

**TATA KELOLA BADAN USAHA MILIK DESA (BUM DESA) DALAM
PERSPEKTIF *REINVENTING GOVERNMENT***

(Studi BUM Desa Tirta Mandiri, Desa Ponggok, Klaten, Jawa Tengah)

Faradillah Hasan

Frdillah.hsn@gmail.com

Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

ABSTRACT

Indonesian Law Number 23 Year 2014 regarding Regional Government contains regulations concerning village decentralization to carry out villages development in accordance with their respective potential. Based on these regulations, each village has a big role in achieving village development goals. Therefore the establishment of BUM Desa is the right way to build a tradition of democracy in the village to achieve a higher economic degree of rural communities in achieving prosperity for the village community.

The main idea in this thesis is how the public sector, especially the BUM Desa of the Tirta Mandiri, Ponggok Village, run its institutions more competitively, effectively and efficiently through the ten principles of Reinventing Government. This thesis uses an exploratory qualitative approach. Provided by several informants, including the Finance Chief, Secretary and Person in charge of BUM Tirta Mandiri Village and the Ponggok Village Community. Data collection techniques conducted by the researcher are interviews, observation and literature review. Data analysis method used is a descriptive method. The collected data is then analyzed using the interactive analysis method of Miles and Huberman which consists of four stages, namely: data collection (data collecting), data reduction (data reduction), data presentation (data display), and conclusion.

Based on the results of this thesis, it was found that the 10 principles initiated by Osborne and Gaebler underlie the success in the management of BUM Desa Tirta Mandiri in Ponggok Village, Klaten, Central Java.

Key words: *Governance, Village, BUM Desa, Reinventing Government*

Pendahuluan

Latar Belakang

Peran Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) dapat menjadi salah satu entitas yang sangat vital bagi suatu desa. Tidak hanya karena pendapatannya secara langsung, namun juga hal-hal turunan lain seperti pemberdayaan masyarakat desa, memberikan lapangan pekerjaan, bahkan membuka keran-keran ide kreatif lain. Di satu sisi BUM Desa dapat dipandang sebagai motor yang menggerakkan ekonomi desa dengan mendapat keuntungan dari hasil usaha (Pascal, 2016:2). Secara bersamaan peran BUM Desa dapat juga dipandang sebagai pembuka ide kreatif. Sebagai contoh, suatu desa memiliki BUM Desa yang bergerak pada sektor perikanan, maka masyarakat di desa tersebut dapat membuka usaha baru yaitu warung makan yang menyediakan menu ikan atau bisa juga masyarakat membuka usaha industri kreatif seperti pengolahan ikan menjadi produk lain yang dapat dipasarkan ke luar daerah. Sehingga BUM Desa dipercaya menjadi salah satu alternatif untuk memperbesar atau memperbaiki kondisi finansial desa dalam rangka pembangunan desa.

Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri berada di wilayah Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. BUM Desa Tirta Mandiri berdiri pada tanggal 15 Desember 2009 berdasarkan Peraturan Desa No 6 Tahun 2009. Payung hukum yang menaungi BUM Desa ini adalah Undang-Undang Nomor 8 Tahun

2005. BUM Desa Tirta Mandiri memiliki tiga unit usaha yaitu; *Pertama*, Ponggok Ciblon, merupakan unit wisata desa baru yang mulai dikembangkan pada September 2016. Dari wahana air yang sekarang telah ada yaitu kolam renang anak dan dewasa, dilengkapi resto warung apung, waduk Galau sebagai tempat pemancingan. *Kedua*, Toko Desa “Sumber Panguripan” unit usaha ini dirintis sejak bulan Juli 2016 menjual barang-barang kebutuhan rumah tangga dan bekerjasama dengan Perum Bulog yaitu dengan menjadi agen Rumah Pangan Kita (KPK) guna menstabilkan harga pangan. *Ketiga*, Umbul Ponggok, yang merupakan sebuah kolam alami yang dikembangkan menjadi wisata snorkling yang terkenal di Klaten. Salah satu hal yang menjadi minat wisatawan saat berada di Umbul Ponggok adalah melakukan sesi pemotretan di dalam air (<http://bumdestirtamandiri.co.id>).

