# INKLUSIFITAS KEPALA DESA DALAM MENDUKUNG PENERIMAAN NEGARA MELALUI PENGEMBANGAN BADAN USAHA MILIK DESA (Studi di Desa Panggungharjo)

Budi Harsono dan Hario Damar
Pusdiklat Pajak, Jalan Sakti Raya Nomor 1, Kemanggisan Slipi, Jakarta 11480
Email: budi.harsono8008@gmail.com

**ABSTRAK**

*The leadership factor affects the level of prosperity a village. In several literatures including Yudanto's research results, 2019 describes a close relationship with the level of leadership in the village. This paper attempts to discuss inclusive leadership with qualitative methods which will then be tested with the APBDes results. A fairly limited time, the selection of a village as a sample of inclusive leadership was through existing studies and awards received by the village. Until the deadline for selecting the title, researchers only found Pangggungharjo village as a village that met the criteria as expected. Various interesting findings were obtained both through literature review, Focus Group Discussion and also from the APBDes and their realization. This temporary conclusion requires a form of APBDes plans and realization that can convince stakeholders that changes have occurred for the better in the social, political and / or economic dimensions. This format will have a positive correlation if it is linked to village deliberations as evidence that inclusive leadership has a role in increasing the prosperity of rural communities through the development of BUMDes which at a later stage will affect state revenue from the tax sector.*

*Keywords: Inclusive Leadership, BUMDes and State Revenue.*

Faktor kepemimpinan mempengaruhi tingkat kemakmuran sebuah desa. Di bebeapa literatur termasuk hasil penelitian Yudanto, 2019 menggambarkan adanya hubungan yang erat dengan tingkat kepemimpinan di desa. Tulisan ini mencoba untuk membahas tentang kepemimpinan inklusif dengan metode kualitatif yang kemudian akan diuji hasilnya dengan APBDes-nya. Dengan waktu yang cukup terbatas pemilihan desa sebagai sample adanya kepemiminan inklusif adalah melalui kajian-kajian yang sudah ada serta penghargaan-penghargaa yang telah diterima oleh desa tersebut. Sampai dengan batas waktu pemilihan judul, peneliti hanya menemukan desa Pangggungharjo sebagai desa yang memenuhi kriteria sebagaimana yang diharapkan. Berbagai temuan menarik diperoleh baik melalui kajian pustaka, Focus Group Discussion dan juga dari APBDes dan realisasinya. Kesimpulan sementera ini, diperlukan sebuah format rencana dan realisasi APBDes yang dapat meyakinkan para pemangku kepentingan bahwa telah terjadi perubahan yang lebih baik dalam dimensi sosial, politik dan atau ekonomi. Format tersebut akan mempunyai korelasi positif bila dihubungkan dengan musyawarah desa sebagai bukti bahwa kepemimpinan inklusif mempunyai peran peningkatan kemakmuran masyarakat desa melalui pengembangan BUMDes yang pada tahap selanjutnya berpengaruh pada penerimaan negara dari sektor pajak.

Kata kunci: Kepemimpinan Inklusif, BUMDes, Penerimaan Negara.

## 1. PENDAHULUAN

Biro Pusat Statistik merilis data pada tahun 2018 terdapaat 83.931 wilayah adminstrasi setingkat desa di Indonesia. Secara geografis wilayah pedesaan lebih luas dibanding luas perkotaan dan jumlah penduduk Indonesia yang tinggal di pedesaan jauh lebih besar ketimbang penduduk yang tinggal di perkotaan. Pertumbuhan jumlah penduduk mendatangkan ragam permasalahan diantaranya makin berkurangnya lahan pertanian yang berubah fungsi menjadi lahan pemukiman. Hal ini berdampak pada bertambahnya jumlah pengangguran yang dapat mengakibatkan jumlah kriminalitas juga meningkat. Minimnya sumber ekonomi di desa

mendorong penduduk untuk melakukan urbanisasi ke kota yang sering kali tanpa berbekal keahlian yang memadahi dan banyak mengisi sisi sektor informal di wilayah perkotaan.

Desa makin tumbuh dengan berbagai tantangan yang dihadapi sehingga tanpa kehadiran kepala desa yang memahami permasalahan maka sulit bagi desa untuk bisa mengatasi berbagai permasalahannya seperti bagaimana mengoptimakan hasil pertanian dan sekaligus memasarkanya. Banyak kepala desa yang belum mengidentifikasi potensi ekonomi desa dengan seksama yang dapat dikembangkan untuk memajukan kemakmuran masyarakatnya.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan fasilitas yang disediakan pemerintah sebagai alternatif solusi bagi desa untuk mengembangkan potensi ekonomi desa yang memadukan antara kemampuan manajerial pengelola BUMDes dengan potensi bahan produksi barang dan jasa yang bisa dikonsumsi oleh warga desanya. Jumlah BUMDes yang efektif masih relatif sedikit dibanding jumlah pedesaan yang sebesar 83.931. Hal tersebut menggambarkan permasalahan besar dalam pengelolaannya. Kemampuan penduduknya untuk menghasilkan barang dan jasa belum dikelola dengan optimal.

Kehadiran BUMDes secara umum belum berfungsi sebagai motor penggerak potensi ekonomi desa, sehingga tentunya akan berdampak negatif pula pada optmalisasi penerimaan negara dari sektor pajak yang berasal dari kegiatan ekonomi desa. Pertanyaannya, untuk tujuan tersebut, apakah diperlukan tokoh atau kepala desa yang bergaya inklusif yang dengan itu dapat cepat memahami permasalahan pedesaan dan yang memiliki berbagai terobosan untuk mengatasi permasalahan produktivitas desa tersebut? Kemajuan di Desa Panggungharjo yang dikenal sebagai contoh pemimpin yang inklusif, menjadi bahan penelitian yang penting tentang peran kepemimpinan yang inklusif terhadap terwujudnya kemandirian masyarakat desa dan efektifitas BUMDes, termasuk keterkaitannya dengan kontribusi BUMDes terhadap penerimaan negara. Adapun pertimbangan BUMDes Panggung Lestari menjadi objek penelitian, terkait dengan prestasinya sebagai BUMDes yang meraih penghargaan *Leadership Award on Rural Development and Poverty Eradicationtingkat* di tingkat ASEAN. Penghargaa ini diterima langsung oleh Kepala Desa Wahyudi Anggoro Hadi di Myanmar pada tanggal 8 November 2019 sebagaimana diberitakan dalam situs resmi desa panggungharjo.desa.id yang diberiakan pada tanggal 13 November 2019.

Dalam membedah permasalahan yang besar ini, tiga pertanyaan pokok penelitannya adalah: 1) apa saja parameter dari kepemimpinan desa yang inklusif? 2) bagaimana gaya kepemimpinan inklusif di desa Panggungharjo yang telah dipraktikkan dalam penguatan peran BUMDes Panggung Lestari? dan, 3) bagaimana inklusifitas kepemimpinan desa dapat memberikan kontribusi penerimaan negara melalui pengelolaan BUMDes?

Tiga pertanyaan tersebut diharapkan memperoleh parameter-parameter apa yang dapat menjadi ukuran umum bagi desa secara nasional. Pendekatannya dimulai dari wawancara, dan kemudian dilakukan pengujian-pengujian fakta di lapangan, termasuk praktik-praktik usaha di BUMDes Panggung Lestasi.

