

**ANALISIS KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL KEPALA DESA  
DALAM PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA: STUDI KASUS  
BUMDES PANGGUNG LESTARI, BANTUL**

**Ambang Aries Yudanto**

Politeknik Keuangan Negara STAN

Email: [ariesyudanto@pknstan.ac.id](mailto:ariesyudanto@pknstan.ac.id)

**ABSTRAK**

Kepemimpinan transformasional menjadi topik yang menarik dalam pengelolaan organisasi baik public maupun privat. Kepemimpinan transformasional terdiri dari 4(empat) aspek, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Di dalam segala bentuk organisasi, menuntut peran seorang pemimpin transformasional dalam menentukan arah dan tujuan organisasi tersebut, tak terkecuali Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan entitas organisasi yang muncul setelah terbit UU no 6/2014 tentang Desa. BUMDes merupakan Badan Usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki Desa dan bertujuan untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat desa. Salah satu BUMDes yang ada di Indonesia adalah BUMDes Panggung Lestari, Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini mencoba untuk mengeksplorasi penerapan kepemimpinan transformasional dari Kepala Desa Panggungharjo dalam pengelolaan BUMDes Panggung Lestari. Hasil dari penelitian ini adalah bahwa dari Kepala Desa Panggungharjo telah mampu menunjukkan pola Kepemimpinan transformasional di dalam pengelolaan BUMDes tersebut. Namun perlu juga digarisbawahi, bahwa secara formal dan legal, kepemimpinan transformasional telah dipersyaratkan bagi para calon Kepala Desa sebelum mereka menduduki jabatannya.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kepala Desa, BUMDes.**

**ABSTRACT**

Transformational leadership is an interesting topic in the management of both public and private organizations. Transformational leadership consists of 4 (four) aspects, namely *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, and *Individualized Consideration*. Most of all organizations require the role of a transformational leader in determining the direction and goal of the organization, including Village-Owned Enterprises (BUMDes). BUMDes is an organizational entity that emerged after the issuance of Law No. 6/2014 regarding Villages. BUMDes are Business Entities whose entire or part of the capital is owned by the Village and aims to maximize the welfare of the village community. One of the BUMDes in Indonesia is BUMDes Panggung Lestari, located in Village Panggungharjo, District of Sewon, Regency of Bantul, Special Region of

Yogyakarta. This study attempts to explore the application of transformational leadership from the Head of Panggungharjo Village in the management of BUMDes Panggung Lestari. The results of this study are that the Head of Panggungharjo Village has been able to show the pattern of transformational leadership in the management of the BUMDes. But it should also be underlined, that formally and legally, transformational leadership has been required for prospective Village Heads before they take up their positions.

**Keywords: Transformational Leadership, Village Head, BUMDes.**

## **PENDAHULUAN**

Kepemimpinan menjadi salah satu topik yang menarik dalam setiap pengelolaan sebuah organisasi baik itu publik maupun privat. Di dalam segala bentuk organisasi menuntut peran seorang pemimpin dalam menentukan arah dan tujuan organisasi tersebut. Konsep kepemimpinan ini sejatinya muncul semenjak adanya niatan manusia untuk berkumpul dan bekerjasama untuk mencapai tujuan (Robbins & Coulter, 2016). Pada akhirnya, baru mulai pada abad ke-20 inilah, para peneliti mulai untuk melakukan riset di dalam topik mengenai Kepemimpinan. Di lain pihak, tantangan global semakin tak bisa dihindari bagi sebuah organisasi untuk semakin meningkatkan performanya (Kock & Slabbert, 2003). Kompetisi yang terjadi dalam pasar memberikan tekanan tambahan bagi setiap pemimpin dalam organisasi untuk bisa tidak hanya menghadapi tekanan global, namun juga perlu untuk bisa mensinergikan dengan strategi lokal (Ghasabeh, Sosay, & Reaiche, 2015). Strategi lokal merupakan salah satu persyaratan yang krusial untuk bisa memberdayakan kearifan wilayah dimana organisasi itu beroperasi.

Sampai saat ini, terdapat banyak konsep tentang kepemimpinan yang disampaikan oleh para peneliti. Burns, 1978 meneliti kepemimpinan dari perspektif sejarah dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan fenomena yang paling banyak diteliti, namun juga yang paling sedikit untuk dimengerti. Tidak ada definisi yang baku dan menyeluruh yang mampu menjelaskan keseluruhan aspek dari kepemimpinan. Kepemimpinan adalah interaksi yang saling mempengaruhi di dalam suatu grup pengikut untuk menerapkan perubahan dan mencapai tujuan yang diharapkan (Rost, 1991; Mills, 2005; Vroom & Jago, 2007). Salah satu teori mengenai kepemimpinan adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional ini lebih menekankan kepada pemenuhan kebutuhan dasar dan pencapaian target yang lebih tinggi dengan cara memberikan inspirasi ke bawahan dalam memberikan solusi aktual dan menciptakan tempat kerja yang lebih baik (Marturano & Gosling, 2008).

Berdasarkan Bass, 1985, kepemimpinan transformasional ini terdiri dari 4 dimensi, yaitu *Idealized Influence* (Karismatik), *Intellectual Stimulation* (Stimulasi

Intelektual), *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional). Pemimpin dengan aspek karismatik berarti mampu untuk mempengaruhi pengikut mereka melalui aura ataupun ambisinya (Wibisono & Setiawan, 2014). Selain itu, mereka juga mampu untuk mengembangkan visi bersama dan menjaga hubungan baik dengan para pengikutnya (Ghasabeh, Sosay, & Reaiche, 2015). Aspek Stimulasi Intelektual menuntut seorang pemimpin untuk membagikan pengetahuan di dalam lingkungan organisasi dengan harapan untuk menstimulasi inovasi dan solusi muncul dari para pengikutnya (Ghasabeh, Sosay, & Reaiche, 2015). Dalam Pertimbangan Individual, pemimpin mampu mengidentifikasi kebutuhan individu pekerja dan mendorong pekerja untuk membangun iklim pembelajaran yang baik (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Motivasi Inspirasional membuat pemimpin berfokus untuk memberikan inspirasi dan memberikan standar target yang semakin menantang dan proporsional bagi para pekerja dengan maksud untuk menaikkan motivasi bekerja mereka (Wibisono & Setiawan, 2014; Ghasabeh, Sosay, & Reaiche, 2015).

Dari berbagai evolusi teori kepemimpinan, teori kepemimpinan transformasional menjadi paradigma yang masih dominan apabila dibandingkan dengan teori-teori kepemimpinan yang lain. Hal ini sejalan dengan Dinha & et al, 2014, dimana didalam penelitiannya, mereka mereview artikel-artikel pada 10 Top-Tier Jurnal Akademik sebanyak 752 artikel. Tabel 1 menjelaskan bahwa Teori Kepemimpinan Transformasional menjadi teori yang paling banyak didiskusikan. Hal ini pula yang menjadikan alasan kenapa penelitian ini akan menggunakan pendekatan dari sudut pandang Teori Kepemimpinan Transformasional.

