman dan terjamin bagi orang dan kekayaan dalam masyarakat. Indikator kondisi masyarakat adalah memberikan informasi mengenai kualitas hidpu saat ini, seperti jumlah masyarakat pada atau di bawah garis kemiskinan. Sasaran (*objective*) yaitu menetapkan target spesifik. Indikator kinerja memberikan ukuran atau mutu pelayanan yang spesifi,

yang mengungkapkan seberapa berhasil masing-masing unit dalam memenuhi sasarannya (Mewirusahaakan Birokrasi, 2003).

BUM Desa Tirta Mandiri mengetahui beberapa kekurangan dalam mencapai hasil atau tujuan (*goal*). Hal itulah yang membuat BUM Desa Tirta Mandiri berkembang pesat, artinya BUM Desa Tirta Mandiri belajar dan memperbaiki setiap kekurangan selama proses berkembangnya BUM Desa. Sesuai dengan pernyataan Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri bahwa:

“Dengan adanya pencapaian target, setiap kepala unit usaha berusaha mencapai terget tersebut. Dan dari pihak BUM Desa berupaya untuk memenuhi kebutuhan yang perlukan agar BUM Desa dapat berjalan sesuai dengan target dan pencapaian”.

Hal ini di dukung dengan pernyataan dari Kordinator Lapangan Unit Usaha Umbul Ponggok, bahwa:

“Target dalam pencapaian kami adalah meningkatkan pengunjung dari tahun ke tahun. Kami berusaha untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Bila terdapat kekurangan, kami sampaikan kepada devisi operasional untuk menjadi bahan evaluasi, contoh penambahan tempat duduk untuk pelanggan yang sudah terealisasi dan lahan parkir yang sedang dalam proses untuk di bangun juga pengembangan foodcourt”

Kekurangan dari tata kelola yang di lakukan oleh BUM Desa Tirta Mandiri dalam konsep berorientasi hasil adalah tidak transparannya hasil evaluasi kinerja karyawan, sehingga pemberian penghargaan atau apresia kepada karyawan masih terbilang subjektif. Hal ini dapat berdampak buruk dalam lingkungan sosial karyawan sendiri.

6. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) berorientasi pelanggan

Pemerintah yang demokratis lahir untuk melayani masyarakat, sedangkan bisnis ada untuk memperoleh *profit*. Jika dibandingkan dengan bisnis, kebanyakan pemerintahan yang buta terhadap pelanggan. Hal ini dikarenakan kebanyakan dari beberapa badan pemerintahan tidak memperoleh dananya dari pelanggan, sedangkan bisnis adalah sebaliknya. Dan sebaliknya, jika suatu bisnis menyenangkan pelanggannya maka penjualannya akan meningkat dan jika pesaing lebih bisa menyenangkan pelanggannya maka penjualannya akan turun.

Bisnis yang berada dalam lingkungan yang kompetitif akan belajar untuk memberikan perhatian besar kepada para pelanggannya. Badan pemerintah memperoleh sebagian besar dana mereka dari negara dan sebagian besar pelanggan mereka bersifat *captive* atau pelanggan paksa, singkatnya adalah para pelanggan mempunyai sedikit alternatif bahkan tidak memiliki pilihan terhadap jasa yang disediakan pemerintah, bahkan tidak jarang hanya ada satu jasa dari pemerintah.

Mendengarkan suara pelanggan, merupakan indikator keunggulan dalam capaian terkait pemerintah berorientasi pelanggan. Agar dapat dimengerti lebih, Osborne dan Gaebler memberikan banyak cara untuk mendengarkan suara pelanggan, seperti:

- a. Survei Pelanggan
- b. Kontak pelanggan
- c. Laporan kontak pelanggan
- d. Wawancara pelanggan
- e. Surat elektronik
- f. Pelatihan pelayanan pelanggan
- g. Uji pasar

- h. Jaminan mutu
- i. Sistem pengaduan
- j. Angka 800
- k. Kotak atau formulir saran

Usaha untuk berorientasi pelanggan di BUM Desa Tirta Mandiri menjadi salah satu prioritas yang ingin di kembangkan. Seperti yang tuturkan oleh Sekertaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Pelayanan sudah kami maksimalkan untuk dapat memuaskan setiap pelanggan yang datang ke ponggok. Saat ini kami menyebarkan koesioner kepuasan di salah satu unit usaha yaitu umbul ponggok, penyebaran ini kami lakukan minimal 2 kali dalam 3 bulan. Hal ini untuk melihat respon kepuasan pelanggan. Walau kami tidak menyediakan di semua titik unit usaha.”

BUM Desa Tirta Mandiri menyebarkan beberapa koesioner secara acak untuk mengetahui kepuasan dari pelanggan yang datang di Umbul Ponggok. Hasil dari koesioner akan di sampaikan oleh kepala unit usaha Umbul Ponggok, dan akan disampaikan dalam rapat evaluasi.

Lembaga publik atau pemerintah wirausaha sebagai bisnis yang berorientasi pada pelanggan maka akan belajar membiayai setiap kebutuhan pelanggan. Artinya pemerintah berorientasi pelanggan adalah pemerintahan yang dalam proses pemberian pelayanan akan mendekati diri kepada pelanggan. (Mewirausahakan Birokrasi, 2003).

Metode yang digunakan dalam menarik pelanggan adalah dengan metode mutu terpadu. Artinya dalam pelayanan, mutu sangat di perhatikan. Pengendalian Mutu Terpadu akan menekankan pengukuran yang konstan dan perbaikan mutu.