Pengelolaan BUMDes Panggung Lestari di Desa yang kepemimpinannya ditengarai merupakan model dari kepemimpinan yang inklusif, telah dikaji juga dampaknya kepada tingkat kepatuhan pajak. Dalam penelitian ini juga telah diteliti permasalaha mendasar apa yang terjadi di masyarakat, dalam konteks hubungannya antara masyarakat desa dengan negara, yang pengelolaannya diserahkan kepada pemerintah pusat.

## 2. KERANGKA TEORITIS

### 2.1. Kepemimpinan Inklusif

Menurut Juliet Bourke and Andrea Espedido dalam Harvard Business Review (2019) mengemukakan adanya 6 (enam) sifat pemimpin inklusif yang dapat ditumbuhkan oleh para pimpinan dalam suatu organisasi, yaitu:

1. *Visible commitment* yaitu komitmen untuk menerima dan menghormati *diversity* atau keberagaman yang ada di dalam tim/organisasi.
2. *Humility* atau sikap terbuka dan respek terhadap kesalahan.
3. *Awareness of bias* dimana seorang pemimpin harus menyadari bahwa sistem dan anggota tim pasti memiliki kelemahan, namun harus tetap mengedepankan meritrokrasi dimana penghargaan dan pemberian insentif didasarkan pada kinerja setiap karyawan atau auditor internal.
4. *Curiosity about others*, yaitu bahwa pemimpin harus peduli secara personal dan empati terhadap anggota tim.
5. *Cultural intelligence*, bermakna seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan kultural atau mengerti dan menghormati latar belakang budaya setiap anggota tim.
6. *Effective collaboration,* bermakna memberdayakan orang lain, memperhatikan keragaman pemikiran dan keamanan psikologi, dan fokus pada kohesi tim.

Selanjutnya kepemimpinan inklusif (*Inclusive Leadership*) juga disampaikan oleh Ryan dalam (Basri, 2010) bahwa kepemimpinan inklusif bukan istilah yang menunjukkan kedudukan seseorang atau individu yang melaksanakan tugas yang sudah ditentukan tetapi sebagai proses kolektif yang ada pada setiap orang atau yang mewakilinya. Dari pengertian tersebut, terdapat tiga elemen kunci dari kepemimpinan inklusif.

Pertama, implikasi dari kepemimpinan adalah memberikan beberapa pengaruh. Orang menggunakan pengaruh dan dapat dipengaruhi kembali. Pengaruh tersebut mungkin nyata adanya – misalkan, ketika individu secara nyata terlbiat dalam proses pengambilan keputusan atau mungkin juga keterlibatannya bersifat tidak langsung akan tetapi hasil dan kegiatannya adalah merupakan pekerjaan kolektif. Secara teoritis, kepemimpinan inklusif memberikan peluang kepada setiap orang dengan memberikan kesempatan secara adil untuk mempengaruhi keputusan, pelaksanaan dan kebijaksanaan.

Kedua, kepemimpinan inklusif adalah proses yang ada dalam setiap pelaksanaan kegiatan, prosedur, pemahaman dan nilai yang tetap bertahan sepanjang masa. Kepemimpinan inklusif tidak mengasosiasikan kepemimpinan yang secara dominan berpusat pada individu yang akan melaksanakan sesuatu berdasarkan keunggulan personal yang dimiliki, kecakapan atau posisi yang mereka pegang. Sebaliknya, kepemimpinan inklusif secara nyata ada pada setiap orang yang memberikan kontribusi terhadap setiap proses kegiatan, meskipun konstribusi tersebut sangat sederhana. Kemudian, kepemimpinan inklusif adalah suatu proses kolektif dimana di dalamnya banyak orang bekerja secara bersama-sama dengan berbagai macam cara untuk menghasilkan sesuatu.

Ketiga, kepemimpinan inklusif dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Beberapa pandangan mengenai kepemimpinan lebih menekankan pada pengaruh atau proses dari kepemimpinan dan mengabaikan nilai tertentu di mana ada upaya untuk meningkatkan kapasitas. Dengan demikian, kepemimpinan inklusif meningkatkan suatu hasil yiatu inklusi.

### 2.2. Pemerintahan Desa

Dalam hal mendorong kemandirian desa (Yunianingrum, 2017), pemerintah mengatur hal yang umum, seperti kewenangan desa untuk mengelola keuangan dan sumber daya desa secara otonom yang merupakan bukti dari otonomi desa. Berdasarkan Pasal 212 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, sumber pendapatan desa dibagi dalam lima bagian umum: (1) Pendapatan asli desa, (2) bantuan pemerintah kabupaten, (3) bantuan dari pemerintah pusat dan propinsi, (4) sumbangan dari pihak ketiga, dan (5) pinjaman desa. Keuangan desa menurut pasal ini diatur dalam APBDes (Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa) yang ditetapkan oleh Kepala

Desa bersama Badan Permusyawaratan Desa (BPD). Selain itu melalui undang-undang desa ini pula digulirkan dana desa dengan jumlah yang berbeda dengan peraturan tahun-tahun sebelumnya.

Keuangan desa dikelola berdasarkan asas-asas transparan, akuntabel, partisipatif, serta dilakukan dengan tertib dan disiplin anggaran. Pemerintah desa sebagai penyelenggara pemerintahan terdepan dalam pelaksanaan keuangan desa, maka diperlukan adanya kapasitas perangkat desa yang memadai. (Yunianingrum, 2017.)

**2.3. Penerimaan Negara**

Pasal 1 angka 9 Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara menyebutkan bahwa penerimaan negara adalah uang yang masuk ke kas negara. Sumber penerimaan negara salah satunya dari sektor pajak dan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Penerimaan Pajak sesuai Undang-Undang meliputi pajak dalam negeri dan pajak perdagangan internasional. Pajak dalam negeri terdiri dari pajak penghasilan, pajak pertambahan nilai barang dan jasa, dan pajak penjualan atas barang mewah, pajak bumi dan bangunan, bea perolehan hak atas tanah dan bangunan, cukai, dan pajak lainnya. Sedangkan pajak perdagangan internasional meliputi penerimaan negara yang berasal dari bea masuk dan pajak/pungutan ekspor. Berikutnya PNBP yang meliputi seluruh penerimaan pemerintah pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpajakan antara lain sumber daya alam, bagian pemerintah atas laba Badan Usaha Milik Negara (BUMN), serta penerimaan negara bukan pajak lainnya**.**

Berdasarkan definisi bahwa penerimaan negara adalah uang yang masuk ke kas negara melalui mekanisme di atas, dan oleh karena itu konsekuensinya pengelolaan keuangan desa menjadi obyek pajak sebagaimana dalam pasal 31 Permendagri No. 113 tahun 2014 tentang Pengelolaan Keuangan Desa kecuali ditentukan berbeda pada saat ada hal yang strategis perlu untuk diputuskan.

Pendapatan desa sendiri dapat diperoleh dari pendapatan asli desa, pendapatan transfer dan pendapatan lain-lain. Atas hasil transfer yang menghasilkan tambahan kemampuan ekonomis tentunya akan menjadi obyek pajak. Demikian juga unsur pendapatan desa yang berpindah/ mengalir ke Wajib Pajak melalui suatu transaksi ekonomi menjadi obyek pemungutan dan pemotongan oleh unsur entitas desa (fungsi subyek pajak sebagai pemotong, dalam hal ini bendahara desa, dan BUMDes).

**2.4. Pembangunan Ekonomi Desa**

Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa mengamanatkan bahwa kegiatan ekonomi desa meliputi kegiatan konsumsi, produksi, dan penanaman modal pada masyarakat pedesaan yang ditentukan oleh keluarga secara bersamaan. Setiap anggota keluarga yang sudah dewasa, memberikan sumbangan bagi pendapatan keluarga. Rumusan ini memberikan pemahaman bahwa roda perekonomian desa yang berasal dari tiap keluarga mengandung pesan inklusi karena adanya penekanan pada proses yang dilakukan secara bersama.