*Table 1 Artikel yang dipublikasikan di Jurnal Akademik 10 Top-Tier*

<b>Teori Kepemimpinan</b>	<b>Total Publikasi</b>
<i>Trait Theories</i>	149
<i>Behavioural Theories</i>	64
<i>Situational Theory</i>	55
<i>Transformational Leadership Theory</i>	154

Sumber: Dinha & et al, 2014

Di sisi yang lain, semenjak terbitnya Undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang Desa, hak asal usul dan hak tradisional dari Desa dalam mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat diberikan legitimasi secara konstitusional. Otonomi desa merupakan kebijakan pemerintah daerah yang diberikan kepada pemerintah desa untuk lebih mengoptimalkan potensi yang dimiliki, sehingga dapat memaksimalkan pendapatan desa untuk pembangunan dan mensejahterakan masyarakat (Adisasmita, 2006). Salah satu bentuk kebijakan pembangunan desa untuk mencapai kesejahteraan 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.

Sampai dengan Maret 2017, Menteri Desa Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendesa PDTT), Eko Putro Sandjojo mengatakan, bahwa jumlah BUMDes dalam kurun waktu dua tahun meningkat signifikan. Pada tahun 2014 jumlah BUMDes sebanyak 1.022 unit. Saat ini, jumlah BUMDes meningkat hingga mencapai 18.446 unit. Jumlah BUMDes itu tersebar di sejumlah daerah di Indonesia (Kompas.com, 27/03/2017). Jumlah terus meningkat hingga hampir 35.000 unit pada pertengahan tahun 2018, sesuai dengan pernyataan Sekretaris Jenderal Kemendesa PDTT, Anwar Sanusi (republika.co.id, 24/7/2018). Selanjutnya, Kabiro Humas dan Kerjasama Kemendesa PDTT mengungkapkan bahwa 39.149 unit BUMDes tersebar di seluruh wilayah Indonesia (kumparan.com, 29/07/2018). Namun, dari 39.149 unit BUMDes yang ada, hanya 22 BUMDes dinyatakan berhasil sukses oleh Kemendesa PDTT. Salah satu BUMDes sukses itu adalah BUMDes Panggung Lestari yang berlokasi di Desa Panggungharjo, Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul, Yogyakarta.

Sebagai pusat kegiatan ekonomi masyarakat desa, BUMDes Panggung Lestari menjalankan fungsi sebagai lembaga sosial (*social institution*) dan komersial (*commercial institution*). BUMDes Panggung Lestari dalam menjalankan perannya sebagai lembaga sosial harus memiliki keberpihakan kepada kepentingan masyarakat Desa Panggungharjo melalui kontribusinya dalam penyediaan layanan sosial. Hal ini sesuai dengan tujuan pendirian sebuah BUMDes yaitu pengelolaan potensi desa sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik masyarakat. Di sisi lain, BUMDes Panggung Lestari sebagai suatu lembaga komersial diharuskan memiliki tujuan untuk meningkatkan perekonomian desa sehingga BUMDes juga berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*). Hal ini bertujuan agar lembaga tersebut dapat bertahan hidup dan berkembang serta mampu berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Desa.

Kemampuan BUMDes Panggung Lestari dalam mencapai tujuan dan fungsinya terutama yang berkaitan dengan pemberdayaan masyarakat sekitar tentu saja tidak bisa dilepaskan dari peran kepemimpinan seorang Kepala Desa setempat. Sesuai dengan Peraturan Desa Panggunharjo no 9 tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), pasal 19, Kepala Desa berperan sebagai Penasihat secara *ex-officio* wajib melakukan pembinaan kepada Pelaksana Operasional daripada BUMDes Panggung Lestari. Walaupun berperan secara tidak langsung (dalam hal ini sebagai Penasihat), namun peran kepemimpinan Kepala Desa, dalam hal ini adalah Bapak Wahyudi Anggoro Hadi, S. Farm., Apt., tetap krusial dalam BUMDes, karena dapat menentukan arah, tujuan dan kebijakan jalannya BUMDes ke depan. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional seorang pemimpin yang telah banyak diteliti pada perusahaan-perusahaan swasta, maupun organisasi pemerintahan kiranya perlu juga dianalisis pada organisasi “baru” ini yaitu BUMDes. Untuk itulah, peneliti memberi judul penelitian ini dengan Analisis Kepemimpinan Transformasional Kepala Desa dalam Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes): Studi Kasus BUMDes Panggung Lestari, Bantul.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1985) dalam buku Yukl (2013) berargumen bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu kondisi dimana para pengikut dari seorang pemimpin merasakan adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mampu untuk mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri.

Menurut Robbins & Coulter (2016), pemimpin transformasional memperhatikan perkembangan dari pengikutnya sesuai kebutuhan mereka masing-masing; mereka mampu untuk mengubah cara pandang terhadap solusi dari suatu masalah dengan cara yang baru; dan mereka mampu membangkitkan dan menginspirasi pengikutnya untuk mengerahkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok. Selain itu, bukti menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berkorelasi dengan tingkat turnover yang lebih rendah dan tingkat produktivitas yang lebih tinggi, kepuasan karyawan, kreativitas, pencapaian tujuan, kesejahteraan pengikut, dan kewirausahaan perusahaan, terutama di perusahaan pemula (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008; Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Piccolo & Colquitt, 2006).

### **Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Dalam prakteknya, kepemimpinan transformasional lebih dari sekadar karisma saja, karena pemimpin transformasional berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikutnya kemampuan untuk senantiasa berpikir kritis dengan terhadap pandangan yang sudah umum dan mapan, dan bahkan mengkritisi pandangan yang dipegang oleh pemimpinnya (Bass & Avolio, 1985). Gaya kepemimpinan ini berfokus pada kualitas berwujud seperti visi, nilai-nilai bersama dan ide-ide dalam rangka membangun hubungan baik, memberi makna yang lebih besar untuk setiap kegiatan, dan menyediakan landasan bersama untuk proses perubahan.