BUM Desa Tirta Mandiri melakukan perbaikan mutu selama menjalani proses bisnis. Seperti yang terlihat di salah satu pintu masuk unit usaha Umbul Ponggok, pelanggan akan diberikan satu *mini pack* cemilan gratis untuk satu pelanggan. Hal ini merupakan respon untuk kepuasan pelanggan untuk meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan BUM Desa Tirta Mandiri. Tidak hanya mutu pelayanan, BUM Desa Tirta Mandiri juga berupaya untuk merespon setiap keinginan pelanggan dengan cepat. Seperti penuturan Koordinator Lapangan Unit Usaha Umbul Ponggok, bahwa:

“Dulu fasilitas kami tidak selengkap sekarang. Perlengkapan seperti penambahan kamar ganti, tempat duduk dan beberapa alat snorkling kami lakukan perlahan sesuai dengan permintaan pelanggan melalui survei yang di lakukan di unit usaha Umbul Ponggok.”

Tidak hanya di unit usaha Umbul Ponggok yang mendapatkan perhatian perbaikan dari hasil kritik pelanggan, namun untuk unit usaha Ponggok Ciblon juga demikian. Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, menuturkan bahwa:

“Bila melihat konsep dari Ponggok Ciblon adalah kolam buatan atau kolam renang yang identik dengan tempat yang gersang dan minim pepohonan rindang, kami berupaya memenuhi keinginan pelanggan untuk selalu menjadikan Ponggok Ciblon tempat yang ramah lingkungan dengan kebersihan yang terjaga”

Pernyataan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri juga di dukung dengan pernyataan dari salah satu pengunjung yang berkunjung di unit usaha Umbul Ponggok, bahwa:

“Kebetulan tahun lalu saya sudah pernah berkunjung ke Umbul Ponggok, saya melihat perbedaan yang ada dari segi fasilitas di Umbul Ponggok. Sekarang lebih nyaman untuk berada berlama-lama di Umbul Ponggok, yang tadinya minim tempat duduk kini sudah ditambah, kebersihan juga lebih terjaga.”

Hanya saja, unit usaha yang ada di BUM Desa Tirta Mandiri, tidak memberikan wadah semacam kotak saran yang tersedia secara tetap dalam unit usaha BUM Desa Tirta Mandiri, hal ini menjadikan tidak adanya semangat kritik dari pengunjung. Pelanggan hanya dapat memberikan kritik langsung dengan mendatangi konter petugas.

7. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) bersifat Wirausahawan

Pemerintahan yang bersifat wirausahawan ini hadir berdasarkan keresahan terhadap pajak. Maksud dari Pemerintahan wirausaha dalam gagasan Osborne dan Gaebler adalah menghasilkan di bandingkan membelanjakan. Seperti pernyataan Gale, mantan walikota Fairfield, California, bahwa:

“Penentangan pajak, cukup sudah sampai disini. Kami harus menjamin pendapatan yang akan datang dengan menciptakan sumber-sumber pendapatan yang baru”.

Tidak berbeda jauh dengan proses inisiasi berdirinya BUM Desa Tirta Mandiri awalnya didasari dari rasa cemas oleh pemimpin Pemerintah Desa, bahwa tidak adanya pasokan dana yang cukup untuk digunakan dalam memakmurkan

masayarakat desa. Hal ini dikarenakan Pemerintah Desa masih bergantung dari anggaran pemerintah pusat untuk membiayai setiap kebutuhan desa. Hal ini disampaikan oleh Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Kami berfikir bahwa dengan adanya optimalisasi sumber daya alam yang dimiliki desa ponggok, dapat memberikan penghasilan yang lebih bagi desa ponggok”

Cara paling aman untuk menghasilkan pendapatan bagi pemerintahan di luar pajak adalah membebani masyarakat yang menggunakan pelayanan pemerintah atau dapat dikatakan menghasilkan uang melalui pembebanan biaya (Mewirauahakan Birokrasi, 2003).

Memenuhi kebutuhan desa secara mandiri bukanlah satu-satunya alasan BUM Desa Tirta Mandiri berdiri. Pemerintah desa melihat kondisi sosial masyarakat yang terlilit hutang pinjaman dari bank juga dari perseorangan dengan bunga yang tinggi merupakan faktor pendorong yang kuat bahwa desa harus bisa menjadikan masyarakatnya mandiri dari segi ekonomi. Pernyataan ini di dukung oleh Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

“Dulu, masyarakat desa ponggok menggantungkan hidup dengan pinjaman yang tidak jarang bunga dari pinjaman tersebut sangat besar. Pemerintah desa khawatir bila pinjam-meminjam tersebut tidak di berhentikan, masyarakat desa akan semakin tidak sejahtera. Bahkan aktifitas masyarakat hanya akan menjadi perkara galih lubang dan tutup lubang”.

“Membelanjakan untuk menabung atau investasi untuk mendapatkan hasil”, begitulah karakteristik yang dilihat pada pemerintah wirausaha. Suatu prespektif investasi, yakni kebiasaan menghitung laba dari hasil belanja sebagaimana suatu

investasi. Investasi harus dipandang bahwa investasi bukan cara mendatangkan uang, melainkan cara bagaimana menyimpan uang. Dengan mengukur dari *return on investment* (ROI) akan terlihat bahwa ketika membelanjakan uang sebenarnya adalah menabung uang.

Bisnis berpusat pada kedua sisi dari neraca yaitu pengeluaran dan pendapatan atau debit dan kredit. Artinya adalah kalangan bisnis tidak hanya memperhatikan hanya satu sisi saja, bisnis biasanya akan mengeluarkan apa saja selama memaksimalkan pendapatan. Berbeda dengan pemerintah yang hanya melihat dari sisi pengeluaran pada neraca. Karena pemerintah mengabaikan pendapatan, pemerintah berkonsentrasi hanya untuk meminimumkan biaya. Tidak jarang pemerintah menolak atau tidak ingin mempertimbangkan investasi yang akan menghasilkan keuntungan hanya karena melihat beban biaya tinggi yang harus dikeluarkan.