Dari definisi tersebut, oleh karenanya, pembangunan ekonomi desa ditujukan untuk menciptakan suatu lingkungan yang memungkinkan masyarakatnya dapat menikmati kehidupan yang kreatif, sehat dan juga memiliki angka harapan hidup yang tinggi. Dalam hal ini, Kepala Desa merupakan pihak yang paling menentukan berkembang atau tidaknya ekonomi desa. Seluruh proses penciptaan kesejahteraan di desa sangat dipengaruhi oleh kemampuan seorang Kepala Desa dalam menjalankan visi ekonominya. Sedangkan BUMDes merupakan salah satu alat krusial pendukung tercapainya visi ini dengan memanfaatkan aset dan potensi yang dimiliki desa dan didukung dengan penyertaan modal dari Desa (Yudanto, 2019). Seberapa efektif tujuan tersebut dapat dicapai, seyogyanya dapat terlihat dari RAPBDes, yang dihasilkan melalui musyawarah desa. RAPBDes seharusnya dapat menjadi sarana pertanggungjawaban publik dan merupakan cerminan hasil musyawarah antara kepemimpinan di desa dengan seluruh *stakeholders*, seperti

Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat, pemuda, dan masyarakat desa secara umum.

### 2.5. Badan Usaha Milik Desa

BUMDes merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki desa melalui penyertaan modal langsung yang berasal dari kekayaan desa. Lembaga ini dibentuk sebagai wadah untuk menampung ragam potensi desa yang akan turut mendorong terciptanya peningkatan kesejahteraan dengan cara menciptakan produktivitas produk atau jasa yang mampu diserap oleh pasar. Bila sesuai dengan harapan amanat rakyat dalam Undang-undang, BUMDes dibentuk atas kehendak seluruh warga desa yang diputuskan melalui Musyawarah Desa (Musdes) sebagai forum tertinggi dalam demokrasi desa yang melahirkan berbagai keputusan utama dalam BUMDes. Keputusan strategis mulai dari penentuan nama lembaga, pemilihan pengurus hingga jenis usaha yang akan dijalankan logisnya akan menjadi persepsi yang melekat yang dapat diperoleh dari sebagian besar rakyat di desa. Sejalan dengan itu, salah satu bentuk kebijakan pembangunan desa untuk mencapai kesejateraan masyarakat desa adalah dengan adanya Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) (Amanda, 2015). BUMDes dibentuk agar menjadi tulang punggung yang menggerakkan roda perekonomian desa guna mendukung peningkatan kesejahteraan warganya (Yudanto, 2019).

Desa Panggungharjo juga memanfaatkan alokasi dana desa dengan membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Panggung Lestari yang berdiri pada Maret 2013. Lewat BUMDes ini keuntungan yang didapat oleh Desa Panggungharjo hingga 3 milyar rupiah. Unit usaha BUMDes ini bertujuan untuk meningkatkan ekonomi masyarakat desa. Selain BUMDes, pengoptimalan Dana Desa di Desa Panggungharjo juga untuk menngembangkan infrastruktur, wisata, budaya, pelatihan bagi masyarakat, dan lain sebagainya (Aqsati, 2018).

Teori-teori di atas peneliti gunakan sebagai rujukan untuk menjawab pertanyaan penelitian butir kedua dan butir ketiga. Aspek kepemimpinan inklusif memiliki dua dimensi yaitu adanya partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kolektifitas dalam implementasi kebijakan.

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pusdiklat Pajak, Jakarta terhadap objek penelitian Desa Panggungharjo, Bantul pada bulan Juli 2020 hingga Agustus 2020. Pemilihan objek penelitian didasarkan kesesuaian dengan topik yang dipilih dalam penelitian. Telah banyak penelitian yang dilakukan terhadap desa Panggungharjo namun belum mengkaitkan antara gaya kepemimpinan inklusif yang dikaitkan dengan penerimaan negara melalui pemberdayaan BUMDes.

### 3.2. Pendekatan Penelitian

Disain riset penelitian ini ekploratori dan deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang mengungkapkan kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung. Penelitian ini menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam suatu masyarakat khususnya masyarakat desa Panggungharjo yang dapat menjadi pembelajaran masyarakat desa lain atas kondisi-kondisi yang dapat menjadi pembelajaran menuju masyarakaat desa yang mandiri dan berdaulat.

### 3.3. Teknik dan Prosedur Analisis Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara meliputi *Focus Group Discussion (FGD),* telaah dokumen, dan materi audiovisual serta materi webinar yang peniliti ikuti tentang Desa Panggungharjo. FGD telah dilaksanakan pada tanggal 13 Juli 2020 melalui aplikasi *zoom,* dengan menghadirkan Perangkat Desa Panggungharjo, Pengurus BUMDes Panggung Lestari, Pejabat *Account Representative* KPP Pratama Bantul dan Pusdiklat Pajak. FGD dilakukan dalam tiga sesi, pertama bertemakan Peran Inklusifitas Kepala Desa Dalam Penerimaan Neggaara Melalui Pengembagan BUMDes. Pada sesi kedua mengambil tema: Peran Bendahara Desa dan Bendahara BUMDes dalam Pemungutan PPN. Pada sesi ketiga mengambil tema: Realibilitas BUMDes Menjadi Pengusaha Kena Pajak. *FGD* berlanjut melalui *Whatsapp Group* yang dimulai pada tanggal 14 Juli 2020 dengan melanjutkan tema yang telah dibahas pada hari sebelumnya melalui aplikasi *zoom.* Webinar yang penulis ikuti terkait tema penelitian adalah webinar yang diselenggarakan oleh Kementerian Dalam Negeri dengan tema Desa Inklusif pada tangggal 28 Juli 2020. Berikutnya webiner yang penuliis ikuti terkait dengan topik penelitian bertema: Pengelolaan SDM BUMDes Yang Profesional Menuju *Good Corporate Governance* pada tanggal 1 Agustus 2020 dengan pembicara Wahyudi Anggoro Hadi.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data dan informasi yang didapatkan, maka pembahasan hasil penelitian dibagi menjadi beberapa sub bahasan meliputi profile desa Panggungharjo, inklusifitas dalam pemerintahan desa, inklusifitas dalam perencanaan dan implementasi program BUMDes, tantangan pemimpin perubahan di Desa, dan ruang penyempurnaan.

### 4.1. Profil Desa Panggungharjo

Berdasar data dalam RPJMDes 2019-2024 diketahui bahwa desa Panggungharjo merupakan satu dari 75 desa di Kabupaten Bantul, dengan penduduk per tahun 2018 sekitar 28 ribu jiwa, dan pada musim belajar dapat mencapai 40 ribuan jiwa, dikarenakan di desa tersebut ada 4 perguruan tinggi dan satu pesantren besar. Wilayah administrasi desa meliputi 14 dusun dan 119 RT. Tipe desa Panggungharjo mencirikan karakter masyarakat perkotaan, karena letaknya memang bersebelahan dengan kota Yogyakarta. Data tahun 2018 menunjukkan bahwa perputaran ekonomi di desa mencapai 103 – 104 milyar, dan sebagian besarnya didominasi dari sektor jasa dan perdagangan, sementara proporsi pertanian sebesar 24%. Kemiskinan yang ada di Panggungharjo juga mencirikan kemiskinan masyarakat kota, artinya bila miskin benar-benar tidak ada jaring pengaman, karena mereka yang miskin akan jatuh pada kondisi *homeless* dan *landless*. Mereka sering disebut sebagai "kontraktor" yang nomaden. Artinya mereka yang miskin sering berpindah-pindah sewa rumah kontrak, mencari rumah kontrakan yang lebih murah.