Kepemimpinan Transformasional terdiri dari 4 (empat) komponen perilaku (Bass & Riggio, 2006; Bass & Avolio, 1985) yang seringkali disebut dengan “*four I’s*”, yaitu:

[a] *Idealized influence*; pemimpin transformasional berperilaku sebagai panutan dan menunjukkan kepribadian karismatik yang membuat para pengikutnya ingin menjadi mereka. Hal ini seringkali disebut bahwa pemimpin transformasional adalah *role model* baik bagi para pengikutnya. Pengaruh-pengaruh tersebut disampaikan melalui kemampuan pemimpin untuk mengeksekusi tantangan pada taraf yang cukup terukur, tanpa meninggalkan nilai-nilai, pendapat maupun prinsip-prinsip yang dianutnya. Melalui aspek inilah, sang pemimpin transformasional membangun kepercayaan dengan pengikut-pengikutnya dan pada gilirannya, menciptakan kepercayaan daripada pemimpin mereka. Dalam aspek-aspek ini berakibat pada terciptanya kepercayaan loyal dari para pengikut terhadap pemimpin mereka, karena sebagai pemimpin mampu memberikan tauladan dan layak untuk diteladani. Hal ini pun, berakibat terhadap performa para pengikut dimana mereka berusaha untuk memberikan yang lebih terhadap segala tanggung jawab maupun tugas yang dipercayakan terhadap mereka;

[b] *Inspirational motivation*; Aspek ini menandakan kemampuan pemimpin untuk meningkatkan kepercayaan diri, motivasi dan daya respon daripada ide dan pemikiran para pengikutnya. Pemimpin transformasional menyatakan visi yang jelas untuk masa depan, mampu mentransmisikan harapan kelompok dan menunjukkan komitmen kuat terhadap tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai secara bersama. Aspek ini menuntut keterampilan komunikasi yang luar biasa karena pemimpin harus mengkomunikasikan pesan-pesannya dengan akurat, kuat, dan mampu menggerakkan. Sampai sejauh mana seorang pemimpin mengkomunikasikan sejauh mana visi yang menarik, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha pengikut dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai (Lako, 2004). Perilaku penting lainnya dari seorang

pemimpin adalah adanya antusiasme, keinginan, dan kemampuan handal yang konsisten menunjukkan sisi percaya diri dari visi untuk mencapai tujuan organisasi;

[c] *Intellectual stimulation*; Kepemimpinan transformasional senantiasa mengapresiasi segala ide dan *self-sufficiency* daripada para pengikutnya. Pemimpin memberikan dukungan kepada para pengikutnya dengan membantu dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Lebih dari itu, pemimpin juga tak henti-hentinya memantik kreativitas dan inovasi daripada pengikutnya dalam memberikan solusi untuk segala permasalahan yang ada. Pemimpin juga secara terbuka mampu menghadapi segala asumsi dan kritik dari siapapun itu, dan membantu memberikan perspektif yang berbeda bagi para pengikutnya dalam menghadapi tantangan dan hambatan yang ada. Visi yang diungkapkan pemimpin akan membantu para pengikutnya melihat gambaran yang lebih besar dan dengan demikian membantu mereka berhasil mengatasi segala problematika yang ada;

[d] *Individualized consideration*; Dalam setiap organisasi, pasti setiap individu yang ada didalamnya memiliki kebutuhan dan keinginan yang eksklusif dan unik sesuai dengan perspektif masing-masing. Beberapa mungkin dirangsang oleh factor materiil seperti uang dan fasilitas, sementara yang lain mungkin karena kebutuhan akan perubahan dan kegembiraan. *Individualized Consideration* dalam kepemimpinan transformasional mengakui kebutuhan ini dan mencoba untuk menjadi fasilitator dalam pemenuhan kebutuhan maupun keinginan tersebut. Pemimpin mampu untuk mengidentifikasi kondisi para pengikutnya dengan cara mengamati dan mengevaluasi motivasi daripada masing-masing anggota tim. Sehingga diharapkan pemimpin mau untuk mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan, dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan dalam hal pengembangan karir. Pemimpin cenderung bersahabat, informal, dekat dan memperlakukan pengikutnya dengan perlakuan yang sama, memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong self-development para pengikutnya (Lako, 2004). Dengan demikian, kemampuan ini akan memacu anggota tim untuk berkembang dan menjadi sempurna dalam posisi individual mereka guna mendukung tercapainya tujuan organisasi yang menyeluruh.

### **Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)**

Undang-undang no 6 tahun 2014 tentang Desa mengamanatkan bahwa Desa dapat membentuk Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Sesuai dengan UU yang sama, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Desa melalui penyertaan secara langsung yang berasal

dari kekayaan Desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lainnya untuk sebesar-besarnya kesejahteraan masyarakat Desa. Lebih lanjut, BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki desa melalui penyertaan modal langsung yang berasal dari kekayaan desa. Lembaga ini diharapkan mampu menjelma sebagai kekuatan yang akan bisa mendorong terciptanya peningkatan kesejahteraan dengan cara menciptakan produktivitas ekonomi bagi desa dengan berdasar pada ragam potensi yang dimiliki desa (berdesa.com, 2018). Secara sederhana untuk memahami BUMDes, kalau di pusat ada BUMN, di daerah ada BUMD, dan di desa ada BUMDes. BUMDes adalah badan usaha, dengan tujuan salah satunya mencari keuntungan yang nantinya digunakan sebesar-besarnya untuk kemanfaatan desa dan masyarakat (Syncore, 2017).

Masih dalam UU tentang Desa, disebutkan bahwa BUM Desa harus dikelola dengan semangat kekeluargaan dan kegotongroyongan. BUM Desa juga dapat menjalankan usaha di bidang ekonomi dan/atau pelayanan umum sesuai dengan kebutuhan yang ada di masyarakat desa, dan diharapkan mampu untuk menyelesaikan permasalahan social yang ada di desa. Sesuai dengan amanat Permendes PDTT no 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran BUMDes, tujuan pendirian BUMDes adalah: [a] meningkatkan perekonomian Desa; [b] mengoptimalkan aset Desa agar bermanfaat untuk kesejahteraan Desa; [c] meningkatkan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi ekonomi Desa; [d] mengembangkan rencana kerja sama usaha antar desa dan/atau dengan pihak ketiga; [e] menciptakan peluang dan jaringan pasar yang mendukung kebutuhan layanan umum warga; [f] membuka lapangan kerja; [g] meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui perbaikan pelayanan umum, pertumbuhan dan pemerataan ekonomi Desa; dan [h] meningkatkan pendapatan masyarakat Desa dan Pendapatan Asli Desa.

Mengenai proses pendiriannya, sebelum pendiriannya, pembentukan BUMDes harus disepakati melalui Musyawarah Desa dan ditetapkan dengan Peraturan Desa. Oleh karena itu, BUMDes ini sebenarnya adalah hasil usaha kolektif dan partisipatif antara Pemerintah Desa dengan masyarakat. Hasil usaha BUM Desa dapat dimanfaatkan untuk pengembangan usaha dan Pembangunan Desa, pemberdayaan masyarakat Desa, dan pemberian bantuan untuk masyarakat miskin melalui hibah, bantuan sosial, dan kegiatan dana bergulir yang ditetapkan dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa.

Setelah BUMDes berdiri, maka ada dua entitas (kelembagaan) yang ada di proses pengelolaan BUMDes ini, yaitu pemerintah desa dan BUMDes. Patut dipahami bahwa Pemerintah Desa dan BUMDes merupakan dua kelembagaan

yang berbeda. Secara keuangan, ada pemisahan harta antara kekayaan Pemerintah Desa dan BUMDes. Pengelola BUMDes bukan merupakan bagian dari perangkat desa. Pemilik dalam hal ini diwakili oleh Kepala Desa menjadi Penasehat/Pemilik. Unsur Perangkat Desa dan BPD yang ditunjuk menjadi Pengawas. Pengelola diserahkan ke pihak yang memiliki kompetensi. Pengelola BUMDes adalah orang yang profesional, memiliki keahlian dan jiwa kewirausahaan.

