

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bagian bab ini akan menjelaskan hasil dari penelitian *Smart Village Accountability: Studi Komparatif Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kabupaten Klaten dan BUMDes Giritama Desa Dlingo Kabupaten Bantul sebagai Income Generating* bagi Desa Tahun 2018. Berdasarkan teori Ellwood terdapat 4 dimensi penunjang akuntabilitas kepada publik, yaitu akuntabilitas kejujuran dan akuntabilitas hukum, akuntabilitas proses, akuntabilitas program, dan akuntabilitas kebijakan. Kemudian sebagai langkah untuk meningkatkan *income generating* desa, baik Desa Ponggok maupun Desa Dlingo memiliki caranya masing-masing untuk mensejahterahkan masyarakat dan menjadikan desa yang mandiri (*smart village*).

Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) Ponggok diketahui bahwa tujuan didirikannya BUMDes Tirta Mandiri adalah untuk mengurangi angka pengangguran, meningkatkan peluang usaha bagi masyarakat, membuka kesempatan masyarakat untuk berinvestasi, dan sebagai sumber Pendapatan Asli Desa (PADes). Sejarah panjang Desa Ponggok yang dahulu merupakan salah satu desa dengan predikat tertinggal memberikan motivasi untuk mengubah ketertinggalan menjadi unggul.

Selanjutnya tertulis dalam RPJMDes Dlingo, diketahui bahwa peran BUMDes Giritama berbeda dengan BUMDes Tirta Mandiri yang berada di Desa Ponggok. BUMDes Giritama berfungsi untuk membantu Pemerintah Desa Dlingo untuk mengembangkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dan menengah secara kondusif dan memberikan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) agar mampu berinovasi sehingga masyarakat dapat sejahtera dan memberikan peningkatan PADes. Untuk mengetahui pencapaian dari tujuan masing-masing BUMDes, berikut adalah hasil penelitian yang menjabarkan dari komparasi keduanya:

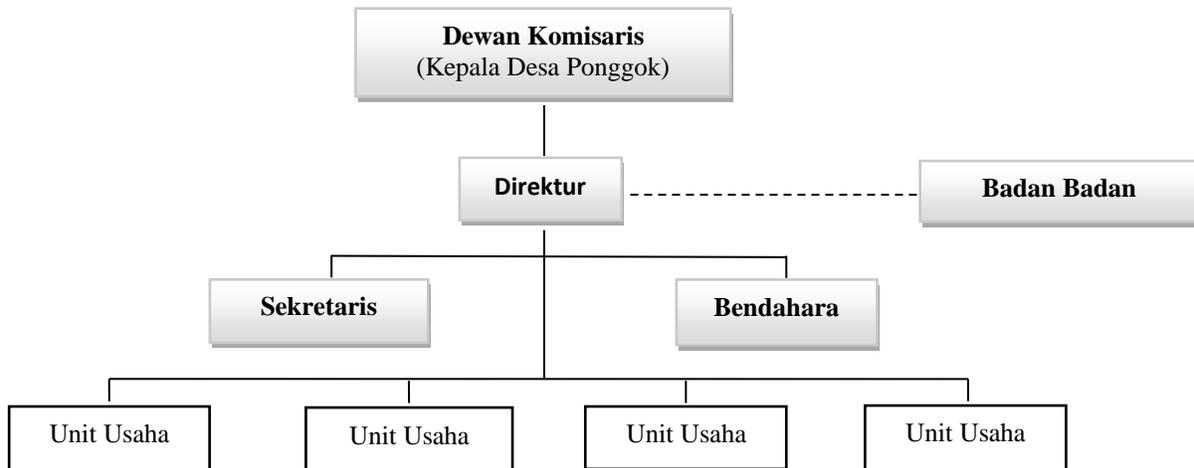
5.1 Akuntabilitas Kejujuran dan Akuntabilitas Hukum

5.1.1 Integritas oleh Pengelola BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Integritas Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dalam menanamkan aspek kejujuran dan ketersesuaian terhadap hukum yang berlaku adalah salah satunya dengan cara selalu berkoordinasi dengan Kepala Desa Ponggok. Pengelola BUMDes Tirta Mandiri terdiri dari Dewan Direksi dan Karyawan. Dewan Direksi BUMDes Tirta Mandiri yaitu terdiri dari Direktur, Sekretaris, dan Bendahara serta Karyawan sebagai pelaksana operasional unit usaha. Sebagai langkah untuk membentuk integritas Pengelola yaitu dengan diadakannya koordinasi antara Dewan Komisaris BUMDes Tirta Mandiri dan Kepala Desa Ponggok untuk melakukan rekrutmen Karyawan. Selanjutnya melakukan *capacity building* bagi Karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas Karyawan dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri.

Bagan 5.1
Struktur Organisasi BUMDes Tirta Mandiri



Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Rekrutmen Karyawan oleh Dewan Direksi BUMDes Tirta Mandiri dan Kepala Desa Ponggok yaitu dengan cara melalui tahapan seleksi dengan mencari Karyawan yang sesuai dengan kapasitas dan kemampuan. Hal ini dilakukan sebagai langkah utama dalam mencapai integritas dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri. Seleksi Karyawan yang dilakukan dikhususkan untuk warga Desa Ponggok dengan pola rekrutmen sesuai kesepakatan Dewan Direksi BUMDes Tirta Mandiri dan Dewan Komisaris yang dijabat oleh Kepala Desa Ponggok.

Sebagaimana yang disampaikan oleh Joko Winarno (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Untuk mencapai Karyawan yang memiliki integritas tinggi maka kami selalu melakukan rekrutmen bertahap. Setelah rekrutmen kami juga mengadakan *capacity building* bagi Karyawan yang paling penting adalah bagaimana cara menyampaikan capaian kami sehingga masyarakat luas mengetahui, ya dengan program-program.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 11.00 WIB).

Selanjutnya dalam menciptakan Pengelola yang berintegritas maka diadakan *capacity building* bagi Karyawan BUMDes Tirta Mandiri. *Capacity building* ditujukan kepada seluruh Karyawan BUMDes Tirta Mandiri secara bertahap yang bertujuan meningkatkan kualitas dan tanggungjawab terhadap tugasnya masing-masing. Kemudian langkah selanjutnya dalam meningkatkan integritas adalah dengan bertanggungjawab atas Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dalam bentuk program-program oleh Pemerintah Desa Ponggok kepada masyarakat.

Sebagaimana yang di sampaikan oleh salah satu masyarakat Desa Pongkok sekaligus Karyawan BUMDes Tirta Mandiri:

“Kesehatan di Desa Pongkok terjamin. Kami dibuatkan kartu berobat, kalau mau berobat gratis di puskesmas. Selain itu saya mewakili masyarakat sekaligus Karyawan BUMDes merasa sangat terbantu perekonomian keluarga saya. Setiap tahun pendapatan saya selalu cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan menjamin anak-anak dan istri saya.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 13.45 WIB).

Tabel 5.1
Integritas Pengelola BUMDes Tirta Mandiri

No.	Integritas Pengelola BUMDes Tirta Mandiri
1	Rekrutmen
2	<i>Capacity Building</i>
3	Akuntabilitas Publik

Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Pada dasarnya dapat diketahui bentuk integritas yang dilakukan oleh Pengelola BUMDes Tirta Mandiri terdapat 3 cara yaitu: (1) Rekrutmen; (2) *Capacity Building*; dan (3) Akuntabilitas Publik. Sebagai bentuk integritas oleh Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dengan melakukan rekrutmen Karyawan sesuai dengan kebutuhan melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan. Rekrutmen tersebut diharapkan menjadikan langkah awal untuk mendapatkan Karyawan yang berintegritas. Kemudian mengadakan *capacity building* bagi Karyawan untuk meningkatkan kualitas dan keahlian dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri. Terakhir yang dilakukan sebagai bentuk integritas adalah bertanggungjawab atas Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dalam bentuk pembiayaan terhadap program Desa Pongkok untuk kesejahteraan masyarakat.

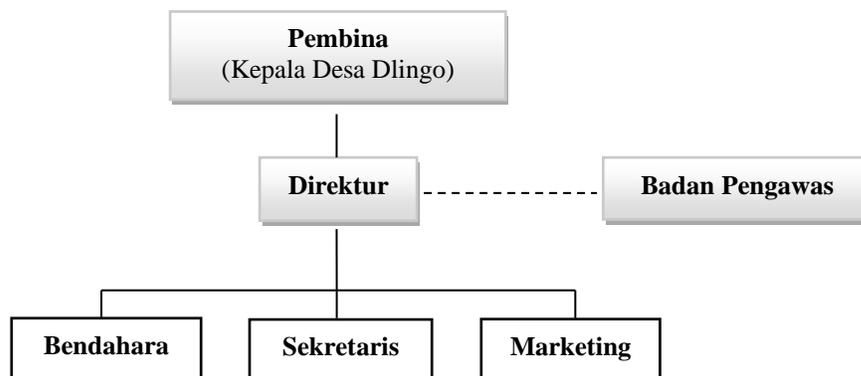
b) BUMDes Giritama

Bentuk integritas oleh Pengelola BUMDes Giritama adalah dengan cara mempersiapkan SDM yang telah dipilih oleh Kepala Desa Dlingo untuk diikutkan pelatihan selama 3 bulan di Dinas Koperasi Kabupaten Gunungkidul. Secara struktur organisasi BUMDes Giritama terdiri dari Pembina yang dijabat secara *ex-officio* oleh Kepala Desa Dlingo, Direktur, Sekretaris, Bendahara, Marketing, dan Badan Pengawas. Pelatihan tersebut bertujuan mempelajari bagaimana mengelola aset desa sehingga bermanfaat bagi masyarakat Desa Dlingo pada khususnya sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Setelah mengikuti pelatihan selama 3 bulan seluruh Pengelola BUMDes Giritama kemudian kembali ke Desa Dlingo untuk memberikan sosialisasi dan pelatihan kewirausahaan terhadap para pelaku UMKM.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Pertama sekali yang dilakukan sebelum menjalankan BUMDes adalah kami mempersiapkan SDM terlebih dahulu. Pak Bahrin pada saat itu memilih sendiri Pengelola yang nantinya akan diikutkan pelatihan di Dinas Koperasi Kabupaten Gunungkidul selama 3 bulan.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 14.00 WIB).

Bagan 5.2
Struktur Organisasi Pengelola BUMDes Giritama



Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Pada tanggal 27 November 2016 BUMDes Giritama resmi dioperasikan dan memiliki struktur organisasi untuk menjalankannya. BUMDes Giritama pada saat itu resmi dioperasikan dengan unit usaha pertama yaitu Desamart. Komitmen antara Pemerintah Desa Dlingo melalui BUMDes Giritama adalah menjadikan masyarakat yang berdaya melalui program-program pemberdayaan kepada UMKM untuk meningkatkan perekonomian masyarakat dan sebagai bentuk berkontribusi menjalankan unit usaha Desamart. Barang dagangan yang ada di Desamart sebagian adalah hasil olahan makanan dan kerajinan tangan dari UMKM Desa Dlingo. Selain program pemberdayaan kepada UMKM, BUMDes Giritama memiliki program unggulan utama yaitu penyedia kebutuhan sehari-hari bagi masyarakat Desa Dlingo dengan dioperasikannya Desamart.

Hingga tahun 2018 BUMDes Giritama memiliki 3 unit usaha, hal itu bertujuan untuk mengoptimalkan Pengelola agar memiliki pembagian tugas yang jelas. Sejak awal dibentuk BUMDes Giritama memiliki 4 Pengelola dan seluruhnya memiliki tugas yang sama yaitu menjalankan unit usaha Desamart dan pemberdayaan UMKM. Penambahan unit usaha baru BUMDes Giritama bukan tanpa alasan, salah satunya adalah bentuk komitmen dari seluruh Pengelola. Namun setelah unit usaha milik BUMDes Giritama bertambah seluruh Pengelola mengundurkan diri. Hal tersebut memperlihatkan bahwa Pengelola BUMDes Giritama tidak memiliki integritas dalam menjalankan program yang telah disepakati sebelumnya.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Sebenarnya kami menambahkan unit usaha ya salah satunya untuk mengoptimalkan jumlah Pengelola, dibentuknya unit usaha baru juga udah ada kesepakatan dengan Pengelola. Tapi ya saya juga sebagai Pengawas bingung sendiri kok malah semuanya mundur, kan kalo gini ya namanya tidak konsisten apalagi bicara integritas.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 14.00 WIB).

Faktor mundurnya seluruh Pengelola BUMDes Giritama merupakan bentuk ketidakpuasan atas gaji yang diterima. Gaji yang diterima Pengelola BUMDes Giritama dinilai tidak sesuai yang telah ditetapkan, seperti Upah Minimal Kabupaten (UMK) Bantul. Faktor tersebut seharusnya menjadikan sebuah bentuk evaluasi untuk memberikan jaminan kepada Pengelola BUMDes Giritama yang tidak dapat dikesampingkan. Kepala Desa Dlingo sebagai pemegang kebijakan harus memiliki sikap tegas untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Sebagaimana dijelaskan oleh salah satu Pengelola BUMDes Giritama yang mengundurkan diri:

“Saya pribadi sah-sah saja jika gaji yang diterima minimal UMK, tapi yang diterima tidak segitu. Ya saya sih mikir keluarga, kalau tetap disini nanti anak-anak pasti kekurangan. Ini seharusnya jadi bahan pertimbangan untuk kedepannya minimal menjamin kesejahteraan pengurus BUMDes dulu dan gabia dikesampingkan.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 pukul 15.30 WIB).

Pada dasarnya bentuk integritas Pengelola BUMDes Giritama sejauh ini belum maksimal. Pada tahun 2018 seluruh Pengelola BUMDes Giritama mengundurkan diri dengan alasan gaji yang kecil tidak sesuai dengan UMK. Namun hal tersebut memberikan kesan negatif yaitu tidak konsistennya Pengelola BUMDes Giritama dalam mengemban amanah untuk menjalankan unit usaha. Kepala Desa Dlingo sebagai pemegang kebijakan memiliki andil atas kekosongan Pengelola BUMDes Giritama, karena gaji yang diperoleh Pengelola BUMDes Giritama merupakan hasil dari kebijakannya.

Tabel 5.2

Perbandingan Bentuk Integritas Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dalam mengelola seluruh unit usaha dilakukan secara berintegritas. Dibuktikan dengan adanya kejelasan dalam struktur organisasi serta terstrukturnya dalam meningkatkan kualitas Pengelola, mulai dari rekrutmen, program peningkatan kapasitas Pengelola, dan akuntabilitas publik.	Dalam mengelola BUMDes Giritama tidak diimbangi dengan integritas oleh Pengelola. Dibuktikan dengan tidak konsistennya Pengelola dalam mengelola BUMDes Giritama dengan cara mengundurkan diri dan meninggalkan tanggungjawabnya.

Secara komprehensif BUMDes Tirta Mandiri lebih berintegritas dalam pengelolaannya. Dibuktikan dengan terstrukturnya pola pengelolaan yang dilakukan oleh BUMDes Tirta mandiri, mulai dari rekrutmen, program peningkatan kapasitas Pengelola, hingga akuntabilitas publik. Seluruh tahapan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas pengelola dalam menjalankan BUMDes Tirta Mandiri. Sedangkan Pengelola BUMDes Giritama tidak menunjukkan integritasnya. Hal itu dibuktikan dengan tidak konsisten dalam mengelola BUMDes Giritama yang diawali seluruh Pengelola mengundurkan diri, sehingga unit usaha dan program kerja mengalami stagnan serta mengalami kekosongan pada struktur organisasi Pengelola.

5.1.2 Taat Hukum oleh Pengelola BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

BUMDes Tirta Mandiri didirikan dan dioperasikan sesuai dengan hukum yang berlaku. Dasar hukum yang digunakan pada saat itu adalah Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 2 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa, dan Peraturan Desa Pongkok Nomor 6 Tahun 2009 tentang Badan Usaha

Milik Desa. Seluruh dasar hukum tersebut merupakan rujukan dibentuknya BUMDes Tirta Mandiri.

Tabel 5.3
Dasar Hukum Mengelola BUMDes Tirta Mandiri

No.	Peraturan dan Perundang-Undangan
1	Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah
2	Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2005 tentang Desa
3	Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan Badan Usaha Milik Desa
4	Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 2 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa
5	Peraturan Desa Ponggok Nomor 6 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa

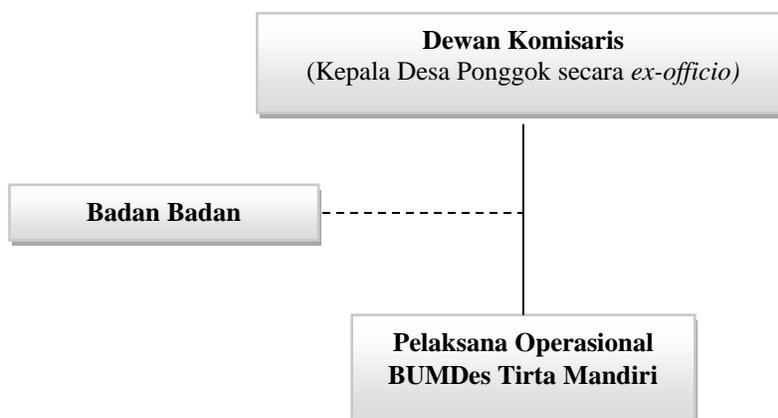
Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Kepala Desa selaku pemegang kekuasaan tertinggi yang berada di Desa Ponggok mengasahkan Peraturan Desa Ponggok Nomor 6 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa sebagai landasan hukum mengelola BUMDes Tirta Mandiri. Perdes tersebut disahkan setelah diadakannya musyawarah desa yang dihadiri oleh Kepala Desa, Perangkat Desa, BPD, *stakeholders* masyarakat Desa Ponggok didampingi oleh utusan dari Kecamatan Polanharjo dan Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kabupaten Klaten. Pada saat diadakannya musyawarah desa selain mengesahkan Perdes, hal lain yang dibahas salah satunya adalah pembentukan BUMDes.

Secara struktural BUMDes Tirta Mandiri telah sesuai dengan hukum yang berlaku. Terdiri dari, (1) Kepala Desa Ponggok secara *ex-officio* yang merupakan Dewan Komisaris, bertugas sebagai penasihat di dalam kepengurusan BUMDes Tirta Mandiri. (2) Badan Pengawas yang memiliki tugas mengawasi Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri mulai dari keuangan, program, dan manajemen Karyawan. (3) Pengelola dan Karyawan yang bertugas mengoperasikan BUMDes Tirta Mandiri mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, hingga evaluasi. Sesuai dengan Peraturan Desa Ponggok Nomor 6 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa diperkuat dengan dibentuknya

Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART). Pengelola BUMDes Tirta Mandiri terdiri dari Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan Karyawan operasional yang semuanya memiliki tugasnya masing-masing.

Bagan 5.3
Struktural BUMDes Tirta Mandiri



Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Struktur organisasi kami sudah jelas. Masing-masing Pengelola sudah memiliki tugasnya dan semuanya diatur dalam Perdes, RPJMDes serta diperkuat dengan AD/ART BUMDes Tirta Mandiri.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 11.00 WIB).