Luas area wilayah desa Panggungharjo sekitar 560,966 Ha. Berdasarkan Figure 1 di bawah ini, nampak batas wilayah di sebelah barat terdapat Desa Tirtonirmolo dan Desa Pendowoharjo, dan sebelah timur terdapat Desa Bangunharjo, sebelah utara adalah Kota Yogyakarta, sebelah selatan terdapat Desa Timbul Harjo.




*Figure 1 Denah dan Batas Wilayah Desa Panggungharjo*

Sumber : Pemerintah Desa Panggungharjo , 2020

Desa Panggungharjo merupakan kawasan aglomerasi perkotaan yang berbatasan langsung dengan kota Yogyakarta. Sebagai kawasan yang memiliki arti penting strategis ekonomi maka perkembangan penggunaan lahan pun mengalamai perubahan dalam kurun waktu lima tahun terakhir dimana pola penggunaan lahan mengalami perubahan cukup signifikan terutama pada lahan jenis tanah sawah yang mengalami perubahan fungsi menjadi pemukiman dan kegiatan bisnis. Menjadi penting adanya upaya pengendalian agar luasan lahan pertanian yang masih ada tetap mampu mencukupi kebutuhan dan ketersediaan pangan bagi masyarakat.

Komposisi penduduk desa Panggungharjo berdasar pendidikan terakhir memiliki sebaran yang cukup luas, sebagaimana dapat dilihat pada grafik berikut:

Grafik 1. Populasi Penduduk Per Pendidikan Terakhir
Sumber: Pemerintahan Panggungharjo




Adanya komposisi penduduk dari sarjana yang cukup banyak (lebih dari 3.000 orang ) menjadi modal sosial tersendiri untuk dapat berkontribusi dalam pembangunan desa melalui bidang keahlian yang dimilikinya.

Pemetaan permasalahan oleh kepala desa sejak tahun 2012, teridentifikasi bahwa masalah pangan menjadi salah satu masalah yang perlu menjadi perhatian. Sama dengan masyarakat kota, maka bila tidak ada perubahan konsep pembangunan, maka masyarakat desa akan lebih kurang 100% dari apa yang dimakan adalah makanan yang sudah tercemar. Padahal desa seharusnya

menjadi sumber dari tiga hal yang dibutuhkan oleh kota, yaitu udara bersih, air bersih, dan makanan sehat.

Dari hasil pemetaan tersebut, maka prioritas pembangunan sejak awal kepemimpinan kepala desa Wahyudi Anggoro Hadi di tahun 2012 adalah transparansi, dan mengubah pola relasi hubungan antara pemerintah desa dengan masyarakat desa. Dari ke dua hal tersebut dilakukan reformasi pemerintahan desa, serta kelembagaan apa yang perlu dibentuk, akan dibentuk berazaskan partisipatif. Kultur birokrasi yang baru dibangun, dan pola hubungan ditahap perencanaan menjadi sangat penting, sehingga kebutuhan yang spesifik dan terukur dapat tersusun dan teranggarkan.

### 4.2. Inklusifitas dalam Pemerintahan Desa

Mengacu pada referensi inklusiftas menurut Juliet Bourke and Andrea Espedido dalam Harvard Business Review (2019) mengemukakan adanya 6 (enam) sifat pemimpin inklusif yaitu *Visible commitment, Humility*, *Awareness of bias*, *Curiosity about others*, *Cultural intelligence*, dan *Effective collaboration,* maka taerdapat 4 (empat) fakta yang dapat dikumpulkan. Pertama, adanya transparansi dalam kepemimpinan bahwa masyarakat diberikan hak akses untuk melihat performa keuangan yang ada di desa dan BUMDes. Hal ini terlihat dari apa yang disapaikan oleh peserta FGD pada tanggal 13 Juli 2020. Mereka memiliki ruang untuk membandingkan apa yang sudah disepakati dalam musyawarah desa dan tertuang dalam RAPBDes, kapan saja. Masyarakat desa boleh datang ke tempat pelayanan dan bertanya berapa saldo kas desa, atau untuk suatu program kegiatan menghabiskan anggaran seberapa besar. Panggungharjo terbuka terhadap siapapun dimana laporan pertanggunjawabannya dimuat di portal resmi pemerintahan desa.

Kedua, dalam berbagai aktivitas kegiatan sebagai narasumber, Wahyudi (Kepala Desa, Panggungharjo) menyatakan berusaha merubah relasi antara pemerintah desa dan masyarakat desa. Komitmen tersebut ditunjukkan dengan lamanya proses musyawarah desa, mencapai lebih dari 20 kali,terutama pada awal pemerintahannya. Penyusunan RPJMDes telah mengikutsertakan berbagai kalangan, baik itu lapisan atas, menengah, maupun bawah; baik itu yang berprofesi sebagai dokter, guru, buruh, petani, maupun ibu rumah tangga dan lain sebagainya. Pembahasan RPJMDes meliputi berbagai bidang, meliputi: keamanan dan ketertiban, pengentasan kemiskinan, pendidikan, kesehatan, kedaulatan pangan, pemberdayaan perempuan, pemuda dan olah raga, agama dan kebudayaan. Pembahasan RPJMDes ini merupakan suatu agenda yang penting, krusial dan diamanatkan peraturan perundang-undangan. Namun oleh Pemerintah Desa diberi tajuk sederhana dan merakyat, yaitu Jagongan Senin Kamisan (Jagongan dalam Bahasa Jawa berarti ngobrol-ngobrol ringan.red). Berbekal mandat rakyat desa, pilihan kebijakan merubah relasi hubungan antara pemerintah dengan warga adalah tonggak yang amat penting dalam seluruh reformasi yang terjadi di desa Panggungharjo. Fakta-fakta perubahan relasi seperti apa itulah yang menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif tersebut sedang berlangsung.

Pola pengambilan keputusan yang digunakan oleh desa dapat dilihat pada gambar berikut ini :




Gambar 2. Alur Pengambilan Keputusan
Sumber: Materi FGD Tanggal 13 Juli 2020

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa Musyawarah Desa yang terdiri dari tiga komponen yaitu Pemerintahan Desa, Lembaga Desa dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) merupakan lembaga tertinggi di tingkat desa untuk mengambil keputusan yang bersifat strategis.

Sedangkan sistematika penyusunan arah kebijakan pembangunan desa menggunakan relasi sebagai berikut:




Gambar 3. Sistematika Penyusunan Arah Kebijakan Pembangunan Desa Panggungharjo
Sumber: Materi FGD Tanggal 13 Juli 2020

Langkah awal dan strategis yang dilakukan oleh Kades Panggungharjo saat melakukan penyusunan arah kebijakan pembangunan desa adalah dengan menggali secara mendalam dan luas konteks dari keberadaan desa dengan melalui tiga cara yaitu studi literasi, pengamatan lapangan dan wawancara. Memahami kontek menjadi hal yang sangat penting untuk menjamin kesamaan pandangan dan keluasan arah kebijakan yang mencakup seluruh sisi kehidupan masyarakatn desa. Salah satu cara yang dilakukan melalui studi literasi yang cukup unik karena ini dapat dilihat sebagai gambaran nyata model kepemimpinan yang inklusif dengan menyertakan seluruh pihak untuk berperan dalam memahami konteks arah kebijakan desa.

