



Kapabilitas Pemerintah Desa Ponggok Terhadap Perubahan UU Desa No. 6 Tahun 2014 dengan Pendekatan Teori *Dynamic Governance* Neo and Chen

Aditya Ramdhani^{1*}, Anggita Puspa Nirwana², Denissa Angela Sihombing³, Gandina Suciyani Fitria H⁴, Dede Sri Kartini⁵

¹⁻⁵ Universitas Padjadjaran, Indonesia

Email: aditya22001@mail.unpad.ac.id¹, anggita22003@mail.unpad.ac.id², denissa22001@mail.unpad.ac.id³, gandina22001@mail.unpad.ac.id⁴, dede.sri.kartini@unpad.ac.id⁵

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

Korespondensi penulis: aditya22001@mail.unpad.ac.id

Abstract. *This research analyzes the adaptive capabilities of Ponggok Village Government in responding to the changes brought by Law No. 6 of 2014 concerning Villages, using the Dynamic Governance framework developed by Neo and Chen. Employing a qualitative method through focus group discussions, interviews, and document analysis, the study investigates the village government's capacity in thinking ahead, thinking again, and thinking across. Findings show that Ponggok Village successfully adapted to legal reforms by implementing participatory planning, institutional innovation through BUMDes, human resource development, and digital governance. These adaptive efforts demonstrate a responsive and future-oriented local governance model supported by competent actors and agile processes. The case of Ponggok Village illustrates how dynamic capabilities can transform regulatory changes into opportunities for sustainable development.*

Keywords: *adaptive governance, BUMDes, BPD, dynamic governance, local government, village development*

Abstrak. Penelitian ini menganalisis kapabilitas adaptif Pemerintah Desa Ponggok dalam merespon perubahan yang ditimbulkan oleh Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa dengan menggunakan pendekatan Dynamic Governance dari Neo dan Chen. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui diskusi kelompok terarah, wawancara, dan analisis dokumen untuk mengevaluasi kemampuan pemerintah desa dalam berpikir ke depan (thinking ahead), berpikir ulang (thinking again), dan berpikir lintas sektor (thinking across). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Desa Ponggok berhasil mengadaptasi perubahan regulasi melalui perencanaan partisipatif, inovasi kelembagaan melalui BUMDes, pengembangan sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi. Upaya adaptif ini menunjukkan model tata kelola lokal yang responsif dan berorientasi masa depan, yang ditopang oleh aktor-aktor yang kompeten dan proses yang tangkas. Studi ini menggambarkan bagaimana kapabilitas dinamis dapat mengubah perubahan regulasi menjadi peluang pembangunan berkelanjutan.

Kata kunci: BUMDes, BPD, dynamic governance, pemerintahan adaptif, pemerintahan desa

1. PENDAHULUAN

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa menjadi momentum penting bagi desa-desa di Indonesia untuk memperkuat kemandirian dan memperluas kewenangan dalam pembangunan. Salah satu bentuk dukungan dari regulasi ini adalah adanya alokasi dana desa yang memungkinkan desa mengelola potensi lokal secara lebih optimal. Dalam konteks ini, Desa Ponggok di Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten menjadi salah satu contoh nyata desa yang berhasil memanfaatkan kebijakan ini untuk melakukan transformasi sosial-ekonomi. Melalui BUMDes Tirta Mandiri, desa ini mampu mengembangkan sektor wisata berbasis potensi mata air, serta meningkatkan Pendapatan Asli Desa secara signifikan.

Transformasi Desa Ponggok pada periode 2014–2018 menunjukkan adanya kemampuan adaptasi yang baik terhadap perubahan regulasi. Keberhasilan ini tidak hanya bergantung pada dana desa, tetapi juga pada peran aktor-aktor lokal seperti kepala desa, BUMDes, BPD, dan masyarakat dalam mendorong tata kelola yang responsif dan inovatif. Namun, dinamika ini tidak hanya dapat dijelaskan dari sudut pandang ekonomi atau kelembagaan semata, melainkan juga dari bagaimana aktor-aktor lokal mampu berpikir ke depan (*thinking ahead*), menyesuaikan kebijakan (*thinking again*), dan membangun kolaborasi lintas sektor (*thinking across*) sebagaimana dijelaskan dalam teori *Dynamic Governance* yang dikembangkan oleh Neo dan Chen. Kapabilitas ini menjadi kunci dalam membentuk tata kelola desa yang mampu beradaptasi dengan regulasi baru dan mengubahnya menjadi peluang pembangunan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana adaptasi Desa Ponggok terhadap Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 berlangsung selama periode 2014–2018, dengan menggunakan pendekatan teori *Dynamic Governance* Neo dan Chen untuk melihat kapabilitas adaptif pemerintahan desa dalam merespon perubahan kebijakan.

