



Kapabilitas Pemerintah Desa dan BUMDes dalam Pengelolaan Wisata Umbul di Desa Ponggok Kabupaten Klaten

Ikhsan Muhammad Fajar^{1*}, Zalzabila Puteri Herdini², Maulika Rahmatulaili³, Shahla Eliza Nurhidayah⁴, Dian Fitriani Afifah⁵

¹⁻⁵ Universitas Padjadjaran, Indonesia

ikhsan22002@mail.unpad.ac.id^{1*}, zalzabila22001@mail.unpad.ac.id², maulika22001@mail.unpad.ac.id³, shahla22001@mail.unpad.ac.id⁴, dian.fitriani@unpad.ac.id⁵

Alamat: Jl. Raya Bandung Sumedang KM. 21, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang

Korespondensi penulis: ikhsan22002@mail.unpad.ac.id

Abstract. *This research explores the institutional capabilities of Local Government and BUMDes Tirta Mandiri in managing the tourism potential of Umbul in Ponggok Village, Klaten Regency. It aims to assess the extent to which local actors demonstrate capacity in the dimensions of thinking ahead, thinking again, and thinking across, as conceptualized within the dynamic governance framework. Employing a qualitative descriptive approach, this research adopts a case study method through field observations, in-depth interviews, and analysis of village planning documents. The findings indicate that the success of Umbul Ponggok's tourism development is not merely attributable to its natural endowments, but also to the capacity of the village government and BUMDes to formulate long-term policy directions, critically review and refine existing initiatives, and foster cross-sectoral collaboration. These results highlight the critical importance of strengthening village institutional capabilities and human resources as a foundation for implementing adaptive and forward-looking policies.*

Keywords: BUMDes, Capabilities, Dynamics Governance, Ponggok Village

Abstrak. Penelitian ini membahas kapabilitas Pemerintah Desa dan BUMDes Tirta Mandiri dalam mengelola potensi wisata Umbul di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana kapabilitas aktor desa, khususnya dalam aspek *thinking ahead, thinking again, dan thinking across* dalam mendukung pengelolaan wisata berdasarkan *dynamic governance*. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus melalui observasi lapangan, wawancara, dan analisis dokumen perencanaan desa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan wisata Umbul di Desa Ponggok tidak hanya ditentukan oleh potensi alam, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah desa dan BUMDes dalam merencanakan kebijakan jangka panjang, mengevaluasi dan memperbaiki kebijakan sebelumnya, serta membangun kolaborasi dengan berbagai pihak. Hal ini dapat memperkuat pentingnya peningkatan kapabilitas kelembagaan desa dan penguatan SDM sebagai dasar untuk mengimplementasikan kebijakan yang adaptif (*adaptive policy*).

Kata kunci: BUMDes, Kemampuan, Dinamika Tata Kelola, Desa Ponggok

1. LATAR BELAKANG

Indonesia merupakan negara dengan potensi alam yang melimpah ruah. Sektor pariwisata yang mengandalkan potensi alam belakangan ini menjadi salah satu fokus pemerintah yang layak diperhitungkan dalam upaya mendorong kemandirian ekonomi terutama di tingkat lokal. Hal ini sejalan dengan regulasi yang mengatur arah dan tujuan pembangunan desa sebagaimana yang tertera dalam Pasal 78 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Melalui UU ini, pemerintah desa memperoleh kewenangan untuk menggali, mengelola, dan mengembangkan potensi yang dimiliki secara mandiri. Dalam upaya mencapai tujuan pembangunan desa, pemerintah juga memberikan perhatian khusus terhadap penguatan kelembagaan ekonomi desa atau

pelayanan umum melalui pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). Hal ini secara eksplisit diatur dalam Bab X Pasal 87 hingga Pasal 90 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014. Implementasi ketentuan yang melibatkan pemerintah desa dan BUMDes ini tercermin dalam praktik pengelolaan wisata di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. Dilansir dari laman *Desa Ponggok Official Dialogue Space of Ponggok Village*, Desa yang pada tahun 2001 tercatat sebagai desa miskin kedua terbawah di Kabupaten Klaten kini bertransformasi menjadi desa mandiri dengan pendapatan asli desa mencapai 16 miliar pada tahun 2018 melalui objek wisata air (umbul), terutama Umbul Ponggok.