Pada dasarnya Pengelola BUMDes Tirta Mandiri telah sesuai dengan hukum atau peraturan yang berlaku. Masing-masing Pengelola telah memiliki tugasnya masing-masing. Rujukan peraturan yang melandasi dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri adalah (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, (2) Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, (3) Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 2 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa, dan (4) Peraturan Desa Ponggok Nomor 6 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa.

b) BUMDes Giritama

Awal dibentuknya pada 27 November 2016 BUMDes Giritama mengacu pada Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 3 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa dan disahkan melalui Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa. Seluruh dasar hukum tersebut merupakan rujukan dibentuknya BUMDes Giritama.

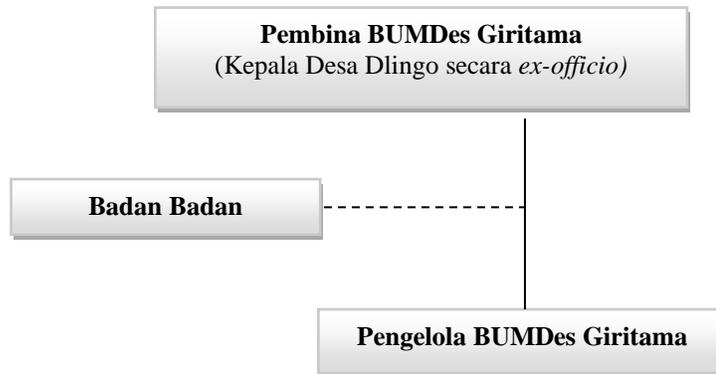
Tabel 5.4
Dasar Hukum Mengelola BUMDes Giritama

No.	Peraturan dan Perundang-Undangan
1	Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
2	Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa
3	Peraturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 3 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa
4	Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa

Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Secara struktural BUMDes Giritama terdiri dari (1) Kepala Desa Dlingo sebagai Penasihat yang bertugas untuk memberikan arahan terkait dengan Pengelolaan keuangan dan program kerja serta manajemen Pengelola. Kemudian (2) Badan Pengawas yang dipilih secara langsung oleh Kelapa Desa Dlingo. Badan Pengawas BUMDes Giritama memiliki tumpang tindih jabatan, selain itu bertindak sebagai Kepala Urusan Bidang Perencanaan Desa Dlingo. Selanjutnya adalah (3) Pengelola terdiri atas Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan Marketing yang bertugas sebagai pelaksana seluruh unit usaha milik BUMDes Giritama.

Bagan 5.4
Bagan Struktural BUMDes Giritama



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Pengelola yang terdiri dari Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan Marketing atau hanya berjumlah 4 orang dirasa sangat tidak efektif untuk mengelola suatu BUMDes. Pada saat awal dibentuknya BUMDes Giritama hanya memiliki unit usaha yaitu Desamart dan programnya adalah sebagai pendampingan kewirausahaan terhadap pelaku UMKM yang ada di Desa Dlingo. Tidak efektifnya pada tahun pertama membuat Kepala Desa pada saat itu yang dijabat oleh Bahrin Wardoyo untuk membuka unit usaha lainnya untuk mengefektifkan Pengelola BUMDes.

Unit usaha yang dimiliki BUMDes Giritama lainnya adalah Pojok Tani dan *Photocopy*. Pojok Tani merupakan tempat penjualan kebutuhan bagi para petani yang berada di samping Desamart dengan menyediakan bibit tanaman dan pupuk. Kemudian unit usaha *Photocopy* yang menyediakan alat tulis dengan tujuan penjualan pada pelajar yang berada di Desa Dlingo. Namun langkah yang dilakukan tersebut justru membuat seluruh Pengelola BUMDes Giritama mengundurkan diri. Pada akhirnya pada akhir tahun 2018 Pemerintah Desa Dlingo merekrut pegawai untuk mengoperasikan unit usaha yang ditinggalkan oleh Pengelola terdahulu dengan sifat sementara.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Sejak awal dibentuknya hanya ada 4 orang saja yang mengurus BUMDes. Semua tugasnya sama saja, bahkan pada akhir tahun 2018 Pengelola BUMDes bubar jalan.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 14.00 WIB).

Faktor berhentinya seluruh Pengelola BUMDes Giritama adalah terkait dengan gaji dan beban kerja yang besar. Pengelola BUMDes mengeluhkan terkait dengan gaji karena tenaga yang mereka keluarkan tidak sesuai dengan apa yang didapatkan. Disampaikan oleh salah satu Pengelola BUMDes Giritama menyebutkan bahwa gaji yang didapatkan sangat jauh untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari bahkan untuk keluarga, karena sebagian besar berstatus sudah menikah dan memiliki anak.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu Pengelola BUMDes Giritama yang mengundurkan diri:

“Gaji disini tidak mencerminkan pegawai yang profesional. Saya merasa kurang untuk memenuhi kebutuhan dapur, gajinya jauh di bawah UMK tapi beban kerja kami besar. Lebih baik cari pekerjaan lain yang lebih layak. Sekarang saya sudah mendapatkan pekerjaan baru yang lebih baik.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 15.15 WIB).

Pada dasarnya tidak efektifnya kinerja Pengelola BUMDes Giritama dilandasi adanya tumpang tindih jabatan Badan Pengawas dan terlalu besarnya beban kerja namun tidak sesuai dengan gaji yang diterima oleh Pengelola. Hingga tahun 2018 BUMDes Giritama memiliki 3 unit usaha yang dimiliki yaitu (1) Desamart; (2) Pojok Tani; (3) *Photocopy*. Kemudian untuk tetap menjalankan unit usaha yang ditinggalkan oleh Pengelola terdahulu maka Pemerintah Desa Dlingo melakukan rekrutmen pegawai yang bersifat sementara. Hal ini menjadikan bahwa Pengelola BUMDes Giritama tidak taat dengan hukum yang berlaku, sehingga yang terjadi adalah tidak efektifnya kinerja.

Tabel 5.5

Perbandingan Taat Hukum oleh Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri dilakukan berdasarkan ketersesuaian dengan hukum yang berlaku. Dibuktikan dengan jelasnya pembagian tugas oleh seluruh Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dalam menjalankan seluruh program dan unit usaha yang dimiliki. Implementasi dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri telah sesuai dengan landasan hukum yang digunakan.	Pengelolaan BUMDes Giritama tidak sesuai dengan hukum yang berlaku atau landasan regulasi yang digunakan. Dibuktikan dengan tidak adanya kejelasan dalam pembagian tugas dalam mengelola program dan unit usaha milik BUMDes Giritama. Kemudian terdapatnya rangkap jabatan yaitu pada Pengawas BUMDes Giritama yang merangkap sebagai Direktur dan Kepala Urusan Bidang Pembangunan Desa Dlingo.

Secara keseluruhan hasil dari komparasi kedua BUMDes di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa BUMDes Tirta Mandiri memiliki ketersesuaian terhadap hukum yang berlaku. Dibuktikan dengan pembagian tugas yang jelas sesuai dengan (1) Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, (2) Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2005 tentang Desa, (3) Peraturan Menteri Desa PDTT Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan Badan Usaha Milik Desa, (4) Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 2 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa, dan (5) Peraturan Desa Ponggok Nomor 6 Tahun 2009 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Sedangkan BUMDes Giritama tidak sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, Peraturan Daerah Kabupaten Bantul Nomor 3 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa dan Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa. Dibuktikan dengan terjadinya rangkap jabatan pada Badan Pengawas dan seluruh Pengelola BUMDes Giritama memiliki kesamaan tugas dalam menjalankan program serta unit usaha yang dimiliki.

5.2 Akuntabilitas Proses

5.2.1 Prosedur Sistem Informasi Akuntansi yang digunakan dalam Mengelola BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Prosedur sistem informasi akuntansi yang digunakan dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri adalah dengan cara memberikan tanggungjawab kepada masing-masing atas unit usahanya. Masing-masing unit usaha telah memiliki Koordinator yang ditunjuk oleh Direktur dan Kepala Desa untuk memajemen keuangan. Setiap hari setelah jam operasional berakhir Koordinator masing-masing unit usaha melakukan rekapitulasi penghasilan dengan tujuan untuk mengetahui laba atau rugi yang dialami. Pada internal masing-masing unit usaha selalu melakukan koordinasi antara Koordinator dan Karyawan operasional.

Sebagaimana yang disampaikan oleh salah satu Pengelola BUMDes Tirta Mandiri:

“Disini kami ada koordinatoor yang bertanggungjawab atas unit usaha. Setiap hari setelah tutup kami selalu merekap keuangan mulai dari tiket sampai penyewaan alat-alat obyek wisata. Bisanya kalo sempat Koordinator mengajak kita untuk rapat membahas kendala-kendala. Setiap bulan Koordinator juga ikut rapat membahas keuangan dengan Direktur Badan Pengawas dan Kepala Desa.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 14.00 WIB).

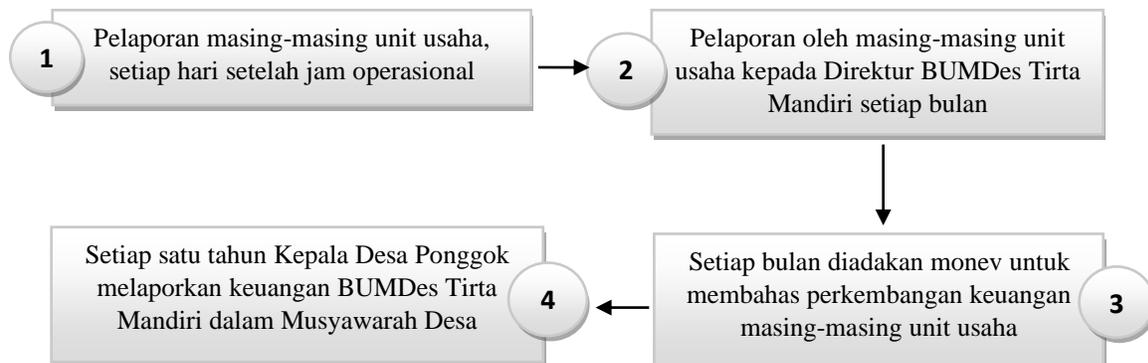
Laporan keuangan yang telah melalui tahap rekapitulasi masing-masing Koordinator unit usaha kemudian diserahkan kepada Direktur BUMDes Tirta Mandiri. Setiap bulan Direktur BUMDes didampingi oleh Koordinator masing-masing unit usaha, sekretaris dan bendahara melaporkan keuangan kepada badan Badan Pengawas dan Kepala Desa. Selanjutnya laporan yang disampaikan langsung ditindaklanjuti sebagai bentuk monitoring yang kemudian menjadi bahan evaluasi untuk mengelola keuangan dari masing-maisng unit usaha di BUMDes Tirta Mandiri.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Kami setiap bulan melaporkan laporan keuangan dan kinerja BUMDes ke Badan Pengawas, Badan Pengawas nanti koordinasi dengan Kepala Desa. Nanti semisal ada pertanyaan, temuan dan sebagainya Kepala Desa langsung meminta kami untuk memperbaiki. Itu adalah sekaligus bentuk monitoring untuk kami.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 11.00 WIB).

Bagan 5.5

Alur Pelaporan Sistem Informasi Akuntansi BUMDes Tirta Mandiri



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Kemudian setiap akhir tahun BUMDes Tirta Mandiri melalui Kepala Desa melakukan pelaporan pertanggungjawaban keuangan kepada BPD dan stakeholder di dalam musyawarah desa. Berdasarkan Peraturan Desa Ponggok Nomor 6 Tahun 2009 tentang BUMDes menyebutkan bahwa Kepala Desa secara *ex-officio* memiliki peran sebagai penasihat sekaligus yang bertanggungjawab atas laporan BUMDes kepada BPD dan *stakeholder* masyarakat, sehingga Kepala Desa memiliki kewajiban untuk menyampaikannya. Setelah penyampaian laporan keuangan, Kepala Desa Ponggok mengajak yang hadir untuk membahas rencana tindak lanjut dan pengembangan unit usaha sehingga pendapatan BUMDes Tirta Mandiri selalu meningkat.

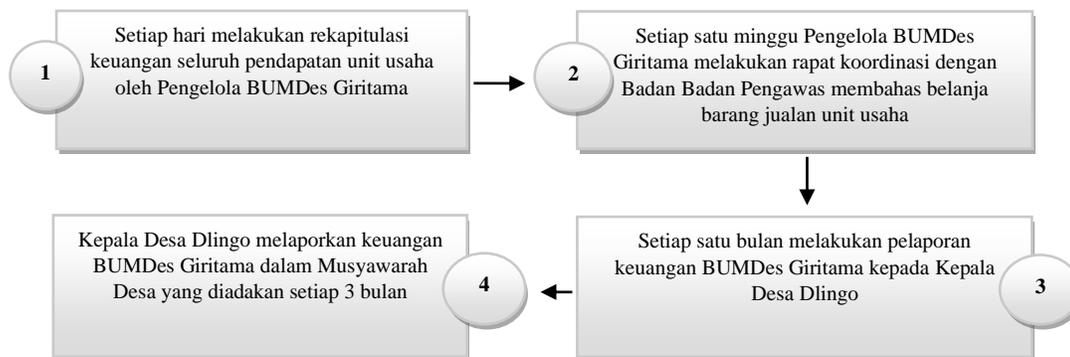
Pada dasarnya sistem informasi akuntansi oleh Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara terstruktur dan bertahap. Mulai dari (1) koordinasi antara Pengelola untuk menyampaikan laporan keuangan oleh Koordinator masing-masing unit usaha kepada

Direktur BUMDes Tirta Mandiri; (2) Koordinator masing-masing unit usaha melaporkan keuangan kepada Direktur BUMDes Tirta Mandiri setiap bulan; (3) Direktur BUMDes Tirta Mandiri setiap bulan menyampaikan laporan keuangan unit usaha kepada Badan Pengawas dan Kepala Desa Ponggok sebagai bentuk monitoring dan evaluasi; dan (4) Kepala Desa Ponggok menyampaikan laporan keuangan kepada BPD dan *stakeholder* masyarakat dalam Musyawarah Desa yang diselenggarakan setiap satu tahun.

b) BUMDes Giritama

Prosedur sistem informasi akuntansi oleh BUMDes Giritama dilakukan secara berkala. Unit usaha yang dimiliki oleh BUMDes Giritama hingga tahun 2018 berjumlah 3 yaitu Desamart, Pojok Tani, dan *photocopy*. Laporan keuangan seluruh unit usaha yang disampaikan kepada Badan Pengawas dan Kepala Desa dalam jangka waktu tiga bulan. Setiap hari dilakukan merekapitulasi hasil pendapatan yang diperoleh dari unit usaha. Hingga pada setiap satu minggu Pengelola BUMDes Giritama melakukan rapat koordinasi dengan Badan Badan Pengawas untuk membahas belanja kebutuhan bagi barang jualan untuk mengisi masing-masing unit usaha.

Bagan 5.6
Alur Pelaporan Sistem Informasi Akuntansi BUMDes Giritama



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu Pengelola BUMDes Giritama:

“Kami setiap hari mencatat pendapatan dari semua unit usaha di BUMDes. Biasanya setiap satu minggu ada rapat untuk membahas belanja selanjutnya. Setiap 3 bulan Badan Pengawas dan Kepala Desa mengajak rapat untuk membahas keuangan BUMDes.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 15.15 WIB).

Setelah melaksanakan koordinasi Pengelola BUMDes Giritama dan Badan Badan Pengawas setiap minimal 1 bulan melakukan pelaporan keuangan kepada Kepala Desa Dlingo. Laporan yang tersebut dipelajari dan kemudian diadakannya rapat antara seluruh Pengelola, Badan Pengawas BUMDes Giritama, dan Kepala Desa Dlingo untuk dilakukan evaluasi. Setelah dianggap telah sesuai maka setiap 3 bulan Kepala Desa Dlingo melaporkan keuangan BUMDes Gitama kepada BPD dan *stakeholder* dalam musyawarah desa. Kepala Desa Dlingo sebagai penasihat secara *ex-officio* berkewajiban menyampaikan laporan pertanggungjawaban termasuk keuangan BUMDes Giritama didalamnya, melalui musyawarah desa. Selain melaporkan dalam musyawarah desa, disampaikan melalui radio desa.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu masyarakat Desa Dlingo:

“Radio desa lumayan memberikan hiburan. Banyak yang mendengarkan, biasanya orang tua seperti saya senang mendengarkan radio desa. Sering memberikan informasi jika ada acara desa, kadang laporan-laporan desa juga disiarkan.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 15.30 WIB).

Penyampaian laporan keuangan BUMDes Giritama memiliki keunikan tersendiri. Sejak tahun 2014 radio yang bernama Sandigita FM mampu memberikan hiburan bagi Desa Dlingo. Banyak informasi yang disampaikan saat Radio Sandigita Komunitas FM dioperasikan. Salah satu informasi yang disampaikan adalah Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan (LPP) Desa, kegiatan-kegiatan Desa Dlingo, hingga Pengelolaan keuangan BUMDes Giritama.

Laporan keuangan BUMDes Giritama disampaikan melalui radio desa dirasa efektif dalam menjangkau masyarakat secara luas, khususnya yang berdomisili di Desa Dlingo. Berdasarkan Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa disebutkan laporan Pengelolaan BUMDes dilaporkan kepada Kepala Desa Dlingo setiap 3 bulan dan setiap setahun sekali Kepala Desa menyampaikan LPP Desa kepada Masyarakat Desa Dlingo pada musyawarah desa. Laporan Pengelolaan BUMDes Giritama merupakan bagian dari LPP Desa Dlingo.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Agus Purnomo, (Kepala Desa Dlingo):

“Saya pada saat itu menjadi perwakilan BUMDes Giritama dalam laporan pelaksanaannya. Hadir juga masyarakat, banyak sekali yang hadir dan antusias. Selain menyampaikan laporan BUMDes, saya sebagai Kepala Desa juga memimpin musyawarah desa yang biasa diadakan 3 bulan sekali untuk membahas urusan desa lainnya. Laporan juga biasanya saya minta disiarkan di radio desa” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 10.30 WIB).

Masyarakat Desa Dlingo dapat merasakan manfaat dengan hadirnya radio desa sebagai pusat informasi desa. Langkah inovasi yang diberikan oleh Desa Dlingo bekerjasama dengan BUMDes Tirta Mandiri diharapkan mampu dalam bersaing untuk mewujudkan *smart village*. Berikut adalah gambar ruang siaran radio Desa Dlingo yang diberi nama Sandigita FM. Penyiar radio desa yaitu masyarakat Desa Dlingo yang telah diberikan pelatihan sehingga mampu untuk membawakan program acara secara profesional.