Telah banyak prestasi yang diraih oleh Desa Ponggok melalui BUM Desa Tirta Mandiri. Bahkan pejabat-pejabat dari kabupaten, provinsi dan kementerian memberi apresiasi pada kinerja BUM Desa Tirta Mandiri. Mendes Eko Putro bahkan menyatakan terkejut mendengar ada sebuah Badan Usaha Milik Desa yang mampu meraup laba yang begitu besar. Eko Putro meyakinkan bahwa BUM Desa Tirta Mandiri akan dijadikan sebagai percontohan untuk usaha sejenis di seluruh Indonesia. Alokasi laba BUM Desa Tirta Mandiri telah digunakan untuk membiayai pelaksanaan program-program unggulan desa seperti bantuan dana pendidikan dan jaminan kesehatan. Bentuk bantuan langsung dalam bentuk uang saku kepada mahasiswa dengan total nilai Rp 300.000/bulan dengan penerima sebanyak 60 mahasiswa (Junaedi Mulyono, 2016), pemerintah desa juga memberikan jaminan kesehatan desa (jamkesdes) bagi warga yang belum

mendapat jaminan kesehatan nasional dan jaminan kesehatan daerah (<http://youtu.be/NajwaShihab>).

Dengan melihat keunikan temuan diatas maka dalam penelitian mencoba untuk mengidentifikasi pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri melalui perspektif *reinventing government* diadopsi dari pemikiran Osborne dan Gaebler (1999, 29-243). Mengingat gagasan utama dalam *reinventing government* adalah mewirauahakan birokrasi sehingga sektor publik menjalankan roda organisasinya lebih kompetitif serta efektif dan efisien diimbangi dengan inovasi-inovasi yang apik. Berbagai usaha yang dilakukan oleh pihak BUM Desa Tirta Mandiri untuk menstimulasi inovasi sektor publik yang didasarkan pada 10 prinsip *reinventing government*.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah;

1. Bagaimana tata kelola BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok Kabupaten Klaten dalam perspektif *reinventing government* ?
2. Bagaimana faktor pendorong atau penghambat pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok Kabupaten Klaten ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian adalah;

1. Mendeskripsikan upaya BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok Kabupaten Klaten dalam mengelola organisasinya.

2. Mengetahui tata kelola BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok Kabupaten Klaten dalam perspektif *reinventing government*.
3. Mengetahui faktor pendorong atau penghambat pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri di Desa Ponggok Kabupaten Klaten.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah;

1. Manfaat teoritis

Untuk mengembangkan kajian tentang pengelolaan Badan Usaha Milik Desa berbasis *reinventing government*.

2. Manfaat Praktis

Sebagai rujukan perbaikan kualitas pelayanan pemerintah kedepannya dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa. Selain itu, sebagai bahan referensi untuk penelitian administrasi publik dan tata kelola pemerintahan desa.

Tinjauan Pustaka

Penelitian Terdahulu

Beberapa Penelitian telah dilakukan pada masa-masa sebelumnya. Salah satunya adalah penelitian dari Dewi (2017) yang berjudul "*Dampak Pengembangan Obyek Wisata Umbul Ponggok Terhadap Perekonomian Masyarakat Desa Ponggok*". Dalam penelitian tersebut diutarakan apa dan seberapa jauh pengembangan Umbul Ponggok sebagai kawasan wisata dapat memberikan dampak terhadap perekonomian masyarakat. Kendati mengambil daerah yang sama, Adhelia Shinta lebih memaparkan bagaimana pembangunan salah satu sektor wisata di Desa Ponggok yaitu Umbul Ponggok memberikan dampak terhadap perekonomian masyarakat. Sedangkan penelitian ini akan

menganalisis tidak hanya Umbul Pongkok namun seluruh Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri sebagai suatu entitas kuat melalui pendekatan *reinventing government*.