Pemerintah Desa Ponggok mendirikan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Tirta Mandiri sebagai usaha desa dalam rangka meningkatkan pendapatan desa dan warga, menjaga kelestarian ekologi dan budaya di Ponggok serta memberdayakan masyarakat di Desa Ponggok (Subehi *et al*, 2020). Desa Ponggok sebagai desa wisata memiliki keunggulan berupa mata air melimpah yang dikelola sebagai objek wisata, seperti Umbul Ponggok, Umbul Besuki, Umbul Sigedang-Kapilaler, Umbul Ponggok Ciblon, Umbulsari Riverside, Umbul Cokro, dll. Keberhasilan BUMDes Tirta Mandiri dalam mengelola destinasi wisata dapat dilihat dari pendapatan salah satu objek wisatanya yaitu Umbul Ponggok yang pada tahun 2014 telah berkontribusi menyumbangkan PADes sebesar Rp350.000.000 (RPJM Desa Ponggok, 2014-2019). Namun demikian, keberhasilan ini tidak serta-merta merata ke seluruh potensi wisata desa. Hal ini didukung dalam RPJM Desa Ponggok Tahun 2014-2019 dan dokumen Profil Desa Ponggok disebutkan bahwa Umbul Ponggok merupakan objek wisata yang dikelola khusus oleh BUMDes Tirta Mandiri. Ketimpangan pengelolaan potensi wisata inilah yang kemudian menjadi latar belakang penelitian yang berfokus pada bagaimana kapabilitas pengelola destinasi wisata di Desa Ponggok dalam hal ini Pemerintah Desa dan BUMDes dalam mengelola potensi lokal.

Penelitian Kabes *et al*. (2022) menunjukkan bahwa beberapa objek wisata lain di Desa Ponggok seperti Umbul Besuki, Umbul Sigedang-Kapilaler, dan Waduk Galau mengalami berbagai kendala dalam hal *attractions* (atraksi), *accessibility* (aksesibilitas), *amenities* (amenitas), dan *ancillary* (kelembagaan). Sedangkan Octaviani (2022), mencatat bahwa keberhasilan BUMDes Tirta Mandiri tidak hanya ditentukan oleh potensi alam, tetapi juga oleh pola kolaborasi multi-aktor, gaya kepemimpinan kepala desa yang inovatif, serta dukungan masyarakat dalam pengelolaan aset desa. Sebagian besar kajian terdahulu tampaknya masih berfokus pada keberhasilan atau tantangan pengelolaan objek wisata di

Desa Ponggok secara umum. Oleh karena itu, diperlukan kajian dengan mengadopsi pendekatan teori *Dynamic Governance* untuk mengevaluasi sejauh mana kapabilitas pengelola wisata baik Pemerintah Desa Ponggok maupun BUMDes Tirta Mandiri dalam mengelola dan mengembangkan potensi wisata di Desa Ponggok. Untuk menganalisis permasalahan tersebut, digunakan teori *Dynamic Governance* yang dikembangkan oleh Neo dan Chen (2007) yang berfokus pada kapabilitas berupa *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*, yang digunakan untuk menilai sejauh mana Pemerintah Desa dan BUMDes mampu merancang kebijakan jangka panjang, melakukan evaluasi dan penyesuaian atas kebijakan yang telah diambil, serta menjalin kolaborasi lintas sektor dalam pengelolaan destinasi wisata secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Pemerintahan Desa

Menurut Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 Pasal 1 Ayat (2) menyebutkan bahwa,

“Pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Sedangkan penyelenggaraannya adalah Pemerintah Desa, yaitu kepala desa atau yang disebut dengan nama lain dan Badan Permusyawaratan Desa (BPD) sesuai dengan UU No. 6 Tahun 2014 Pasal 1 ayat (3). Dalam penyelenggaraan Pemerintahan Desa, dilakukan berdasarkan asas: kepastian hukum, tertib penyelenggaraan pemerintahan, tertib kepentingan umum, keterbukaan, proporsionalitas, profesionalitas, akuntabilitas, efektivitas dan efisiensi, kearifan lokal, keberagaman, dan partisipatif.