Karakteristik pemerintahan bersifat wirausahaan dari Osborne dan Gaebler nyatanya dianut oleh BUM Desa Tirta Mandiri, dalam rencana pembangunan jangka menengah Desa Ponggok atau RPJMDes tahun (2014-2019). Pemerintah Desa Ponggok memosisikan pemerintahan desa sebagai pemerintahan wirausaha, yaitu pemerintahan desa yang memfokuskan energinya bukan hanya membelanjakan uang atau melakukan pengeluaran anggaran, melainkan memperolehnya atau mendapatkan hasil dari usaha. Desa Ponggok menjadikan pendekatan sektoral, yaitu dengan mengembangkan komoditas dan usaha produktif dengan mengoptimalkan peran BUM Desa sebagai lokomotif pembangunan ekonomi desa (RPJMDes Ponggok, 2017).

Pemerintah bersifat wirausaha memikirkan bahwa daripada menaikan pajak atau memotong program publik, lebih bijak adalah dengan berinovasi dalam

menjalankan program publik melalui sumber daya keuangan yang sedikit, bahkan terkadang kurang. Dengan melembagakan konsep *profit motif* dalam dunia publik, seperti menetapkan biaya untuk *public service*, pemerintah bersifat wirausaha merencanakan penggunaan hasil dana tersebut untuk investasi membiayai inovasi-inovasi di bidang pelayanan publik yang lain.

Profit motif dikembangkan oleh Desa Ponggok melalui BUM Desa Tirta Mandiri. Hal ini untuk membangun desa yang mandiri dari segi perekonomian. Seperti pernyataan Kaur Keuangan Desa Ponggok, bahwa:

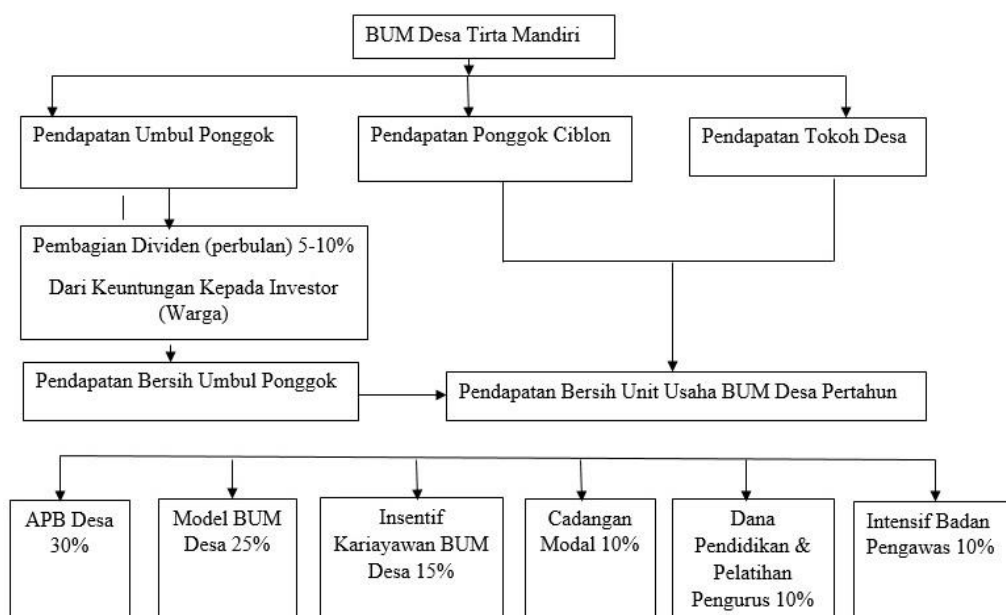
“Tujuan pemerintah Desa Ponggok mendirikan BUM Desa awalnya adalah untuk mengurangi angka pengangguran, meningkatkan peluang usaha bagi masyarakat, membuka kesempatan masyarakat untuk berinvestasi, dan sebagai sumber pendapatan asli desa”

Dua kategori pertama dari dana usaha, yang di harapkan bisa kembali modal atau menghasilkan keuntungan yakni menempatkan manajer publik pada posisi yang sama dengan manajer bisnis. Dalam urusan ini, pemerintah desa memisahkan manajer publik atau kepala desa dengan manajer bisnis atau direktur badan usaha milik Desa Ponggok. Dua aktor kunci ini memainkan perannya secara kolaboratif sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai bersama.

Perjalanan BUM Desa Tirta Mandiri sebagai badan usaha milik desa ponggok dimulai dari pinjaman modal dan aset yaitu Umbul Ponggok dari Desa Ponggok sebagai langkah awal BUM Desa Tirta Mandiri berjalan. BUM Desa Tirta Mandiri menggunakan alokasi dana desa anggaran tahun 2009 sebesar Rp 100.000.000,- kini dapat memberikan 30% keuntungan untuk Pendapatan Asli Daerah (PAD) desa Ponggok.

Total dari pendapatan Desa Ponggok akan di alokasikan kembali untuk kesejahteraan masyarakat Desa Ponggok seperti program yang di jalankan oleh Pemerintah Desa Ponggok yakni “satu rumah satu sarjana” dan juga program “jamkesdes” atau jaminan kesehatan bagi masyarakat desa yang belum memiliki jaminan kesehatan nasional atau daerah. Kemudian alokasi laba sebagiannya lagi akan digunakan untuk mengembangkan usaha BUM Desa Tirta Mandiri.