Tata Kelola

Tata kelola (*governance*) pada hakikatnya sangat sulit untuk dilepaskan dari prinsip-prinsip penyelenggaraan tata kelola yang baik (*good governance*), dimana indikatornya yakni partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas sebagai unsur yang utama. Konsep tata kelola atau *governance* bila hanya dapat diwujudkan dalam *institutional-formal* negara dan birokrasi, maka sekiranya istilah *governance* meliputi proses dinamis birokrasi pemerintah, hubungan antar institusi, sektor publik, masyarakat sipil serta inisiatif swasta (Prasojo & Kurniawan, 2008:4). Terminologi atas *good governance* hingga saat ini memang belum begitu baku dalam artian untuk definisi dari istilah tata kelola saat ini adalah beragam, hal ini bergantung kepada bagaimana keadaan dari lingkungan, struktural, budaya, juga kerangka hukum yang ada. Standar dalam mendefinisikan tata telola sebagai suatu kombinasi struktur dan proses yang telah ditetapkan untuk kemudian dapat menginformasikan, mengarahkan, mengelola, dan memantau setiap kegiatan organisasi dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (<http://www.mongabay.co.id>).

Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa)

Badan Usaha Milik Desa merupakan institusi yang dibentuk oleh pemerintah desa serta masyarakat mengelola institusi tersebut berdasarkan kebutuhan dan ekonomi desa (Pascal, 2016:20). BUM Desa dibentuk

berlandaskan atas peraturan perundang-undang yang berlaku atas kesepakatan antar masyarakat desa. Menurut Agunggunanto, *et al* (2016:69) BUM Desa memiliki fungsi sebagai lembaga komersial yang bertujuan untuk mencari keuntungan dan lembaga sosial melalui kontribusi penyediaan pelayanan sosial yang berpihak pada kepentingan masyarakat. BUM Desa dalam berbagai literatur selalu digadang-gadang menjadi kekuatan utama ekonomi desa. BUM Desa menjadi suatu unit usaha yang menali kerjasama antar pemerintah desa, pemerintah daerah, swasta dan lembaga donor dalam skala yang lebih besar (Pascal, 2016:4). Terdapat berbagai jenis Badan Usaha Milik Desa menurut usahanya, yaitu sebagai berikut:

1. *Serving*, BUM Desa menjalankan bisnis sosial yang melakukan playanan kepada masyarakat meski tanpa profit yang besar.
2. *Banking*, BUM Desa menjalankan “bisnis uang” untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.
3. *Renting*, BUM Desa menjalankan bisnis penyewaan untuk kebutuhan masyarakat setempat.
4. *Brokering*, BUM Desa menjadi lembaga perantara yang menghubungkan suatu komoditas dengan pasar. Desa mendirikan pasar desa, jasa pembayaran listrik, dan lain-lain.
5. *Trading*, BUM Desa menjalankan bisnis yang berproduksi dan/atau berdagang barang-barang tertentu untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya walaupun pasar sebenarnya lebih luas.
6. *Holding*, BUM Desa sebagai usaha bersama atau sebagai induk dari unit-unit yang berdiri sendiri.

Ciri utama BUM Desa yang membedakan lembaga komersial lain (PKDSP, 2007:4-5) adalah; 1) Badan usaha merupakan milik desa dan pengelolaannya dilakukan secara bersama-sama; 2) Modal usaha sebesar 51% berasal dari dana desa dan 49% berasal dari dana masyarakat; 3) Operalisasi dilakukan berdasarkan pada falsafah bisnis berbasis budaya lokal; 4) Potensi yang dimiliki desa dan hasil informasi pasar yang tersedia menjadi dasar untuk menjalankan bidang usaha; 5) Laba yang diperoleh BUMDes dipergunakan untuk upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat berdasarkan peraturan yang telah disusun; 6) Fasilitas ditunjang oleh Pemerintah Provinsi, Kabupaten, dan Pemerintah desa; dan 7) Pelaksanaan operasionalisasi BUMDes diawasi secara bersama oleh Pemerintah Desa, BPD beserta anggota.

Reinventing Government

Gagasan *Reinventing Government* yang dicetuskan oleh David Osborne dan Ted Gaebler adalah gagasan yang mengkritisi dan memperbaiki konsep-konsep dan teori-teori klasik tersebut untuk optimalisasi pelayanan publik birokrasi (Wijayanto, Suryono & Sukanto, 2013:1169). Gagasan ini muncul sebagai respon atas buruknya pelayanan publik yang terjadi di pemerintahan Amerika sehingga timbul krisis kepercayaan terhadap pemerintah. Mulai tahun 1992 Ilmu Administrasi Publik mengenalkan paradigma baru *Reinventing Government* (Osborne dan Gaebler, 1992) walaupun sebelumnya telah muncul *New Public Management* (Hood, 1991) dan *Post-bureaucratic Paradigm* (Barzeley, 1992) (Octastefan & Adhyatma, 2015:6).