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) didirikan atas dasar peraturan dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa pada pasal 87 ayat 1 yang berbunyi *“Desa dapat mendirikan Badan Usaha Milik Desa yang disebut BUMDes.”*

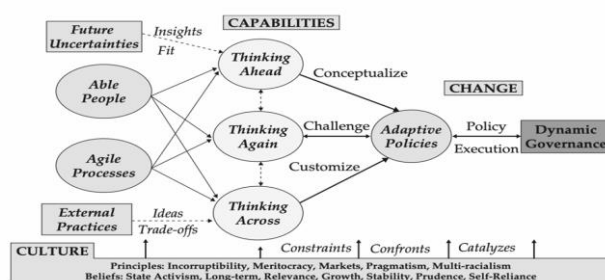
Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021, diuraikan bahwa Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan badan hukum yang didirikan oleh satu atau lebih desa untuk mengatur usaha, mengelola aset, serta mengembangkan investasi dan produktivitas guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa. BUMDes beroperasi di bidang ekonomi dan layanan umum, melalui unit usaha yang memiliki badan hukum sendiri untuk mencapai tujuan tersebut.

Keputusan mengenai BUMDes diambil melalui peraturan desa atau peraturan bersama kepala desa, termasuk penetapan modal desa dalam pembentukan BUMDes. Selain itu, pendapatan asli desa diperoleh melalui kegiatan ekonomi dan pelayanan yang disediakan oleh BUMDes. Maka, tujuan pendirian BUMDes yaitu meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa melalui pengembangan usaha ekonomi di tingkat desa sebagaimana UU No. 6 Tahun 2014 Pasal 87. Sehingga, lahirnya BUMDes Tirta Mandiri di Desa Ponggok juga memiliki tujuan yang sama untuk berkontribusi dalam pengelolaan aset di Desa Ponggok, salah satunya pengelolaan wisata umbul/wisata air.

Dynamic Governance

Definisi *Dynamic Governance* menurut Neo dan Chen (2007) adalah kemampuan pemerintah untuk terus menyesuaikan kebijakan publik dan programnya, serta mengubah cara formulasi dan implementasinya untuk mencapai tujuan jangka panjang negara. Dinamika dalam pemerintahan sangat penting bagi pembangunan sosial dan ekonomi yang berkelanjutan dalam lingkungan yang tidak pasti dan berubah dengan cepat, serta dalam masyarakat yang semakin menuntut dan canggih yang warga negaranya lebih terdidik dan terbuka terhadap globalisasi. (Neo & Chen, 2007 : 8).

Neo dan Chen (2007) mengembangkan kerangka kerja *dynamic governance* berdasarkan tiga unsur utama yang saling terkait, yaitu budaya (*culture*), kapabilitas (*capabilities*), dan perubahan (*change*).



Gambar 1. Kerangka Kerja *Dynamic Governance*

Keterangan: Elemen dalam Kerangka Kerja *Dynamic Governance*

Sumber: Neo dan Chen (2007:13)

Dalam kerangka kerja *dynamic governance*, elemen pertama yang menjadi landasan terdapat dalam nilai budaya pemerintahan (*institutional culture*). Budaya kelembagaan inilah yang akan mempengaruhi dinamika pemerintahan melalui tiga cara: membatasi (*constraint*) keputusan jika bertentangan dengan nilai-nilai yang berlaku, menentang

(*confront*) inovasi kebijakan yang tidak sejalan, serta budaya dapat mendorong (*catalyze*) lahirnya kebijakan yang sejalan dengan nilai bersama (Neo & Chen, 2007:25).

Elemen kedua, merupakan kapabilitas sebagai kemampuan pemerintah untuk merespons secara sistematis dan strategis terhadap masalah melalui pengembangan pengetahuan dan pengelolaan sumber daya. Tiga bentuk kapabilitas utama dalam *Dynamic Governance* adalah *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*. *Thinking ahead* merujuk pada kemampuan pemerintah untuk membayangkan masa depan, mengidentifikasi potensi tantangan atau peluang yang mungkin muncul, serta merancang kebijakan yang relevan untuk menghadapi perkembangan tersebut. *Thinking again* merupakan kemampuan untuk mengevaluasi kebijakan dan program yang sedang berjalan yang mencakup peninjauan kinerja, analisis umpan balik masyarakat, dan penyusunan ulang kebijakan agar lebih efektif dalam mencapai tujuan. Sedangkan *thinking across* adalah kemampuan pemerintah untuk berpikir melintasi batas-batas wilayah untuk mencari ide-ide dan praktik-praktik menarik yang dapat mereka adaptasi dan kontekstualisasi ke dalam lingkungan asalnya. Untuk mendukung ketiga kapabilitas tersebut, dibutuhkan dua komponen yaitu *able people* (sumber daya manusia yang cakap) dan *agile processes* (proses yang cepat dan efisien) sebagai pendorong utama yang kemudian tertanam dalam jalur strategi, kebijakan, dan program yang dipilih (Neo dan Chen, 2007: 19).