Secara tidak langsung pemerintah Desa Ponggok memiliki jiwa wirausaha yang disalurkan melalui Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Tirta Mandiri. Selain jiwa wirausaha dan semangat wirausaha yang dibangun, BUM Desa Tirta Mandiri melalui pendapatan setiap tahunnya dapat membantu pemerintah desa dalam pemasukan pendapatan guna menjadikan masyarakat Desa Ponggok untuk sejahteran.



Sumber: Wawancara dengan pihak BUM Desa Tirta Mandiri dan pihak Desa Ponggok , 2019

Gambar 4.21 Alokasi Pendapatan BUM Desa Tirta Mandiri

Badan Usaha Milik Desa bersifat wirausahawan dalam BUM Desa Tirta Mandiri ini di dukung dengan visi dan misi Pemerintah Desa Ponggok melalui BUM Desa Tirta Mandiri yang pada dasarnya adalah mencari keuntungan atau berorientasi pada *profit*. Maka dari itu, pencapaian dari BUM Desa Tirta Mandiri adalah berwirausaha dan menghasilkan pendapatan yang lebih untuk memenuhi setiap kebutuhan-kebutuhan dari pemerintah desa dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Selain itu juga meningkatkan kepekaan masyarakat Desa Ponggok dalam mencari solusi atas permasalahan ekonominya.

8. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang Antisipatif

“Orang yang cerdas memecahkan masalah, orang jenius mengindari masalah”, begitulah prinsip dari Ernst Schumacher seorang ekonom yang juga selaras dengan pernyataan dari David Morris dalam bukunya “*The Homegrown Economy*” tahun 1983 bahwa mencegah penyakit lebih mudah dan murah ketimbang mengobatinya, juga mencegah kejahatan lebih mudah dan lebih murah ketimbang menghadapinya.

Pemerintah yang antisipatif adalah pemerintah yang tidak hanya mencoba mencegah masalah, tetapi juga berupaya keras untuk mengantisipasi masa depan. Osborne dan Gaebler dalam hal pemerintahan yang antisipatif adalah membangun jiwa “mencegah dibandingkan mengobati”. Jika pemerintah tidak bersifat antisipatif maka pemerintah akan kehilangan kapasitas untuk memberikan respon untuk masalah-masalah publik yang muncul. Dengan menggunakan perencanaan strategis dalam mempersiapkan pemerintahan yang antisipatif pola pencegahan (*preventif*) harus dikedepankan dari pada mengobati, mengingat persoalan-persoalan publik saat ini semakin kompleks.

BUM Desa Tirta Mandiri mempunyai perencanaan strategis. Hal ini dibuktikan dengan adanya upaya BUM Desa dalam mempersiapkan organisasinya yang antisipatif melalui pematangan sumber daya manusia. Seperti yang disampaikan oleh Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri (2019):

“Kami punya beberapa pelatihan khusus karyawan, biasanya di laksanakan 6 bulan sekali atau 1 tahun sekali tergantung kebutuhan karyawan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Pelatihan yang paling sering di laksanakan adalah pelatihan administrasi”

Perencanaan strategis merupakan suatu cara mengantisipasi masa depan, atau cara lain untuk membuat keputusan berdasarkan pandangan kedepan. Proses dari perencanaan strategis adalah melakukan penelitian situasi yang sedang berlangsung ke arah masa depan dari suatu organisasi dan masyarakat, juga penetapan sasaran, lalu proses pengembangan strategi untuk mencapai sasaran tersebut, serta pengukuran hasil (Mewirousahkan Birokrasi, 2003).

Proses dalam perencanaan strategis yang berbeda mempunyai keahlian inovasi yang juga berbeda tetapi kebanyakan akan melibatkan sejumlah langkah dasar, seperti:

- Analisis situasi, internal dan eksternal
- Diagnosis, atau identifikasi isu-isu kunci yang dihadapi organisasi
- Definisi dari misi yang mendasar dari organisasi
- Pengungkapan sasaran dasar organisasi
- Penciptaan visi; seperti menerjemahkan arti keberhasilan
- Pengembangan strategi untuk mewujudkan visi dan sasaran
- Pengembangan jadwal dari sasaran tersebut
- Pengukuran dan evaluasi dari hasil

Perencanaan strategis bukan sesuatu yang akan dikerjakan hanya sekali atau hanya untuk mengembangkan rencana, melainkan suatu proses yang berulang secara teratur. Unsur terpenting bukanlah suatu rencana, melainkan perencanaan. Dengan membentuk konsensus mengenai visi masa depan, suatu organisasi atau komunitas menciptakan pemahaman di antara semua anggota tentang arah organisasi atau komunitas berjalan.

Selaku Koordinator Lapangan (Korlap) Unit Usaha Umbul Pongkok, Mamat menyatakan bahwa salah satu pelatihan yang diikutinya adalah terkait keterlibatannya dalam sistem manajemen dalam pengelolaan unit usaha yang ada di BUM Desa Tirta Mandiri, walau pelatihan yang berikan tidak secara implisit terkait fungsi dari jabatannya tetapi bagi Mamat, pelatihan tersebut cukup membantunya dalam menjalankan tugas dan fungsinya di lapangan. Seperti Koordinator Lapangan unit usaha Umbul Pongkok, yaitu:

“Kami di berikan pelatihan sesuai dengan arahan dari BUM Desa, Tirta Mandiri, saya pribadi sudah ikut sebanyak 2 kali pelatihan. Kegiatan yang terakhir adalah kami berkunjung di salah satu instansi di Bali, dan mempelajari sistem usaha yang ada di sana. Lumayan, ilmunya bisa kita terapkan sedikit di Umbul Pongkok. Perihal Pelatihan yang paling sering dilakukan biasanya dari administrasi.”