Gagasan-gagasan baru pelayanan publik Osborne dan Gaebler (2015, h.29-343) tertuang dalam buku dan pandangannya berjudul *Reinventing Government*

melalui buku tersebut Osborne dan Gaebler berupaya menyuguhkan transformasi semangat wirausaha dalam sektor publik (mewirausahakan birokrasi) yang mana mencakup 10 prinsip antara lain:

1. *Pemerintah katalis*: pemerintah lebih diharapkan berperan sebagai katalisator dan bukan sebagai pemain di pasar.
2. *Pemerintahan milik masyarakat*: memberdayakan masyarakat daripada melayani. Pemerintah diharapkan memberikan sebagian wewenangnya kepada lembaga-lembaga sosial ekonomi bahkan masyarakat untuk menjalankan kehidupan ekonomi dan sosial sendiri.
3. *Pemerintahan yang kompetitif*: pemerintah diharapkan menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan. Dengan kompetisi, banyak pelayanan publik yang dapat ditingkatkan kualitasnya tanpa harus memperbesar biaya.
4. *Pemerintahan yang digerakkan oleh misi*: kegiatan pemerintahan tidak lagi digerakkan oleh peraturan namun pada misi yang hendak dicapai.
5. *Pemerintahan yang berorientasi hasil*: pemerintah membiayai *outcome* dan bukan *Output* dan masukan.
6. *Pemerintahan yang berorientasi pelanggan*: pemerintah lebih memenuhi kebutuhan pelanggan dan bukan birokrasi.
7. *Pemerintahan wirausaha*: menghasilkan ketimbang membelanjakan.
8. *Pemerintahan antisipatif*: mencegah daripada mengobati. Pemerintah wirausaha tidak reaktif tetapi proaktif. Ia tidak hanya mencoba untuk mencegah masalah, tetapi juga berupaya keras untuk mengantisipasi masa depan. Ia menggunakan perencanaan strategis untuk menciptakan visi.

9. *Pemerintah desentralisasi*: pemerintah mendesentralisasikan organisasi publik ke dalam manajemen partisipatif. Dari hierarki menuju partisipatif dan tim kerja.
10. *Pemerintah berorientasi pasar*: mendongkrak perubahan melalui pasar. Mengadakan perubahan dengan mekanisme pasar (sistem insentif) dan bukan dengan mekanisme administratif (sistem prosedur dan pemaksaan).

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan jenis penelitian bersifat deskriptif eksploratif. Sehubungan dengan hal itu maka penelitian kualitatif sangat cocok dipakai mengingat dalam penelitian ini lebih banyak menggambarkan fenomena tata kelola pelayanan publik, peran organisasi (komunitas), pergerakan sosial atau hubungan timbal balik. Menurut Arikunto (1991:195) penelitian deskriptif eksploratif bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau status fenomena. Dalam hal ini peneliti mencoba untuk menjabarkan hal-hal yang berhubungan dengan keadaan sesuatu.