Gambar 5.1
Ruang Siaran Radio Desa Dlingo



Sumber: Dokumentasi BUMDes Giritama, 2018

Pada dasarnya sistem informasi akuntansi oleh Pengelola BUMDes Giritama dilakukan secara sistematis dengan menggunakan metode konvensional dan memanfaatkan teknologi informasi. Metode konvensional yaitu dengan melaporkan keuangan kepada pihak-pihak terkait, yaitu seluruh Pengelola BUMDes Giritama, Badan Badan Pengawas, Kepala Desa Dlingo, BPD, dan *Stakeholder* dalam musyawarah desa setiap tahun. Kemudian penyampaian laporan Pengelolaan keuangan BUMDes Giritama dilakukan dengan metode memanfaatkan teknologi informasi yaitu radio desa. Penyampaian laporan Pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh BUMDes Giritama dengan menggunakan radio desa adalah bentuk kemandirian desa dalam rangka mewujudkan *smart village* pada akuntabilitas publik.

Tabel 5.6

Perbandingan Prosedur Informasi Akuntansi BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Prosedur informasi akuntansi (keuangan) BUMDes Tirta Mandiri disampaikan secara sistematis dan terstruktur. Hal tersebut dibuktikan dengan alur penyampaian keuangan kepada seluruh Pengelola BUMDes Tirta Mandiri, Badan Pengawas, Kepala Desa, BPD, dan masyarakat Desa Pongkok. Cara yang dilakukan adalah koordinasi antara Pengelola, Badan Pengawas BUMDes Tirta Mandiri, dan Kepala Desa Pongkok secara <i>ex-officio</i> menjabat sebagai Dewan Komisaris kemudian di sampaikan secara umum kepada masyarakat Desa Pongkok.	Prosedur informasi akuntansi (keuangan) BUMDes Giritama disampaikan secara sistematis dan memiliki alur yang jelas. Dibuktikan dengan alur penyampaian pengelolaan keuangan yang bertujuan agar semua <i>stakeholder</i> dapat mengetahui perkembangan BUMDes Giritama. Cara pengelolaan keuangan BUMDes Giritama dilakukan atas koordinasi antara Pengelola, Kepala Desa Dlingo, dan masyarakat Desa Dlingo pada umumnya.

Secara keseluruhan penyampaian pengelolaan keuangan kedua BUMDes tersebut memiliki kesamaan. Dibuktikan dengan terstrukturnya cara penyampaian sehingga seluruh pihak terkait mengetahui perkembangan khususnya keuangan BUMDes Giritama. Proses penyampaian perkembangan keuangan kedua BUMDes dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan seluruh pihak yang terlibat secara langsung yaitu Pengelola, Dewan Pengawas masing-masing BUMDes dan masing-masing Kepala Desa, kemudian informasi keuangan tersebut pada akhirnya disampaikan kepada masyarakat secara luas dengan durasi waktu yang telah disesuaikan.

5.2.2 Prosedur Informasi Manajemen yang digunakan dalam Mengelola BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Prosedur informasi manajemen dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan Pemerintah Desa Ponggok melalui Kepala Desa. Prosedur informasi manajemen yang dimaksud terkait dengan mengelola unit usaha dan Pengelola BUMDes Tirta Mandiri. Hingga tahun 2018 atau setelah 9 tahun terbentuk, BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 Unit usaha induk yang terdiri dari:

Tabel 5.7
Unit usaha Milik BUMDes Tirta Mandiri

No.	Nama Unit usaha
1.	Sumber Umbul Ponggok
2.	Kampung Ponggok Ciblon
3.	Kedung Sumber Panguripan (Toko Desa)
4.	Sumber Banyu Panguripan (Gedung & Study Desa)

Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Proses terbentuknya unit usaha yang dimiliki oleh BUMDes Tirta Mandiri tidak terlepas dari adanya koordinasi dengan Pemerintah Desa Ponggok (Kepala Desa) sebagai Dewan Komisaris. Dibentuknya masing-masing unit usaha merupakan bentuk representatif masyarakat Desa Ponggok yang diwakili Kepala Desa dalam rangka meningkatkan pendapatan, sehingga masyarakat dapat menikmati secara langsung manfaatnya. Sumber Umbul Ponggok dan Kampung Ponggok Ciblon dibentuk berdasarkan keadaan geografis Desa Ponggok yang strategis yaitu tempat mengalirnya sumber mata air Gunung Merapi dan Gunung Merbabu.

Sumber Umbul Ponggok merupakan obyek wisata bawah air (*under water*) yang memanfaatkan mata air sebagai daya tarik utama dengan berbagai fasilitas yang ada. Selanjutnya Kampung Ponggok Ciblon adalah obyek wisata kolam renang rekreasi dan rumah makan yang juga memanfaatkan mata air komoditi utama. Langkah utama dalam

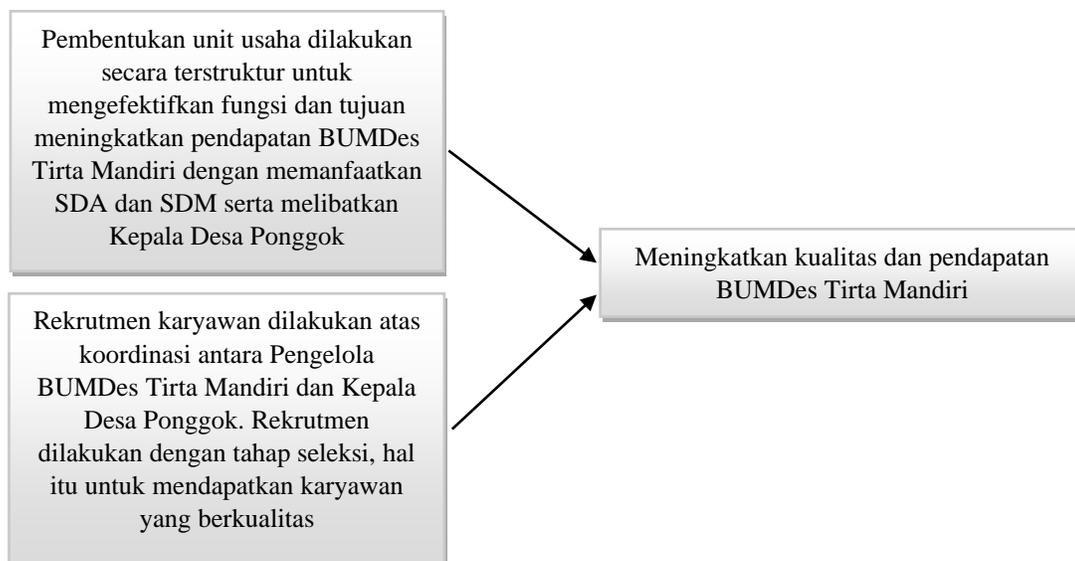
membentuk unit usaha adalah dengan melakukan peninjauan terlebih dahulu dan mempelajari obyek terkait.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Kami dalam rangka meningkatkan pendapatan BUMDes selalu melakukan *survey* dan mempelajari terlebih dahulu yang nantinya akan dijadikan unit usaha. Tidak hanya satu unit usaha saja, tapi semua. Dari hasil itu kami dari pihak BUMDes dan Pak Kades melaksanakan pembasahan serta masyarakat juga ikut mengawal, biasanya nanti pada saat Musdes.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 11.00 WIB).

Unit usaha Kedung Sumber Panguripan (Toko Desa) dibentuk berdasarkan peluang keuntungan yang ditujukan bagi wisatawan dan masyarakat Desa Ponggok. Kemudian unit usaha Sumber Banyu Panguripan (Penyewaan Gedung & Study Desa) terbentuk berdasarkan eksistensi Desa Ponggok sebagai salah satu pusat kunjungan nasional dalam mengelola BUMDes. Seluruh unit usaha yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri kemudian harus dikelola dan dipertanggungjawabkan. Kepala Desa berhak memberhentikan unit usaha jika tidak produktif dalam rangka meningkatkan pendapatan BUMDes Tirta mandiri.

Bagan 5.7
Prosedur Informasi Manajemen BUMDes Tirta Mandiri



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Koordinasi antara Pengelola dengan Kepala Desa Ponggok dilakukan sebagai upaya keterbukaan informasi manajemen Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri. Manajemen Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri adalah terkait dengan perkembangan usaha dan rekrutmen serta pengembangan Karyawan. Perkembangan usaha selalu dilakukan monitoring dan evaluasi oleh Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dan Kepala Desa Ponggok untuk menganalisis peluang usaha yang nantinya dapat dimanfaatkan sebagai langkah meningkatkan pendapatan. Rekrutmen dan pengembangan Karyawan dilakukan atas koordinasi antara Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dan Kepala Desa Ponggok. Rekrutmen dan pengembangan Karyawan merupakan langkah untuk meningkatkan kualitas pelayanan unit usaha, saat ini Karyawan BUMDes Tirta Mandiri berjumlah 78 orang yang seluruhnya adalah masyarakat Desa Ponggok.

Pada dasarnya prosedur informasi manajemen dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri tidak terlepas dari koordinasi dengan Kepala Desa Ponggok (Dewan Komisaris). Manajemen unit usaha dilakukan berdasar kebutuhan dan peluang yang ada. Saat ini BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha yang seluruhnya merupakan “mesin uang” dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Ponggok. Langkah sebelum dibentuknya unit usaha yaitu dengan cara melakukan peninjauan terlebih dahulu dan mempelajari obyek yang akan dijadikan unit usaha, sehingga menjadi efektif. Setelah adanya unit usaha pastinya harus memiliki Pengelola dan Karyawan yang berkualitas untuk menjalankannya. Karyawan BUMDes Tirta Mandiri dipilih berdasarkan adanya koordinasi antara Pengelola dengan Kepala Desa Ponggok dan melalui tahap seleksi.

b) BUMDes Giritama

Prosedur informasi manajemen dalam mengelola BUMDes Giritama dilakukan dengan bermusyawarah bersama Pemerintah Desa dan masyarakat Desa Dlingo. Kedudukan BUMDes Giritama adalah sebagai badan usaha yang bergerak di bidang wirausaha dan berada di bawah Pemerintah Desa Dlingo. Pengelolaan unit usaha BUMDes Giritama tidak terlepas dari peran Pemerintah Desa Dlingo. Hal tersebut dikarenakan BUMDes Giritama dalam kedudukannya berada di bawah Pemerintah Desa Dlingo yang artinya segala urusan harus selalu dikoordinasikan. Kepala Desa Dlingo sebagai pembina memiliki hak dalam mengelola unit usaha dan Pengelola BUMDes Giritama berdasarkan kebijakan yang telah dibuat, sedangkan masyarakat adalah obyek sasaran program.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Posisi BUMDes ada di bawah naungan Pemdes Dlingo, oleh karenanya urusan manajemen harus semuanya disampaikan pada Pemdes biasanya Pak Kades. Kalau ada perubahan-perubahan pasti disampaikan dalam musyawarah desa. Banyak masyarakat juga yang hadir.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 14.00 WIB).

Sejak awal terbentuk BUMDes Giritama hanya memiliki 4 Pengelola terdiri dari Direktur, Sekretaris, Bendahara, dan Marketing serta ditambah Badan Pengawas yang seluruhnya dipilih langsung oleh Kepala Desa Dlingo tanpa melalui seleksi. Seluruh Pengelola BUMDes Giritama memiliki tugas yang sama yaitu hanya menjalankan unit usaha Desamart. Kemudian untuk mengoptimalkan kuantitas Pengelola, diadakan musyawarah desa untuk membahas tindaklanjut penambahan unit usaha. Penambahan unit usaha bukan hanya sebagai optimalisasi kuantitas Pengelola, namun juga bertujuan untuk menyalurkan aspirasi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dasar pada saat itu. Tahun 2018 unit usaha yang dimiliki BUMDes Giritama berjumlah 3 unit usaha, yang terdiri dari Desamart, Pojok Tani, dan *Photocopy*. Seluruh unit usaha yang dimiliki BUMDes Giritama merupakan

representatif atas keluhan masyarakat Desa Dlingo yang sulit dalam memenuhi kebutuhan dasar.

Tabel 5.8
Unit usaha yang Dimiliki BUMDes Giritama

No.	Nama Unit usaha
1.	Desamart
2.	Pojok Tani
3.	<i>Photocopy</i> dan Penjualan Alat Tulis

Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Desamart merupakan unit usaha unggulan yang dimiliki BUMDes Giritama. Keberadaan Desamart memberikan kemudahan bagi masyarakat Desa Dlingo sebagai pemasok kebutuhan dengan harga jual yang tidak terlalu tinggi. Selain menjual produk dengan harga eceran, Desamart membuka peluang terhadap warung-warung kecil yang ada di Desa Dlingo untuk mengepul barang jualan dengan harga grosir. Unit usaha lainnya yang dimiliki BUMDes Giritama adalah Pojok Tani. Unit usaha Pojok Tani merupakan tempat penjualan bahan-bahan kebutuhan bagi petani seperti pupuk dan bibit tanam. Kemudian pada Desamart di dalamnya terdapat unit usaha yang melayani *Photocopy* dan penjualan perlengkapan tulis.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu masyarakat Desa Dlingo:

“Adanya Desamart sekarang sangat membantu kami terutama kalau beli buat kebutuhan sehari-hari, lumayan lengkap harganya juga saya rasa tidak terlalu mahal. Kalau mau beli sembako harus ke Bantul, ya lumayan jauh. Sekarang juga ada Pojok Tani, jadi gampang kalau mau beli perlengkapan buat bertani. Lebih baik di sini tidak perlu jauh-jauh.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 16.15 WIB).

Pada dasarnya manajemen Pengelola dan unit usaha BUMDes Giritama dilakukan dengan cara berkoordinasi bersama Pemerintah Desa hingga masyarakat Desa Dlingo. Urusan perkembangan unit usaha dibahas melalui musyawarah desa yang dihadiri oleh aparat Pemerintah Desa dan masyarakat Desa Dlingo sesuai atas representatif kebutuhan

dasar. Sedangkan seluruh Pengelola BUMDes Giritama dipilih secara langsung oleh Kepala Desa Dlingo yang merupakan bentuk hak prerogatif.

Tabel 5.9

Perbandingan Prosedur Informasi Manajemen BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
<p>Prosedur informasi manajemen oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan dengan cara berkoordinasi terlebih dahulu sebelum mengembangkan usaha. Dibuktikan dengan implementasi yang dilakukan adalah sebagai langkah meningkatkan kualitas pelayanan BUMDes Tirta Mandiri rekrutmen yang berkualitas dan mengadakan pengembangan Karyawan sebagai langkah meningkatkan kualitas Pengelola. Kemudian dalam rangka mengembangkan usaha dilakukan dengan cara menganalisis peluang yang ada dengan memanfaatkan Sumber Daya Alam dan Sumber Daya Manusia. Koordinasi yang dilakukan adalah antara Pengelola, Badan Pengawas BUMDes Tirta Mandiri dan Kepala Desa Ponggok serta masyarakat Desa Ponggok.</p>	<p>Prosedur informasi manajemen oleh BUMDes Giritama dilakukan dengan cara sepihak. Dibuktikan dengan pengelola BUMDes Giritama seluruhnya dipilih secara langsung oleh Kepala Desa Dlingo tanpa adanya tahapan seleksi. Namun dalam mengembangkan usaha BUMDes Giritama melibatkan Pengelola, Kepala Desa, dan masyarakat Desa Dlingo dalam Musyawarah Desa.</p>

Secara komprehensif prosedur informasi manajemen yang digunakan oleh masing-masing BUMDes pada dasarnya dilakukan dengan cara berkoordinasi. Namun dalam implementasinya BUMDes Tirta Mandiri lebih terstruktur dalam menjalankan prosedur informasi manajemen. Dibuktikan dengan proses manajemen pengelolaan BUMDes dilakukan mulai dari rekrutmen, pengembangan kapasitas Pengelola, hingga berhati-hati dalam mengembangkan usaha dengan pemanfaatan Sumber Daya Alam dan Sumber Daya Manusia. Sedangkan BUMDes Giritama untuk mendapatkan Pengelola dilakukan dengan cara sepihak yaitu dipilih langsung oleh Kepala Desa Dlingo tanpa adanya pertimbangan atau koordinasi. Namun dalam mengembangkan usaha BUMDes Giritama dilakukan dengan cara berkoordinasi dengan Kepala Desa dan masyarakat Desa Dlingo.

5.2.3 Prosedur Administrasi yang digunakan dalam Mengelola BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Prosedur administrasi yang digunakan dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri adalah bertumpu pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan BUMDes sebagai peraturan yang saat ini berlaku. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa BUMDes adalah langkah yang dilakukan sebagai upaya menampung seluruh kegiatan bidang ekonomi dan pelayanan umum yang dikelola oleh desa. Kemudian untuk menguatkan posisi BUMDes Tirta Mandiri agar dapat beroperasi sebagaimana mestinya adalah dengan mengacu pada peraturan tersebut dan masih tetap menggunakan Peraturan Desa Pongok Nomor 6 Tahun 2009 tentang BUMDes.

Tabel 5.10
Prosedur Administrasi BUMDes Tirta Mandiri

No.	Keterangan	Sesuai	Tidak Sesuai
1	Kejelasan Bentuk Organisasi BUMDes	√	
2	Organisasi Pengelola BUMDes	√	
3	Modal BUMDes	√	
4	Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes	√	
5	Alokasi Hasil Usaha BUMDes	√	
6	Kepailatan BUMDes	√	
7	Kerjasama antar BUMDes	√	
8	Pertanggungjawaban Pelaksanaan BUMDes	√	

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri telah sesuai dengan peraturan yang ada. Terdapat 8 bagian yang telah terpenuhi yaitu kejelasan bentuk organisasi, organisasi Pengelola, modal, klasifikasi jenis usaha, alokasi hasil usaha, kepastian, kerjasama antar BUMDes, dan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDes sebagai berikut:

1. Bentuk Organisasi BUMDes

BUMDes Tirta Mandiri memiliki unit-unit usaha yang telah berbadan hukum.

Dibuktikan dengan terdapat 4 usaha yang terdiri dari:

- 1) Sumber Umbuk Pongkok
- 2) Kampung Pongkok Ciblon
- 3) Kedung Sumber Panguripan
- 4) Sumber Banyu Panguripan

2. Organisasi Pengelola BUMDes

BUMDes Tirta Mandiri merupakan organisasi yang terpisah dari organisasi Pemerintah Desa Pongkok, hal tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan BUMDes. Pembagian tugas antara BUMDes Tirta Mandiri dan Pemerintah Desa Pongkok telah diatur. BUMDes Tirta Mandiri merupakan badan usaha yang tugasnya adalah menjalankan kegiatan ekonomi desa sehingga mendapatkan pemasukkan yang kemudian akan digunakan untuk membiayai program Desa Pongkok terkait dengan kesejahteraan masyarakat. Kemudian Pemerintah Desa Pongkok merupakan eksekutor program kesejahteraan masyarakat.

3. Modal BUMDes

Saat ini modal BUMDes Tirta Mandiri berasal dari APBDes Ponggok ditambah dengan pendapatan yang diakumulasikan selama satu tahun dengan memanfaatkan keberadaan unit usaha.

4. Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes

BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha yang semuanya adalah ditujukan untuk memperoleh Pendapatan Asli Desa (PADes). Selain itu BUMDes Tirta Mandiri adalah representatif dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Ponggok.