Ketiga, setelah tersusunnya arah kebijakan pembagunan desa Panggungharjo dalam bentuk RPJMDes, maka langkah selanjutnya adalah implementasi atau penjabarannya dalam tahapan lebih lanjut. Implementasi kebijakan atas hal yang sudah diputuskan dalam musyawarah desa menjadi langkah lanjut dari Kepala Desa Panggungharjo dengan Badan Perwakilan Desa, Lembaga Desa dan Warga Masyarakat Desa. Baik dalam penyelenggaraan pemerintahan desa, maupun dalam kegiatan pembangunan, pemberdayaan masyarakaat desa, misalkan terkait dengan hal-hal apa yang harus dilakukan oleh pemerintah desa, dalam rangka untuk memajukan dan mensejahterakan warganya. Hal ini terkait dengan substansi kegiatan musyawarah dengan lembaga desa yang secara mekanisme formalnya pemerintah desa namun pengambilan keputusannya bersama-sama dengan Badan Permusyawaratan Desa.

Kepala desa sebagai kepala pemerintahan desa memberi pengaruh dalam bentuk kontribusi gagasan dan pemikiran melalui proses musyawarh desa bersama dengan Badan Permusyawaratan Desa dan Lembaga Desa. Forum musyawarah desa ini bisa dilihat sebagai perwujudan iklusifitas desa karena menyertakan berbagai pihak secara terbuka, memutuskan hal-hal yang sifatnya strategis meliputi: penataan desa, perencanaan desa, kerja sama desa, perencanaan investasi yang masuk desa, pembentukan BUMDes, pelepasan/penambahan aset desa dan penentuan keadaan luar biasa.

Keterlibatan langsungnya tersebut membuat dirinya menemukan bahwa masyarakat ternyata memiliki aset namun tidak mempunyai kemampuan mengolah untuk meningkatkan nilai tambah, apalagi bila dikaitkan dengan penyelesaian permasalahan desa. Usulan awal mereka tidak mulai dari berapa orang jompo yang harus ditanggung bersama kebutuhannya; berapa banyak ibu sebagai orang tua tunggal yang perlu diberikan hak akses peningkatan kapasitas untuk mencukupi kebutuhannya; berapa banyak anak-anak putus sekolah yang harus ditingkatkan kapasitasnya agar siap untuk mandiri; berapa banyak korban kekerasan rumah tangga yang harus dicarikan jalan keluar agar hak hidupnya terlindungi; bagaimana kebutuhan gizi masyarakat desa agar dapat sehat; berapa besar konsumsi masyarakat yang hanya menjadi pemborosan energi produktif desa dan hal-hal mendasar lainnya, namun usulan seperti mengaspal jalan, membangun sarana olah raga, yang semua itu umumnya adalah kebiasaan lama dari yang pernah dilakukan baik di desa ataupun desa lainnya.

Kepedulian tersebut menjadi pintu masuk, kedekatan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat desa. Dari bangunan kepedulian yang dituangkan dalam RAPBDes (mencapai 59% lebih) telah meningkatkan partisipasi masyarakat desa. Terbangunnya relasi yang baru tersebut menjadi sarana untuk melaksanakan pendekatan-pendekatan yang sifatnya untuk mencukupi kebutuhan internal desa, sebagai langkah ke tiga. Kegiatan budaya digiatkan, begitu juga sumber-sumber ekonomi desa digerakkan, seperti bank sampah, keahlian menanam, memasak, menjahit, dan kerajinan didahulukan sebagai subtitusi barang-barang yang semula diperoleh dari luar desa.

BUMDes Panggung Lestari, menjadi sarana berputarnya keuangan dan perekonomian desa. Besarnya laba bukan menjadi ukuran utama, namun bagaimana BUMDes dapat mengakomodasi perputaran ekonomi masyarakat, sehingga kesejahteraan masyarakat dapat dinikmati oleh lebih banyak masyarakat desa. Oleh karena itu dengan omzet mencapai 5,8 milyar, surplus laba yang diperoleh hanya mencapai 100 jutaan saja atau sekitar 1,7%.

Ke-empat, diperoleh kenyataan bahwa perangkat yang ada di desa masih sangat sederhana, sehingga dalam mengakomodasi partisipasi masyarakat desa, menolong warga yang

membutuhkan, pemerintah desa membentuk delapan kelembagaan desa, yaitu 1) Bapel JPS, 2) Sadepa, 3) Bumi Panggung , 4) BUMDes Panggung Lestari, 5) PSDI, 6) LMD, 7) DMI dan 8) IPHI. Masing-masing kelembagaan tersebut dapat berjalan dikarenakan komunikasi yang dibangun telah mampu menggerakan rasa kerelawanan warga desa. Sebagaimana misalkan ketika proses pembuatan Kampung Wisata Mataraman, menurut Muhamad Rizki (2019), kelompok masyarakat di dalam wisata desa Kampoeng Mataraman sangat efektif dalam memberdayakan masyarakat dan Desa Panggungharjo, dimana minat masyarakat yang meningkat dalam berpartisipasi pada wisata desa Kampoeng Mataraman. Komunikasi Partisipatif kelompok masyarakat desa Panggungharjo adalah heteroglasia, dialogis, poliponi, dan karnaval. Warga desa saling tolong menolong, yang dinyatakan sebagai gotong royong dalam arti luas, telah membuat komunikasi di antara warga desa dan pemerintah desa berjalan efektif. Tentunya ini menjadi keuntungan tersenidir bagi desa dalam mengantisipasi berbagai perubahan termasuk pada saat terjadi pandemic saat ini.

Kelima, pemerintah desa juga mengemukakan bahwa masyarakat desa perlu dicerdaskan dalam masalah kecerdasan finansial. Oleh karena itu, desa mendirikan perseroan terbatas (PT), yang pemegang sahamnya BUMDes, Warga atau Koperasi Warga, dan tenaga ahli. Desa menyadari bahwa koperasi yang dibangun oleh struktur kepemerintahan mudah terdistorsi kekuasaan, oleh karena itu melalui PT hak dari masing-masing pihak sudah langsung terbatasi, dan Kepala Desa masih tetap dapat menjaga mendampingi performa usaha di desa, walaupun sudah tidak menjabat kembali sebagai komisaris. Di lain pihak masyarakat belajar memiliki *passive income,* dan bersama-sama belajar mengelola PT. Dalam mendorong literasi finansial, Kepala Desa terpaksa harus memaksa, misalnya saja dalam hal kredit kepemilikan rumah, yang dibarengi dengan sewa bulanan atas aset desa yang dibangun untuk perumahan persewaan warga desa yang belum memiliki rumah. Setelah lima tahun, maka sebagian uang sewanya akan dikembalikan dalam bentuk uang muka kepemilikan rumah, dan uang sewanya berganti menjadi cicilan rumah.

Menurut Yudanto (2019), adanya BUMDes merupakan “arena demokratisasi ekonomi lokal”, dimana sebisa mungkin melibatkan semua pelaku ekonomi desa, dari warga, oleh warga dan untuk warga. Ekonomi Desa digunakan sebesar-besarnya untuk peningkatan kesejahteraan warga desa Panggungharjo. Hingga melalui langkah ini, semua lapisan penduduk desa diajak untuk mampu berfikir secara rasional, dan bahkan dipaksa, untuk dapat memanfaatkan kesempatan pemanfaatan peluang ekonomi ini dalam meningkatkan kesejahteraannya.