2. KAJIAN TEORITIS

Kapabilitas

Menurut Budiningsih dalam Suryana (2022), kapabilitas merupakan ide yang digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi keterampilan seseorang atau kelompok dalam berbagai bidang kehidupan, seperti organisasi sosial, departemen, individu, atau sistem. Proses ini dilihat dari tingkat keberhasilan hingga pencapaian visi. Kapasitas adalah kemampuan yang harus dimiliki individu, kelompok, atau pemerintah untuk mengatasi berbagai masalah dan tantangan (Suryana, 2022). Dengan begitu, kapabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan individu atau kelompok/organisasi untuk menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas. Budiningsih menjelaskannya sebagai pencapaian visi atau tujuan hingga tingkat keberhasilan seseorang atau kelompok/organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan dan permasalahan yang terjadi. Dalam konteks kapabilitas Desa Ponggok, hal ini memiliki arti bahwa kapabilitas Pemerintah Desa Ponggok ditinjau dari kemampuan mereka dalam mencapai tujuan desa dan tingkat keberhasilannya, serta bagaimana mereka dapat menangani tantangan dan permasalahan yang terjadi. Indikator dari kapabilitas ini adalah pencapaian tujuan desa, tingkat keberhasilan desa, dan penyelesaian tantangan serta permasalahan di Desa Ponggok.

Dynamic Governance

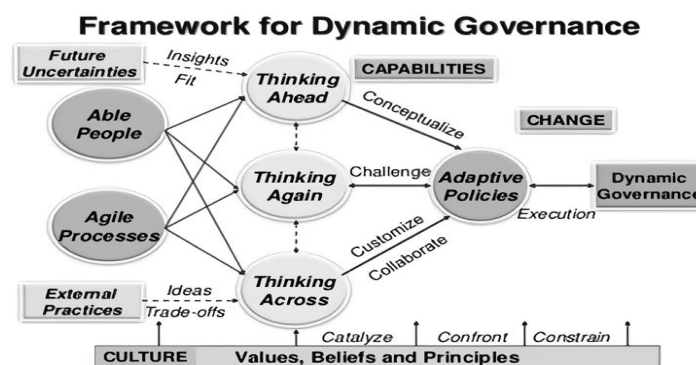
Konsep dynamic governance yang dikembangkan oleh Neo Boon Siong dan Geraldine Chen dalam buku mereka berjudul *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore* (2007) menawarkan kerangka kerja untuk memahami bagaimana pemerintahan dapat beradaptasi dalam lingkungan yang terus berubah. Neo dan Chen menyebutkan adanya tiga kapabilitas atau kemampuan suatu pemerintahan yang menjadi indikator dalam lahirnya suatu kebijakan yang adaptif terhadap lingkungan yang terus berubah.

Kapabilitas atau kemampuan pertama adalah *thinking ahead*, dimana merupakan kapabilitas suatu aktor (dalam konteks ini adalah Pemerintah) menganalisis kondisi di masa depan yang tidak pasti (*future uncertainties*). Kondisi di masa depan ini termasuk lingkungan internal serta eksternal yang merubah kondisi sosial masyarakat, sehingga diperlukan adanya *foresight capability* atau kemampuan untuk melihat ke depan Pemerintah yang terlibat.

Kedua, adanya kemampuan *thinking again*, yaitu kemampuan untuk meninjau ulang, mengevaluasi, serta mengidentifikasi kebijakan yang telah ditetapkan untuk kemudian diperbaiki menyesuaikan dengan hasil tinjauan ulang kebijakan tersebut. Hal ini dilakukan agar kebijakan yang dihasilkan akan selalu maksimal dan mencapai titik keberhasilan, serta dapat selalu relevan dengan dinamika sosial yang ada di masyarakat.