Elemen terakhir adalah perubahan. Pemerintahan yang dinamis harus mampu terus menerus menyesuaikan kebijakannya agar sesuai dengan perkembangan dan perubahan lingkungan yang terjadi. Perubahan di sini bukan sekadar respons terhadap tekanan, melainkan bentuk inisiatif proaktif untuk melakukan inovasi kebijakan. Ide-ide ini disesuaikan dengan kondisi agar masyarakat bisa merespons dengan baik. Akan tetapi, bukan hanya sebatas ide-ide baru dan desain kontekstual, melainkan juga terdapat pelaksanaan kebijakan yang menjadikan dinamika pemerintahan dapat terwujud (Neo & Chen, 2007:13).

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif-kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam hal ini peneliti melakukan observasi lapangan dan wawancara kepada *stakeholders* terkait seperti Pemerintah Desa, BUMDes, BPD, dan Kepala Dusun. Kemudian, peneliti menelaah, membaca, serta

membandingkan sumber-sumber sekunder seperti Peraturan Desa dan RPJMDes untuk memperoleh tujuan penulisan penelitian dari identifikasi masalah yang telah disusun

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *dynamic governance* sekarang ini perlu diterapkan pada setiap instansi pemerintah. Dalam tujuan jangka panjang reformasi birokrasi Indonesia, proses tata kelola pemerintahan dan birokrasi instansi mulai tahun 2025 diharapkan berpedoman pada *dynamic governance* (Pajri, 2018). Dalam hal ini, keberhasilan penerapan *dynamic governance* sangat bergantung pada peran *able people*, yaitu aktor-aktor desa yang memiliki kemampuan memimpin, berinovasi, dan menjalin kolaborasi. *Able people* di Desa Ponggok mencakup Kepala Desa, pengurus BUMDes Tirta Mandiri, pelaku UMKM, hingga kelompok sukarelawan yang memiliki kapabilitas pemimpin, berinovasi, menjalin kolaborasi, serta mampu membaca peluang dalam dinamika sosial dan ekonomi desa. Mereka inilah yang memungkinkan berjalannya *agile process*, yakni pola kerja yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Hal ini menjadi penting dalam pengelolaan sektor pariwisata yang menuntut kemampuan menyesuaikan diri dengan dinamika pasar, mendorong inovasi produk, dan melibatkan banyak pihak.

Di Desa Ponggok, misalnya, pengelolaan wisata oleh Pemerintah Desa dan BUMDes dapat dianalisis dengan pendekatan *dynamic governance* untuk melihat bagaimana kapabilitas aktor desa mendukung pembangunan berbasis pariwisata. *Agile process* mencerminkan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi dalam menghadapi situasi yang berubah. Hal ini terlihat dari cara kerja yang fleksibel dan cepat menyesuaikan antara Pemerintah Desa dan BUMDes, yang bekerja dengan saling melengkapi sesuai kebutuhan di lapangan. Saat menghadapi tantangan seperti pandemi, mereka mampu segera merespons dengan strategi baru berdasarkan masukan dari masyarakat. Contohnya, ketika menyadari keterbatasan dalam mengelola wisata di luar Umbul Ponggok, mereka mulai merancang alternatif wisata baru dan bekerja sama dengan pelaku lokal seperti Pokdarwis dan UMKM. Sikap terbuka terhadap kritik dan kemampuan mengubah arah kebijakan secara cepat tanpa menunggu prosedur panjang menunjukkan bahwa prinsip *agile process* benar-benar dijalankan dalam praktik.

Dengan begitu, *dynamic governance* bukan sekadar konsep tapi bisa diterapkan secara nyata dalam konteks seperti pengelolaan wisata di desa. Pengalaman di Desa Ponggok menunjukkan bahwa *able people* dan *agile process* menjadi kunci penting dalam menciptakan tata kelola yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Dalam kerangka

dynamic governance, able people dan *agile process* berperan membentuk kemampuan *thinking again, thinking ahead, thinking across*.