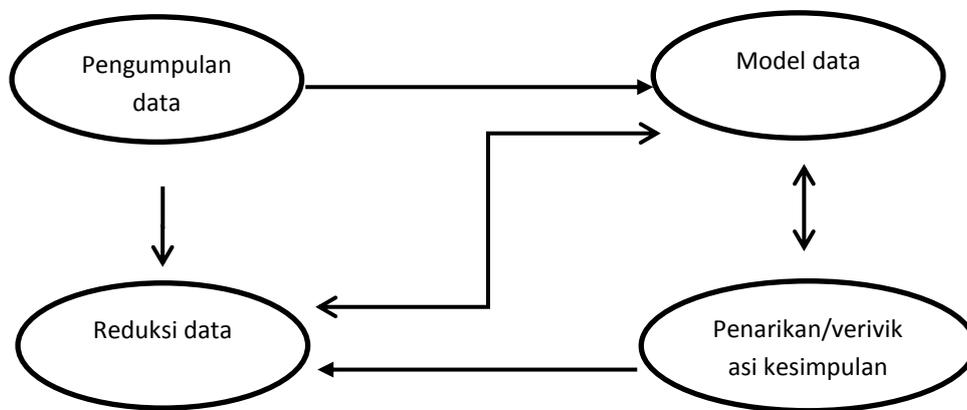
Teknik Pengumpulan Data

Sumber utama data didapat mengacu pada tiga sumber komponen yang dikerjakan secara beruntun, diawali dengan tinjauan pustaka, observasi dan kemudian dilanjutkan dengan wawancara. Tinjauan pustaka pada umumnya didapat pada material yang terbagi menjadi dua yaitu offline berupa buku, jurnal dan tulisan lainnya serta online material berupa website dan sejenisnya. Dilanjutkan dengan observasi secara informal terstruktur pada BUMDes Tirta Mandiri beserta unit usaha. Diakhiri dengan pengumpulan data dari informan

dengan teknik penelitian yang dilakukan dalam bentuk (*direct interview*) atau interview langsung untuk mendapatkan informasi secara kongkrit dan mendetail mengenai tata kelola BUMDes Tirta Mandiri dalam perspektif *Reinventing Government*.

Teknik Analisa Data

Teknik analisis data adalah proses kategori urusan data, mengorganisasikannya kedalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar (Moleong, 2012:280). Dalam hal penelitian ini teknik analisa melalui pendekatan kualitatif sebagaimana yang digagas oleh Miles dan Huberman dengan juga memperhitungkan pendekatan lain yang relevan seperti *Grounded Teory*. Secara sederhana model Miles dan Huberman dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model interaktif dalam analisis data

Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode analisis interaktif Miles and Huberman yang terdiri dari empat tahap, yaitu: pengumpulan data (*data collecting*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan menarik kesimpulan (*conclusion*). Selama berlangsungnya

penelitian ini tidak mengabaikan verifikasi. Verifikasi berarti mempertanyakan kembali alur cerita dalam pikiran, suatu tinjauan ulang pada catatan lapangan terkait data, kesimpulan dan seperangkat data temuan lapangan lainnya.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini berada di BUMDesa Tirta Mandiri Jl. Delanggu-Polanharjo, Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Dengan informan yaitu Kepala Desa Ponggok, Sekretaris Desa, Kepala Urusan Pemerintahan, Pengelola BUMDES dan masyarakat desa Ponggok. Serta untuk memberikan informasi tambahan akan mempertimbangkan informan pengunjung dan wisatawan yang sedang berada disalah satu unit usaha di BUMDesa Tirta Mandiri. Dengan demikian peneliti menggambarkan karakteristik dari objek yang akan diperiksa untuk mendapatkan hasil yang faktual dan sistematis.

SIMPULAN

Dari berbagai hasil temuan terkait tata kelola Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Tirta Mandiri maka dapat diambil kesimpulan untuk menjelaskan Tata Kelola Badan Usaha Milik Desa (BUM Desa) Dalam Perspektif *Reinventing Government* dan analisis faktor pendorong atau penghambat di BUM Desa Tirta Mandiri, Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah:

1. BUM Desa yang Katalis

Melalui identifikasi terkait pemerintahan yang katalis baik dari pemerintah Desa Ponggok maupun dari BUM Desa Tirta Mandiri memberikan gambaran bahwa adanya upaya untuk mengarahkan dibandingkan melayani. Pemerintah Desa mengarahkan BUM Desa Tirta Mandiri dengan susunan strategis struktur organisasi pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri. Sedangkan BUM Desa Tirta Mandiri mengarahkan dengan membuka kesempatan kepada masyarakat untuk berupaya memenuhi kebutuhan ekonomi secara mandiri.

2. BUM Desa Milik Masyarakat

BUM Desa Tirta Mandiri merupakan BUM Desa yang berorientasi bahwa apapun yang dilakukan oleh BUM Desa adalah dari masyarakat dan untuk masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan keterlibatan masyarakat Desa Ponggok dalam pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri. Keterlibatan masyarakat Desa Ponggok adalah dari Sumber Daya Manusia (SDM) hingga keterlibatan dalam investasi di BUM Desa Tirta Mandiri.