Berikut adalah klasifikasi unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Tirta Mandiri:

Tabel 5.11
Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes Tirta Mandiri

No.	Nama Unit usaha	Keterangan
1	Sumber Umbul Ponggok	Bergerak di bidang obyek wisata <i>under water</i> dengan memanfaatkan sumber mata air yang terdapat di dalamnya penyewaan alat-alat penyelaman dan fotografi serta penyewaan kios.
2	Kampung Ponggok Ciblon	Bergerak di bidang kolam renang dan obyek rekreasi serta rumah makan yang merupakan memanfaatkan hasil budidaya kolam desa.
3	Kedung Sumber Panguripan	Bergerak di bidang wirausaha dengan menjajakan produk-produk <i>maintream</i> yang sering dibutuhkan masyarakat dan pengunjung obyek wisata di Desa Ponggok. Produk-produk yang dijajakan juga berasal dari UMKM Desa Ponggok seperti olahan makanan dan kerajinan tangan.
4	Sumber Banyu Panguripan	Unit usaha yang bergerak di bidang penyewaan gedung, studi desa, dan penyewaan <i>homestay</i> . Gedung yang digunakan biasanya untuk acara pernikahan dan studi desa dengan berbagai fasilitas pendukung lainnya.

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

5. Alokasi Hasil Usaha BUMDes

BUMDes Tirta Mandiri mengalokasikan hasil dari usaha yaitu:

- 1) 30% untuk APBDes
- 2) 25% untuk pengembangan usaha
- 3) 15% untuk keperluan Komisaris, Direksi, dan Karyawan
- 4) 10% sebagai cadangan modal
- 5) 10% untuk dana pendidikan dan kesehatan
- 6) serta 10% sisanya digunakan untuk Badan Pengawas.

6. Kepailitan BUMDes

BUMDes Tirta Mandiri selalu berkoordinasi dengan seluruh Pengelola, Karyawan, Kepala Desa, Badan Pengawas dalam melaporkan aktivitas Pengelolaan baik laba maupun rugi serta melakukan musyawarah desa dalam menyampaikan laporan kepada seluruh *stakeholder* setiap tahun.

7. Kerjasama Antar BUMDes

BUMDes Tirta Mandiri memiliki kerjasama antar BUMDes pada bidang pengembangan kapasitas Pengelola dan unit usaha. BUMDes Tirta Mandiri memiliki unit usaha Sumber Banyu Panguripan yang memiliki fokus pada studi banding antar BUMDes, hal tersebut memberikan relasi yang baik untuk melakukan kerjasama pada bidang pengembangan kapasitas Pengelola dan unit usaha.

8. Pertanggungjawaban Pelaksanaan BUMDes

Hasil Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dilaporkan melalui Direktur kepada Dewan Komisaris yang secara *ex-officio* dijabat oleh Kepala Desa Ponggok. Kemudian Pemerintah

Desa melalui Kepala Desa menyampaikan hasil Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri kepada BPD dan masyarakat Desa Ponggok melalui Musyawarah Desa.

Pada dasarnya prosedur administrasi Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri telah sesuai dengan sistematis peraturan yang berlaku. Dijelaskan mulai dari organisasi Pengelola hingga pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDes Tirta Mandiri dilaksanakan sesuai dengan prosedur administrasi. Pembagian fungsi antara BUMDes dan Pemerintah Desa yang jelas hingga tugas dari masing-masing Pengelola telah sesuai dengan prosedur administrasi yang berlaku. Pertanggungjawaban Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara sistematis mulai dari internal organisasi hingga kepada *stakeholder* yang disampaikan pada saat Musyawarah Desa setiap tahun.

b) BUMDes Giritama

Prosedur administrasi yang digunakan dalam mengelola BUMDes Giritama adalah berdasarkan peraturan yang berlaku yaitu Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan perubahan BUMDes. Dalam peraturan tersebut dijelaskan bawah BUMDes adalah langkah desa dalam menampung seluruh kegiatan bidang ekonomi dan pelayanan umum. Kemudian pada dasarnya BUMDes Giritama dalam manajemen seluruh kegiatannya menggunakan Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Tolok ukur taat dalam prosedur administrasi yang harus dipenuhi BUMDes Giritama adalah terdapat 8 bagian yaitu kejelasan bentuk organisasi, organisasi Pengelola, modal, klasifikasi jenis usaha, alokasi hasil usaha, kepastian, kerjasama antar BUMDes, dan pertanggungjawaban pelaksanaan BUMDes. Namun pada tahun 2018 terdapat kendala dalam Pengelolaannya, seluruh Pengelola BUMDes Giritama mengundurkan diri dari tugasnya. Seperti diketahui sebelumnya BUMDes Giritama memiliki 3 unit usaha yang semuanya adalah alat untuk menghasilkan pendapatan desa. Hingga pada akhirnya Kepala Desa Dlingo Agus Purnomo mencari pengganti sementara untuk mengelola unit usaha yang ditinggalkan dan pada akhirnya digantikan oleh 2 orang.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Tahun 2018 semua yang kerja di BUMDes keluar. Kemudian Kades Pak Agus memutar otak untuk mencari orang yang bisa mengelola BUMDes ini agar tidak bubar. Pada akhirnya dapat 2 orang yang ditugaskan untuk menjaga Desamart, *Fotocopy*, dan Pojok Tani.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 pukul 14.00 WIB).

Kendala tersebut tidak menjadikan pengaruh dalam segi penghasilan yang diperoleh oleh BUMDes Giritama. Penghasilan BUMDes Giritama pada tahun 2018 tetap stabil, hanya saja terkendala dari segi struktur organisasi yang tidak jelas sehingga terjadinya stagnan dalam inovasi. Berikut adalah analisis dari 8 bagian yang terpenuhi dan belum terpenuhi dalam menjalankan BUMDes Giritama sebagai langkah taat terhadap prosedur administrasi.

Tabel 5.12
Prosedur Administrasi BUMDes Giritama

No.	Keterangan	Sesuai	Tidak Sesuai
1	Kejelasan Bentuk Organisasi BUMDes	√	
2	Organisasi Pengelola BUMDes		√
3	Modal BUMDes	√	
4	Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes	√	
5	Alokasi Hasil Usaha BUMDes		√
6	Kepailatan BUMDes	√	
7	Kerjasama antar BUMDes		√
8	Pertanggungjawaban Pelaksanaan BUMDes	√	

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Prosedur administrasi BUMDes Giritama masih banyak yang harus dibenahi seperti organisasi Pengelola yang hingga tahun 2018 masih belum jelas dalam pembagian tugas. Kemudian pengalokasian pendapatan serta kerjasama antar BUMDes yang harus dilakukan agar tidak terjadinya stagnan dalam berinovasi. Berikut adalah penjelasannya:

1. Bentuk Organisasi BUMDes

Hingga tahun 2018 BUMDes Giritama merupakan badan usaha yang bergerak di bidang kewirausahaan dan pemberdayaan kepada masyarakat serta merupakan organisasi di bawah Pemerintah Desa Dlingo.

2. Organisasi Pengelola BUMDes

Sejak pertama dibentuk Pengelola BUMDes Giritama yaitu berjumlah 4 orang, namun hingga tahun 2018 hanya 2 orang. Pengelola BUMDes yang berjumlah 4 orang mengundurkan diri dari tugasnya, sehingga untuk menjalankan unit usaha digantikan 2 orang yang sifatnya sementara. Hingga tahun 2018 organisasi Pengelola BUMDes Giritama mengalami kekosongan dan ketidakjelasan.

3. Modal BUMDes

Modal yang digunakan untuk mengelola BUMDes Giritama adalah berasal dari APBDes Dlingo dan hasil dari pendapatan unit usaha yang diakumulasikan selama satu tahun.

4. Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes

BUMDes Giritama memiliki 3 unit usaha yang terdiri dari Desamart, *Photocopy* dan Penjualan Alat Tulis, dan Pojok Tani. Berikut adalah penjabaran klasifikasi dari unit usaha yang dikelola oleh BUMDes Giritama:

Tabel 5.13
Klasifikasi Jenis Usaha BUMDes Giritama

No.	Nama Unit usaha	Keterangan
1	Desamart	Unit usaha yang dibentuk berdasarkan kebutuhan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Keberadaan Desamart memberikan kemudahan bagi masyarakat Desa Dlingo dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Barang-barang yang dijual di Desamart merupakan produk mainstream kebutuhan masyarakat seperti sembako dan peralatan rumah tangga serta dijual hasil dari kerajinan tangan masyarakat Desa Dlingo.
2	Photocopy dan Penjualan Alat Tulis	Unit usaha Photocopy dan Penjualan Alat Tulis merupakan bentuk pemenuhan representatif masyarakat. Sebelum adanya unit usaha ini para masyarakat terutama pelajar sangat jauh untuk mendapatkan fasilitas fotocopy dan membeli alat-alat tulis.
3	Pojok Tani	Pojok Tani merupakan unit usaha yang didirikan untuk memenuhi kebutuhan bagi para petani yang ada di Desa Dlingo. Terdapat berbagai macam kebutuhan petani mulai dari pupuk hingga bibit tanam.

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

5. Alokasi Hasil Usaha BUMDes

Pengalokasian hasil usaha BUMDes Giritama belum ditetapkan baik secara tertulis maupun implementasinya. Permasalahan mendasar yang seharusnya dapat diperbaiki, namun hingga tahun 2018 tidak ada gagasan bahkan yang terjadi adalah ketidakjelasan dalam Pengelolaannya dengan dibuktikan struktur tidak terorganisirnya BUMDes Giritama.

6. Kepailitan BUMDes

BUMDes Giritama dalam menyampaikan laporan laba dan rugi dilakukan dengan cara bermusyawarah. Pengelola BUMDes dan Pemerintah Desa Dlingo rutin mengadakan rapat koordinasi untuk memonitoring hasil usaha dan melakukan evaluasi dengan mengadakan musyawarah desa yang di hadiri oleh *stakeholder*.

7. Kerjasama Antar BUMDes

Pada saat pertama didirikannya, BUMDes Giritama merupakan salah satu *founding* toko desa (Desamart) dan sering menjadi tujuan studi banding dari desa-desa nasional. Namun hingga saat ini terkendala Pengelolaan yang tidak seperti awal terbentuknya, maka BUMDes Giritama berjalan di tempat dalam menjalin kerjasama antar BUMDes.

8. Pertanggungjawaban Pelaksanaan BUMDes

Pertanggungjawaban hasil dari Pengelolaan BUMDes Giritama dilakukan secara vertikal. Pengelola BUMDes Giritama langsung memberikan laporan kepada Badan Pengawas dan Kelapa Desa Dlingo untuk kemudian disampaikan kepada masyarakat dalam musyawarah desa serta disampaikan dengan cara yang berbeda yaitu melalui radio desa.

Pada dasarnya prosedur administrasi Pengelolaan BUMDes Giritama belum sesuai dengan sistematis peraturan yang berlaku. Dibuktikan dengan tidak ada kejelasan pada struktur organisasi Pengelola BUMDes Giritama. Kepala Desa Dlingo selaku Pembina dan pemegang kekuasaan tertinggi pada desa belum merubah kebijakan untuk mengatasi permasalahan tersebut, hal itu dapat mengakibatkan keterpurukan jika terus terjadi. Secara keseluruhan prosedur administrasi Pengelolaan BUMDes Giritama belum sesuai dengan regulasi yang berlaku, sehingga terjadinya stagnan dalam inovasi program.

Tabel 5.14

Perbandingan Prosedur Administrasi BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
<p>Prosedur administrasi BUMDes Tirta Mandiri mengacu pada UU 6/2014 tentang Desa Permendes PDTT 4/2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan BUMDes Perdes Ponggok 6/2009 tentang BUMDes. Pada implementasinya pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri telah sesuai dengan prosedur administrasi yang berlaku. Mulai dari kejelasan struktur organisasi dan pengelola, adanya unit usaha, pembagian hasil usaha kepada Pemerintahan Desa Ponggok, hingga pertanggungjawaban hasil pelaksanaan BUMDes.</p>	<p>Pada dasarnya prosedur administrasi BUMDes Giritama mengacu pada UU 6/2014 tentang DesaPermendes PDTT 4/2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Perubahan BUMDes Perdes Dlingo 12/2016 tentang BUMDes. Namun pada implementasinya terdapat ketidak sesuaian seperti tidak jelasnya struktur organisasi pengelola yang pada akhirnya banyak rangkap jabatan. Kemudian tidak adanya pembagian hasil dari usaha kepada Pemerintahan Desa Dlingo, hal tersebut menjadikan bahwa BUMDes Giritama belum berkontribusi dalam meningkatkan pemasukkan desa.</p>

Secara komprehensif prosedur administrasi BUMDes Tirta Mandiri lebih sesuai dengan peraturan yang melandasinya dibandingkan BUMDes Giritama. Hal tersebut dibuktikan dengan implementasi dalam menjalankan prosedur administrasi BUMDes Tirta Mandiri telah sesuai. Mulai dari kejelasan struktur organisasi dan pegelola, pembagian hasil usaha kepada Pemerintahan Desa Ponggok, hingga pertanggungjawaban hasil pelaksanaan BUMDes. Lain halnya dengan BUMDes Giritama yang belum menunjukkan kelengkapan

secara administrasi dalam implementasinya. Dibuktikan dengan tidak jelasnya struktur organisasi pengelola sehingga terjadinya rangkap jabatan dan tidak adanya pembagian hasil usaha kepada Pemerintahan Desa Dlingo. Tidak adanya pembagian hasil usaha yang dilakukan kepada Pemerintahan Desa Dlingo menjadikan BUMDes Giritama belum memiliki kontribusi terhadap peningkatan pendapatan desa.

5.3 Akuntabilitas Program

5.3.1 Target dan Hasil BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Secara fungsi BUMDes Tirta Mandiri dan Pemerintah Desa Pongkok berbeda. BUMDes Tirta Mandiri memiliki fungsi mengelola aset Desa Pongkok yang kemudian dijadikan sebagai pemasukkan desa. Kemudian Pemerintah Desa Pongkok berfungsi sebagai eksekutor program kegiatan yang dibiayai dari pendapatan BUMDes Tirta Mandiri. Pembagian fungsi antara BUMDes Tirta Mandiri dan Pemerintah Desa Pongkok memberikan kejelasan dalam merencanakan target dan hasil. BUMDes Tirta Mandiri dibentuk atas dasar inisiatif Kepala Desa Pongkok Junaedi Mulyono yang melihat banyak sekali permasalahan di dalam masyarakat, sedangkan potensi sumber daya alam yang dimiliki Desa Pongkok sangatlah besar terutama mata air.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“BUMDes Tirta Mandiri didirikan oleh Pak Kades atas dasar keprihatinan terhadap masalah yang terjadi dalam masyarakat Desa Pongkok, sedangkan potensi alam Desa Pongkok itu luar biasa. Sejak 2006 sampai sekarang Desa Pongkok dipimpin oleh Pak Kades yang sekarang. Alhamdulillah semua kegiatan BUMDes dan kemasyarakatan berjalan dengan baik, saya rasa karena sejak awal dipimpin oleh satu Kades saja.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 11.00 WIB).

Peran Kepala Desa Ponggok Junaedi Mulyono sebagai Dewan Komisaris dan inisiator terbentuknya BUMDes Tirta Mandiri menjadi sangat penting untuk menentukan target dan hasil. Sejak tahun 2009 berdiri hingga saat ini Junaedi Mulyono mempertahankan Joko Winarno sebagai Direktur BUMDes Tirta Mandiri. Hal tersebut merupakan salah satu langkah yang tepat dilakukan, karena masyarakat Desa Ponggok telah merasakan sendiri manfaatnya. Dalam segi pendapatan BUMDes Tirta Mandiri meningkat setiap tahun bahkan selalu melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga masyarakat dapat merasakan langsung manfaatnya seperti peluang kerja semakin luas dan program-program penunjang kesejahteraan masyarakat.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu masyarakat Desa Ponggok sekaligus Karyawan BUMDes Tirta Mandiri:

“Dari awal saya tahu sendiri kalau Pak Kades percaya sama Mas Joko buat mengatur BUMDes. Saya sekeluarga selalu merasa cukup, selama kerja disini gaji juga alhamdulillah ditambah lagi kesehatan sama sekolah anak saya yang kuliah bisa ringan.” (Wawancara tanggal 30 Juli 2019 Pukul 10.00 WIB).

Pembiayaan program yang dimiliki Pemerintah Desa Ponggok yaitu seluruhnya berasal dari pendapatan BUMDes Tirta Mandiri dan Dana Desa. Program kemasyarakatan Desa Ponggok yang paling dirasakan manfaatnya adalah dalam bidang pendidikan dan kesehatan. BUMDes Tirta Mandiri melalui Pemerintah Desa Ponggok menjamin pendidikan dengan program beasiswa bagi masyarakat yang sedang melakukan studi di perguruan tinggi dengan setiap bulan memberikan uang sebesar Rp 300.000 (tiga ratus ribu rupiah) langsung ke dalam rekening masing-masing masyarakat terkait. Kemudian pada bidang kesehatan seluruh masyarakat Desa Ponggok mendapatkan Jaminan Kesehatan Desa (Jamkesdes) dengan gratis di Puskesmas yang terdapat di Kecamatan Polanjahro.

Tabel 5.15
Target dan Hasil Pendapatan BUMDes Tirta Mandiri Tahun 2015-2018

Tahun	Target	Hasil
2015	Rp 3.800.000.000	Rp 5.181.507.251
2016	Rp 9.000.000.000	Rp 10.300.000.000
2017	Rp 10.000.000.000	Rp 12.023.411.891
2018	Rp 12.000.000.000	Rp 14.973.322.403

Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019

Target dan hasil pendapatan BUMDes Tirta Mandiri setiap tahun selalu meningkat. Terlihat dari pencapaian tersebut dipastikan bahwa BUMDes Tirta Mandiri telah berhasil dalam meningkatkan pendapatan bahkan target selalu terpenuhi. Pengelolaan yang baik ditunjukkan BUMDes Tirta Mandiri terutama dalam meningkatkan pendapatan dan pada akhirnya hasil dari pendapatan tersebut dapat dirasakan oleh masyarakat Desa Pongkok berbentuk program peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Keberhasilan BUMDes Tirta Mandiri sebagai badan usaha pendongkrak perekonomian desa tidak dapat dipisahkan dari perencanaan serta manajemen organisasi yang baik oleh Kepala Desa Pongkok Junaedi Mulyono. Keberhasilan tersebut apakah dapat bertahan lama pada saat Kepala Desa Pongkok yang batas jabatannya hingga tahun 2024, mengingat bahwa Junaedi Mulyono telah memiliki jabatan 3 periode. Keadaan tersebut menjadi permasalahan yang sangat besar ketika Kepala Desa Pongkok berikutnya tidak sesuai dengan visi-misi periode saat ini, karena segala kebijakan terkait dengan BUMDes Tirta Mandiri harus berdasarkan keputusan Kepala Desa Pongkok selaku Dewan Komisaris secara *ex-officio*.