Thinking Ahead

Thinking ahead yang dilakukan oleh Pemerintah Desa dan BUMDes di Desa Ponggok terlihat dari kemampuan mereka dalam membaca tren, memahami konsekuensi masa depan terhadap tujuan sosial dan ekonomi, serta menentukan kebijakan jangka panjang yang mampu menjawab tantangan dan memanfaatkan peluang. Dalam pengelolaan wisata desa, kemampuan ini menjadi penting untuk menciptakan destinasi yang berkelanjutan di tengah kondisi yang tidak pasti. Sebagaimana Visi Desa Ponggok yang tercantum dalam RPJMDes “*Terwujudnya Desa Wisata Ponggok yang Mandiri, Mampu Mengelola Potensi Desa dan Pembangunan Berkelanjutan untuk Mewujudkan Masyarakat yang Sejahtera, Berkualitas, Berbudaya, Maju, Adil, Demokratis, dan Peduli Terhadap Lingkungan.*” menjadi bukti awal bahwa Pemerintah Desa telah memiliki orientasi masa depan yang kuat.

Pada tahun 2009, Pemerintah Desa Ponggok mendirikan BUMDes Tirta Mandiri berdasarkan pada Peraturan Desa Ponggok No. 6 Tahun 2009. Didirikannya BUMDes ini jauh sebelum adanya regulasi nasional yang mengharuskan pembentukan BUMDes di desa. Tindakan ini menunjukkan adanya pandangan jauh ke depan dalam membangun kelembagaan ekonomi desa. Desa Ponggok telah mencerminkan konsep berpikir jauh ke depan dalam menyadari pentingnya kelembagaan ekonomi desa sebagai pengelola aset dan penggerak roda perekonomian desa. Sehingga, seiring waktu Desa Ponggok berhasil bangkit dari keterpurukan ekonomi dan menjadi desa mandiri dengan pendapatan asli desa yang tinggi.

Dalam perjalanannya, berbagai rencana pengembangan wisata di Desa Ponggok menunjukkan adanya proses *thinking ahead* yang kuat, di mana Pemerintah Desa dan BUMDes tidak hanya memanfaatkan Umbul Ponggok sebagai tempat pemandian, tetapi juga mengembangkannya menjadi lokasi resepsi, café, dan hiburan alam. Kawasan lain seperti Waduk Galau, Banyu Mili, dan Umbul Besuki turut dikembangkan menjadi ruang terbuka hijau, pusat kuliner, wisata alam, dan edukasi mitigasi bencana. Begitu pula dengan Umbul Sigedang sampai Umbul Cokro yang diarahkan sebagai destinasi konservasi lingkungan. Pengembangan kawasan perikanan untuk penelitian, restoran, dan homestay, hingga rencana pembangunan pabrik air minum desa dan industri olahan ikan sebagai oleh-oleh, juga mencerminkan kemampuan Desa Ponggok dalam memproyeksikan masa depan dan menciptakan ketahanan ekonomi berbasis potensi lokal.

Lebih jauh lagi, *thinking ahead* dalam konteks Desa Ponggok juga menyentuh aspek pembangunan sosial. Pemerintah Desa bersama BUMDes meluncurkan berbagai program yang ditujukan untuk menyiapkan generasi penerus desa, salah satunya adalah program “Satu Rumah Satu Sarjana”. Program ini menegaskan bahwa orientasi ke depan tidak hanya terbatas pada pembangunan ekonomi atau infrastruktur wisata, melainkan juga menyangkut siapa yang akan mengelola dan melanjutkan proses pembangunan desa di masa mendatang.

Pada akhirnya, Desa Ponggok dari yang awalnya menyandang sebagai desa tertinggal berhasil bertransformasi menjadi desa yang mandiri secara ekonomi. Kemampuan untuk mengidentifikasi potensi desa secara dini, menyusun strategi jangka panjang, dan menciptakan kelembagaan yang adaptif telah menghasilkan perubahan struktural dalam kehidupan masyarakat. Salah satu dampak paling nyata adalah pergeseran mata pencaharian masyarakat dari sektor pertanian menuju sektor jasa pariwisata, yang turut memperluas peluang usaha baru seperti warung makan, penyewaan alat, jasa fotografi, hingga pengelolaan wisata secara mandiri. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan pendapatan masyarakat, tetapi juga mendorong kemandirian ekonomi berbasis potensi lokal dan memperkuat keterampilan kewirausahaan. Dampaknya juga tercermin dalam peningkatan signifikan Pendapatan Asli Desa (PAD), yang melonjak dari Rp30 juta pada tahun 2010 menjadi lebih dari Rp12 miliar pada 2017.