### Profil Singkat Desa Panggunharjo

Desa Panggunharjo terletak di wilayah Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Luas Wilayah Panggunharjo adalah 560,966 Ha. Berdasarkan Figure 1, batas wilayah di sebelah utara adalah Kota Yogyakarta, sebelah selatan adalah Desa Timbulharjo, sebelah barat adalah Desa Tirtonirmolo dan Desa Pendowoharjo, dan sebelah timur adalah Desa Bangunharjo.

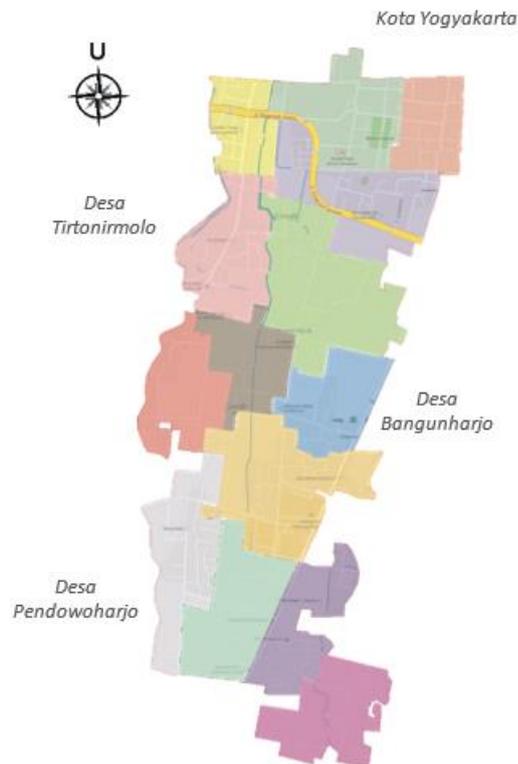


Figure 1 Denah dan Batas Wilayah Desa Panggunharjo

Sumber : Pemerintah Desa Panggunharjo , 2019

Sebagai kawasan yang berbatasan langsung dengan kawasan perkotaan Yogyakarta, Desa Panggunharjo merupakan kawasan aglomerasi perkotaan Yogyakarta yang ini juga berarti merupakan kawasan strategis ekonomi. Hal ini salah satunya ditunjukkan dengan perkembangan penggunaan lahan dimana dalam kurun waktu lima tahun terakhir, pola penggunaan lahan didesa Panggunharjo

mengalami perubahan cukup signifikan terutama pada lahan jenis tanah sawah yang mengalami perubahan fungsi menjadi pemukiman dan kegiatan bisnis dengan laju sekitar 2% per tahun. Ditinjau dari aspek pertanian, tingginya laju perubahan lahan sawah menjadi tanah kering ini perlu dikendalikan agar luasan lahan pertanian yang masih ada tetap mampu mencukupi kebutuhan dan ketersediaan pangan bagi masyarakat.

Dari aspek Kependudukan, Berdasarkan data registrasi penduduk tahun 2017 jumlah penduduk Desa Panggungharjo sebanyak 28.515 jiwa yang terdiri dari penduduk laki-laki 14.632 jiwa dan perempuan 13.883 jiwa. Sesuai Figure 2, bila dibandingkan dengan jumlah penduduk tahun 2016, terjadi penambahan sebanyak jiwa atau mengalami pertumbuhan rata-rata 0,7% dari 28.327 jiwa. Pedukuhan dengan tingkat kepadatan tertinggi terjadi di kawasan aglomerasi perkotaan Yogyakarta yaitu Pedukuhan Krapyak Wetan, Krapyak Kulon, dan Dongkelan.



Figure 2 Laju Pertumbuhan Penduduk Desa Panggungharjo 2012-2017

Sumber : Pemerintah Desa Panggungharjo, 2018

Saat penelitian ini dilakukan, Pemerintahan Desa Panggungharjo ini dikepalai oleh Bapak Wahyudi Anggoro Hadi, S. Farm., Apt (Kepala Desa). Beliau menjabat sudah melewati periode pertama yaitu dari tahun 2012 s.d. 2018, dan 21 November 2018 lalu, beliau dilantik untuk periode kedua, yaitu untuk

masa bakti tahun 2018 s.d. 2024. Desa ini pernah mendapat penghargaan Desa terbaik se-Indonesia pada tahun 2014 lalu, mengalahkan sekitar 72 ribu-an desa (Pemerintah Desa Panggungharjo, 2019). Dalam pemerintahannya, Kepala Desa mendapat visi pemerintahannya sebagai berikut “Menyelenggarakan pemerintahan yang bersih, transparan dan bertanggungjawab untuk mewujudkan masyarakat desa Panggungharjo yang demokratis, mandiri, dan sejahtera serta berkesadaran lingkungan”. Visi tersebut diterjemahkan secara lebih detail melalui 5 misi sebagai berikut (1) Mewujudkan pelayanan yang profesional melalui peningkatan tata kelola pemerintahan desa yang responsif dan transparan; (2) Mewujudkan kehidupan sosial budaya yang dinamis dan damai; (3) Meningkatkan potensi dan daya dukung lingkungan untuk menciptakan peluang usaha; (4) Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pembangunan hijau yang partisipatif; (5) Meningkatkan dan memperluas jaringan kerjasama Pemerintah dan Non Pemerintah. Misi Pemerintah Desa nomor 3 yaitu “meningkatkan potensi dan daya dukung lingkungan untuk menciptakan peluang usaha” diwujudkan dan direalisasikan, salah satunya melalui upaya pembentukan BUMDes Panggung Lestari.

### **Profil Singkat BUMDes Panggung Lestari**

Inisiasi pembentukan BUMDes Panggung Lestari ini bermula dari permasalahan sederhana namun mendasar yang ada di tengah-tengah masyarakat Panggungharjo. Peta demografi yang ada, dimana penduduk yang berjumlah 28.515 jiwa dan tipe masyarakat yang sub-urban, maka salah satu permasalahan sosial yang muncul adalah mengenai sampah. Ketidakpedulian masyarakat terhadap pengelolaan sampah mengakibatkan adanya patologi sosial di Desa Panggungharjo.

Menyikapi hal tersebut, pada tanggal 25 Maret 2013 berdasarkan Peraturan Desa (Perdes) no 7 tahun 2013 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa dan setelah adanya UU no 6 tahun 2014 tentang Desa, dilakukan beberapa penyesuaian melalui Perdes no 9 tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa, maka dibentuklah Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang diberi nama BUMDes Panggung Lestari. BUMDes ini memiliki direktur yang bernama Bapak Eko Pambudi. Dalam rangka menyelesaikan permasalahan sosial yang melingkupi warga desa, dibentuklah unit usaha pertama, yang bergerak dibidang Jasa Pengelolaan Lingkungan khususnya menangani permasalahan mengenai sampah. BUMDes ini memiliki visi “membangun kemandirian desa, menghadirkan layanan negara”. Selain mencari profit, BUMDes ini juga mempunyai misi sosial untuk kesejahteraan masyarakat desa. Salah satu caranya, pada setiap pagi, ada tujuh orang bertugas mengambil sampah. Tujuh orang tersebut dibekali dengan

ilmu bersosialisasi dengan masyarakat desa. Hal tersebut menjadi salah satu alat pelayanan aduan untuk dilanjutkan ke pemerintah desa.