Kemampuan yang ketiga adalah *thinking across*, dimana Neo dan Chen menyebutnya sebagai “berpikir diluar batas” dan “melintasi batas-batas tradisional”, meskipun hal tersebut adalah hiperbola. *Thinking across* dimaksudkan sebagai kemampuan Pemerintah untuk berkolaborasi, mengadopsi, dan beradaptasi dengan individu ataupun kelompok lain. Pemerintah dapat menerima saran, mendengarkan pendapat yang lain, serta dapat membuka jalan bagi inovasi-inovasi individu ataupun kelompok lain yang sudah berhasil sebelumnya.

Secara skematik kerangka kerja sistem *dynamic governance* dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Sumber: Boon & Chen (2007).

Gambar 1. Framework for dynamic governance system

Kerangka berpikir *dynamic governance* diperlihatkan pada gambar 1 (satu) di atas, dimana pondasi *dynamic governance* adalah budaya, masa depan yang tidak pasti, serta pengaruh eksternal lain yang menjadi pengaruh. Kemudian dua faktor utama lain yakni adanya *able people* (aktor) dan *agile processes* (proses yang tangkas) untuk menjalankan 3 (tiga) kemampuan yakni *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* yang kemudian menghasilkan kebijakan yang adaptif sebagai hasil dari *dynamic governance*.

Implikasi teori *dynamic governance* yang dikembangkan oleh Neo & Chen adalah adanya kebijakan yang adaptif, yang merupakan hasil dari 3 (tiga) kemampuan pemerintah, yakni *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* dalam mengontrol perubahan sosial yang terjadi yakni *future uncertainties* dan *external practices*. Dalam mengontrol perubahan, diperlukan adanya aktor yang mampu (*able people*) dan proses yang tangkas (*agile process*) untuk menghasilkan 3 (tiga) upaya pemerintah yakni *thinking again*, *thinking ahead*, dan *thinking across* dalam merespon *future uncertainties* dan *external practices*. Upaya inilah yang kemudian menghasilkan suatu kebijakan yang disebut sebagai “kebijakan adaptif”, dimana pemerintah berusaha untuk beradaptasi atas perubahan dinamika sosial dengan kebijakan yang dikeluarkannya. Dalam konteks Pemerintah Desa Ponggok, teori ini meninjau upaya Pemerintah Desa Ponggok dalam mengontrol perubahan dinamika sosial dan melihat kebijakan yang dikeluarkan mereka sebagai respon dari perubahan tersebut.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang menggabungkan analisis deskriptif dengan teori *dynamic governance*. Dalam hal ini, penelitian bertujuan untuk menjelaskan dan menganalisis kemampuan pemerintah desa Ponggok dalam menerima perubahan UU Desa No. 6 Tahun 2014 dengan menggunakan pendekatan teori *dynamic governance* yang mencakup tiga indikator kemampuan: *thinking ahead*, *thinking again*, *thinking across*. Penelitian ini menggunakan, *Focus Group Discussion*, wawancara, studi literatur, dan dokumen sebagai teknik pengumpulan data untuk mengeksplorasi dan menggali bagaimana pemerintah desa Ponggok dapat merespon perubahan UU No.6 Tahun 2024 dengan pendekatan teori *dynamic governance*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini kami laksanakan pada hari senin, tanggal 2 Juni 2025 di Desa Ponggok bersama Kepala Desa Ponggok yakni Junaedi Mulyono; Kepala Dusun sekaligus Konsultan Desa yakni Andra Mahardika sebagai pihak dari Badan Usaha Milik Desa (BUMDes); dan pihak Badan Permusyawaratan Desa Ponggok. Penelitian ini kami lakukan dalam bentuk *Forum Group Discussion* (FGD) dengan Pemerintah dan Badan-Badan Desa Ponggok sekaligus kesempatan wawancara kepada pihak Pemerintah serta masyarakat Desa Ponggok.