Disampaikan oleh salah satu masyarakat Desa Ponggok:

“Saya khawatir nanti kalau Kadesnya beda, apa BUMDes akan tetap menjamin masyarakat seperti kami? Tapi saya agak heran saja pada pencoblosan terakhir Pak Kades kasih uang ke saya Rp 1.500.000 padahal pencoblosan kemarin ga pakai uang. Padahal kalau tidak dikasih uang juga saya yakin Pak Jun menang lagi.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 14.30 WIB).

Temuan berikutnya adalah terkait dengan pemberian uang kepada masyarakat pada masa pencalonan Kepala Desa periode terakhir oleh Junaedi Mulyono. Temuan tersebut membuat banyak perspektif yang muncul dalam masyarakat, karena pada skala desa uang yang diberikan sangatlah besar. Temuan tersebut tidak akan dibasas secara dominan, namun kemungkinan yang melandasi adanya *money politics* tersebut adalah sebuah pesimisme Kepala Desa Ponggok jika BUMDes Tirta Mandiri tidak terjangkau olehnya. Secara analisis penelitian terdahulu dan temuan di lapangan mengindikasikan bahwa sebagian besar BUMDes tidak berjalan dengan stabil setelah pergantian Kepala Desa.

Pada dasarnya selalu meningkatnya pendapatan yang diperoleh oleh BUMDes Tirta Mandiri merupakan hasil dari pengimplementasian kebijakan Kepala Desa Ponggok. Junaedi Mulyono selaku Dewan Komisaris secara *ex-officio* memiliki peran sentral dalam menjalankan BUMDes Tirta Mandiri. Keberhasilan pendapatan yang selalu meningkat setiap tahun menjadikan keberhasilan atas kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan. Hal tersebut terjadi karena kedudukan BUMDes Tirta Mandiri adalah sebagai “mesin uang” Desa Ponggok untuk menjalankan program-program kesejahteraan masyarakat. Ketika BUMDes Tirta Mandiri dipondasikan oleh Kepala Desa berbeda maka terdapat 3 kemungkinan yang terjadi adalah akan lebih maju, diam di tempat, atau bahkan terjadinya kemunduran (kerugian).

b) BUMDes Giritama

Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa menyebutkan bahwa struktur organisasi antara BUMDes Giritama dan Pemerintah Desa Dlingo berbeda. Namun pada implementasinya terdapat ketidaksesuaian terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Sejak pergantian Kepala Desa Dlingo pada tahun 2018 kegiatan BUMDes Giritama mengalami stagnan, hal itu dikarenakan seluruh Pengelola yang berjumlah 4 orang mengundurkan diri. Mengatasi permasalahan tersebut Kepala Desa Dlingo terpilih Agus Purnomo melakukan pergantian Pengelola untuk sementara dengan melakukan rekrutmen kepada 2 orang untuk menjalankan unit usaha yang ditinggalkan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Eko, (Pengelola BUMDes Giritama):

“Pak Kades yang baru merekrut saya untuk menjaga unit usaha ini, ya karena yang dulu itu pada bubar. Sebenarnya sampai laporan akhir tahun 2018 kegiatan di BUMDes ini mandeg ya cuma gitu-gitu aja mas. Kalo yang saya tahu, dulu itu banyak sekali program-program pemberdayaan buat masyarakat tapi sekarang sudah tidak ada. Kami cuma disuruh jaga unit usaha aja.” (Wawancara tanggal 26 April 2019 pukul 14.00 WIB).

Peran Kepala Desa sangat penting dalam mengelola BUMDes Giritama. Sejak pertama kali terbentuk BUMDes Giritama merupakan media bagi masyarakat Desa Dlingo untuk mengembangkan kemampuan pada bidang kewirausahaan, bahkan keberadaan Desamart memberikan dampak yang luar biasa bagi masyarakat dan Pemerintahan Desa Dlingo. Program-program yang dijalankan BUMDes Giritama pada saat Kepala Desa Dlingo masih dipimpin oleh Bahrin Wardoyo salah satunya adalah program pemberdayaan kepada masyarakat. Program pemberdayaan kepada masyarakat Desa Dlingo ditujukan untuk mengembangkan produk lokal dan memanfaatkannya sebagai peningkatan perekonomian masyarakat.

Gambar 5.2

Pelatihan Pengembangan Industri Kreatif yang Diselenggarakan BUMDes Giritama



Sumber: Dokumentasi BUMDes Giritama, 2017

Keberadaan BUMDes Giritama mengalami masa transisi berisiko tinggi jika tidak segera ditetapkan kebijakan yang mendorong dalam inovasi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Desa Dlingo. Secara pendapatan BUMDes Giritama tidak memiliki target, karena sejak pertama dibentuknya dengan memprioritaskan kemandirian terhadap masyarakat dalam bentuk mendorong perekonomian sehingga meningkatnya produktivitas masyarakat dan memudahkan masyarakat Desa Dlingo dalam memenuhi kebutuhan dasar sehari-hari baik rumah tangga maupun pertanian. Tercatat pada pelaporan tahun 2018 pendapatan BUMDes Giritama yaitu sebesar Rp 35.487.474 yang berasal dari unit usaha Desamart, *Fotocopy* dan Penjualan Alat Tulis, dan Pojok Tani.

Pada dasarnya sejak pergantian Kepala Desa, BUMDes Giritama mengalami stagnan dalam menjalankan program kegiatan. Hingga tahun 2018 BUMDes Giritama hanya menjalankan unit usaha saja yang digunakan sebagai sarana pemenuhan kebutuhan masyarakat Desa Dlingo baik kebutuhan rumah tangga maupun pertanian. Padahal sejak dibentuk pada tahun 2016 dan Pemerintah Desa Dlingo masih dipimpin oleh Bahrun

Wardoyo program kegiatan pemberdayaan masyarakat dalam rangka meningkatkan produktivitas masyarakat pada perekonomian berjalan dengan inovatif. Namun demikian tidak berpengaruh pada pendapatan BUMDes Giritama yang pada tahun 2018 mendapatkan penghasilan sebesar Rp 35.487.747 yang berasal dari unit usaha Desamart, *Fotocopy* dan Penjualan Alat Tulis, dan Pojok Tani.

Tabel 5.16
Perbandingan Target Hasil BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Target dan hasil pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri selalu sesuai bahkan pendapatan selalu melebihi target yang telah disepakati. Pada dasarnya ketersesuaian antara target dan hasil tidak terlepas dari peran Kepala Desa Ponggok sebagai Dewan Komisaris yang selalu memberikan arahan untuk pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri. Dibuktikan dengan hingga saat ini pengelolaan BUMDes Tirta mandiri mulai terkait keuangan, program kerja, hingga keberlangsungan unit usaha berjalan dengan baik dan terstruktur. Kepala Desa Ponggok secara <i>ex-officio</i> menjabat sebagai Dewan Komisaris BUMDes Tirta Mandiri sejak pertama dibentuk hingga saat ini, sehingga semua kebijakan terkait dengan pengelolaan BUMDes tidak berubah dan selalu sesuai dengan target yang telah disepakati.	Sejak pergantian Kepala Desa, keberadaan BUMDes Giritama tidak lagi berjalan seperti yang telah di rencanakan sejak awal dibentuk. Dibuktikan dengan program kegiatan BUMDes Giritama yang mengalami stagnan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelum pergantian Kepala Desa. Meskipun terdapat permasalahan dalam struktur organisasi Pengelola, pada tahun 2018 pendapatan BUMDes Giritama meningkat secara signifikan dari tahun-tahun sebelumnya. Hal tersebut dikarenakan adanya perubahan orientasi BUMDes Giritama yang awalnya adalah pada pemberdayaan kepada masyarakat, namun sekarang orientasinya adalah profit yang mendorong peningkatan pendapatan.

Secara keseluruhan BUMDes Tirta Mandiri telah menunjukkan keberhasilannya dalam memenuhi hasil dari target yang telah ditentukan. Dibuktikan dengan pengelolaan BUMDes Tirta mandiri mulai terkait keuangan, program kerja, hingga keberlangsungan unit usaha berjalan dengan baik dan terstruktur. Hal tersebut dikarenakan sejak awal dibentuknya hingga sekarang yang menjabat sebagai Dewan Komisaris adalah Kepala Desa Ponggok

yang sama, oleh karena itu semua kebijakan dan formulasi dalam mengelola BUMDes Tirta Mandiri tidak ada perubahan bahkan selalu inovatif.

Berbeda dengan BUMDes Giritama pada tahun 2018 mengalami pergantian Kepala Desa yang secara *ex-officio* menjabat sebagai Pembina. Akibat dari pergantian Kepala Desa maka kebijakan atas pelaksanaan dalam mengelola BUMDes Giritama mengalami perubahan. Perubahan yang dimaksud adalah pergantian orientasi atas berdirinya BUMDes yang mengedepankan keuntungan, sebelumnya adalah berorientasi pada pemberdayaan masyarakat dengan berbagai program kegiatan penunjangnya. Namun atas perubahan orientasi tersebut, kini BUMDes Giritama dalam penghasilan mengalami peningkatan yang sangat signifikan.

5.3.2 Pembiayaan Program BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Sejak dibentuknya pada 15 Desember 2009 BUMDes Tirta Mandiri dalam menjalankan program kegiatan berbentuk unit usaha yang berasal dari dana hibah APBDes sebesar Rp 100.000.000. Anggaran hibah APBDes tersebut dipergunakan untuk unit usaha simpan pinjam dengan jumlah bunga minimum. Namun selama 1 tahun berjalan unit usaha simpan pinjam tersebut mengalami kerugian, hal itu dikarenakan tingkat kredit macet masyarakat sangat tinggi. Berdasarkan pengalaman kerugian dari unit usaha simpan pinjam tersebut dan melihat sumber daya alam berupa mata air yang sangat melimpah tersebut Pemerintah Desa Pongok melalui BUMDes Tirta Mandiri sepakat untuk membentuk unit usaha baru.

Akhirnya pada akhir tahun 2010 Pemerintah Desa Ponggok menghibahkan aset desa berupa tanah yang telah berbentuk kolam ikan untuk dikelola BUMDes Tirta Mandiri sebagai unit usaha perikanan. Seiring berjalannya waktu BUMDes Tirta Mandiri melihat peluang pengembangan unit usaha semakin luas untuk mengembangkan unit usaha lainnya. Bermodal dari potensi sumber daya alam berupa mata air yang melimpah, pada tahun 2011 hingga tahun 2012 BUMDes Tirta Mandiri mengembangkan unit usaha pada sektor pariwisata. Unit usaha sektor pariwisata pertama yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri adalah Obyek Wisata Umbul Ponggok.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Sejak adanya Dana Desa kami semakin yakin untuk mengembangkan unit usaha yang kemudian dijadikan motor pendapatan BUMDes. Sektor pariwisata terutama Umbul Ponggok masih tetap eksis sejak dibuka pada tahun 2011 lalu dan pendapatan yang kami terima lumayan besar. Saat itu juga kami berkoordinasi dengan pihak Pemdes untuk mengembangkan lagi unit usaha baru sebagai modal menjalankan progker kami pada tahun selanjutnya.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 11.00 WIB).

Hingga saat ini Obyek Wisata Umbul Ponggok merupakan produk unggulan pada sektor pariwisata sebagai sumber pemasukkan BUMDes Tirta Mandiri. Pada tahun 2015 sejak digulirkannya Dana Desa BUMDes Tirta Mandiri semakin yakin untuk mengembangkan unit usaha sebagai sumber pembiayaan unit usaha pada tahun berikutnya. BUMDes Tirta Mandiri saat ini sebagai sumber pendapatan terdiri dari unit usaha pada sektor riil.

Unit usaha yang dimiliki oleh BUMDes Tirta Mandiri yaitu terdiri dari: (1) Sumber Umbul Ponggok. Merupakan obyek wisata yang memanfaatkan sumber mata air yang ada di Desa Ponggok dan merupakan penghasil terbesar untuk pemasukkan BUMDes Tirta Mandiri; (2) Kampung Ponggok Ciblon, merupakan wahana bermain anak-anak, kolam renang, dan rumah makan; (3) Kedung Sumber Panguripan bergerak pada bidang wirausaha

melalui Toko Desa. Merupakan tempat untuk menjajahkan kreatifitas dari UMKM yang ada di Desa Dlingo dalam bentuk bahan olahan dan kerajinan tangan serta bahan kebutuhan pokok sehari-hari; dan (4) Sumber Banyu Panguripan. Merupakan unit usaha yang bergerak di bidang penyewaan gedung pertemuan dan studi desa.

Semua unit usaha tersebut dikelola dengan sistem Perseroan Terbatas (PT) berbadan hukum dan bagi hasil kepada Pemerintah Desa Ponggok. Pembagian hasil dari usaha BUMDes Tirta Mandiri dengan Pemerintah Desa Ponggok adalah sebagai berikut: (1) 30% untuk APBDes; (2) 25% untuk pengembangan unit usaha BUMDes; (3) 15% untuk keperluan Komisaris, Direksi, dan Karyawan; (4) 10% untuk cadangan modal; (5) 10% untuk dana pendidikan dan kesehatan dan pendidikan; (6) serta 10% sisanya digunakan untuk Badan Badan Pengawas. Pembagian bagi hasil di atas merupakan rincian yang harus dipenuhi oleh BUMDes Tirta Mandiri sesuai dengan RPJMDes Ponggok 2014-2019.

Tabel 5.17
Pembagian Hasil Usaha BUMDes Tirta Mandiri

No.	Besaran	Keterangan
1	30 %	Pembiayaan APBDes
2	25 %	Pengembangan Unit usaha
3	15 %	Keperluan Komisaris, Direksi, dan Karyawan
4	10 %	Cadangan Modal
5	10 %	Keperluan Dana Kesehatan dan Pendidikan
6	10 %	Keperluan Badan Badan Pengawas

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Pada dasarnya pembiayaan program BUMDes Tirta Mandiri berasal dari hasil pendapatan yang diakumulasikan selama satu tahun. Pendapatan BUMDes Tirta Mandiri berasal dari 4 unit usaha yaitu Sumber Umbul Ponggok, Kampung Ponggok Ciblon, Kedung Sumber Panguripan, dan Sumber Banyu Panguripan. Pendapatan yang tela diakumulasikan selama satu tahun kemudian dilakukan bagi hasil dengan rincian 30% untuk APBDes, 25%

untuk pengembangan usaha BUMDes, 15% untuk keperluan komisaris, direksi, dan Karyawan, 10% untuk cadangan modal, 10% untuk dana kesehatan dan pendidikan, serta 10% untuk badan Badan Pengawas.

b) BUMDes Giritama

Modal awal untuk membiayai program BUMDes Giritama yaitu berasal dari APBDes Dlingo tahun 2015 sebesar Rp 50.000.000. Pada tahun 2016 pembiayaan sebesar Rp 100.000.000 diberikan Pemerintah Desa Dlingo yang berasal dari APBDes untuk membiayai unit usaha Desamart. Modal awal yang diberikan pada tahun 2015 dan 2016 diproyeksikan sebagai uji coba menjalankan unit usaha dan program pemberdayaan masyarakat pada bidang peningkatan perekonomian dengan motor penggerak BUMDes Giritama.

Pada tahun 2017 pembiayaan BUMDes Giritama berasal dari perputaran dana hasil dari unit usaha Desamart yang kemudian digunakan untuk program pemberdayaan masyarakat dan modal mengoperasikan unit usaha. Selanjutnya pada periode tahun 2018 BUMDes Giritama menambah unit usaha, sehingga memiliki 3 unit usaha yang terdiri dari Desamart, Pojok Tani, dan *Photocopy* dan Penjualan Alat Tulis, dengan penghasilan Rp Rp 35.487.474.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Modal BUMDes awalnya berasal dari Dana Desa, yang pertama itu Rp 50.000.000 kemudian tahun 2016 Rp 100.000.000 kemudian tahun 2017 dan 2018 berasal dari perputaran hasil 3 unit usaha.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 pukul 14.00 WIB).

Sejak tahun 2017 modal dalam mengelola BUMDes Giritama adalah bersumber dari pendapatan unit usaha Desamart. Kemudian pada tahun 2018 modal untuk mengelola BUMDes Giritama berasal dari 2 unit usaha yang ditambahkan, yaitu Pojok Tani dan

Photocopy dan Penjualan Alat Tulis. Program yang dijalankan BUMDes Giritama pada tahun 2018 yaitu berfokus pada menjalankan 3 unit usaha dengan tujuan memberikan kemudahan pada pemenuhan kebutuhan dasar masyarakat Desa Dlingo.

Pada dasarnya modal awal untuk mengelola BUMDes Giritama berasal dari Dana Desa dengan rincian pada tahun 2015 sebesar Rp 50.000.000, tahun 2016 sebesar Rp 100.000.000, selanjutnya pada tahun 2017 dan 2018 berasal dari pendapatan unit usaha. Dana yang diberikan Pemerintah Desa Dlingo pada tahun 2015 dan 2016 merupakan sebuah langkah untuk menjalankan unit usaha dan program pemberdayaan masyarakat pada bidang peningkatan perekonomian. Namun pada tahun 2018 pendapatan BUMDes Giritama hanya digunakan untuk menjalankan unit usaha dan tidak lagi dimanfaatkan dalam kebutuhan pemberdayaan masyarakat.

Tabel 5.18
Perbandingan Pembiayaan Program BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Awal mula dibentuknya BUMDes Tirta Mandiri, modal awal berasal dari APBDes Ponggok tahun 2009. Hingga tahun 2018 pembiayaan program BUMDes Tirta Mandiri berasal dari unit usaha yang dimiliki. Pada tahun 2018 BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha yang semuanya merupakan penghasil pendapatan BUMDes. Pembiayaan program BUMDes Tirta Mandiri berasal dari 70% pendapatan dan 30% dialokasikan untuk Desa Ponggok sebagai Pendapatan Asli Desa (PADes). Pembagian pendapatan antara BUMDes Tirta Mandiri dan Desa Ponggok telah diatur dalam RPJMDes Ponggok.	Pertama kali dibentuk, pembiayaan program BUMDes Giritama berasal dari APBDes Dlingo tahun 2015. Kemudian pada tahun 2018 pembiayaan program BUMDes Giritama yaitu berasal dari 3 unit usaha yang dimiliki hingga saat ini. Pada awal dibentuknya BUMDes Giritama hanya memiliki 1 unit usaha dan penghasilan yang diperoleh tidak seperti saat memiliki 3 unit usaha. Pada tahun 2018 pembiayaan program BUMDes Giritama berasal dari perputaran pendapatan 3 unit usaha yang dimiliki. Program yang dimaksud adalah menjalankan unit usaha dengan orientasi pada keuntungan, dengan harapan dapat memberikan peningkatan pendapatan bagi Desa Dlingo.

Secara komprehensif modal awal untuk mengelola BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama yaitu berasal dari APBDes. BUMDes Tirta Mandiri berasal dari APBDes Ponggok tahun 2009 dan BUMDes Giritama berasal dari APBDes Dlingo tahun 2015. Kemudian untuk pembiayaan program pada tahun 2018 dari masing-masing BUMDes berasal dari penghasilan unit usaha yang dimiliki, namun terdapat perbedaan pada pengalokasian pendapatannya. Dari total pendapatan BUMDes Tirta Mandiri diberikan 30% kepada Pemerintah Desa Ponggok untuk membiayai program peningkatan kesejahteraan masyarakat dan 70% untuk membiayai Pengelolaan BUMDes. Sedangkan pendapatan BUMDes Giritama digunakan hanya untuk mengoperasikan unit usaha tanpa ada pembagian ke Pemerintah Desa.