Saat ini, terdapat 6 lini usaha yang dijalankan BUMDes Panggung Lestari, yaitu [1] Jasa Pengelolaan Sampah; [2] Pengelolaan minyak jelantah; [3] Produksi Tamanu Oils; [4] Kampoeng Mataraman; [5] Swadesa; [6] Agrobisnis. Pada Unit Bisnis Jasa Pengelolaan Sampah, BUMDes mencoba untuk menjalankan fungsi sosialnya sebagai alat untuk dapat membantu menyelesaikan permasalahan sampah di masyarakat dan justru mendapat benefit dari sampah. Hal ini didukung dengan adanya Bank Sampah yang terdapat di setiap padukuhon yang ada di Desa Panggungharjo. Bisnis pengelolaan minyak jelantah dan produksi tamanu oils dikelola oleh unit bisnis yang bernama PT. Sinergi Panggung Lestari. Pengelolaan minyak jelantah sendiri merupakan unit bisnis yang mampu mengkonversi minyak jelantah yang minim manfaat menjadi solar dan sejak tahun 2016, telah melakukan kerjasama dengan PT. Investama Klaten. Selanjutnya, Tamanu Oils merupakan salah satu unit bisnis yang memproduksi kosmetik yang berbahan dasar tumbuhan Nyamplung (Pemerintah Desa Panggungharjo, 2018).

Unit bisnis Kampoeng Mataraman merupakan unit bisnis telah berjalan dan masih dalam proses penyempurnaan. Saat ini terkesan bahwa unit bisnis ini hanya sekedar tempat yang menawarkan kuliner tradisional dan otentik khas mataram, namun secara konsep awal dan utuh, unit bisnis ini akan menawarkan wisata edukasi berupa kehidupan kampung di jaman Mataram kuno. Mulai dari desain dan interior bangunan, kuliner hingga para pegawainya dikonsepsikan menyerupai jaman itu. Saat ini, Kampoeng Mataraman merupakan salah satu unit bisnis yang memiliki pegawai paling banyak sekitar 52 orang dari total 98 orang yang menjadi karyawan di BUMDes Panggung Lestari. Unit bisnis Agrobisnis ini memiliki produk berupa beras sehat, yaitu beras yang dikelola dengan perlakuan tanpa pestisida buatan dan diproduksi oleh warga Panggungharjo sendiri.

Dalam kegiatan kemasyarakatan, BUMDes Panggung Lestari juga menginisiasi lembaga pendidikan setingkat PAUD, dengan pembayaran menggunakan sampah. Setiap tiga kali dalam seminggu, murid-murid membawa sampah kering untuk dibeli oleh BUMDes Panggung Lestari. Selain itu, juga telah dilaksanakan program sosial berupa bedah rumah senilai 15 juta rupiah. Dalam pelaksanaannya, warga menjalankan usaha sesuai pengawasan dan arahan dari BUMDes Panggung Lestari. Hasilnya dikelola oleh BUMDes, setelah itu dipasarkan kepada warga melalui PKK Dusun. Dari sinilah prinsip “Dari warga, oleh warga, dan untuk warga” diterapkan untuk meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat desa Panggungharjo.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menerapkan metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif dilakukan karena peneliti ingin mengungkap fenomena-fenomena yang tidak dapat dikuantifikasikan dan bersifat deskriptif seperti proses suatu langkah kerja, formula suatu resep, pengertian-pengertian tentang suatu konsep yang beragam, karakteristik suatu barang dan jasa, gambar-gambar, gaya-gaya, tata cara suatu budaya, model fisik suatu artifak dan lain sebagainya (Komariah & Satori, 2011). Penelitian ini lebih mengutamakan pencarian pemahaman dari pada pengukuran. Dalam penelitian kualitatif, instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri, kemudian setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka kemungkinan akan dikembangkan instrumen penelitian sederhana (Sugiyono, 2013). Lebih lanjut, Sugiyono (2013) juga menyampaikan bahwa penelitian kualitatif lebih bersifat induktif dan menekankan makna daripada generalisasi.

Lebih lanjut, penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan (Sukmadinata, 2011). Selain itu, penelitian deskriptif tidak memanipulasi, tidak mengubah ataupun menambahkan perlakuan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Satu-satunya perlakuan yang ditambahkan hanya penelitian itu sendiri, yang dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Dari beberapa argumen di atas, penelitian deskriptif kualitatif dianggap mampu untuk mengobservasi segala fenomena secara apa adanya, alamiah dan tanpa ada pemberian perlakuan terhadap konsep kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh Kepala Desa Panggungharjo dalam perannya sebagai salah satu figur penting di balik suksesnya BUMDes Panggun Lestari.

Lokasi penelitian mengambil tempat di Desa Panggungharjo dan BUMDes Panggun Lestari yang terletak di Kecamatan Sewon, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer maupun data sekunder. Data primer merupakan data yang langsung dikumpulkan peneliti dari sumber pertamanya (Suryabrata, 1983). Penulis mendapatkan data primer melalui wawancara kepada beberapa narasumber maupun pengamatan secara langsung. Wawancara dilakukan kepada Kepala Desa (kode: KD), Direktur BUMDes (kode: DirBum), pegawai operasional BUMDes (2 orang; kode: POBum1 dan POBum 2), karyawan-karyawan pada salah satu unit bisnis BUMDes (2 orang; kode: Kary1 dan Kary2). Wawancara yang dilakukan

dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam yaitu wawancara yang tetap menggunakan pedoman wawancara, namun penggunaannya tidak seketat seperti dalam wawancara berstruktur. Pengambilan data primer pada penelitian ini dilakukan pada bulan November 2018-Januari 2019. Data sekunder yang di dapat oleh peneliti adalah berita maupun artikel pendukung yang diperoleh dari media *online* maupun *offline*, serta beberapa produk hukum berupa peraturan Perundang-undangan dari pemerintah pusat sampai dengan Pemerintah Desa Panggunharjo yang mendukung keberadaan dan operasional BUMDes.