Model ragam investasi mengkolaborasikan BUMDes dengan jenis bentuk-bentuk usaha lainnya disadari atau tidak adalah sebuah langkah strategis pembelajaran kepada warga desa untuk lebih paham dengan pemanfaatan berbagai jenis aktivitas ekonomi. Hal tersebut dapat mendorong perkembangan UMKM mandiri di desa yang akan menjadi menarik untuk diteliti pada perkembangan pertumbuhan perekonomian desa selanjutnya.

### 4.3 Inklusifitas Dalam Perencanaan dan Implementasi Program BUMDes

Sebagaimana Kepala Desa Panggungharjo Wahyudi sampaikan saat menjadi pembicara webinar pada tanggal 1 Agustus 2020, menjelaskan bahwa BUMDes Panggung Lestari didirikan atas landasan beberapa prespektif. Pertama, prespektif ekonomi karena BUMDes dari segi nama adalah “badan usaha” sebagai entitas bisnis perilakunya harus bisa dipahami dari kacamata bisnis dan ukuran keberhasilannya adalah seberapa besar profit. Kedua, meskipun sebagai Badan Usaha berentitas binis, juga dipandang dari prespektif sosial karena desa sebagai pemiliknya. Jadi, keberadaannya didorong sebesar-besarnya untuk meningkatkan kemanfaatan bagi seluruh warga desa. Misalnya terkait dengan bagaimana peran BUMDes sebagai jaring pengaman sosial dengan cara agregasi, fungsi konsolidasi aset-aset ekonomi maupun aset-aset kapasitas sosial. Manfaat sebagai jaringan pengamanan sosial dilakukan dengan menyediakan akses yang cukup bagi kelompok marginal untuk memperoleh sumber penghidupan yang layak. Kelompok

marginal merupakan kelompok yang mempunyai keterbatasan untuk memperoleh sumber penghidupan yang layak, diantaranya meliputi: kelompok lansia, penyandang disabilitas, dan perempuan kepala keluarga. Ukuran keberhasilan BUMDes ketika dipandang dari sudut pandang sosial adalah seberapa besar benefitnya. Terkait dengan prespektif ekonomi dan sosial, sebenarnya koperasi juga mempunyai peran yang mirip. Perbedaannya, BUMDes memiliki prespektif ketiga yaitu prespektif politik karena sejatinya menjalankan sebagaian kewenangan dari pemerintah desa. Apa saja yang dilakukan oleh BUMDes adalah sebagian dari peran negara. Dalam perspektif sebagai sebuah entitas politik yang memiliki perilaku negara, setidaknya ada 3 (tiga) fungsi politik. Pertama, BUMDes dapat menjadi alat politik untuk mencakupkan peran negara terkait dengan pemenuhan pelayanan dasar seperti menopang ketersediaan pangan dan ketersediaan energi. Kedua, BUMDes menjadi alat politik untuk mendidik warga negara seperti misalkan literasi dan kewirausahaan. Ketiga, BUMDes menjadi alat politik untuk menjadikan desa sebagai arena demokratisasi ekonomi lokal dimana warga desa bisa menjadi pemilik langsung atas usaha-usaha yang di kelola oleh BUMDes.

Selain itu, hasil dari FGD terkait dengan penelitian ini yang diselenggarakan pada tanggal 13 Juli 2020, yang juga sejalan dengan materi webinar tanggal 1 Agustus 2020, Wahyudi menjelaskan bahwa keberadaan BUMDes Panggung Lestari menjadi bagian yang diletakkan dalam konteks reformasi birokrasi. Pada akhir tahun 2012 mulai menjabat sebagai kepala desa dan pada bulan Maret 2013 sudah mendirikan badan usaha milik desa, sebagai bagian penting untuk mendorong proses reformasi birokrasi melalui 3 (tiga) tahap. Pertama, merubah pola relasi yang paling substantif antara warga negara dan negara agar tidak hanya bersifat administratif seperti misalkan administrasi KTP dan Kartu Keluarga. Karenanya, diperlukan perubahan relasi dengan cara memperluas dimenesi pelayanan publik berupa pelayanan barang dan jasa publik. Sehingga ketika barang dan jasa itu menjadi kebutuhan publik wajib sifatnya dilayani oleh pemerintah desa.

Lebih lanjut dalam webinar tentang Desa Inklusif pada tanggal 1 Agustus 2020, Wahyudi menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan dalam melakukan reformasi birokrasi adalah melakukan penyesuaian tata kelembagaan desa dengan cara memberdayakan lembaga-lembaga desa untuk menjalankan sebagian kewenangan khusus berupa pemenuhan hak publik atas pelayanan barang dan jasa publik. Hal ini yang melatar-belakangi unit usaha pertama yang didirikan pada tahun 2013 adalah pengelolaan sampah sebagai jasa lingkungan yang merupakan tanggung jawab negara dalam hal ini pemerintahann desa. Pemberian dan peningkatan derajat kesehatan lingkungan adalah tugas negara, akan tetapi pemerintah desa mempunyai keterbatasan-keterbatasan, sehingga kewenangan tersebut dilimpahkan kepada BUMDes.

Mengacu pada referensi inklusiftas menurut Juliet Bourke and Andrea Espedido dalam Harvard Business Review (2019) mengemukakan adanya 6 (enam) sifat pemimpin inklusif yaitu *Visible commitment, Humility*, *Awareness of bias*, *Curiosity about others*, *Cultural intelligence*, dan *Effective collaboration,* maka keenam karakter di atas telah dimiliki oleh Kepala Desa Panggungharjo Wahyudi Anggoro Hadi dalam pendirian dan pengelolaan BUMDes Panggung Lestari. Berbagai keragaman sosial yang berada dalam desa Panggungharjo telah diarahkan antara lain dalam wadah BUMDes melaluli ragam jenis usaha sesuai dengan minat dan kemampuan warga desanya. Mulai dari jasa layanan pengelolaan sampah, daur ulang minyak goreng dan Kampoeng Mataraman sebagai wahana pemasaran produk barang dan jasa. Pendirian dan pengelolaan BUMDes Panggung Lestari dilakukan sebagai proses yang terus berkembang melalui sikapnya yang terbuka, pemberian penghargaan atau insentif pada kinerja karyawan yang juga sebagai gambaran adanya empati terhadap orang lain. Rangkaian kegiatan ini dapat dilakukannya dengan adanya kecerdasan kultural terhadap potensi sosial, potensi ekonomi dan potensi kelembagaan di desa Panggungharjo dalam wujud BUMDes yang dikelola dengan baik.

### 4.4 Inklusifitas dalam Pemenuhan Kewajiban Perpajakan BUMDes

Tidak semua terkait inklusifitas memberikan hal positif. Dalam aspek perpajakan ditemukan hal negatif dari adanya transparansi karena perbaikan relasi antara pemerintah dan warga desa. Dengan adanya transparansi, semua anggaran sudah terbagi habis dalam RAPBDes, dan hanya disisakan sedikit untuk cadangan. Di sisi lain, seluruh warga belum faham tentang keseluruhan aspek kewajiban pajak pusat. Yang mereka fahami sebatas PPh 21, PPh 22, PPh 23, dan Final. Mereka kurang faham bahwa PP 23/2018 berdampak pada kewajiban pembukuan pada saat omzet melebihi 4,8 milyar. Untuk pajak daerah mereka faham yaitu PBB, dan Pajak Restoran. Ketidaktahuan tersebut, membuat konsekuensi timbulnya kewajiban pajak yang terjadi atas omzet dan laba BUMDes tidak masuk dalam RAPB Des. Akibatnya terjadi disharmoni komunikasi antara BUMDes dengan Instansi Pajak setempat (KPP).