Thinking Again

Konsep *thinking again* merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan pemerintahan yang mampu menyesuaikan dengan perubahan. Konsep ini menekankan pentingnya kemampuan pemerintah untuk secara aktif melakukan evaluasi terhadap kebijakan, program yang telah dijalankan, dan menerima masukan atau aspirasi dari masyarakat. Penerapan prinsip *thinking again* terlihat dalam dokumen RPJMDes Ponggok 2014–2019 yang menggarisbawahi pentingnya pengelolaan anggaran secara profesional dan transparan. Untuk menjawab tantangan ini, Pemerintah Desa Ponggok menggandeng PKN STAN sebagai mitra pendamping karena keterbatasan pemahaman teknis keuangan di aparat desa dan pengelola BUMDes. Pengelolaan anggaran pun mulai diarahkan untuk mendukung penguatan ekonomi melalui BUMDes, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, serta pemanfaatan teknologi informasi. Langkah ini diambil guna memastikan anggaran dikelola secara profesional, akuntabel, transparan, dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Lebih jauh, penerapan *thinking again* di Desa Pongkok juga tampak dalam evaluasi internal terhadap kebijakan serta keterbukaan terhadap kolaborasi eksternal. Menyadari keterbatasan teknis, khususnya dalam hal pengolahan data dan pemetaan potensi desa, pemerintah desa bekerja sama dengan mahasiswa Universitas Gadjah Mada (UGM). Kolaborasi ini difokuskan pada pemetaan, identifikasi permasalahan, dan analisis kebutuhan, sekaligus untuk memperkuat kapasitas teknis aparatur dan membangun sistem informasi berbasis peta sebagai dasar perencanaan pembangunan serta pengelolaan sektor pariwisata desa. Selain itu, penerapan prinsip *thinking again* juga tercermin dalam pelaksanaan Musyawarah Desa (Musdes). Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 16 Tahun 2019, Pasal 6 ayat 4, desa diwajibkan mengadakan Musdes minimal satu kali dalam setahun. Namun, pengalaman yang pernah dialami Desa Pongkok seperti dugaan kasus korupsi pada tahun 2017 menjadi titik balik penting. Sejak saat itu, pemerintah desa meningkatkan kehati-hatian dalam pengambilan keputusan dengan secara rutin menyelenggarakan Musdes hingga empat belas kali dalam setahun, jauh melebihi ketentuan yang diatur dalam regulasi. Forum Musdes tersebut menjadi ruang dalam merumuskan keputusan penting, terutama terkait pengelolaan wisata agar prosesnya lebih terbuka dan akuntabel.

Implementasi *thinking again* di Desa Pongkok ditunjukkan melalui inisiatif Kepala Desa dalam menyusun cetak biru pembangunan jangka panjang bertajuk “Desa Emas 2045.” Penyusunan cetak biru ini dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa sejumlah rencana pembangunan sebelumnya yang tidak terealisasi, seperti pabrik air minum, apotek, rumah sakit desa, serta fasilitas wisata (termasuk area parkir). Oleh karena itu, cetak biru ini dirancang berdasarkan data sebagai panduan jangka panjang agar arah pembangunan desa tidak semata bergantung pada kepemimpinan kepala desa yang sedang menjabat, tetapi tetap berjalan berkelanjutan meskipun terjadi pergantian pemimpin.

Penerapan *thinking again* oleh Pemerintah Desa dan BUMDes Tirta Mandiri telah mendorong lahirnya tata kelola yang lebih transparan dan responsif terhadap berbagai persoalan yang muncul. Kesadaran akan keterbatasan di masa lalu mendorong lahirnya langkah-langkah korektif, seperti menjalin kerja sama dengan PKN STAN untuk memperkuat pengelolaan keuangan serta melibatkan mahasiswa UGM dalam pemetaan potensi desa. Rutin dilaksanakannya Musyawarah Desa juga menunjukkan komitmen kuat terhadap partisipasi warga dalam setiap proses pengambilan keputusan. Lebih jauh, inisiatif penyusunan cetak biru “Desa Emas 2045” menjadi bukti bahwa evaluasi tidak berhenti

pada pembenahan jangka pendek, melainkan diarahkan untuk membangun fondasi pembangunan yang berkelanjutan dan tidak bergantung pada siapa yang memimpin.