Teknis analisis data yang dilakukan adalah dengan reduksi data yang berupa kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan pola dari data yang telah dikumpulkan. Kemudian dilakukan *display* data yang menampilkan data secara naratif atau bisa pula bagan yang tidak sekali jadi, melainkan bersifat tentatif, dalam artian, tampilan data ini secara berkesinambungan dialami dan dikembangkan secara berkelanjutan melalui pengumpulan data dan reduksi data sehingga menghasilkan temuan yang mantap dan bersifat final. Tahap selanjutnya berupa penarikan kesimpulan atas jawaban masalah yang berwujud narasi yang luas, mendalam, dan holistik.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Sebelum disampaikan hasil penelitian secara lebih mendetail, perlu peneliti sampaikan bahwa peran Kepala Desa secara *ex-officio*, dalam BUMDes adalah sebagai Penasihat (Permendes PDTT no 4/2015). Penasihat ini berkewajiban untuk [a] memberikan nasihat kepada Pelaksana Operasional dalam melaksanakan pengelolaan BUM Desa; [b] memberikan saran dan pendapat mengenai masalah yang dianggap penting bagi pengelolaan BUM Desa; dan [c] mengendalikan pelaksanaan kegiatan pengelolaan BUM Desa. Selanjutnya wewenang Penasihat adalah sebagai berikut: [a] meminta penjelasan dari Pelaksana Operasional mengenai persoalan yang menyangkut pengelolaan usaha Desa; [b] melindungi usaha Desa terhadap hal-hal yang dapat menurunkan kinerja BUM Desa. Sehingga walaupun tidak secara langsung berperan dalam operasional harian BUMDes, peran seorang Kepala Desa tidak boleh dipandang sebelah mata, hal ini diperkuat oleh argumen dari berdesa.com (2018), dimana 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. 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. Di lain sisi, walaupun secara esensi kelembagaan adalah terpisah (Permendes PDTT no 4/2015), proses pengelolaan BUMDes cukup erat dengan proses pengelolaan Desa, oleh karena itu pengambilan

kebijakan yang berkaitan dengan Desa, erat kaitannya dengan kebijakan yang berkaitan dengan BUMDes.

Selanjutnya, perlu penulis sampaikan bahwa arti “pengikut” di dalam penelitian ini tidak terbatas pada karyawan, bawahan maupun staf pada BUMDes Panggunglestari, namun juga merupakan masyarakat sekitar yang berada di dalam tanggung jawab Kepala Desa.

Lebih lanjut, kembali kepada tujuan pendirian BUMDes yang telah dibahas pada Bagian Tinjauan Pustaka, secara umum, tujuan-tujuan yang telah diamanatkan oleh peraturan tersebut, menuntut para pihak primer yang terlibat di dalam Pembentukan BUMDes, terutama Kepala Desa dan Pelaksana Operasional (dalam hal ini Direktur BUMDes), harus menjadi seorang yang memiliki pola pandang yang transformasional. Karena untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, yang diantaranya adalah meningkatkan perekonomian desa, pengoptimalan aset desa untuk kesejahteraan masyarakat, peningkatan usaha masyarakat dalam pengelolaan potensi desa, membuka lapangan pekerjaan, peningkatan kesejahteraan masyarakat desa melalui pemerataan ekonomi dan meningkatkan pendapatan masyarakat desa, menuntut ide dan inovasi terutama dari seorang pemimpin (Kepala Desa), serta daya respon dan partisipasi aktif dari para pihak yang terlibat di dalamnya seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD), tokoh masyarakat, pemuda, dan masyarakat desa secara umum. Proses bisnis yang diterapkan di Desa Panggungharjo dalam keterkaitan dengan operasional proses yang diterapkan oleh BUMDes, secara umum telah memenuhi beberapa aspek dalam pola kepemimpinan transformasional.

Diantara fakta pendukungnya adalah proses pembahasan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa Panggungharjo (RPJMDes) 2018-2024, yang diselenggarakan dalam beberapa periode waktu pada awal tahun 2019 ini yang melibatkan seluruh lapisan masyarakat yang ada di Panggungharjo, baik itu lapisan atas, menengah maupun bawah; baik itu yang berprofesi dokter, guru, buruh, petani, ibu rumah tangga dan lain sebagainya; baik itu muda maupun tua; keseluruhan pihak diajak untuk terlibat (KD, DirBUM, POBum2, KaryBum2). Pembahasan RPJMDes ini merupakan suatu agenda yang penting dan krusial dan diamanatkan peraturan perundang-undangan. Namun oleh Pemerintah Desa diberi tajuk sederhana dan merakyat, yaitu Jagongan SeninKamisan (Jagongan dalam Bahasa Jawa berarti ngobrol-ngobrol ringan.red) ([www.panggungharjo.desa.id](http://www.panggungharjo.desa.id), 2019). Sehingga, diharapkan semua pihak yang diundang, dapat secara sukarela hadir berpartisipasi untuk menentukan arah pengembangan Desa maupun BUMDes ke depan (aspek *Intellectual Stimulation* dan *Individualized Consideration*).

### *Idealized Influence*

Pemimpin transformasional menjadikan dirinya seorang role model bagi para pengikutnya. Kepribadian yang karismatik menjadi ciri dari seorang pemimpin transformasional, sehingga menyebabkan para pengikutnya ingin menyerupainya. Kepala Desa Panggungharjo pada awal pemerintahannya pada periode pertama, yaitu pada tahun 2012 s.d. 2018, berupaya untuk secara konsisten menjadi orang yang pertama datang dan terakhir pulang dalam kurang lebih 3 tahun awal pemerintahannya. Bahkan dituturkan bahwa Kepala Desa sempat sampai membuka dan mengunci sendiri Kantor Desa (POBum1). Hal lain yang pernah dilakukan oleh Kepala Desa tersebut adalah melihat ember kotor di Kamar Mandi Kantor BUMDes kala itu, beliau tanpa sungkan dan dengan sukarela menguras dan membersihkannya tanpa sepengetahuan siapapun (DirBum, POBum 1). Hal-hal sederhana namun konkrit semacam ini masih dilakukan secara konsisten sampai dengan sekarang. Konsep hidup yang diterapkan oleh Kepala Desa berikut dengan keluarganya adalah konsep hidup sederhana. Hal ini tercermin dari keseharian beliau yang amat sangat merakyat dan dekat dengan masyarakat, tanpa batas (DirBum, Kary1).

Beberapa hal di atas merupakan contoh-contoh ringan dan sederhana yang menjadikannya *role model* yang sangat kuat bagi siapapun yang berada di lingkungannya, baik itu bagi perangkat desa, pegawai BUMDes, bahkan kepada masyarakat sekitar. Kepribadian karismatik yang tercermin tidak hanya sekedar dari ucapan namun lebih dalam yaitu melalui konsistensi Kepala Desa dalam menerapkan nilai-nilai baik yang dianutnya dalam sikap dan tingkah perilaku kesehariannya. Segala aspek yang tercermin dari Kepala Desa ini menciptakan rasa percaya dan inspirasi bagi para pengikutnya (Kary1, Kary2), sehingga mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas yang diberikan.

Semangat bebas korupsi, kolusi dan nepotisme menjadi salah satu nilai yang dianut oleh Kepala Desa. Sudah berkali-kali pemerintah desa Panggungharjo menolak gratifikasi dari sejumlah pengembang perumahan dan pengusaha tower yang beroperasi di Panggungharjo. Tiap pengusaha menawarkan uang pelicin antara Rp5 juta-Rp15 juta untuk memuluskan usaha mereka. “Di mana-mana kan sudah lazim, setiap pengusaha masuk ada uang permissi yang harus dibayar ke banyak pos pemerintah dari desa sampai kabupaten,” ungkapnya. Pengusaha justru diarahkan menggunakan uang itu untuk bantuan sosial ke masyarakat yang difasilitasi pemerintah desa. Di antaranya beasiswa untuk siswa miskin dan bantuan kesehatan (Tabloid Desa, 2016). Nilai anti KKN inipun menular ke sistem kerja maupun para pengikutnya. Para pengikutnya pun merasa malu apabila ada yang melakukan tindakan KKN di operasional hariannya (DirBum).