5.4 Akuntabilitas Kebijakan

5.4.1 Akuntabilitas ke Atas (*Upward Accountability*) BUMDes

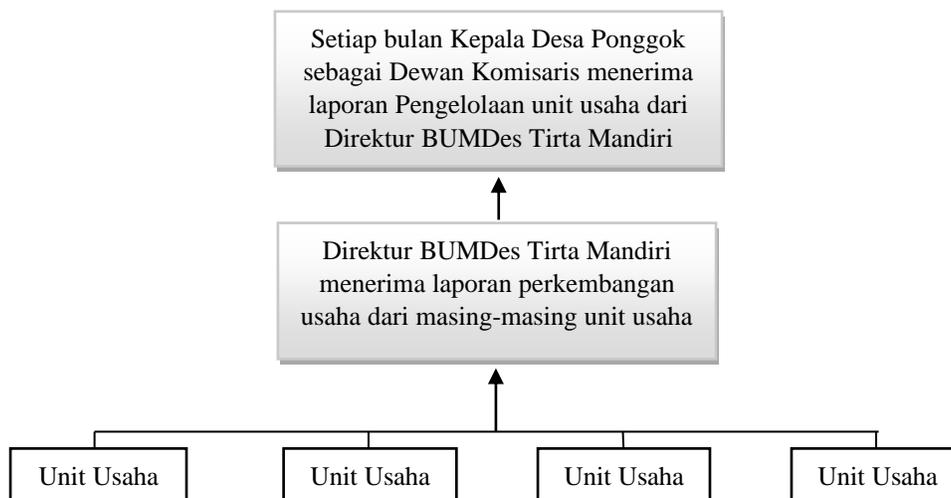
a) BUMDes Tirta Mandiri

Hingga tahun 2018 BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha utama yang telah berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT). Unit usaha tersebut diantaranya adalah Sumber Umbul Ponggok, Kampung Ponggok Ciblon, Kedung Sumber Panguripan, dan Sumber Banyu Panguripan. Masing-masing unit usaha tersebut telah memiliki sistem pelaporan untuk mengelola keuangan, manajemen operasional hingga penggajian pegawai. BUMDes Tirta Mandiri setiap bulan melakukan pelaporan kepada Kepala Desa untuk melaporkan keuangan, manajemen Pengelola, dan pengembangan unit usaha.

Akuntabilitas kebijakan ke atas (*upward accountability*) yang dilakukan BUMDes Tirta Mandiri kepada Badan Pengawas dan Kepala Desa Ponggok. Langkah tersebut dilakukan karena BUMDes Tirta Mandiri secara struktur organisasi berada di bawah Pemerintah Desa Ponggok, sehingga laporannya harus ditujukan kepada Badan Pengawas dan Pemerintah Desa Ponggok melalui Kepala Desa setiap satu bulan. Penyampaian laporan tersebut kemudian langsung ditindaklanjuti oleh Badan Pengawas dan Kepala Desa sebagai Dewan Komisaris dengan kedudukan secara *ex-officio* sebagai bentuk monitoring terhadap keuangan, manajemen Pengelola dan perkembangan unit usaha. Sehingga akan terlihat jika terdapat kendala untuk kemudian dijadikan acuan bahan evaluasi.

Bagan 5.8

Alur Akuntabilitas ke Atas oleh BUMDes Tirta Mandiri



Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Junaedi Mulyono, (Kepala Desa Ponggok):

“Kami menerima laporan BUMDes langsung dari Direktur utama. Secara regulasi hal itu telah tertulis maka harus dipatuhi. Hal-hal yang disampaikan adalah seputar keuangan dan perkembangan unit usaha sebagai bentuk monitoring.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 12.30 WIB).

Laporan Pengelolaan yang telah disampaikan melalui Direktur BUMDes Tirta Mandiri kepada Badan Pengawas dan Kepala Desa Ponggok terkait dengan keuangan, manajemen Pengelola, serta pengembangan unit usaha. Kepala Desa Ponggok sebagai Dewan Komisaris secara *ex-officio* wajib menerima laporan setiap bulan dari Pengelola BUMDes Tirta Mandiri melalui Direktur. Hal tersebut dikarenakan BUMDes Tirta Mandiri adalah “mesin uang” yang dimiliki Desa Ponggok untuk memperoleh PADes sebagai pemenuhan program kesejahteraan masyarakat.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Fungsi BUMDes dan Pemdes berbeda. Kalau BUMDes berfungsi sebagai mesin uangnya desa untuk mengelola aset desa dengan sistem *swastanisi*. Pemdes berfungsi sebagai pembuat kebijakan, menjalankan program kerja, dan pelayanan masyarakat.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 11.00 WIB).

Pada dasarnya fungsi BUMDes Tirta Mandiri berbeda dengan Pemerintah Desa Ponggok. Fungsi Pemerintahan Desa Ponggok yaitu difokuskan terkait kebijakan, program kerja, dan pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan fungsi BUMDes Tirta Mandiri adalah sebagai Pengelola aset desa yang dijalankan sebagai unit usaha untuk dijadikan pemasukkan bagi Desa Ponggok. Sudah jelas bahwa secara sistem Pengelolaan antara BUMDes Tirta Mandiri dan Pemerintah Desa Ponggok Tidak sama. BUMDes Tirta Mandiri melakukan pertanggungjawaban ke atas (*upward accountability*) secara rutin setiap satu bulan kepada Badan Pengawas dan Kepala Desa Ponggok. Laporan yang dimaksud adalah terkait dengan keuangan, manajemen Pengelola, serta pengembangan unit usaha.

b) BUMDes Giritama

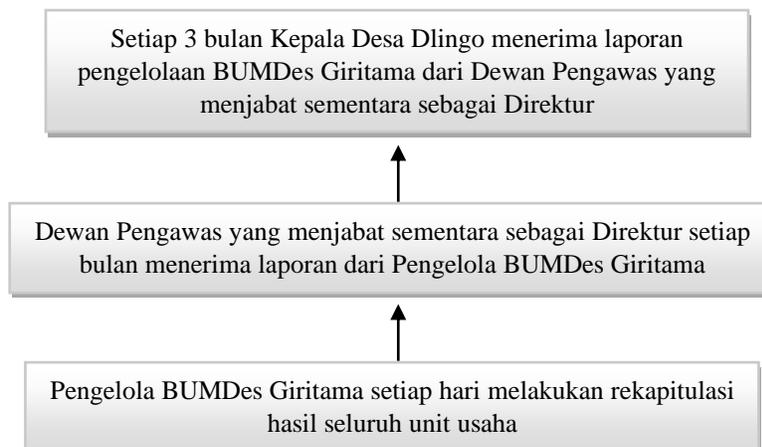
Sistem pelaporan hasil Pengelolaan BUMDes Giritama dilakukan secara sistematis. Akuntabilitas ke atas (*upward accountability*) BUMDes Giritama menurut Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa dijelaskan bahwa pelaporan keuangan disampaikan dengan durasi waktu satu bulan dan pelaporan seluruh hasil Pengelolaan BUMDes Giritama setiap 3 bulan. Pada tahun 2018 setelah kekosongan struktur organisasi, pelaporan hasil unit usaha disampaikan oleh Pengelola sementara setiap satu bulan kepada Badan Pengawas yang secara sementara merangkap sebagai Direktur BUMDes Giritama. Setelah disampaikan kepada Badan Pengawas, selanjutnya Badan Pengawas melaporkan kepada Kepala Desa Dlingo yang merupakan pemegang kebijakan tertinggi BUMDes Giritama.

Sebagaimana disampaikan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Sekarang saya yang aktif untuk *backup* BUMDes, saya bantu yang jaga unit usaha buat bikin laporan. Sebulan sekali saya harus laporan ke Pak Kades, itu laporan keuangan kemudian minimal 3 bulan sekali laporan keseluruhan.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 pukul 14.00 WIB).

Bagan 5.9

Alur Akuntabilitas ke Atas oleh BUMDes Giritama



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Pengelola sementara yang mengelola BUMDes Giritama selalu melakukan koordinasi dengan Badan Pengawas untuk melakukan pelaporan. Setelah Badan Pengawas menerima laporan dari Pengelola BUMDes Giritama, maka dilanjutkan untuk diadakan rapat untuk melaporkan kepada Kepala Desa Dlingo. Laporan yang disampaikan adalah terkait keuangan dengan durasi waktu satu bulan dan laporan keseluruhan Pengelolaan BUMDes Giritama dilakukan setiap 3 bulan. Laporan tersebut merupakan sebuah langkah yang dilakukan sebagai bentuk monitoring serta evaluasi Pengelolaan BUMDes Giritama.

Pada dasarnya akuntabilitas ke atas (*upward accountability*) BUMDes Giritama dilakukan berdasarkan Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa. Secara struktur organisasi BUMDes Giritama berada di bawah Pemerintah Desa Dlingo, hal yang wajib dilakukan dalam mempertanggungjawabkan hasil Pengelolaan adalah disampaikan kepada Kepala Desa sebagai Pembina. BUMDes Giritama setiap satu bulan melakukan pelaporan keuangan kepada Kepala Desa Dlingo melalui Badan Pengawas, kemudian setiap 3 bulan melaporkan seluruh hasil Pengelolaan. Badan Pengawas merupakan utusan Kepala Desa Dlingo yang ditunjuk untuk membantu mengelola unit usaha BUMDes Giritama, hal itu dikarenakan pada tahun 2018 hanya terdapat 2 Pengelola sementara sebagai pengganti Pengelola sebelumnya yang mengundurkan diri.

Tabel 5.19

Perbandingan Akuntabilitas ke Atas oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Kepala Desa Ponggok secara <i>ex-officio</i> menjabat sebagai Dewan Komisaris sekaligus pejabat tertinggi Desa yang memiliki hak untuk menerima laporan dari BUMDes Tirta Mandiri. Secara struktur organisasi BUMDes Tirta Mandiri memiliki posisi berada di bawah Pemerintah Desa Ponggok, oleh karena itu <i>final upward accountability</i> wajib disampaikan kepada Kepala Desa Ponggok. Implementasi penyampaian laporan pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara sistematis dan terstruktur sesuai dengan alur pertanggungjawaban ke atas (<i>upward accountability</i>).	Secara garis koordinasi Kepala Desa Dlingo merupakan Pembina yang menaungi BUMDes Giritama, sehingga pertanggungjawaban pengelolaan kegiatan BUMDes Giritama wajib disampaikan kepada Kepala Desa Dlingo. Pengelola wajib melaporkan pengelolaan BUMDes Giritama kepada Kepala Desa Dlingo. Implementasi yang terjadi adalah Pengelola BUMDes Giritama terdiri dari Dewan Pengawas yang merangkap Kepala Urusan Pembangunan sebagai Direktur dan didampingi oleh 2 karyawan yang ditunjuk secara langsung oleh Kepala Desa untuk menjalankan 3 unit usaha. Sebenarnya penyampaian pertanggungjawaban ke atas (<i>upward accountability</i>) tetap sesuai dengan peraturan yang berlaku, hanya saja struktur organisasi pengelola BUMDes Giritama terdapat rangkap tugas.

Secara komprehensif akuntabilitas ke atas (*upward accountability*) oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama memiliki persamaan. Secara struktur organisasi BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama berada di bawah struktur organisasi masing-masing Pemerintah Desa. Secara pelaporan pertanggungjawaban ke atas baik oleh BUMDes Tirta Mandiri maupun BUMDes Giritama disampaikan kepada Kepala Desa masing-masing, hal tersebut dilakukan karena Kepala Desa secara *ex-officio* merupakan Dewan Pembina memiliki hak untuk menerima laporan Pengelolaan BUMDes. Namun dalam internal Pengelola BUMDes Giritama terdapat ketidaksesuaian tugas karena adanya rangkap tugas dan wewenang, hal tersebut terjadi dikarenakan kosongnya struktur organisasi pengelola.

5.4.2 Akuntabilitas Keluar (*Outward Accountability*) BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Akuntabilitas keluar (*outward accountability*) yang dilakukan oleh BUMDes Tirta Mandiri ditujukan kepada seluruh *stakeholder* baik masyarakat Desa Ponggok maupun organisasi lainnya. Laporan Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri disampaikan oleh Kepala Desa Ponggok pada saat agenda musyawarah desa yang melibatkan seluruh *stakeholders*. Musyawarah desa merupakan agenda wajib yang diadakan oleh Badan Permusyawaratan Desa (BPD) dengan waktu pelaksanaan sekali dalam satu tahun. Selain disampaikan melalui musyawarah desa, laporan pertanggungjawaban Pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri dipaparkan pada saat kegiatan Studi Desa.

Gambar 5.3
Suasana Kegiatan Pusat Studi Desa



Sumber: Dokumentasi BUMDes Tirta Mandiri, 2018

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Uun Dyah Trisnawati, (Karyawan Bidang Marketing BUMDes Tirta Mandiri):

“BUMDes Tirta Mandiri pada saat ini memiliki predikat yang sangat diperhitungkan pada kancan nasional. Oleh karena itu kami selain memaparkan laporan Pengelolaan BUMDes kepada masyarakat Desa Ponggok, kami juga tidak menutupi keberhasilan yang kami pada saat agenda Studi Desa.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 Pukul 10.30 WIB).

Keberhasilan dalam mengelola BUMDes memiliki dampak yang luar biasa baik kepada masyarakat Desa Ponggok maupun masyarakat secara umum dengan memanfaatkan unit usaha Studi Desa. Studi Desa merupakan bagian dari unit usaha Sumber Banyu Panguripan yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri. Selain sebagai unit usaha, Studi Desa merupakan sarana yang digunakan oleh BUMDes Tirta mandiri untuk menyebarkan pertanggungjawaban keluar (*outward accountability*). Cara penyampaian hasil Pengelolaan oleh BUMDes Tirta Mandiri merupakan sebuah inovasi yang patut diapresiasi dan merupakan bagian dari bentuk *smart village accountability*.

Pada dasarnya akuntabilitas keluar (*outward accountability*) oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan dengan cara yang inovatif. Selain memaparkan laporan Pengelolaan kepada masyarakat Desa Ponggok melalui musyawarah desa, BUMDes Tirta Mandiri secara inovatif memaparkan hasil Pengelolaan seluruh kegiatan kepada masyarakat umum melalui salah satu unit usaha yang dimiliki. Langkah inovatif tersebut merupakan langkah untuk menjadikan desa yang mandiri dengan inovasi bentuk laporan pertanggungjawaban (*smart village accountability*).

b) BUMDes Giritama

Penyampaian laporan Pengelolaan BUMDes Giritama dilakukan satu tahun sekali sekaligus dengan pemaparan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan (LPP) Desa Dlingo pada agenda musyawarah desa yang diselenggarakan oleh BPD. Sesuai dengan Peraturan Desa Dlingo Nomor 12 Tahun 2016 tentang Badan Usaha Milik Desa disebutkan bahwa Laporan Pengelolaan BUMDes Giritama merupakan bagian dari LPP Desa Dlingo. Laporan yang disampaikan oleh Kepala Desa Dlingo kepada seluruh *stakeholder* yang hadir dalam agenda musyawarah desa merupakan bentuk akuntabilitas keluar (*outward accountability*) yang dilakukan oleh BUMDes Giritama.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Laporan yang disampaikan BUMDes kepada masyarakat setahun sekali biasanya saat ada musyawarah desa. Kami terbuka untuk siapa saja yang hadir, diutamakan masyarakat Desa Dlingo. Laporan BUMDes digabungkan dengan LPP Desa, itu sesuai dengan Perdes kita.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 Pukul 14.00 WIB).

Sukandar selaku Kepala Urusan Pembangunan Desa Dlingo sekaligus Badan Pengawas BUMDes Giritama menyampaikan bahwa dalam penyampaian laporan melibatkan masyarakat untuk dan seluruh *stakeholder*. Penyampaian laporan kepada masyarakat merupakan bentuk akuntabilitas keluar (*outward accountability*), hal itu dikarenakan peran masyarakat adalah sebagai penerima manfaat program BUMDes Giritama. Pada saat penyampaian laporan masyarakat Desa Dlingo berkewajiban untuk memberikan masukan terhadap kebutuhan prioritas masyarakat yang kemudian akan dijadikan program kerja BUMDes Giritama pada tahun selanjutnya. Selain dalam musyawarah desa, laporan BUMDes Giritama disampaikan melalui radio desa yang dapat dijangkau oleh masyarakat luas. Bentuk pertanggungjawaban tersebut merupakan salah satu

inovasi yang dilakukan oleh BUMDes Giritama dan bagian dari bentuk *smart village accountability*.

Gambar 5.4

Musyawarah Desa dan Sosialisasi oleh Pemerintah Desa Dlingo



Sumber: Dokumentasi Penulis, 2019.

Pada dasarnya akuntabilitas keluar (*outward accountability*) oleh Pengelola BUMDes Giritama dilakukan setiap satu tahun dalam musyawarah desa yang dihadiri oleh seluruh *stakeholder* baik dalam lingkup Desa Dlingo maupun secara umum. Pihak yang hadir dalam musyawarah desa memiliki hak untuk memberikan masukan terkait dengan Pengelolaan BUMDes Giritama, hal tersebut merupakan bentuk evaluasi yang kemudian akan ditindaklanjuti sebagai aspirasi. Selain disampaikan pada musyawarah desa, laporan pertanggungjawaban disampaikan melalui radio desa. Penyampaian pertanggungjawaban melalui radio desa merupakan bagian dari bentuk *smart village accountability*.

Tabel 5.20

Perbandingan Akuntabilitas keluar oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
<p>Penyampaian pertanggungjawaban keluar pengelolaan oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan menggunakan 2 cara yaitu dalam Musyawarah Desa dan memanfaatkan unit usaha. Penyampaian pertanggungjawaban melalui Musyawarah Desa merupakan sebuah keharusan yang telah diatur dalam peraturan. Sedangkan penyampaian melalui unit usaha merupakan bentuk inovasi dalam kepekaan terhadap tujuan mencapai <i>smart vilage accountability</i>. Unit usaha yang dijadikan media dalam menyampaikan pertanggungjawaban pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri adalah Pusat Studi Desa. Unit usaha yang didirikan atas inisiatif Pengelola BUMDes Tirta Mandiri dan Kepala Desa Ponggok ini merupakan bentuk implementasi atas keberhasilan mengelola 4 unit usaha yang berimplikasi pada pendapatan luar biasa.</p>	<p>Akuntabilitas keluar (<i>outward accountability</i>) oleh BUMDes Giritama dilakukan dengan memanfaatkan 2 cara yaitu Musyawarah Desa dan Radio Desa. Penyampaian pertanggungjawaban melalui Radio Desa merupakan bentuk sinergitas antara Desa Dlingo dan BUMDes Giritama untuk mengimplementasikan pemerintahan desa yang akuntabel dan penuh inovasi dalam rangka mencapai <i>smart village accountability</i>. Selain memberikan informasi tentang pengelolaan BUMDes Giritama kepada masyarakat Desa Dlingo, informasi tersebut dapat diterima oleh masyarakat umum.</p>

Pada dasarnya inti dari pencapaian *smart village accountability* oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama dapat terlihat di dalam pembahasan terkait akuntabilitas keluar (*outward accountability*). Masing-masing BUMDes memiliki cara dalam penyampaian pertanggungjawaban pengelolaannya. BUMDes Tirta Mandiri dalam tujuan mencapai *smart village accountability* memanfaatkan unit usaha Pusat Studi Desa sebagai media penyampaian pengelolaan BUMDes. Sedangkan BUMDes Giritama memanfaatkan Radio Desa sebagai sarana menyampaikan pengelolaan BUMDes, hal tersebut merupakan bentuk implementasi dalam mencapai tujuan *smart village accountability*.