Thinking Across

Thinking across dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk melintasi batas-batas tradisional dan belajar dari pengalaman pihak lain sehingga dapat mengadopsi gagasan baru serta mencoba dan melembagakan kebijakan atau program yang bersifat inovatif (Neo & Chen, 2007: 40). Penerapan *thinking across* dalam pengelolaan wisata di Desa Ponggok terlihat dari bagaimana pemerintah desa dan BUMDes Tirta Mandiri dapat membuka diri terhadap pembelajaran lintas wilayah dan institusi. Hal ini terlihat dari pemaparan Pak Yanto selaku Kepala Divisi Pariwisata BUMDes Tirta Mandiri yang menyampaikan bahwa awal mula terbentuknya BUMDes Tirta Mandiri terinspirasi dari salah satu desa di Cina yang berhasil memberdayakan masyarakat hingga menjadi desa yang sejahtera. Dari hal ini, Junaedi Mulyono sebagai Kepala Desa Ponggok terdorong untuk menggagas pembentukan badan usaha desa yang profesional dan transparan yang kemudian diwujudkan melalui pembentukan BUMDes Tirta Mandiri yang diberi mandat khusus untuk mengelola potensi utama desa berupa sumber mata air atau umbul.

Selain itu, Pak Yanto juga menjelaskan bahwa praktik pembelajaran lintas sektor juga dilakukan melalui pelatihan dan kolaborasi. Dalam rangka mempromosikan destinasi wisata Umbul Ponggok, pemerintah desa bersama BUMDes Tirta Mandiri mengadakan pelatihan yang menghadirkan narasumber dari BNI untuk memberikan pemahaman mengenai prinsip transparansi serta pelayanan prima yang mencakup sikap senyum, sapa, dan salam. Kerja sama juga dijalin dengan mahasiswa KKN yang turut membantu dalam menggali potensi desa secara lebih mendalam. Dari proses ini lahirlah salah satu program inovatif bernama Study Desa, yaitu program kunjungan yang ditujukan bagi desa-desa lain maupun mahasiswa yang ingin mempelajari secara langsung sistem pengelolaan wisata dan BUMDes di Desa Ponggok. Program ini menjadi ajang berbagi pengalaman sekaligus ruang refleksi bagi pemerintah desa dan BUMDes untuk terus berinovasi dan bekerjasama dengan pihak eksternal.

Konsistensi implementasi *thinking across* juga tampak dari pelaporan dan perencanaan tahunan yang disusun secara partisipatif. Dengan mengajak masyarakat dalam Musyawarah Desa tahun 2025, BUMDes Tirta Mandiri menyampaikan laporan tahunan anggaran 2024 sekaligus merumuskan rencana kerja tahun 2025 yang menekankan pentingnya kolaborasi strategis, inovasi usaha, dan penguatan kapasitas kelembagaan.

Dalam forum tersebut, Kepala Desa Ponggok menegaskan bahwa “*tantangan ke depan harus diantisipasi dengan kolaborasi dan kreativitas,*” yang memperlihatkan kesadaran akan pentingnya mengintegrasikan ide-ide baru ke dalam kebijakan lokal yang relevan dan kontekstual (Bagaskara, 2025).

Pada akhirnya seluruh proses dari *thinking across* mendorong lahirnya kebijakan dan program inovatif melalui pembelajaran lintas wilayah dan sektor. Dengan merujuk pada praktik desa di Cina, pemerintah desa mampu meminimalisir potensi kesalahan kebijakan karena memiliki referensi konkret terhadap langkah-langkah yang telah berhasil diterapkan di luar negeri. Selain itu, menurut penjelasan dari pihak BUMDes, kerjasama dengan BNI membawa dampak kultural yang besar, di mana masyarakat Ponggok yang awalnya tertutup terhadap pihak luar mulai mengalami perubahan sikap menjadi lebih terbuka, terutama dalam aspek pelayanan publik yang ramah dan profesional. Dampak konkret lainnya adalah lahirnya lembaga inovatif seperti program Study Desa, yang tidak hanya menjadi sarana pembelajaran bagi desa lain, tetapi juga memperkuat kapasitas internal desa melalui refleksi dan evaluasi bersama. Dengan demikian, *thinking across* mendorong terciptanya tata kelola yang terbuka terhadap gagasan eksternal, memperkuat kolaborasi, serta menghasilkan inovasi kelembagaan yang relevan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Transformasi Desa Ponggok dari desa tertinggal menjadi desa wisata yang mandiri secara ekonomi merupakan hasil dari implementasi pendekatan *dynamic governance* secara terpadu melalui kemampuan *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* yang dijalankan oleh Pemerintah Desa dan BUMDes Tirta Mandiri. Keberhasilan ini tidak semata-mata didorong oleh potensi sumber daya alam seperti mata air, tetapi juga oleh kemampuan aktor-aktor desa untuk berpikir visioner, evaluatif, dan adaptif. Proses perencanaan jangka panjang yang tertuang dalam visi “Desa Emas 2045”, pembentukan kelembagaan ekonomi desa sebelum adanya regulasi nasional, serta kemampuan merancang program-program inovatif seperti Study Desa mencerminkan kapabilitas *thinking ahead* yang kuat. Sementara itu, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, solutif dalam menangani permasalahan dan peningkatan frekuensi Musyawarah Desa menunjukkan adanya praktik *thinking again* yang mendorong evaluasi kebijakan di desa. Di sisi lain, kemampuan desa dalam mengadopsi praktik dari luar negeri, bekerjasama dengan lembaga nasional, serta kolaborasi lintas sektor, mencerminkan penerapan *thinking across* yang berorientasi pada inovasi dan