Hasil penelitian kami menunjukkan bahwa Desa Ponggok di Klaten, yang berubah dari desa miskin menjadi simbol kemandirian desa, merupakan contoh nyata efek dari perubahan rezim hukum dari Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah ke Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. Perubahan dinamika sosial desa selaku hasil dari Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa diakomodasi dengan baik oleh Pemerintah Desa Ponggok pada periode 2014-2018. Hal ini sejalan dengan periode Pemerintahan Jokowi - Jusuf Kalla (2014–2019) terus menekankan pentingnya membangun desa sebagai langkah pertama menuju pembangunan nasional. Pemerintah telah menyadari bahwa kemajuan perekonomian dan pembangunan desa dapat mendukung pembangunan nasional yang lebih kuat, berdampak, dan berkelanjutan, seperti yang dinyatakan dalam Nawacita III, "membangun Indonesia dari pinggiran dengan cara memperkuat daerah-daerah dan desa dalam kerangka NKRI" (Setiawan, 2019).

Dalam hal ini, kami mencoba untuk melihat upaya dan/atau kebijakan yang dikeluarkan Pemerintah Desa Ponggok termasuk ke dalam kategori kebijakan yang adaptif dengan memenuhi 3 (tiga) unsur dari *dynamic governance* yaitu *thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across* serta 2 (dua) unsur penopangnya yaitu *able people* dan *agile process*, untuk merespon perubahan Undang-Undang yang mengatur desa sebagai bentuk dari *future uncertainties* yang dikemukakan oleh Neo dan Chen.

Pemerintah Desa

Pemerintah Desa Ponggok dalam merespon perubahan Undang-Undang Desa ke Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa memberikan kesan yang sangat positif dan mengakomodasi perubahan tersebut dengan sangat baik. Pemerintah Desa Ponggok mengubah regulasi mengenai BUMDes dari Peraturan Desa (Perdes) Nomor 06 Tahun 2009 ke Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang BUMDes untuk mengakomodasi perubahan Undang-Undang Desa ke Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa (Sidik, 2018). Untuk mengakomodasi perubahan ini pun, Pemerintah Desa menyiapkan Rencana

Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes) Ponggok 2014-2019 yang membahas mengenai 4 (konsep) utama pembangunan selama 5 tahun kedepan, yakni: pendekatan spasial, pendekatan sektoral, pendekatan pembangunan sumber daya manusia (SDM), dan pendekatan informasi teknologi (IT).

- **Pendekatan Spasial**

Konsep pembangunan yang pertama adalah pendekatan spasial yang mengarah pada rencana tata ruang wilayah dan mulai dilaksanakan pada tahun 2015.

Pada tahun 2015, alokasi Dana Desa sebesar Rp 277 juta dimanfaatkan untuk pembangunan infrastruktur dasar, seperti jalan desa, sanitasi, dan pembangunan 50 unit MCK. Pada tahun 2016, anggaran meningkat menjadi Rp 622 juta dan tetap difokuskan pada pembangunan infrastruktur dasar. Pada tahun 2017, anggaran kembali naik menjadi Rp 634 juta, yang digunakan untuk membangun saluran drainase sepanjang 504 meter, jalan desa sepanjang 136 meter, serta area parkir seluas 945 meter untuk mendukung sektor pariwisata. Selain itu, Dana Desa juga dialokasikan untuk kegiatan pelatihan, workshop, pemberian bantuan modal, dan penyediaan peralatan guna mengembangkan UKM di desa. Dana tersebut turut dimanfaatkan untuk mendukung produksi makanan olahan khas desa dan buah-buahan sebagai oleh-oleh bagi wisatawan. Kebijakan-kebijakan di atas tersusun atas dasar *thinking ahead* yang bertujuan untuk pembangunan yang berkelanjutan Desa Ponggok.

- **Pendekatan Sektoral**

Konsep pembangunan yang kedua adalah pendekatan sektoral yang mengarah ke BUMDes, atau Badan Usaha Milik Desa, merupakan entitas yang terpisah dari pemerintah desa. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015, pengelolaan BUMDes melibatkan penasehat, pelaksana operasional, dan pengawas. Pembentukan struktur pengurus ini harus mendapat persetujuan melalui musyawarah desa. Di Desa Ponggok, BUMDes fokus mengembangkan komoditas dan usaha produktif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi desa dengan memaksimalkan perannya sebagai penggerak pembangunan Desa. Disisi lain, pemerintah desa ponggok ini memposisikan diri sebagai pemerintah desa wirausaha yang tidak hanya fokus untuk membelanjakan uang (menghabiskan anggaran) tapi juga dengan memperolehnya (mendapatkan hasil usaha) yaitu melalui BUMDes. Kebijakan ini bersifat *thinking ahead* dan *thinking across*, dimana pelaksanaan BUMDes dilakukan berdasarkan

peraturan yang ada, tetapi juga melihat peluang BUMDes kedepannya sebagai badan usaha yang terpisah.