Sumber: Dokumentasi BUM Desa Tirta Mandiri, 2018

Gambar 4.22 Workshop Karyawan BUM Desa Tirta Mandiri

Upaya pengembangan sumber daya manusia juga dilakukan melalui konsep kerjasama. Dalam proses pengelolaan manajemen, Desa Ponggok dan BUM Desa Tirta Mandiri bekerja sama dengan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI46) dalam pengembangan kapabilitas karyawan, sistem manajemen, dan sistem pelayanan. Pada awal kerjasama, BNI 46 memberikan edukasi dan pengalaman kerja kepada manajemen juga staff BUM Desa Tirta Mandiri dengan suatu harapan bahwa BUM Desa Tirta Mandiri akan dapat dikelola secara maksimal dengan tujuan transparansi dan efektifitas kerja agar dapat menjadi etos kerja yang dapat dilaksanakan dalam pembangunan manajemen BUM Desa Tirta Mandiri. Sekarang setelah berjalannya waktu, Pemerintah Desa Ponggok dengan PT. BNI46 (Persero) bekerjasama dalam penerimaan *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Sebagai bentuk kerjasama yang dilakukan BUM Desa Tirta Mandiri kepada PT. Bank Nasional Indonesia (Persero) Tbk, salah satunya terhadap pengembangan kapasitas dan kapabilitas karyawan. Selain itu BUM Desa Tirta Mandiri menjadi agen penerima *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari PT BNI 46 (Persero) dari tahun ke tahun.



Sumber: Dokumentasi Desa Pongkok, 2017

Gambar 4.23 Bentuk Kerjasama dan Corporate Social Responsibility PT. BNI 46 (Persero) dengan Desa Pongkok

Perencanaan strategis tidak menjanjikan bahwa keputusan akan benar, hanya saja keputusan itu dibuat berdasarkan pandangan ke depan. Rencana yang ditata dengan baik sekalipun bisa menyimpang terutama dalam pemerintahan, tetapi itu tidak menjadi masalah, setidaknya organisasi mendapatkan bagian dari nilai perencanaan strategis yaitu bantuan kepada organisasi untuk mengenali dan mengoreksi kesalahannya, dan dalam keadaan tertentu perencanaan strategis menembus budaya organisasi, membentuk pikiran yang hampir intuitif tentang ke mana akan melangkah dan apa yang penting.

Faktor penghambat dalam menjadikan BUM Desa Tirta Mandiri sebagai badan usaha yang antisipatif adalah setiap karyawan masih belum begitu paham perihal budaya antisipatif di dalam BUM Desa Tirta Mandiri, hal ini juga didukung

dengan kurangnya pelatihan-pelatihan bersifat berkelanjutan yang seharusnya diutamakan sesuai dengan setiap tugas dan fungsi yang ada di unit usaha BUM Desa Tirta Mandiri.

Selain faktor penghambat, adanya faktor pendorong BUM Desa Tirta Mandiri dalam upaya menjadi badan usaha yang antisipatif adalah dengan adanya partisipasi masyarakat selaku karyawan yang terlibat secara penuh dan aktif dalam setiap kegiatan atau program BUM Desa Tirta Mandiri dalam meningkatkan BUM Desa Tirta Mandiri menjadi badan usaha yang antisipatif.

9. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) berbasis Desentralisasi

Pemerintahan berbasis desentralisasi adalah mengubah sistem dari hierarki menuju sistem partisipasi dan tim kerja. Bila pada masa saat teknologi masih primitif atau komunikasi masih lamban, dan pekerja publik belum terdidik, maka sistem sentralisasi menjadi solusi dalam pemerintahan, tetapi kini konsep dari sistem desentralisasi yang paling sesuai dengan perkembangan informasi dan teknologi yang pesat, komunikasi antar daerah yang terpencil bisa mengalir seketika, didukung dengan pegawai pemerintahan yang terdidik dan perubahan terjadi dengan kecepatan yang luar biasa.

BUM Desa Tirta Mandiri memberikan pelatihan kepada setiap Karyawan sesuai dengan fungsi dan tugasnya masing-masing. Hal ini memungkinkan setiap orang tidak hanya memimpin untuk memahami arah mana yang mereka perlukan tetapi juga membantu meraih peluang yang tidak terduga serta adanya peluang untuk memecahkan permasalahan dalam menghadapi krisis yang tak terduga tanpa menunggu perintah atasan. Seperti pemaparan Kordinator Lapangan unit Usaha Umbul Ponggok, bahwa:

“Dalam memecahkan permasalahan yang ada di lapangan, biasanya saya memutuskan perihal apa yang harus di lakukan ketika berada di lapangan”.