Namun menggali informasi dari kondisi tersebut cukup menarik, bahwa BUMDes yang diarahkan untuk penanggulangan masalah sosial tidak bisa diperlakukan begitu saja sebagai satuan ekonomi yang memiliki tujuan mencari ketuntungan semata. Ada dimensi sosial dan politik yang harus dikelola oleh BUMDes, tidak seperti layaknya PT, CV, ataupun koperasi. Oleh karena itu untuk BUMDes yang senyatanya mempunyai fungsi sosial dan transparan dalam pengelolaannya, diharapkan mereka untuk ada perlakuan yang lebih adil. Mereka sajikan, sebagaiman dinyatakan sebelumnya, bahwa walaupun omzet mereka besar, namun laba mereka hanya sebesar 1,7%. Hal tersebut tentunya jauh dibawah asumsi laba lima persen bila dikenakan final 2,5%.

Saat ini, dengan omzet di atas 4,8 milyar kewajiban BUMDes sebagai Wajib Pajak masuk pada kewajiban pembukuan, sehingga mereka sudah tidak dapat lagi menggunakan insentif PP Nomor 23 Tahun 2018. Untuk menghindari beban yang berlebihan, BUMDes sudah harus mampu melaksanakan pembukuan, dan tentunya dalam hal kesulitan, mereka sangat memerlukan uluran asistensi dari negara. Pembukuan yang disusun oleh BUMDes terpisah dengan pembukuan yang diselenggarakan oleh Pemerintah Desa. Pembukuan sekurang-kurangnya terdiri atas catatan mengenai harta, kewajiban, modal, penghasilan dan biaya, serta penjualan dan pembelian sehingga dapat dihitung besarnya pajak yang terutang. Bentuk pembukuan telah disesuaikan dengan kegiatan unit usaha masing-masing BUMDes.

Selain terkait dengan PP 23/2018, BUMDes Panggung Lestari sebagai Wajib Paja telah memenuhi peraturan perpajakan baik pajak pusat maupun pajak daerah tiap tahunnya. BUMDes Panggung Lestari secara rutin membayar dan melapor pajak daerah dari usaha Kampung Mataraman yang menjadi objek pajak daerah kategori rumah makan dan restoran sehingga pada tahun 2018 memperoleh Pajak Award dari Pemerintah Bantul karena menjadi salah satu Wajib Pajak Daerah yg secara rutin dan tertib membayarkan kewajiban pajaknya kepada pemerintah daerah.

Setelah mendapatkan NPWP, pemenuhan kewajiban perpajakan BUMDes ditaati dengan semestinya. Jenis Pajak Pusat yang meliputi Pajak Penghasilan Pasal 21, Pajak Penghasilan Pasal 22, Pajak Penghasilan Pasal 23, Pajak Penghasilan Final telah dibayarkan dan dilaporkan.

### 4.5 Tantangan Pemimpin Perubahan Di Desa

Ketidakberdayaan masyarakat yang terekam di awal pemerintahan kepala desa adalah hal yang menarik untuk penelitian lebih lanjut. Apakah hal tersebut yang mendorong tumbuhnya apatisme dan sikap masa bodoh yang ada di desa. Keadaan seperti berikut akan menjadi kejadian yang sudah biasa, sebagai wujud dari sikap apatis, bahkan ditambah lagi sebagai wujud dari ketidak-percayaan. Bila ada permohonan seorang calon pimpinan di pilih: “/ Ibu tolong saya dipilih sebagai anggota dewan/kepala desa, nanti saya akan melakukan A, B, C, D, untuk menyejahterakan warga desa”, maka tanggapan masyarakat, “ Tidak usah banyak cerita, taruh

saja 100.000 rupiah, besok pagi Anda saya pilih." Itulah gambaran awal yang akan dihadapi Kepala Desa yang berani ambil resiko untuk mencalonkan diri dengan gaya yang tidak biasa.

Dengan kondisi yang dihadapi, maka bila umumnya desa adalah sebagaimana potret di Panggungharjo, maka tantangan seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan inklusif justru di awal pemerintahannya. Tanpa tabungan dukungan politik yang cukup di awal debutnya untuk terjun ke dunia politik pemerintahan desa, yang bersangkutan harus siap dengan risiko keapatisan, ketidakpedulian, dan ketidakpercayaan yang tinggi.

Dalam menghadapi risiko tersebut, dibutuhkan pengungkit yang dapat mendoronngnya mampu mempengaruhi perhatian masyarakat untuk berani mencoba hal baru. Wahyudi memang berani menyentuh hal-hal yang tidak biasa, seperti menyamakan sikap seseorang yang mau menggadaikan pilihannya dengan uang yang tidak seberapa, adalah sama atau bahkan lebih rendah dari seorang pelacur. Namun percobaan ini dinilai sangat berani dan mengambil resiko yang tinggi tanpa pengenalan persepsi masyarakat di daerah tersebut terlebih dahulu.

Wahyudi juga telah lama berkecimpung di desa jauh sebelum maju dalam debutnya sebagai calon Kepala Desa, yaitu di area peningkatan kapasitas masyarakat secara swadaya, yaitu di sektor permainan anak (dolanan). Walaupun, kegiatan yang bertahun-tahun tersebut dapat dinilai sebagai investasi politik, namun belum ada penelitian yang mengukur seberapa besar dampaknya pada pengenalan masyarakat terhadap dirinya, dan pengenalan dirinya tentang kunci keberhasilan untuk berkomunikasi dengan masyarakat di desa tersebut.

Satu hal yang belum terungkap secara lebih dalam adalah keberadaan dukungan tim yang solid untuk melakukan uji coba keberhasilan proses pendekatan tertentu yang membuat akhirnya Wahyudi dapat terpilih untuk pertama kalinya sebagai kepala desa. Namun hal ini tidak dimasukan dalam obyek penelitian kali ini. Makalah ilmiah ini, lebih pada menemukan butir-butir strategis yang dapat dijadikan referensi mengukur tigkat inklusifitas kepemimpinan di suatu desa, dan menyoroti dampak kepemimpinan inklusifitasnya.

Pemerintahan desa Panggungharjo memiliki kesamaan dengan desa-desa lain dalam menentukan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa yaitu melalui Forum Musyawarah Desa (RPJMD) karena hal ini telah diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 114 Tahun 2014. Namun yang membedakan adalah cara mewujudkannya yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang digunakan atau dimiliki oleh kepala desa. Ketika model kepemimpinan yang inklusif dilihat sebagai sebuah model yang memiliki tiga unsur yaitu adanya pengaruh, kolektifitas dan penentuan tujuan maka hal ini nampak dalam model kepemimpinan Wahyudi ketika merancang dan melaksanakan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPMJD).

Adanya unsur pengaruh yang menjadi salah satu ciri kepemimpinan inklusif ditunjukkan Wahyudi dengan menyusun dan mengimplementasikan visi pemerintahan desa Panggungharjo yaitu terselenggaranya pemerintahan yang bersih, transparan, dan bertanggung-jawab untuk mewujudkan masyarakat Panggungharjo yang demokratis, mandiri dan sejahtera serta berkesadaran llingkungan. Visi ini mempengaruhi langkah pemerintaha desa uttuk mewujudkan kondisi ideal yang diciptakan yaitu mandiri dan sejahtera. Di samping itu, visi tersebut mengarahkan pada kondisi masyarakaat desa yang memiliki perspektif/cara pandang kehidupan yang demokratis dan memiliki kesadaran terhadap kelestarian dan kebermanfaatan lingkungan. Persyarat yang harus disediakan untuk mewujudkan kondisi ideal yang diciptakan dan cara pandang tersebut maka pemerintahan desa harus bersih, transparan dan bertanggungjawab.