- **Pendekatan Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Konsep pembangunan yang ketiga adalah pendekatan pembangunan SDM yang mengarah pada masyarakat, pemdes, dan lembaga sosial masyarakat. Disini pemerintah desa membuat berbagai pelatihan untuk mendorong masyarakat agar bisa terus beradaptasi dan berguna bagi desa itu sendiri. Beberapa contohnya adalah kursus bahasa Inggris bagi siswa SLTP/SLTA yang berprestasi sebagai tour guide pariwisata, pelatihan, sosialisasi, dan studi banding untuk masyarakat, kemudian adanya kebijakan satu rumah satu sarjana yang memberikan bantuan dana untuk masyarakat yang sedang berkuliah, merupakan bentuk dari pembangunan sumber daya manusia yang dilakukan Pemerintah Desa. Kebijakan ini merujuk pada *thinking ahead* dikarenakan visi Pemerintah Desa Pongkok yang melihat sumber daya manusia sebagai aktor masa depan Desa Pongkok.

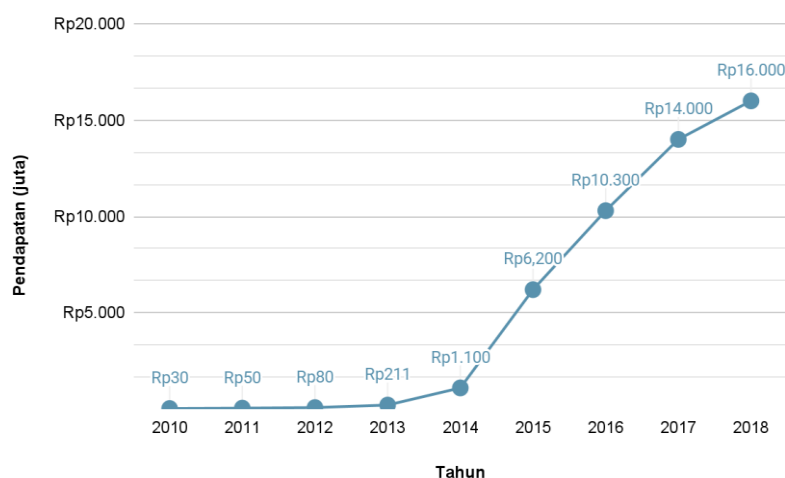
- **Pendekatan Informasi Teknologi (IT)**

Konsep pembangunan yang keempat adalah pendekatan teknologi informasi (TI) yang mengarah pada perkembangan Konsep *e-governance* merupakan upaya untuk mengalihkan pelayanan publik ke sistem berbasis komputer dengan memanfaatkan perkembangan teknologi internet. Penerapan teknologi ini dapat mendorong kemajuan sebuah desa, sehingga menciptakan gerakan sosial yang dikenal sebagai “Desa Melek IT”. Pemanfaatan teknologi ini juga menghasilkan website desa yang sangat membantu bagi wisatawan maupun masyarakat sekitar. Bagi wisatawan, mereka bisa melihat objek wisata apa saja yang ada di desa Pongkok dan sejarah mengenai desa Pongkok ini. Sedangkan bagi masyarakat, ada berbagai kabar desa yang di unggah kesana, serta syarat-syarat yang diperlukan untuk pelayanan administrasi seperti pembuatan akte kelahiran. Pengintegrasian teknologi merupakan upaya *thinking across* dikarenakan pengakomodasian kemajuan teknologi dalam pemerintahan yang menciptakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Badan Usaha Milik Desa