Hal ini selaras dengan pernyataan Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Kami punya porsi masing-masing dalam melaksanakan tugas, dan kami di berikan wewenang untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang kami hadapi”

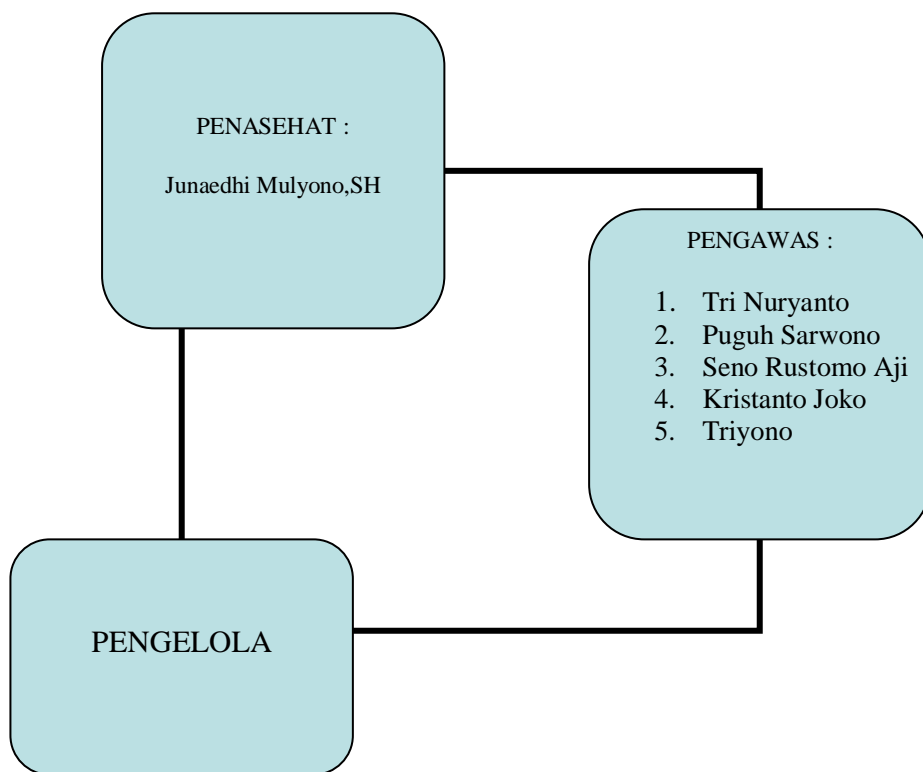
Sejalan dengan perkembangan informasi yang pesat, maka pemikiran bahwa tidak adanya waktu dalam menunggu informasi dari rantai komando hingga keputusan sampai turun. Artinya adalah beban keputusan harus dapat dibagi kepada lebih banyak orang. Hal ini agar memungkinkan keputusan tidak harus di konsentrasikan pada pusat atau level atas. Kerjasama antara sektor pemerintah, sektor bisnis dan sektor *civil society* perlu digalakan dan membentuk tim kerja dalam pelayanan publik. Lembaga yang terdesentralisasi mempunyai sejumlah keunggulan, seperti:

- Lembaga yang terdesentralisasi jauh lebih fleksibel dibandingkan dengan yang tersentralisasi karena lembaga dapat memberikan respon cepat terhadap lingkungan juga kebutuhan pelanggan yang berubah. Satu-satunya jalan agar sekiranya bisa mempertahankan bisnis dalam pasar yang berubah dengan cepat adalah dengan cara mendesentralisasikan wewenang.
- Lembaga terdesentralisasi jauh lebih efektif daripada yang tersentralisasi. Para pekerja di *lini* depan adalah yang paling dekat dengan masalah dan peluang. Mereka tau apa yang sebenarnya terjadi, jam demi jam dan hari demi hari. Tidak jarang pekerja dapat menciptakan solusi terbaik, jika hal ini mendapat dukungan dari pemimpin organisasi.

- Lembaga yang terdesentralisasi akan jauh lebih inovatif daripada yang tersentralisasi, yang sering terjadi adalah inovasi muncul karena gagasan yang baik berkembang dari karyawan yang benar-benar melaksanakan pekerjaan dan berhubungan dengan pelanggan.
- Lembaga yang terdesentralisasi biasanya menghasilkan semangat kerja yang lebih tinggi, lebih banyak komitmen, dan lebih besar dari sisi produktivitas. Apabila pemimpin memberi kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan penting, hal itu dijadikan pertanda bahwa mereka menghargai karyawan.

Organisasi yang mendesentralisasikan wewenang mendapati bahwa mereka harus menyatakan misi mereka, dan melakukan pengukuran hasil. Salah satu yang dilakukan pemerintah adalah mengubah sistem dari hierarki menuju sistem partisipasi dan tim kerja.