5.4.3 Akuntabilitas ke Bawah (*Downward Accountability*) BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

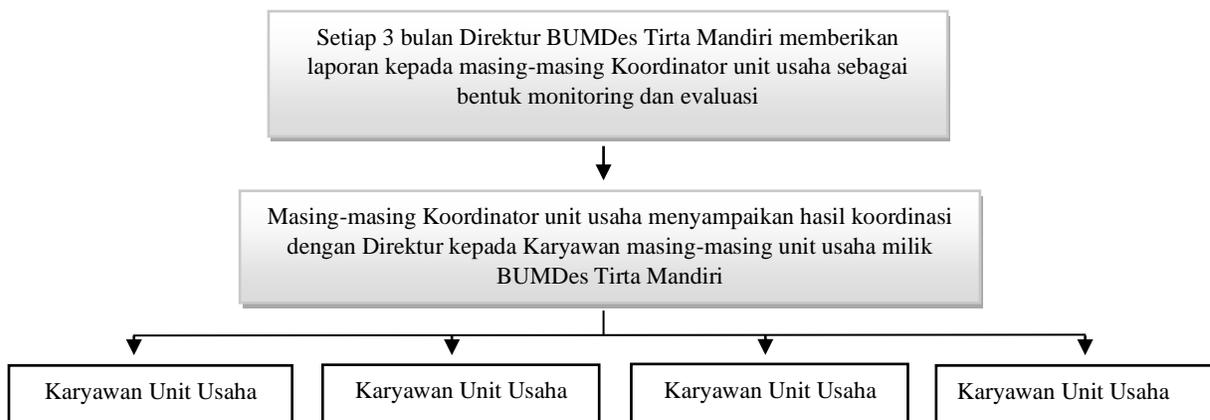
Bentuk pertanggungjawaban ke bawah (*downward accountability*) oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara sistematis dengan memaparkan seluruh laporan kepada masing-masing unit usaha dalam rapat internal. Rapat internal yang dipimpin oleh Direktur dihadiri oleh Badan Pengawas, jajaran Komisaris, dan Koordinator masing-masing unit usaha BUMDes Tirta Mandiri dengan durasi waktu 3 bulan. Hal yang dibahas dalam rapat internal adalah terkait dengan perkembangan usaha dan manajemen Karyawan pada masing-masing unit usaha yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri. Rapat internal diadakan dengan tujuan untuk memonitoring dan evaluasi seluruh perkembangan usaha dan manajemen Karyawan di seluruh unit usaha yang dimiliki oleh BUMDes Tirta Mandiri.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Nila Meilani, (Karyawan BUMDes Tirta Mandiri):

“Kalau kami laporan dengan Pak Joko sebulan sekali, kemudian setiap 3 bulan sekali diadakan rapat internal BUMDes untuk membahas perkembangan unit usaha, yang hadir itu biasanya Koordinator dari masing-masing unit usaha. Kalau kami setiap pelayanan sudah tutup pasti ada koordinasi untuk melaporkan hasil penjualan tiket.” (Wawancara tanggal 5 Agustus 2019 Pukul 11.00 WIB).

Bagan 5.10

Alur Akuntabilitas ke Bawah oleh BUMDes Tirta Mandiri



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Masing-masing unit usaha BUMDes Tirta Mandiri setiap hari melakukan laporan terkait dengan perkembangan usaha yang dipimpin oleh Koordinator Unit usaha. Kemudian setiap bulan seluruh unit usaha wajib melaporkan hasil perkembangan usaha dan manajemen Karyawan kepada Direktur BUMDes Tirta Mandiri. Selanjutnya pada 3 bulan diadakan rapat internal yang dipimpin oleh Direktur dan dihadiri masing-masing Koordinator Unit usaha BUMDes Tirta Mandiri. Masing-masing Koordinator Unit usaha menyampaikan hasil dari pembahasan rapat internal untuk kemudian disampaikan kepada Karyawan dan sekaligus sebagai bentuk arahan dalam meningkatkan pendapatan BUMDes Tirta Mandiri.

Pada dasarnya pertanggungjawaban ke bawah (*downward accountability*) oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara sistematis. Mulai dari koordinasi masing-masing unit usaha yang dilakukan setiap hari untuk laporan operasional harian. Selanjutnya setiap satu bulan masing-masing Koordinator Unit usaha melaporkan hasil perkembangan usaha kepada Direktur BUMDes Tirta Mandiri. Kemudian pada akhirnya setiap 3 bulan diadakan rapat internal seluruh unit usaha yang dipimpin oleh Direktur BUMDes Tirta Mandiri untuk membahas terkait dengan perkembangan usaha dan manajemen Karyawan, dihadiri oleh masing-masing Koordinator Unit usaha.

b) BUMDes Giritama

Akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*) oleh BUMDes Giritama dilakukan atas adanya koordinasi antara Badan Pengawas dan Pengelola yang dipilih sementara oleh Kepala Desa Dlingo. Setelah pada tahun 2018 seluruh Pengelola BUMDes Giritama mengundurkan diri, maka Kepala Desa Dlingo menunjuk 2 orang yang dipercayai untuk mengelola unit usaha. Kemudian peran Badan Pengawas adalah menggantikan Direktur BUMDes Giritama terkait dengan mengkoordinir perkembangan usaha dari unit usaha

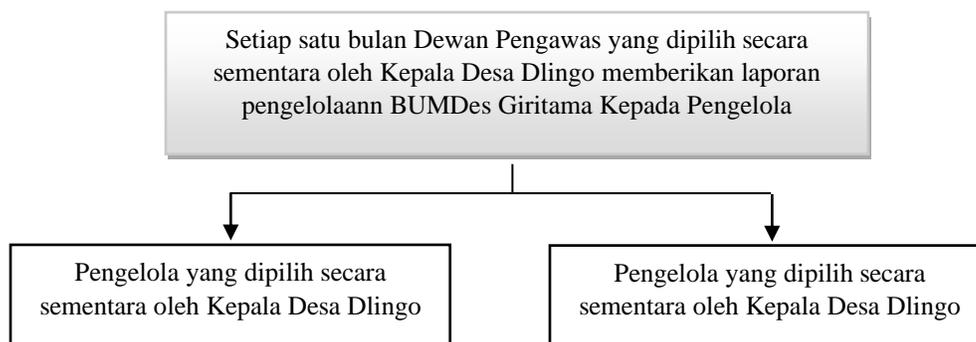
terkait. Langkah yang dilakukan adalah untuk tetap menjalankan 3 unit usaha yang dimiliki BUMDes Giritama yaitu Desamart, *Photocopy* dan Penjualan Alat Tulis, dan Pojok Tani.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Saat ini saya punya dua tugas yaitu Badan Pengawas sekaligus Direktur BUMDes Giritama, namun itu diluar dari struktur organisasi ini sifatnya sementara saja. Tugasnya ya mengkoordinir dan mengawal pegawai baru yang dipilih Pak Kades untuk jaga unit usaha ini. Nanti ada laporan setiap sebulan sekali, saya yang bantu juga.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 pukul 14.00 WIB).

Setiap satu bulan Badan Pengawas BUMDes Giritama berkoordinasi dengan Pengelola untuk membahas terkait perkembangan usaha. Koordinasi perkembangan usaha dilakukan dengan dihadiri Kepala Desa Dlingo, Pengelola dipimpin oleh Badan Pengawas yang merangkap sebagai Direktur BUMDes Giritama. Penyampaian pertanggungjawaban ke bawah (*downward accountability*) yang dilakukan adalah bersifat sementara untuk tetap menjalankan unit usaha berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan.

Bagan 5.11
Alur Akuntabilitas ke Bawah oleh BUMDes Giritama



Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019.

Pada dasarnya akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*) oleh BUMDes Giritama dilakukan dengan keterbukaan terhadap seluruh Pengelola. Langkah yang dilakukan adalah dengan mengakumulasikan pendapatan unit usaha selama satu bulan untuk dijadikan bahan monitoring sekaligus evaluasi perkembangan unit usaha. Badan Pengawas

memiliki tugas ganda yaitu sebagai Direktur BUMDes Giritama, hal itu dikarenakan adanya dampak dari kekosongan Pengelola BUMDes Giritama.

Tabel 5.21

Perbandingan Akuntabilitas ke Bawah oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
<p>Akuntabilitas ke bawah (<i>downward accountability</i>) oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara berkala. Jangka waktu penyampaian pertanggungjawaban ke bawah dilakukan setiap satu bulan oleh Direktur kepada seluruh Karyawan BUMDes Tirta Mandiri. Pelaporan pertanggungjawaban ke bawah bertujuan untuk memberikan transparansi pengelolaan dan perkembangan masing-masing unit usaha yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri, sehingga seluruh Karyawan mengetahuinya. Dalam implementasinya akuntabilitas ke bawah dilakukan sesuai dengan alur yang ada di struktur organisasi Pengelola BUMDes Tirta Mandiri.</p>	<p>Akuntabilitas ke bawah oleh BUMDes Giritama dilakukan dengan prinsip keterbukaan terhadap seluruh Pengelola. Badan Pengawas yang secara sementara dipilih oleh Kepala Desa Dlingo bertugas untuk menggantikan peran Direktur memberikan laporan pengelolaan dan pengembangan unit usaha kepada Pengelola BUMDes Giritama dalam jangka waktu satu bulan. Dalam implementasinya akuntabilitas ke bawah dilakukan tidak sesuai dengan alur yang ada di struktur organisasi Pengelola BUMDes Giritama, hal tersebut merupakan dampak dari kosongnya organisasi pengelola.</p>

Secara komprehensif akuntabilitas ke bawah (*downward accountability*) oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama dilakukan dengan prinsip keterbukaan terhadap seluruh Pengelola. Direktur selaku posisi tertinggi yang berada di struktur organisasi BUMDes memiliki kewajiban untuk menyampaikan laporan perkembangan usaha kepada seluruh Pengelola. Langkah tersebut dilakukan sebagai bentuk monitoring dan evaluasi untuk meningkatkan pendapatan dari masing-masing unit usaha milik BUMDes. Namun yang terjadi adalah BUMDes Tirta Mandiri lebih baik dalam alur penyampaian pertanggungjawabannya, dibuktikan dengan alur akuntabilitas ke bawah dilakukan sesuai berdasarkan struktur organisasi pengelola.

5.5 *Income Generating*

5.5.1 Peningkatan Pendapatan BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

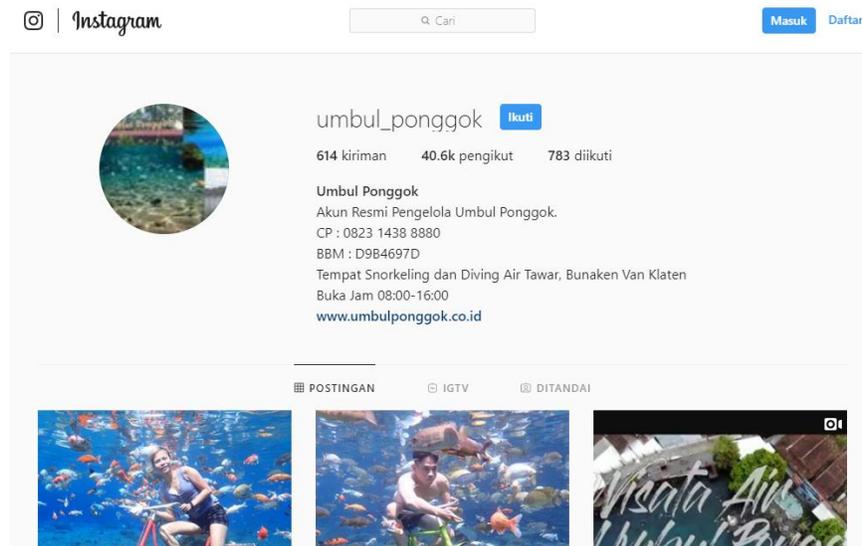
Langkah peningkatan pendapatan BUMDes Tirta Mandiri dilakukan dengan cara memanfaatkan Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM) berbentuk unit usaha. Diketahui sebelumnya bahwa BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha dengan fokus pada bidang yang berbeda. Unit usaha yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri terdiri dari Sumber Umbul Ponggok, Kampung Ponggok Ciblon, Kedung Sumber Panguripan, dan Sumber Banyu Panguripan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Langkah yang kami ambil untuk meningkatkan pendapatan kami adalah dengan memanfaatkan SDA dan SDM yang kami miliki. SDA tentunya kualitas Karyawan kami, sedangkan untuk memanfaatkan SDM kita perlu jeli dalam menyikapinya.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 pukul 11.00 WIB).

Dalam mengelola seluruh unit usaha BUMDes Tirta Mandiri diperlukan Pengelola yang memiliki loyalitas dan kualitas sehingga akan lebih masif dalam meningkatkan pendapatan. Selain itu dalam rangka meningkatkan pendapatan langkah yang dilakukan adalah mempromosikan unit usaha melalui media sosial. Menggunakan media sosial dianggap efektif untuk menarik para wisatawan, karena unit usaha unggulan yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri adalah pada bidang pariwisata. Pada tahun 2018 pendapatan BUMDes Tirta Mandiri dari sektor pariwisata adalah sebesar Rp 8.634.325.000 yang berasal dari unit usaha Sumber Umbul Ponggok.

Gambar 5.5 Media Promosi BUMDes Tirta Mandiri pada Sektor Pariwisata



Sumber: Dokumentasi Penulis, 2019

Besarnya pendapatan tidak terlepas dari promosi yang dilakukan secara masif terutama pada media sosial. Kemudian dengan cara memanfaatkan eksistensi pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri yang baik dengan membentuk Pusat Studi Desa. Pusat Studi Desa memiliki segmentasi pada skala nasional sehingga yang datang berasal dari seluruh pelosok Indonesia, khusus untuk belajar mengelola BUMDes dengan memanfaatkan Sumber Daya Alam dan Sumber Daya Manusia yang dimiliki.

Pada dasarnya langkah untuk meningkatkan pendapatan oleh BUMDes Tirta Mandiri adalah dengan memanfaatkan Sumber Daya Alam (SDA) dan Sumber Daya Manusia (SDM). Langkah yang dilakukan adalah dengan membentuk unit usaha sebagai penghasil profit untuk BUMDes Tirta Mandiri. Hingga tahun 2018 BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha seperti Sumber Umbul Pongok, Kampung Pongok Ciblon, Kedung Sumber Panguripan, dan Sumber Banyu Panguripan yang semuanya adalah penghasil Pendapatan Asli Desa (PADes). Unit usaha penghasil profit terbesar BUMDes Tirta mandiri berasal dari

sektor pariwisata. Besarnya pendapatan unit usaha pada sektor pariwisata dikarenakan adanya promosi yang masif melalui media sosial.

b) BUMDes Giritama

Sejak pertama dibentuk pada tahun 2016 BUMDes Giritama hanya memiliki 1 unit usaha yaitu Desamart. Pada akhir tahun 2017 sebagai sarana meningkatkan pendapatan BUMDes Giritama membentuk unit usaha lainnya. Unit usaha yang ditambahkan merupakan bentuk representatif masyarakat Desa Dlingo yang mengharapkan kemudahan dalam memenuhi kebutuhan pokok. Hingga tahun 2018 BUMDes Giritama memiliki 3 unit usaha yaitu Desamart, *Photocopy* dan Penjualan Alat Tulis, dan Pojok Tani yang seluruhnya diharapkan mampu meningkatkan pendapatan.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Kami dalam rangka meningkatkan pendapatan khususnya BUMDes pada akhir 2017 membentuk unit usaha baru. Tetap ya unit usaha ini adalah bentuk representatif dari masyarakat Desa Dlingo yang ingin mudah dalam memenuhi kebutuhan harian.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 pukul 14.00 WIB).

Pada tahun 2018 pendapatan BUMDes Giritama sebesar Rp 35.487.474 berbeda jauh pada pendapatan tahun 2017 yang hanya berkisar Rp 57.556. Pendapatan tahun 2017 merupakan hasil dari penjualan produk-produk yang ada di Desamart. Hal tersebut dianggap wajar karena Desamart yang dikelola BUMDes Giritama pada tahun 2017 menargetkan bukan pada keuntungan, melainkan sebuah program untuk memudahkan masyarakat Desa Dlingo dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Kemudian pada tahun 2018 BUMDes Giritama menjalankan 3 unit usaha sebagai sarana meningkatkan pendapatan. Langkah tersebut dianggap berhasil, karena pendapatan BUMDes Giritama pada tahun 2018 meningkat sangat signifikan dari tahun 2017.

Pada dasarnya langkah yang dilakukan BUMDes Giritama dalam meningkatkan pendapatan adalah dengan membentuk 2 unit usaha baru. Unit usaha yang dimiliki BUMDes Giritama hingga tahun 2018 berjumlah 3 yang terdiri dari Desamart, *Photocopy* dan Penjualan Alat Tulis, dan Pojok Tani. Langkah tersebut dianggap efektif dalam meningkatkan pendapatan BUMDes Giritama. Sebelumnya pada saat BUMDes Giritama hanya memiliki 1 unit usaha pendapatan yang dihasilkan hanya Rp 57.556, namun pada saat unit usaha bertambah maka pendapatan meningkat signifikan sebesar Rp 35.487.474.

Tabel 5.22

Perbandingan Peningkatan Pendapatan BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Dalam langkah meningkatkan pendapatan yang dilakukan oleh BUMDes Tirta Mandiri adalah dengan memanfaatkan SDA dan SDM. Pemanfaatan SDA dan SDM yang dimaksud adalah dengan mengkonversikan sebagai unit usaha yang dapat digunakan untuk meningkatkan pendapatan BUMDes Tirta Mandiri. Kemudian yang dilakukan selanjutnya adalah dengan melakukan promosi unit usaha di bidang pariwisata melalui media sosial untuk menarik para wisatawan secara luas.	Langkah untuk meningkatkan pendapatan oleh BUMDes Giritama adalah dengan menambah unit usaha. Sebelumnya BUMDes Giritama memiliki 1 unit usaha, hingga saat ini jumlah unit usaha milik BUMDes Giritama berjumlah 3 buah yang semuanya merupakan sarana sebagai peningkatan pendapatan.