jejaring kolaboratif. Ketiga kapabilitas ini tidak hanya membuktikan kapabilitas pemerintah desa dalam menghadapi dinamika lingkungan, tetapi juga menjadi pondasi utama dalam membuat kebijakan yang adaptif (*adaptive policy*). Dengan demikian, pengalaman Desa Ponggok dapat dijadikan sebagai contoh dari keberhasilan penerapan *dynamic governance* di tingkat lokal yang tidak hanya menghasilkan pertumbuhan ekonomi, tetapi juga memperkuat kapabilitas aktor dan kelembagaan desa menuju kemandirian desa.

Sebagai penguatan terhadap kapabilitas Pemerintah Desa dan BUMDes dalam pengelolaan wisata Umbul di Desa Ponggok, perlu diupayakan peningkatan pada aspek sumber daya manusia (SDM) desa agar mampu mendukung kapasitas *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* secara lebih optimal. Pengembangan kapabilitas ini juga perlu diiringi dengan perluasan fokus pengelolaan wisata yang mencakup potensi wisata lainnya di wilayah desa. Selain itu, agar kapabilitas tersebut dapat dijalankan secara efektif, diperlukan dukungan kebijakan yang adaptif dan relevan dengan perubahan sosial, ekonomi, dan lingkungan, sehingga Pemerintah Desa dan BUMDes mampu menjaga keberlanjutan pembangunan wisata yang inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- BUMDes Tirta Mandiri. (2020). *Profil Desa Wisata Ponggok: Suplemen Dokumen RPJM Desa Ponggok 2020–2025*. Pemerintah Desa Ponggok, Klaten.
- Kabes, R., Soedwihajono, S., & Suminar, L. (2022). Kajian potensi dan permasalahan Desa Ponggok, Kabupaten Klaten, sebagai desa wisata. *Desa-Kota: Jurnal Perencanaan Wilayah, Kota, dan Permukiman*, 4(2), 128–139.
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore*. World Scientific.
- Octaviani, V. (2022). Collaborative governance dalam pengelolaan BUMDes sebagai upaya penguatan ekonomi desa di Kabupaten Klaten. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 6(2), 93–101.
- Pajri, E. H. (2018). *Analisis pelayanan publik dalam perspektif dynamic governance (Studi tentang kapabilitas dinamis Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Surabaya dalam penyelenggaraan pelayanan paspor)* [Tesis, Universitas Airlangga].
- Pemerintah Desa Ponggok. (2014). *RPJM Desa Ponggok Tahun 2014–2019*. Klaten, Jawa Tengah.
- Pemerintah Desa Ponggok. (n.d.). *Official Dialogue Space of Ponggok Village*. <https://ponggok.desa.id/beranda/> (Diakses 23 Juni 2025)

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Rahmatunnisa, M. (2019). Dialektika konsep dynamic governance. *Jurnal Academia Praja*, 2(02). <https://doi.org/10.36859/jap.v2i02.116>

Riyoldi, R., Zulkarnaen, Z., & Patriani, I. (n.d.). Analisis dynamic governance dalam implementasi kebijakan inovasi pelayanan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Pontianak. *PublikaA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.

Subehi, F., Luthfi, A., Mustofa, M. S., & Gunawan, G. (2020). Peran Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam peningkatan kesejahteraan masyarakat di Desa Ponggok, Kabupaten Klaten. *Umbara*, 3(1), 34–43.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.