### *Inspirational Motivation*

Pemimpin transformasional mampu untuk menyampaikan visi yang jelas untuk masa depan, mampu mentransmisikan harapan kelompok dan berkomitmen kuat terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Sehingga pemimpin mampu untuk meningkatkan kepercayaan dan motivasi daripada pengikutnya. Hal ini tercermin dari visi BUMDes dimana Kepala Desa cukup besar keterlibatannya disana, yaitu “mewujudkan kemandirian desa, menghadirkan layanan negara”. Visi yang cukup “ringan”, secara jargon; namun cukup menantang dalam upaya mewujudkannya. Dalam paparannya, Kepala Desa menyampaikan bahwa dengan adanya UU no 6/2014 tentang Desa, maka peran Desa semakin kuat. Selama bertahun-tahun desa adalah struktur pemerintahan yang berjalan atas dasar instruksi dari lembaga di atasnya. Permasalahan administrasi warga menjadi hal rutin yang senantiasa diurus oleh Kepala Desa dan perangkatnya. Desa, dengan adanya asas rekognisi, berubah total. Jika pada masa lalu struktur pemerintahan di atas desa bisa melakukan intervensi kebijakan yang dibuat desa, kini hal itu tidak lagi berlaku. Desa sepenuhnya memiliki wewenang untuk merumuskan langkahnya sendiri melalui Musyawarah Desa (KD).

Selanjutnya, prinsip Transparansi dalam pengelolaan Desa maupun BUMDes menjadi hal yang tidak bisa ditawar bagi Sang Kepala Desa. Menurut beliau, transparansi ini sangat penting sehingga pengelolaan dapat terbuka dan setiap orang dapat ikut melakukan pengawasan. Pada pengelolaan BUMDes, seluruh warga bisa melihat bagaimana pengelolaan mulai dari pemasukan hingga operasional yang telah digunakan. “Semua bisa dilihat di web yang dimiliki dan ini sangat terbuka karena bagian dari transparansi dalam pengelolaan,” katanya. Transparansi ini sangat penting karena dengan begitu maka semua yang dijalankan dapat terlihat dengan jelas dan tidak ada yang ditutup-tutupi (Kurniawan, 2018). Dari transparansi ini akan muncul yang namanya partisipasi masyarakat secara sukarela (KD, DirBum).

Secara simbolik, kepemimpinan Kepala Desa ditunjukkan dengan militansi komitmen yang diwujudkan dengan mural ikonik yang dibuat di Gedung Olahraga Desa Panggungharjo, mural itu berbunyi “Jalan Pemimpin itu bukan jalan yang mudah, memimpin itu menderita”, mengutip dari seorang pejuang Republik, Kasman Singodimedjo.

Beberapa aspek di atas, yaitu kekuatan dan kejelasan visi yang dimiliki BUMDes, prinsip transparansi yang menjadi prinsip utama dalam pengelolaan BUMDes, serta simbol mural yang tergambar di lingkungan Desa Panggungharjo, secara garis besar memberikan bukti pemenuhan aspek Inspirational Motivation bagi Kepala Desa dalam Kepemimpinan Transformasionalnya. Hal-hal ini

menunjukkan antusiasme dan konsistensi yang tentu saja menular kepada para pengikutnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Kepemimpinannya sangat berkorelasi dengan kepuasan karyawan, kreativitas, pencapaian tujuan, kesejahteraan pengikut. Spesifik pada peningkatan produktivitas pengikut yang senantiasa meningkat, hal ini terbukti dengan pencapaian BUMDes Panggung Lestari yang senantiasa meningkat setiap tahunnya. Sebagai bentuk perusahaan pemula, kepemimpinan transformasional dari Kepala Desa ini mampu mengakselerasi performa dari BUMDes ini, yang notabene adalah organisasi pemula. (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008; Colbert, Kristof-Brown, Bradley, & Barrick, 2008; Piccolo & Colquitt, 2006)

### ***Intellectual Stimulation***

Pemimpin transformasional mengapresiasi segala ide dan *self-sufficiency* daripada para pengikutnya. Pemimpin memberikan dukungan kepada para pengikutnya dengan membantu dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini tercermin dari sering dilibatkannya pegawai BUMDes dalam proses pengambilan keputusan untuk pemecahan masalah-masalah sederhana sampai dengan penentuan arah kebijakan BUMDes ke depan (KD, DirBum, POBum1). Lebih lanjut, seperti yang telah disampaikan sebelumnya, seluruh lapisan masyarakat diupayakan untuk dilibatkan dalam perumusan RPJMDes. Yang membedakan kegiatan ini dengan kegiatan serupa dari sebagian besar desa yang lain adalah bahwa kegiatan pelibatan pihak-pihak terkait Desa jauh dari kesan sekedar formalitas (POBum2).

Lebih lanjut, Kepala Desa juga memberikan konsep bahwa adanya BUMDes ini 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 Panggunharjo (KD, DirBum). 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.

Pada awalnya, konsepsi yang ditawarkan oleh Kepala Desa tidak sepenuhnya bisa diterima secara terbuka oleh para pihak yang ada. Namun konsistensi dari Kepala Desa untuk meyakinkan para pengikutnya baik dari lisan maupun perbuatannya, pada akhirnya menginspirasi para pengikutnya untuk dapat melihat visi Kepala Desa ini secara utuh. Dan pada akhirnya, membantu mereka mereka menciptakan kesejahteraan yang lebih baik.

***Individualized Consideration***

Pemimpin transformasional mengidentifikasi kondisi para pengikutnya dengan cara mengamati dan mengevaluasi motivasi personal anggota tim. Sehingga diharapkan pemimpin mau untuk mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan dari bawahan, dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan, baik dari segi pengembangan karir maupun hal lainnya. Pemimpin juga mampu untuk bersahabat, informal dan memperlakukan pengikutnya dengan perlakuan yang seragam, memberikan nasehat, membantu dan mendukung serta mendorong *self-development* para pengikutnya (Lako, 2004). Upaya identifikasi permasalahan-permasalahan kependudukan yang muncul di Desa Panggungharjo sudah dilakukan dengan baik oleh Pemerintah Desa. Diantaranya adalah adanya masyarakat marjinal di desa yang kesejahteraan-nya tidak terjamin. Masyarakat marjinal tersebut identic dengan penduduk usia lanjut, janda, pemuda putus sekolah maupun difabel. Selanjutnya adalah pedagang-pedagang serta petani yang memiliki keterbatasan akses ke pasar juga merupakan permasalahan yang ada di Desa.