### 4.6. Ruang Penyempurnaan

Format RAPBDes dan Realisasi Dana Desa mempunyai ruang untuk disempurnakan. Umumnya format RAPBDes dan Realisasi Dana Desa mengikuti pola keuangan negara yang merujuk hanya pada besaran/nominal keuangan semata. Tanpa penyajian target, maka akan sulit

hasil kepemimpinan dilihat dari sisi kualitatifnya. Peneliti sulit mendapatkan berapa banyak warga miskin yang tidak lagi menjadi miskin, berapa banyak anak-anak putus sekolah yang dapat menyelesaikan sekolahnya sampai dengan SMA, atau bahkan S1. Berapa banyak penurunan warga yang tidak memiliki rumah setahunnya. Hal-hal semacam itu tidak ditemukan dalam RAPBDes, dan Realisasi Dana Desa. Akibatnya dampak dari suatu model kepemimpinan sulit diukur dari perkembangan kualitas hidup masyarakatnya, tanpa melihat laporan-laporan yang lain.

## 5 SIMPULAN DAN USUL

Model kepemimpinan inklusif sebagaimana dicetuskan oleh Bourke telah coba diikuti oleh Wahyudi pada saat kepemimpinannya di desa Panggungharjo. Perubahan relasi hubungan antara pemerintah dan warga desa menjadi transformasi penting tumbuhnya partisipasi aktif warga desa. Membangun keikutsertaan warga ternyata tidak sederhana, dan memerlukan berkali-kali pertemuan dengan berbagai kelompok dan golongan yang ada di desa, apalagi bila desa sudah terbangun dengan sejarah lama ketidakmampuan meningkatkan nilai tambah dari asset yang mereka miliki.

Manfaat yang diperoleh pada saat partisipasi publik dapat dicapai adalah kecepatan mengantisipasi perubahan. Di saat pandemic, mereka diuntungkan karena masyarakat mudah untuk diajak berubah menjadi masyarakat dengan kemampuan komunikasi digital, justru sedang dibutuhkan pada saat pandemic, yang memerlukan social distance communication sebagai suatu kebiasaan baru.

Adanya masalah ketidakfahaman tentang BUMDes sebagai subyek pajak menjadi sesuatu yang harus dicermati negara. Bisa jadi hal tersebut merupakan puncak gunung es yang terjadi di banyak BUMDes lainnya. Untuk BUMDes Panggung Lestari telah memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) pada tahun 2016 dan telah membayar pajaknya ke bank yang ditunjuk serta melaporkannya ke Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bantul, baik untuk kewajiban Masa maupun kewajiban Tahunannya.

Format RAPBDes dan Laporan Realisasi Pelaksanaan APBDes dapat disempurnakan agar dapat mencerminkan target yang dicapai, bukan hanya capaian anggaran keuangannya saja. Dengan adanya capaian unit satuan, informasi yang disajikan akan lebih transparan, dan dapat dipergunakan pihak-pihak yang berkepentingan untuk mendukung kegiatan yang dilaksanakan di desa. Format yang menyandingkan antara unit dan nilai keuangannya, maka keberhasilan kinerja desa dapat langsung terlihat, dan lebih mudah direplikasi.

Usulan dari desa Panggungharjo layak dipertimbangkan bahwa BUMDes yang tidak semata-mata menjalankan fungsi dari sisi dimensi ekonomi agar diberikan insentif. Tujuan agar mempunyai daya ungkit yang lebih besar dalam mensejahterakan masyarakat desa, dan menjadi pemicu tumbuhnya UKM-UKM baru. Mereka sangat mengharapkan adanya insentif pajak, dan pendampingan dalam hal menyusun pembukuan yang sehat. Pertimbangan penulis, bahwa model BUMDes yang transparan dan berusaha mengatasi masalah diberbagai dimensi sosial, politik, dan ekonomi nilai manfaatnya sangat besar. Tugas pemerintah pusat untuk mensejahterakan masyarakat banyak yang dapat tergantikan. Tentunya hal ini akan menarik bila bisa dilakukan penelitian tentang hal tersebut, dan akan lebih mudah dilaksanakan bila format RAPBDes dan Laporan Realisasi Pelaksanaan APBDes disempurnakan.

## 6 IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Implikasi adanya pandemi covid-19 menjadi rencana observasi langsung ke Desa Panggungharjo yang sudah direncanakan tidak dapat dilakukan, sehingga pencarian data dilakukan melalui FGD melalui aplikasi zoom dan FGD melalui *Whatsapp Group*, dokumen yang diperoleh langsung dari narasumber dan juga data yang diperoleh dari dokumen yang dapat diunduh dari portal pemerintahan desa di http://www.panggungharjo.desa.id/.

Keterbatasan dari hasil penelitian ini terdapat dalam lingkup penelitian mengenai gaya kepemimpinan inklusi dikaitkan dengan penerimaan negara dari sektor pajak dengan pengelolaan BUMDes Panggung Lestari yang tidak dapat memaparkan data kepatuhan pajak secara utuh mengingat adanya ketentuan kerahasiaan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 34 UU Nomor 28 tahun 2017 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP).

## DAFTAR PUSTAKA


Aqsati, F, A., 2018, *Pengelolaan Alokasi Dana Desa untuk Pengembangan Pemberdayaan Masyarakat di Desa Panggungharjo*. *Resolusi: Jurnal Sosial Politik*, *1*(2), 154–169. https://doi.org/10.2489/resolusi.v1i2.497.

Basri, M, 2010, *Kepemimpinan Inklusif Dalam Pelaksanaan Pendidikan Inklusi Di Kota Makassar*. Universitas Hasanuddin Makassar.

Bourke, Juliet and Andrea Espedido. 2019. *Why Inclusive Leaders are Good for Organizations, and How to Become One. Harvard Business Review* https://hbr.org/2019/03/ why-inclusive-leaders-are-good-fororganizations-and-how-to-becomeon.

Daryanto, 2019, *Penerapan Inclusive Leadership Di Era Digital Pada Organisasi Internal* Audit. *Artikel Warta Pengawasan*, *3*, 2–7.

Ekaningtyas, N, 2016, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Pemanfaatan Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (Kasus di Desa Cihideung Udik, Kecamatan Ciampea, Kabupaten Bogor), Skripsi Dipublikasikan,* Institut Pertanian Bogor.

Lestari, P. D,2016, *Pendekatan Utuh Penguatan Kelembagaan Ekonomi Desa.* Yogyakarta, Yayasan Penabulu.

Rizki, M. 2019, *Analisis Komunikasi Partisipatif Pada Pembentukan Wisata Deesa Kampoeng Mataraman Desa Panggungharjo,* Skripsi Dipublikasikan, Universitas Islam Indonesia.

Yudanto, A, A,2019, *Analisis Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa Dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa: Studi Kasus BUMDes Panggung Lestari, Bantul. Bisman (Bisnis & Manajemen): The Journal Of Business and Management*, *2*(1), 39–59.

Yunianingrum, 2017, *Kemampuan Aparat Pemerintah Desa Dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Desa (Kasus : Desa Bringinwareng Dan Desa Guyangan, Kecamatan Winong, Kabupaten Pati, Jawa Tengah )*. Institut Pertanian Bogor

**Peraturan-peraturan :**

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum Dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

Perdes Panggungharjo no 7 tahun 2013 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa.

Perdes Panggungharjo no 9 tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).

Permendes PDTT no 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran BUMDes.