3. BUM Desa Bersifat Kompetitif

Pemasukan terbesar BUM Desa Tirta Mandiri adalah dari sektor pariwisata yaitu Umbul Ponggok. Walaupun BUM Desa Tirta Mandiri awalnya bergerak berdasarkan inisiasi hanya untuk mengembangkan potensi alam yang dimiliki Desa Ponggok, namun Desa Ponggok secara tidak langsung menjadikan BUM Desa Tirta Mandiri yang bersifat kompetitif. Salah satu faktor pendorong adalah bahwa pemerintah desa mengembangkan unit usaha selain BUM Desa Tirta Mandiri dalam menambah APB Desa. Hal tersebut yang menjadikan BUM Desa Tirta

Mandiri, selain berupaya mempertahankan pendapatan, juga secara tidak langsung menjadi Badan Usaha yang harus bersaing pada bidangnya, seperti di sektor pariwisata.

4. BUM Desa Berorientasi Misi

Osborne dan Gaebler menjadikan sistem *Expenditure Control Budget* (Anggaran Pengendalian Belanja) sebagai sistem anggaran yang tepat dalam pencapaian misi suatu organisasi, yaitu sistem perencanaan anggaran di awal kemudian akan di anggarka sesuai keperluan guna mencapai misi organisasi. Sistem anggaran ini juga di terapkan oleh BUM Desa Tirta Mandiri, walau tidak ada penamaan khusus untuk sistem anggaran di BUM Desa Tirta Mandiri.

5. BUM Desa Berorientasi Hasil

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 hal tersebut. Evaluasi dan apresiasi di lakukan oleh BUM Desa Tirta Mandiri guna mengetahui kinerja karyawan dan memberikan apresiasi untuk setiap kinerja.

6. BUM Desa Berorientasi Pelanggan

BUM Desa Tirta Mandiri perlahan-lahan dalam pengembangannya mulai melirik kemauan pelanggan atau mulai responsif terhadap kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi. Fasilitas yang memadai mulai di optimalkan sejalan dengan perkembangan masing-masing unit usaha di

BUM Desa Tirta Mandiri. Walaupun secara kinerja, unit usaha Umbul Pongkok lebih masif dalam memenuhi kebutuhan pengunjung.

7. BUM Desa Bersifat Wirausahawan

“Membelanjakan untuk menabung atau investasi untuk mendapatkan hasil”, begitulah karakteristik yang dilihat pada pemerintah wirausaha. BUM Desa Tirta Mandiri menjadikan bisnis sebagai operasional utama, dengan melakukan investasi untuk mendapatkan hasil.

8. BUM Desa yang Antisipatif

Dalam Pemerintahan yang Antisipatif, Osborne dan Gaebler menggagas perencanaan strategis yaitu cara untuk mengantisipasi masa depan, atau cara lain untuk membuat keputusan berdasarkan pandangan kedepan. 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, yang di implementasikan dalam pelatihan-pelatihan terhadap karyawan sesuai dengan kebutuhan di masing-masing area kerja.

9. BUM Desa Berbasis Desentralisasi

BUM Desa Tirta Mandiri selain mendesentralisasikan wewenang juga memberikan pemahaman misi, dan melakukan pengukuran hasil kepada karyawan. Salah satunya adalah menggunakan sistem dari hierarki menuju sistem partisipasi dan tim kerja. BUM Desa Tirta Mandiri menerapkan sistem pola koordinasi berdasarkan struktur organisasi yang dirancang.

10. BUM Desa Berorientasi Pasar

Pemerintah Desa Ponggok melalui BUM Desa Tirta Mandiri secara tidak langsung telah menciptakan pasar, juga upaya mengoptimalkannya. 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.

Sumber Daya Manusia adalah sebagai kunci dalam Faktor Pendorong dan penghambat dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri.