Secara komprehensif dalam rangka meningkatkan pendapatan oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama memiliki kesamaan, yaitu memanfaatkan unit usaha. Pendapatan terbesar BUMDes Tirta Mandiri yang dihasilkan pada tahun 2018 berasal dari sektor pariwisata yaitu sebesar Rp 8.634.325.000. Pendapatan tersebut tidak terlepas dari promosi yang dilakukan BUMDes Tirta Mandiri melalui media sosial. Kemudian pendapatan BUMDes Giritama meningkat secara signifikan pada tahun 2018 dikarenakan penambahan unit usaha. Sejak pertama dibentuk BUMDes hanya memiliki 1 unit usaha,

namun hingga tahun 2018 telah memiliki 3 unit usaha yang dianggap efektif sebagai langkah meningkatkan pendapatan.

5.5.2 Peningkatan Laba BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Langkah untuk meningkatkan laba oleh BUMDes Tirta Mandiri adalah dengan memanfaatkan unit usaha yang dimiliki. BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha yang semuanya telah beroperasi dengan penghasilan besar. Penghasilan BUMDes Tirta Mandiri pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp 14.973.222.403 yang berasal dari unit usaha Sumber Umbul Ponggok, Kampung Ponggok Ciblon, Kedung Sumber Panguripan, dan Sumber Banyu Panguripan. Langkah meningkatkan laba yang dilakukan oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara efektif dengan ditunjukkan setiap tahun pendapatannya selalu meningkat.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Keuntungan yang kami terima tidak terlepas dari pemanfaatan unit-unit usaha kami. Kami tahun 2018 lalu mendapatkan 14 milyar lebih, ya alhamdulillah ternyata langkah yang kami lakukan dapat dibidang berhasil tapi masih harus tetap belajar agar lebih baik di tahun-tahun berikutnya.” (Wawancara pada tanggal 20 Mei 2019 pukul 11.00 WIB).

Tabel 5.23
Jumlah Pendapatan BUMDes Tirta Mandiri Tahun 2014-2018

Tahun	Jumlah	Jumlah Tahun Sebelumnya	Kenaikan Per Tahun
2015	Rp 5.181.507.251	Rp 1.153.075.730	77,7%
2016	Rp 10.300.000.000	Rp 5.181.507.251	49,7%
2017	Rp 12.023.411.891	Rp 10.300.000.000	14,3%
2018	Rp 14.973.222.403	Rp 12.023.411.891	19,7%

Sumber: Diolah oleh Penulis, 2019

Laba BUMDes Tirta Mandiri setiap tahun sejak tahun 2014 hingga tahun 2018 selalu meningkat. Peningkatan laba yang ditunjukkan pada tabel 5.23 merupakan hasil dari pemanfaatan unit usaha dengan diakumulasikan setiap tahun. Laba pada tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami peningkatan 14,3%, kemudian pada tahun 2017 ke tahun 2018 naik sebesar 19,7%. Laba BUMDes Tirta Mandiri mengalami peningkatan setiap tahun memberikan sebuah hasil yang menunjukkan bahwa langkah yang dilakukan sudah tepat, sehingga langkah tersebut adalah menjadi acuan untuk meningkatkan laba pada tahun berikutnya.

Pada dasarnya langkah yang dilakukan BUMDes Tirta Mandiri untuk meningkatkan laba adalah dengan memanfaatkan unit usaha yang dimiliki. Pemanfaatan unit usaha milik BUMDes Tirta Mandiri hingga tahun 2018 tetap konsisten mengalami kenaikan, pengelolaan yang baik adalah salah satu pengaruh positif atas kenaikan laba tersebut. Pengelolaan yang dirasa sudah tepat kemudian akan dijadikan bahan acuan untuk evaluasi tahun-tahun berikutnya sehingga laba BUMDes Tirta Mandiri akan selalu meningkat.

b) BUMDes Giritama

Peningkatan laba yang dilakukan oleh BUMDes Giritama diawali dengan adanya penambahan unit usaha pada tahun 2018. Sejak pertama dibentuk, BUMDes Giritama hanya memiliki 1 unit usaha namun hingga saat ini memiliki 3 unit usaha yang terbukti sebagai langkah untuk meningkatkan laba. Pada tahun 2017 keberadaan unit usaha milik BUMDes Giritama Desamart hanya mendapatkan keuntungan sebesar Rp 57.556, hasil tersebut tidak menjadi acuan sebagai tujuan peningkatan laba. Awal dibentuknya unit usaha Desamart bertujuan hanya sebagai media yang digunakan BUMDes Giritama untuk sarana

membantuk mempermudah masyarakat Desa Dlingo memenuhi kebutuhan sehari-hari tanpa adanya tujuan mencari keuntungan.

Hingga akhirnya pada tahun 2018 pendapatan BUMDes Giritama meningkat secara signifikan dengan perubahan orientasi unit usaha yang mampu menghasilkan pendapatan sebesar Rp 35.487.474. Meningkatnya pendapatan tersebut tidak terlepas atas dasar keberadaan unit usaha baru yang dimiliki BUMDes Giritama. Namun seiring berjalannya waktu keberadaan 3 unit usaha milik BUMDes Giritama semakin tidak memiliki keberpihakkanya terhadap masyarakat Desa Dlingo. Dibuktikan dengan harga jual kepada masyarakat tidak sama seperti awal dibentuk. Saat ini harga jual kepada masyarakat ditekan sedemikian rupa agar BUMDes Giritama mendapatkan surplus tidak seperti pada tahun sebelumnya.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh salah satu masyarakat Desa Dlingo:

“Sekarang harga jual eceran terasa dinaikkan, tapi ya batas wajar lah. Katanya memang buat biaya program BUMDes tahun ini (2019). Tahun ini banyak toko-toko dusun itu ya belanjanya ke sini, tapi harganya beda lebih murah dari harga eceran.” (Wawancara pada tanggal 14 Mei 2019 pukul 16.15 WIB)

Pada dasarnya peningkatan laba BUMDes Giritama dilakukan dengan cara menambahkan unit usaha. Setelah menambah unit usaha langkah yang dilakukan adalah meningkatkan harga jual kepada masyarakat, namun pada batas wajar. Langkah tersebut dirasa tepat untuk meningkatkan laba dari unit usaha milik BUMDes Giritama, dibuktikan dengan pendapatan yang dihasilkan pada tahun 2018 sangat signifikan.

Tabel 5.24

Perbandingan Peningkatan Laba BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Peningkatan laba oleh BUMDes Tirta Mandiri dilakukan dengan cara memanfaatkan unit usaha yang dimiliki. pemanfaatan unit usaha yang dimiliki BUMDes Tirta mandiri telah berhasil dalam meningkatkan laba. Setiap tahun pendapatan BUMDes Tirta Mandiri selalu meningkat, laba yang diperoleh pada tahun 2017 meningkat dari tahun 2016 yaitu sebesar 14,3% dan tahun 2018 menjadi 19,7%.	Cara yang dilakukan untuk meningkatkan laba yang diperoleh BUMDes Giritama adalah dengan menaikkan harga jual produk-produk yang dijual di masing-masing unit usaha kepada masyarakat. Langkah tersebut berhasil terbukti berhasil dalam meningkatkan laba. Dibuktikan dengan pendapatan BUMDes Giritama meningkat secara signifikan, pada tahun 2017 hanya sebesar Rp 57.556 namun pada tahun 2018 pendapatan meningkat menjadi Rp 35.487.474.

Secara komprehensif peningkatan laba oleh BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama pada dasarnya memiliki persamaan yaitu dengan cara memanfaatkan unit usaha yang dimiliki. Baik BUMDes Tirta Mandiri maupun BUMDes Giritama memiliki persamaan dalam peningkatan laba setelah mengoptimalkan masing-masing unit usaha. BUMDes Tirta Mandiri saat ini memiliki 4 unit usaha yang semuanya telah terstruktur dalam pengelolaannya sehingga pendapatan yang dihasilkan selalu meningkat setiap tahunnya. Sementara itu BUMDes Giritama saat ini memiliki 3 unit usaha yang semuanya dijadikan sarana untuk meningkatkan laba, dibuktikan pendapatan pada tahun 2018 mengalami peningkatan secara signifikan dari tahun sebelumnya.

5.5.3 Diversifikasi Usaha BUMDes

a) BUMDes Tirta Mandiri

Sejak awal dibentuknya BUMDes Tirta Mandiri hanya menjalankan usaha di bidang simpan pinjam bagi masyarakat Desa Ponggok, hingga pada tahun 2018 telah memiliki 4 unit usaha yang seluruhnya berbadan hukum Perseroan Terbatas (PT). Unit usaha BUMDes Tirta Mandiri terdiri dari Sumber Umbul Ponggok, Kampung Ponggok Ciblon, Kedung Sumber Panguripan, dan Sumber Banyu Panguripan. Seluruh unit usaha milik BUMDes Tirta Mandiri tersebut merupakan “mesin uang” yang digunakan Pemerintah Desa Ponggok untuk membiayai program-program kesejahteraan masyarakat. Diversifikasi usaha BUMDes Tirta mandiri dilakukan secara fungsional dengan memanfaatkan SDA dan SDM yang ada.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Joko Winarno, (Direktur BUMDes Tirta Mandiri):

“Pengembangan unit usaha BUMDes Tirta Mandiri dilakukan secara fungsional dengan memanfaatkan SDA dan SDM yang kami miliki. Hingga sekarang total unit usaha yang kami miliki sebanyak 4 buah dan semuanya telah berbentuk PT.” (Wawancara tanggal 20 Mei 2019 pukul 11.00 WIB).

Gambar 5.6
Unit Usaha Milik BUMDes Tirta Mandiri



Sumber: Dokumentasi Penulis, 2019.

Seluruh unit usaha memiliki fokusnya masing-masing untuk menghasilkan pemasukkan bagi BUMDes Tirta Mandiri. Sumber Umbul Ponggok merupakan unit usaha yang bergerak di bidang pariwisata yaitu obyek wisata *under water* dengan memanfaatkan sumber mata air yang terdapat di dalamnya, penyewaan alat-alat penyelaman, fotografi, dan penyewaan kios. Pendapatan yang diperoleh unit usaha Sumber Umbul Ponggok pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp 8.634.325.000. Kemudian unit usaha milik BUMDes Tirta Mandiri lainnya adalah Kampung Ponggok Ciblon. Unit usaha Kampung Ponggok Ciblon bergerak di bidang kuliner dan wahana kolam renang dengan penghasilan pada tahun 2018 sebesar Rp 1.363.783.020.

Kedung Sumber Panguripan merupakan unit usaha yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri dengan orientas pendapatan dari sektor wirausaha berbentuk toko desa. Peluang usaha toko desa merupakan bentuk pemanfaatan eksistensi Obyek Wisata Umbul Ponggok yang dimanfaatkan untuk pemasukkan BUMDes Tirta Mandiri, dengan penghasilan pada tahun 2018 yaitu sebesar Rp 2.198.270.383. Unit usaha keempat yang dimiliki BUMDes Tirta Mandiri adalah Sumber Banyu Panguripan. Unit usaha Sumber Banyu Panguripan bergerak di bidang penyewaan gedung, penyewaan *homestay*, dan pusat studi desa dengan pendapatan pada tahun 2018 sebesar Rp 2.776.844.000.

Tabel 5.25
Pendapatan dari Masing-Masing Unit usaha Milik BUMDes Tirta Mandiri Tahun 2018

No.	Unit	Jumlah
1.	Sumber Umbul Ponggok	Rp. 8.634.325.000
2.	Kampung Ponggok Ciblon	Rp. 1.363.783.020
3.	Kedung Sumber Panguripan	Rp. 2.198.270.383
4.	Sumber Banyu Panguripan	Rp. 2.776.844.000
Jumlah		Rp. 14.973.222.403

Sumber: Data Diolah oleh Penulis

Pada dasarnya diversifikasi usaha BUMDes Tirta mandiri merupakan bentuk pengembangan unit usaha yang pada akhirnya dimanfaatkan sebagai sarana peningkatan pendapatan. Awal dibentuknya BUMDes Tirta Mandiri hanya memiliki 1 unit usaha yaitu pada bidang keuangan yaitu simpan pinjam yang diperuntukkan bagi masyarakat Desa Ponngok. Hingg saat ini BUMDes Tirta Mandiri telah memiliki 4 unit usaha yang terdiri dari Sumber Umbul Ponggok, Kampung Ponggok Ciblon, Kedung Sumber Panguripan, dan Sumber Banyu Panguripan. (1) Sumber Umbul Ponggok merupakan unit usaha yang bergerak di bidang pariwisata; (2) Kampung Ponggok Ciblon bergerak di bidang kuliner dan wahana kolam renang rekreasi; (3) Kedung Sumber Panguripan bergerak di bidang wirausaha toko desa; dan (4) Sumber Banyu Panguripan bergerak di bidang penyewaan gedung, penyewaan *homestay*, dan pusat studi desa.

b) BUMDes Giritama

BUMDes Giritama melakukan diversifikasi usaha dengan cara menambahkan unit usaha yang sebelumnya telah dimiliki. Desamart adalah unit usaha pertama yang dimiliki BUMDes Giritama dengan orientasi pemenuhan kebutuhan sehari-hari masyarakat Desa Dlingo. Dibentuknya Desamart merupakan inisiasi yang dilakukan oleh Bahrin Wardoyo selaku Kepala Desa Dlingo periode 2012-2018. Inisiasi dibentuknya Desamart adalah langkah untuk memenuhi target sebagai desa yang berdaya dan mandiri dalam memenuhi pasokan kebutuhan masyarakat Desa Dlingo.

Sebagaimana yang dijelaskan oleh Sukandar, (Badan Pengawas BUMDes Giritama):

“Awal mula adanya Desamart itu atas gagasan dari Kepala Desa pada saat itu Pak Bahrin, selang setahun beliau juga yang menggagas adanya unit usaha baru ini. Kalau pendapatan tahun 2017 kan kecil, ya memang tujuannya membantu masyarakat supaya gampang mendapatkan barang kebutuhan sehari-hari.” (Wawancara tanggal 14 Mei 2019 pukul 14.00 WIB).

Kemudian pada tahun 2018 pihak BUMDes Giritama meningkatkan produktivitas pada pendapatan dengan menambahkan unit usaha baru. Unit usaha yang ditambahkan BUMDes Giritama adalah *Photocopy* dan Penjualan Alat Tulis serta Pojok Tani. Dasar penambahan 2 unit usaha tersebut merupakan representatif dari masyarakat Desa Dlingo yang membutuhkan kemudahan dalam rangka memenuhi kebutuhan sehari-hari. Diversifikasi unit usaha oleh BUMDes Giritama dirasa sangat efektif dalam meningkatkan pendapatan. Pendapatan yang dihasilkan pada saat memiliki 1 unit usaha hanya sebesar Rp 57.556, tetapi pada tahun 2018 setelah memiliki 3 unit usaha pendapatan meningkat sangat signifikan yaitu sebesar Rp 35.487.474.

Tabel 5.26
Pendapatan BUMDes Giritama Tahun 2017 dan 2018

No.	Tahun 2017		Tahun 2018	
	Unit Usaha	Pendapatan	Unit Usaha	Pendapatan
1	Desamart	Rp 57.556	Desamart	Rp 10.644.247
2			<i>Photocopy</i> dan Penjualan Alat Tulis	Rp 10.406.000
3			Pojok Tani	Rp 14.437.500
	Jumlah	Rp 57.556		Rp 35.487.474

Sumber: Data Diolah oleh Penulis, 2019.

Unit usaha milik BUMDes Giritama seluruhnya adalah bentuk representatif dari masyarakat Desa Dlingo yang mengharapkan kemudahan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari. Unit usaha Desamart adalah tempat untuk menjajakan segala produk-produk yang biasa digunakan sehari-hari seperti sembako dan kebutuhan harian lainnya. Kemudian di dalam Desamart terdapat unit usaha yang secara khusus menyediakan alat tulis dan fotocopy untuk masyarakat Desa Dlingo pada khususnya. Selain itu unit usaha milik BUMDes Giritama yang terakhir adalah Pojok Tani. Unit usaha ini merupakan tempat yang digunakan untuk menjajakan kebutuhan masyarakat yang bermata pencaharian sebagai petani seperti pupuk dan bibit tanaman.

Gambar 5.7
Unit Usaha Milik BUMDes Giritama



Sumber: Dokumentasi Penulis, 2019.

Pada dasarnya diversifikasi BUMDes Giritama dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan. Sejak awal dibentuknya BUMDes Giritama hanya memiliki 1 unit usaha yang diberi nama Desamart dengan orientasi memudahkan masyarakat Desa Dlingo untuk memudahkan dalam memenuhi kebutuhan harian. Kemudian pada tahun 2018 BUMDes Giritama menambah 2 unit usaha baru dengan tujuan untuk meningkatkan pendapatan, terbukti pendapatan yang dihasilkan meningkat secara signifikan. Pendapatan Desamart pada awal dibentuknya hanya sebesar Rp 57.556, namun pada tahun 2018 ketika BUMDes Giritama memiliki 3 unit usaha penghasilannya Rp 35.487.474.

Tabel 5.27
Perbandingan Diversifikasi Usaha BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama

BUMDes Tirta Mandiri	BUMDes Giritama
Pengembangan unit usaha dilakukan dengan cara memperhatikan aspek SDA dan SDM yang dimiliki. Secara kekayaan alam Desa Ponggok sangat kaya akan mata air, oleh karena itu pengembangan usaha yang dilakukan adalah dengan memanfaatkannya sebagai unit usaha. Kemudian dalam segi pengelolaan BUMDes Tirta Mandiri telah diakui sebagai salah satu yang terbaik di Indonesia, hal itu menjadikan peluang usaha untuk membuka paket studi banding dengan memanfaatkan potensi SDM tersebut.	Diversifikasi unit usaha oleh BUMDes Giritama dilakukan berdasarkan melihat peluang atas keterbatasan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari karena letak geografis Desa Dlingo terletak sangat jauh dari pusat perbelanjaan. Hingga tahun 2018 BUMDes Giritama memiliki 3 unit usaha yang semuanya berjalan dengan efektif sebagai penggerak meningkatkan pendapatan.

Secara komprehensif diversifikasi antara BUMDes Tirta Mandiri dan BUMDes Giritama memiliki persamaan dalam strategi peningkatan pendapatan. BUMDes Tirta Mandiri memiliki 4 unit usaha yang semuanya adalah bentuk dari perkembangan dari unit usaha sebelumnya. Pengembangan unit usaha BUMDes Tirta Mandiri dilakukan berdasarkan peluang yang ada sehingga efektif dalam menjalankan masing-masing bidang untuk mendapatkan hasil maksimal. Kemudian BUMDes Giritama hingga saat ini memiliki 3 unit usaha yang merupakan pengembangan dari unit usaha sebelumnya. Pengembangan unit usaha BUMDes Giritama dirasa efektif dilakukan dengan hasil yang positif yaitu meningkatnya pendapatan secara signifikan.