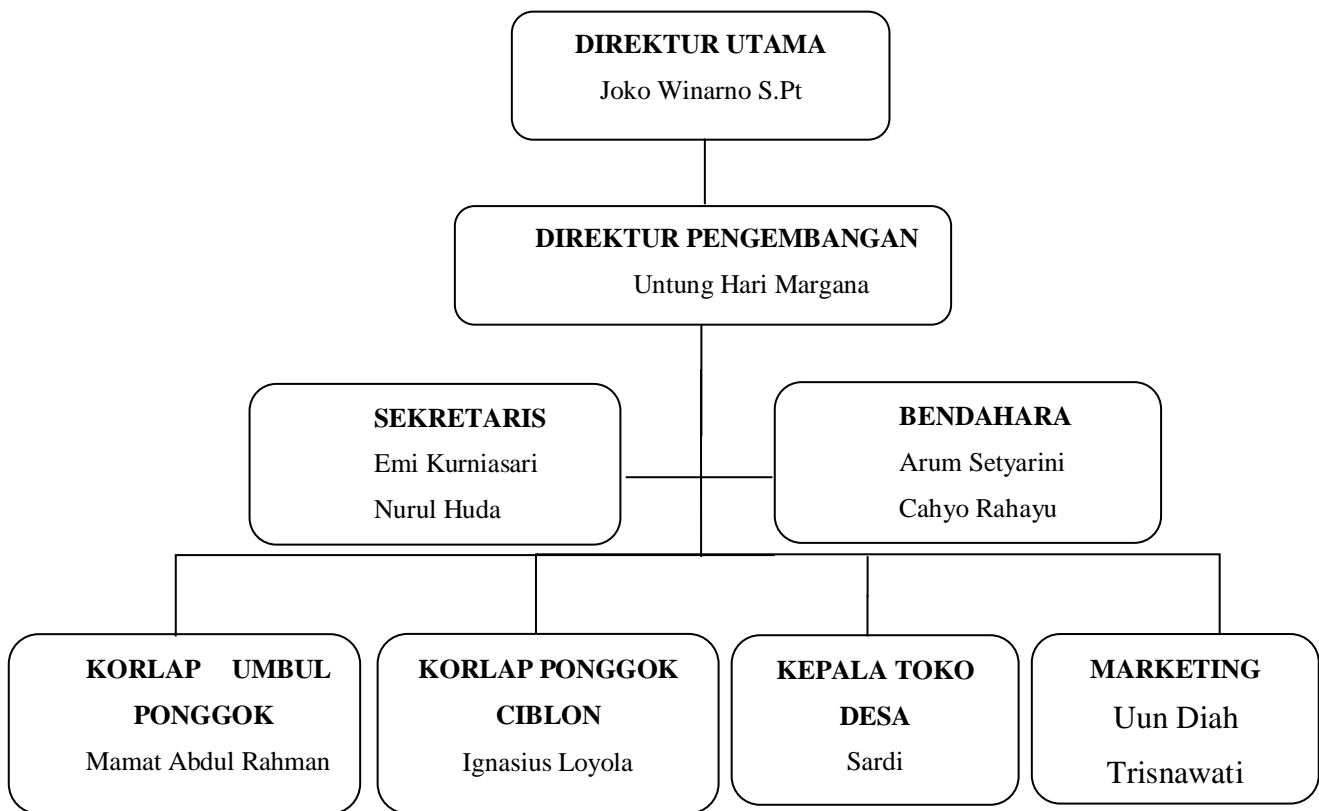
Manajemen partisipasi adalah salah satu cara untuk mendesentralisasi organisasi publik. Manajemen partisipatif berjalan dengan baik dalam organisasi publik yang entrepreneurial. Setiap kali menjumpai organisasi partisipatif, maka kita akan menemukan organisasi tim kerja. Konsep ini selaras dengan sistem dari BUM Desa Tirta Mandiri.



Sumber: Data BUM Desa Tirta Mandiri, 2017

Gambar 4.24 Struktur Organisasi BUM Desa Tirta Mandiri

Posisi kepala desa Junaedhi Mulyono di BUM Desa Tirta Mandiri adalah sebagai penasehat untuk pengelola, sedangkan kinerja pengelola diawasi oleh Badan Pengawas sebanyak 5 orang pengawas. Pengawasan juga mengawasi penasehat dan penasehat dapat menjadi salah satu *controlling* baik bagi pengelola maupun bagi pengawasan. Hingga hubungan antara penasehat, pengelola dan pengawasan tidak terputus atau saling menjaga satu sama lain.



Sumber: Data BUM Desa Tirta Mandiri, 2018

Gambar 4.25 Struktur Pengelola BUM Desa Tirta Mandiri

Setiap orang bertanggung jawab untuk tugas dan fungsinya masing-masing.

Hal ini juga sama dengan penuturan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

“Setiap tugas sudah menjadi wewenang dari tiap orang masing-masing sesuai dengan porsinya. Contohnya saya selaku sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri yang menggantikan Bapak Direktur BUM Desa selagi bapak Direktur tidak sedang ditempat, juga menggantikan beliau untuk beberapa urusan yang melibatkan BUM Desa Tirta Mandiri.”

Artinya ketika seseorang dapat menyelesaikan masalah pada kasus tertentu, hal itu diizinkan oleh pihak BUM Desa sendiri, tetapi harus di sesuaikan dengan kemampuan dan kepercayaan pihak BUM Desa dalam memberikan wewenang tersebut. Hal ini juga di dukung dari pernyataan Koordinator Lapangan Unit Usaha Umbul Ponggok:

“Kami di izinkan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di lapangan, hal ini sudah menjadi wewenang kami. Contoh terkait aktivitas lapangan, saya penanggungjawabnya, semisal pengunjung seketika membutuhkan pertolongan pertama (rescue), kami punya tim rescue. Hal-hal yang sudah menjadi tanggungjawab kami di lapangan yang mencoba mencari solusi untuk memecahkan hal tersebut. Kecuali hal-hal yang memerlukan kebijakan atasan, maka kami akan melaporkan ke pihak kantor untuk ditindak lanjuti. Hal ini seperti penambahan lahan parkir, yang kini sedang di rancang oleh pihak BUM Desa Tirta Mandiri”.

Faktor pendorong dan penghambat dari konsep BUM Desa bersifat desentralisasi agar dapat maupun sulit untuk di realisasi secara sempurna di dalam BUM Desa Tirta Mandiri adalah kemampuan dan kesiapan dari sumber daya manusia. Kemampuan seseorang dalam menentukan atau membuat keputusan secara cermat adalah kemampuan yang akan membantu dalam mewujudkan sistem berbasis desentralisasi ini, tetapi bila seseorang tidak memiliki kemampuan untuk hal tersebut, sistem desentralisasi tidak akan berhasil dan berjalan dengan baik.

10. Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) yang berorientasi pasar

Pemerintah mampu mendongkrak sebuah perubahan melalui aspek pasar. Pemerintah harus mampu merespon perubahan lingkungan, tidak mengontrol lingkungan tetapi lebih kepada strategi yang inovatif dengan tujuan membentuk lingkungan yang dapat memungkinkan kekuatan pasar berlaku. Pemerintah sangat diharapkan dapat membentuk kondisi pasar yang strategis atau membentuk lingkungan sehingga pasar dapat beroperasi dengan efisien juga menjamin kualitas hidup dan kesempatan ekonomi yang sama.