SARAN

1. Di harapkan untuk penelitian selanjutnya adalah membandingkan antara dua (2) instansi BUM Desa atau lebih terkait tata kelola. Hal ini agar dapat dibandingkan secara utuh perihal sistem tata kelola yang baik.
2. Penelitian selanjutnya akan lebih baik bila fokus pada satu (1) atau dua (2) dari sepuluh (10) gagasan yang ada di gagas oleh Osborne dan Gaebler. Hal ini dimaksudkan untuk mengecilkan lingkup penelitian, agar dapat lebih mendalam terkait analisis penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiputra, I. M. P., et al, 2018, "Transparency of local government in Indonesia", *Asian Journal of Accounting Research*, Vol. 3 Issue: 1, page.123-138.
- Agunggunanto, dkk., 2016, "Pengembangan Desa Mandiri Melalui Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)", *Jurnal Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.13 No.1, hal 67–81.
- Amzulian, R., 2017, Ketua Ombudsman RI tentang Pelayanan publik, <https://www.liputan6.com/citizen6/read/753723/buruknya-pelayanan-publik-di-indonesia>, diakses pada tanggal 01 Desember 2018 pk 20.30 WIB.
- Arianingrum, H. P., dan Satlita, L., n.d., "Kapasitas Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Dalam Pengelolaan Potensi Wisata Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten", hal 331–340.
- Barzelay, M., 1992, *Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in*.
- Blendermann, R. W., et al., 2004, "Is contracting out in new york city tinkering or reinventing government?", *Journal of Public Procurement*, Vol. 4 Issue: 1, page 67-83.
- Danaresa, W., 2017, *Strategi Pengembangan Badan Usaha Milik Desa Ponggok Tirta Mandiri Desa Ponggok Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah*, Universitas Diponegoro.
- Desa. Peraturan Desa No 6 Tahun 2009 tentang Pelaksanaan Fungsi Pengawasan BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten, Indonesia.
- Dewi, A. S., 2017, "Dampak Pengembangan Obyek Wisata Umbul Ponggok Terhadap Perekonomian Masyarakat Desa Ponggok", *Journal of Experimental Psychology: General*, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
- Dikopoulou, A., dan Mihiotis, A., 2012, "Kontribusi manajemen catatan untuk pemerintahan yang baik", *The TQM Journal*, Vol. 24 Issue: 2, hal 123-141.
- Dwiyanto, A., 2003, *Reformasi Tata Pemerintahan dan Otonomi Daerah di Indonesia*, Universitas Gadjah Mada.
- Efendi, A., 2005, *Revolusi Kecerdasan Abad 21*, Bandung, Alfabeta.
- Enquist, Bo., et al., 2011, "Contractual governance for public service value networks", *Journal of Service Management*, Vol. 22 Issue: 2, page.217-240.
- Garth and Heyer, 2011, "New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 34 Issue: 3,

page 419-433.

Hardiansyah, H., 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, Jakarta Selatan.

Indonesia. UU No.6 Tahun 2014 Tentang Desa.

Indonesia, R. UU Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintah Daerah, Indonesia.

Annibal, I., *et al.*, 2013, "Animating "bottom-up" sustainable strategies in village settings", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 33 Issue: 11/12, page 742-761.

Junaidi, M. 2016, Ketua Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri. http://koransindo.com/page/news/20160430/5/88/Desa_Ponggok_Bayari_BPJS_548_Warga, diakses dari [pada tanggal 30 November 2018 pk 20.00 WIB.](#)

Kein, A., 2000, Proses Pelaksanaan Dana Desa Di Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten. *Journal of Molecular Biology*, Vol.301 No. 5, hal 1163–1178.

Kellis, D. S., and Ran, B., 2015, "Effective leadership in managing NPM-based change in the public sector", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 28 Issue: 4, page 614-626.

Kevitt, D. M., 1998, *Managing Core Public Services*.

Kolopaking, M. K. dan L. M., 2018, "Partisipasi Pemuda Desa Dalam Perkembangan Usaha BUMDes "Tirta Mandiri" (Studi di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah", *Jurnal Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat*, Vol.2 No.1 hal 43–58.

Moleong, L. J., 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset.

Monfardini, P., 2010, "Accountability in the new public sector: a comparative case study", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23 Issue: 7, page 632-646.

Negara, L. A., Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2017, Pub. L. No. 24 (2017). Indonesia.

Negara, M. P. A. KEPMENPAN No. 63 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik (2003).