Dari situasi-situasi tersebut, Kepala Desa menginstruksikan BUMDes untuk mengambil peran dalam penyelesaian permasalahan-permasalahan tersebut. BUMDes diharapkan mampu untuk memberikan *social benefit* yang lebih besar dibanding profit ekonomi yang didapatkan. Sehingga melalui salah satu unit bisnisnya, yaitu Kampoeng Mataraman, para penduduk marjinal tersebut direkrut dan diberikan pekerjaan yang layak. Dalam rekrutmen, Kampoeng Mataraman tidak mempersyaratkan jenjang pendidikan maupun usia, yang utama adalah hanya KTP Desa Panggungharjo dan niat untuk bekerja (DirBUM, KD, POBum1, Kary1, Kary2). Hasil alam para petani desa sebisa mungkin dibeli oleh Kampoeng Mataraman sebagai bahan mentah untuk mendukung bisnis kulinernya, para pengusaha kecil desa diberikan etalase khusus di sudut Kampoeng Mataraman. Dalam unit usaha yang lain, yaitu jasa pengolahan sampah, BUMDes juga mengangkat karyawan dari kaum difabel (DirBum, KD). Lebih lanjut, Kepala Desa juga memberikan tantangan kepada BUMDes dalam jangkan menengahkan panjang untuk mampu mengentaskan masalah kemiskinan yang ada di Desa, dengan cara merekrut keseluruhan pengangguran yang ada di desa (DirBum, POBum2).

Hal lainnya adalah Kepala Desa cenderung bersahabat, tanpa sekat kepada siapapun pengikut maupun para warga. Kemampuan ini mampu mendorong para pengikutnya untuk senantiasa mengembangkan kemampuannya untuk senantiasa sederhana bersahaja namun tetap senantiasa bekerja. Kebersahajaan ini mendorong masyarakat secara aktif partisipatif mendukung segala program yang diselenggarakan Desa maupun BUMDes.

## KESIMPULAN

Kepemimpinan yang dilakukan oleh Kepala Desa Panggungharjo dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa Panggungharjo Lestari, secara umum dapat disimpulkan mampu untuk mencerminkan kepemimpinan transformasional. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional seperti *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*, secara komprehensif mampu direfleksikan oleh Sang Kepala Desa, Bapak Wahyudi Anggoro Hadi, S. Farm., Apt.

Namun yang perlu menjadi catatan, bahwa dari perspektif peraturan perundang-undangan, baik dari Undang-undang, Peraturan Menteri Desa PDTT, maupun Peraturan Desa Panggungharjo, secara legal, seorang Kepala Desa diharuskan untuk memiliki pola kepemimpinan transformasional. Tujuan pembentukan BUMDes menuntut para pemimpin di desa, untuk mampu menjadi pribadi yang berkarisma dan menginspirasi, mampu mewujudkan fenomena namun tetap berhati-hati, mampu memancing antusiasme warga dan hormat dalam berinteraksi. Sehingga suka atau tidak suka, mau atau tidak mau, seorang Kepala Desa harus dan wajib untuk memiliki modal kepemimpinan transformasional sebelum menduduki jabatannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, R. (2006). *Pembangunan Desa dan Perkotaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amanda, H. (2015). Strategi Pembangunan Desa dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Desa melalui Badan Usaha Milik Desa: Studi pada Badang Pengelola Air Minum Desa Ketapanrame Kecamatan Trawas Kabupaten Mojokerto. *Publika*, vol 3, no 5.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performace beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*.
- Bass, B., & Avolio, B. (1985). Transformational Leadership, Charisma, and Beyond. *Working paper*. Binghamton: School of Management, State University of New York.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership, 2nd ed.* Mahwah,NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- berdesa.com. (2018, Juli 28). Retrieved from <http://www.berdesa.com/informasi-lengkap-tentang-bumdes-yang-harus-anda-ketahui/>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Colbert, A., Kristof-Brown, A., Bradley, B., & Barrick, M. (2008). CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*.
- Dinha, J., & et al. (2014). Organizational Innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal vol 34 no 3*.
- Ghasabeh, M., Sosay, C., & Reaiche, C. (2015). The Emerging Role of Transformational Leadership. *The Journal of Developing Areas*, vol. 49, no. 6.
- Kock, P., & Slabbert, J. (2003). Transformational leadership in business organisations ascending to world-class status: A case study in the petrochemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, vol 29, no. 1.
- Komariah, A., & Satori, D. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Kurniawan, D. (2018, Agustus 8). Retrieved from Lurah Panggungharjo Beberkan Kunci Sukses BUMDes. <https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2018/08/08/511/932885/lurah-panggungharjo-beberkan-kunci-sukses-bumdes>.
- Lako, A. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Books.
- Ling, Y., Simsek, Lubatkin, M., & Veiga, J. (2008). Transformational Leadership's Role in Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining the CEO-TMT Interface. *Academy of Management Journal*.

- Lowe, K., Kroeck, K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: a Meta Analysis Review of LMQ Literature. *Leadership Quarterly*.
- Marturano, A., & Gosling, J. (2008). *Leadership*. London: Routledge.
- Mills, D. (2005). *Leadership: How to Lead, How to Live*. Waltham: MindEdge Press.
- Pemerintah Desa Panggungharjo . (2019, February 5). Retrieved from. <http://www.panggungharjo.desa.id/>: <http://www.panggungharjo.desa.id/wilayah/>
- Pemerintah Desa Panggungharjo. (2018). Profil BUMDes Panggungharjo Lestari. *Presentasi*. Bantul: Pemerintah Desa Panggungharjo.
- Piccolo, R., & Colquitt, J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating Role of Core Job Characteristics. *Academy of Management Journal*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Management*. London: Pearson.
- Rost, J. (1991). *LEadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Suryabrata, S. (1983). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Syncore, R. (2017, April 14). Retrieved from [www.bumdes.id](http://www.bumdes.id/): <http://bumdes.id/2017/04/materi-1/>
- Tabloid Desa. (2016, Maret 29). Retrieved from <http://tabloid-desa.com/kades-teladan-terapkan-transparansi-dan-berdayakan-desa/>
- Vroom, V., & Jago, A. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, vol. 62, no. 1.
- Wibisono, M., & Setiawan, R. (2014). Studi Deskriptif Kepemimpinan Transnformasional pada PT Lima Benua Koneksindo di Surabaya. *AGORA vol.2 no. 1*.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. New York: Pearson.

### **Peraturan Perundang-undangan**

- Undang-undang no 6 tahun 2014 tentang Desa.
- Permendes PDTT no 4 tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan dan Pembubaran BUMDes.
- Peraturan Desa Panggungharjo no 7 tahun 2013 tentang Pembentukan Badan Usaha Milik Desa.
- Peraturan Desa Panggungharjo no 9 tahun 2015 tentang Badan Usaha Milik Desa (BUMDes).
- Peraturan Desa Panggungharjo no 7 tahun 2016 tentang Pengelolaan Sampah Rumah Tangga dan Pedoman Penyelenggaraan Bank Sampah.