Bila pemerintah Desa Ponggok dapat menciptakan pasar, tidak berarti pemerintah Desa Ponggok telah memenuhi permintaan pasar. Tawaran pemerintah desa melalui BUM Desa Tirta Mandiri adalah hanya sebatas apa yang desa miliki. Seperti penuturan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri:

“Awalnya kami tidak melihat atau fokus pada permintaan pasar atau trend di pasar tentang pariwisata kala itu. Kami hanya menawarkan apa yang kami punya, yaitu umbul dan kekayaan sumber mata air di Desa Ponggok, hanya saja kami inisiasikan untuk berinovasi sesuai dengan perkembangan sosial media yaitu foto dalam air”.

Osborne dan Gaebler (1992) menyadari bahwa dalam kenyataan bahwa tidak ada yang disebut dengan pasar bebas, jika yang dimaksudkan adalah pasar yang bebas dari intervensi dari pemerintah. Semua pasar yang sah dibentuk dengan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Satu-satunya pasar yang bebas dari peraturan pemerintah adalah pasar gelap karena pasar gelap beroperasi di luar otoritas pemerintah.

Pemerintah Desa Ponggok dalam memanfaatkan bonus demografi yang ada di Desa Ponggok, berupaya menciptakan dengan melihat potensi umbul (mata air) yang melimpah di Desa Ponggok menjadikan desa berinisiatif untuk menjadikan Desa Ponggok sebagai desa pariwisata. Seperti penuturan dari Sekretaris BUM Desa Tirta Mandiri, bahwa:

“Kami tidak mengikuti tren pasar, hanya kami berupaya memanfaatkan sumber daya alam yang kami punya, untuk menciptakan unit usaha bagi masyarakat, agar masyarakat dapat mandiri.”

Artinya pemerintah Desa Ponggok melalui BUM Desa Tirta Mandiri fokus terhadap optimalisasi pengembangan pada usaha yang sudah di bangun. Memanfaatkan bonus demografi Desa Ponggok sebagai penawaran yang diberikan kepada masyarakat. Secara tidak langsung BUM Desa Tirta Mandiri memiliki jiwa kompetitif yang telah terbangun. Adanya inovasi-inovasi baru dalam memenuhi kepuasan pelanggan juga menjadikan BUM Desa Tirta mandiri mulai mengikuti *trend* dalam sektor pariwisata.

Mekanisme pasar mempunyai banyak keunggulan dibandingkan mekanisme administratif. Adanya mekanisme pasar menghadirkan kompetitif, mendukung pelanggan untuk membuat pilihan dan mengaitkan sumber daya secara langsung kepada hasil. Pasar juga memberi respon terhadap perubahan yang cepat dengan segera. Restrukturisasi pasar memungkinkan pemerintah untuk mencapai skala yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah-masalah serius.

Pemerintah memiliki program kerja, dalam menjalankan program ada kesulitan pemerintah berdasarkan program. Kata program tentu saja mencakup banyak hal. Banyak program sebenarnya merupakan mekanisme pasar. Tetapi mayoritas merupakan mekanisme administrasi.

Mengkritik program bukan berarti bersikukuh bahwa pasar selalu lebih baik. Beberapa pasar sangat rusak. Hal ini terjadi ketika sejumlah perusahaan kecil mendominasi suatu pasar, kompetisi yang sesungguhnya sering lenyap. Agar bekerja lebih efektif dan adil, pasar membutuhkan sejumlah unsur, yang diuraikan oleh Osborne dan Gaebler (1992) yaitu:

- a. Penawaran: adanya penawaran yang memadai.
- b. Permintaan: pelanggan harus mempunyai daya beli yang cukup untuk membeli produk atau jasa, juga memiliki keinginan untuk menggunakan daya beli tersebut.
- c. Aksesibilitas: penjual harus mudah di akses oleh pembeli.
- d. Informasi: pelanggan harus memiliki informasi yang jelas dan cukup mengenai harga, kualitas, dan resiko suatu produk atau jasa.
- e. Peraturan: biasanya peraturan ditetapkan melalui pemerintah.
- f. Penjagaan: adanya pengawasan dalam pasar.

Pemerintah Desa Ponggok melalui BUM Desa Tirta Mandiri secara tidak langsung telah menciptakan pasar. Hal ini dibuktikan dengan adanya penawaran yang di tawarkan oleh BUM Desa Tirta Mandiri yaitu desa pariwisata. Pemerintah desa melihat adanya kebutuhan berwisata yang dimiliki masyarakat. Dengan adanya bonus demografi desa klaten yaitu melimpahnya sumber mata air, maka dimanfaatkan pemerintah desa untuk memenuhi permintaan pariwisata air.

Pemerintah desa juga menjamin aksesibilitas untuk pelanggan dapat menjangkau desa pariwisata ponggok, didukung dengan masifnya informasi desa wisata. Pemerintah desa juga sudah mengatur peraturan dan pengawasan untuk proses pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri.

Faktor pendorong terciptanya BUM Desa berorientasi pasar dalam lingkungan BUM Desa Tirta Mandiri adalah dengan adanya semangat pemerintah desa dan BUM Desa untuk menciptakan poros inklusi keungan di desa ponggok, selain itu juga di dukung dengan semangat masyarakat untuk memilih berwirausaha untuk memenuhi kebutuhan ekonominya.