Nurhayati., 2018, "Peran Badan Usaha Milik Desa Tirta Mandiri Dalam Pemberdayaan Masyarakat Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah". Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa.

Octastefani, T., dan Kusuma, B. M. A., 2015, "Peran Pemerintah Kabupaten

Malang Dalam Meningkatkan Pembangunan Ekonomi Daerah Melalui Sektor Pariwisata", *JKMP*, Vol 3 hal 1–16.

Osborne, D., and Gaebler, T., 1999, *Reinventing Government*.

Panjaitan, R. B., dkk., 2019., "*The role of central government and local government and the moderating effect of good governance on forest fire policy in Indonesia*", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 26 Issue: 1, page 147-159.

Pembangunan, P. (Pusat K. D. S.), 2007. *Panduan Pendirian dan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*,. Universitas Brawijaya.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72. (2005). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005 Tentang Desa, 2005, 1–74.

Prasojo, E., dan Kurniawan, T., 2008, "Reformasi Birokrasi dan Good Government: Kasus Best Practice dari Sejumlah Daerah di Indonesia", dipresentasikan dalam *The 5th International Symposium of Journal Antropolgi Indonesia*.

Quinn, M., and Courtney, R., 2016, *The Public Sector as an Entrepreneur?*, in Joyce Liddle (ed.) *New Perspectives on Research, Policy & Practice in Public Entrepreneurship (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Volume 6)* Emerald Group Publishing Limited, page 127 – 146.

Rahardjo, & Ludigdo. (n.d.). Keberadaan BUMDES Sebagai Penguatan Ekonomi Desa. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, Vol.1 No. 6.

Ramadhani, A., 2017, "Keberadaan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah", Universitas Diponegoro.

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Ponggok, Tahun (2014-2019) (*RPJMDes*). Pemerintah Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah.

Ridwan, J., & Sudrajat, A., 2009, *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Nuansa.

Santoso, A. B., 2017, *Pemberdayaan Masyarakat Berbasis Aset*, UIN Sunan Kalijaga.

Sedarmayanti, 2010, *Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Birokrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan: Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik*, Bandung, PT Refika Aditama.

Soesanta, P. E., 2013, "Penanggulangan Kemiskinan melalui Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat (PNPM) Mandiri Perdesaan". *Jurnal Bina Praja*, Vol. 5 No.2 hal 73–78.

- Sofi, K., dan Mutiarin, D., 2016, "*Collaborative Governance* Dalam Perencanaan Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten Provinsi Jawa Tengah Tahun 2016.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kualitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung, CV Alfabeta, hal 1–4.
- Sujarweni, V. W., 2000. "Akuntansi Desa, dalam Penilaian Demokratisasi di Indonesia, Lembaga Internasional untuk Bantuan Demokrasi dan Pemilu (International IDEA)". <https://doi.org/10.1021/ol7029646>.
- Tratmono, A. S., Kepala Departemen Pengawasan Perbankan Syariah OJK, <https://www.cnbcindonesia.com>, diakses pada tanggal 01 Desember 2018 pk 20.00 WIB.
- Undang-Undang RI Nomor 25. (2009). Tentang Pelayanan Publik.
- Vereire, V., 2018, "Pengelolaan BUM Desa Tirta Mandiri Desa Ponggok, Kabupaten Klaten, Menurut Perda Kabupaten Klaten No 21 Tahun 2013 Tentang Pedoman Tatacara Pembentukan dan Pengelolaan BUMDes".
- Widjaja, 2003, *Pemerintahan Desa/Marga*, Jakarta, PT. Raja Grafindo Persada.
- Wijayanto, dan Heru, I., 2013, "Pengembangan Potensi Pariwisata dalam Perspektif Reinventing Government (Studi di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Lamongan)", *Jurnal Administrasi Publik*, Vol.1 No.6).
- Winarno, B., 2004, *Implementasi Konsep " Reinventing Government ."* *Order A Journal On The Theory Of Ordered Sets And Its Applications*, hal 1–24.
- Zakiyah, U., dan Idrus, I. A., 2017, *Strategy of Natural Resources Management of Ponggok Village. Ilmu Pengetahuan Alam, 2–Nomor 2*, 84–95.