BUMDes Tirta Mandiri yang berlokasi di Desa Pongkok ini berdiri pada tanggal 15 Desember 2009. Berdirinya BUMDes Tirta Mandiri ini pada dasarnya untuk membangun tradisi berdemokrasi di desa serta memperbaiki perekonomian dan kehidupan masyarakat di Desa Pongkok. Awalnya BUMDes ini bergerak pada pinjaman modal dan kegiatan pariwisata

umbul pongkok sebagai wahana rekreasi. Dalam proses pemetaan potensinya Desa Pongkok ini melihat potensi wisata air melalui umbul yang ada di sana seperti Umbul Pongkok, Umbul Sigedang, dan Umbul Besuki. Melalui keberadaan BUMDes, pengelolaannya dapat ditingkatkan menjadi lebih tertata termasuk dalam pengelolaan air dan pola tanam. Setelah pemetaan intensif yang dilakukan pada 2006 hingga 2009, Desa Pongkok berhasil mendongkrak perekonomiannya sebesar lima kali lipat dari tahun 2013 ke 2014, dan hampir 6 kali lipat dari tahun 2014 ke 2015. Salah satu pengaruh utama lainnya dari keberhasilan perekonomian Desa Pongkok adalah karena peresmian Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 Tentang Desa. UU tersebut memperkuat eksistensi kelembagaan BUMDes dan meningkatkan wewenang Pemerintah Desa dalam mengembangkan wilayahnya melalui pengelolaan dan penyaluran Dana Desa. Dana Desa bersumber dari APBN, yang kemudian disalurkan ke desa melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kabupaten atau Kota. Dana tersebut dimanfaatkan untuk mendanai kegiatan pemerintahan, pembangunan, pembinaan, serta pemberdayaan masyarakat. Sejak berlakunya Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, landasan hukum desa mengalami perubahan. BUMDes Tirta Mandiri mengusahakan untuk mengambil alih Umbul Pongkok yang dikelola oleh Pokdarwis. Hal inilah yang menjadi salah satu alasan utama mengapa pendapatan BUMDes melonjak tinggi dari 2014 ke 2015. Setelah pengambilalihan Umbul Pongkok pada tahun 2014, pada tahun 2015 BUMDes Tirta Mandiri merenovasi dan mengembangkan Umbul Pongkok secara besar-besaran sehubungan dengan pencairan dana desa yang pertama. Hasil ini kemudian terus melonjak tinggi dari tahun ke tahun hingga pada puncaknya di tahun 2018 dengan pendapatan BUMDes mencapai Rp 16 miliar.



Sumber: *Focus Group Discussion* dengan BUMDes Tirta Mandiri (2 Juni 2025).

Gambar 2. Pendapatan BUMDes Pongkok 2010-2018

BUMDes Tirta Mandiri mengalami transformasi yang besar dengan adanya perubahan dasar hukum mengenai desa. Untuk menyesuaikan dengan pergantian UU Desa di Indonesia, Pemerintah Desa Ponggok mengubah regulasi mengenai BUMDes dari Peraturan Desa (Perdes) Nomor 06 Tahun 2009 ke Permendesa Nomor 4 Tahun 2015 Tentang BUMDes, yang mengatur struktur organisasi BUMDes yang baru dimana penasehat BUMDes adalah Kepala Desa yang menjabat secara *ex-officio*. BUMDes Tirta Mandiri dari hasil FGD mengklaim bahwa mereka adalah badan usaha yang bercirikan desa, namun merupakan badan yang campuran (*hybrid*) antara legalitas berbasis hukum publik (Perdes) dan legalitas berbasis hukum privat (akta notaris). BUMDes Tirta Mandiri berdiri sebagai BUMDes yang sah diatur dalam Perdes, namun juga berdiri sebagai badan usaha privat.

Berdasarkan hasil penelitian lapangan, BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok mengelola sekitar delapan jenis usaha, yaitu:

- PT Umbul Ponggok, yang mengelola destinasi wisata Umbul Ponggok setelah diambil alih dari Pokdarwis pada tahun 2014.
- PT Sumber Panguripan, yang mengoperasikan toko desa untuk memenuhi kebutuhan swalayan warga.
- PT Ponggok Ciblon, yang bertanggung jawab atas pengelolaan kawasan wisata Ponggok Ciblon.
- PT Banyu Panguripan, yang mengelola Gedung Desa Ponggok.
- PT Artha Tirta Ponggok, yang menyediakan layanan perkreditan bagi masyarakat.
- PT Bangun Tirta Jaya, yang menawarkan jasa konstruksi untuk kebutuhan warga.
- PT Air Ponggok, yang mengelola distribusi air bersih serta produksi air minum kemasan.
- PT Mina Tirta Mulia, yang mengelola kolam dan usaha perikanan.

Melihat dari jenis usaha yang dijalankan oleh BUMDes Tirta Mandiri. BUMDes ini berusaha untuk memonopoli kebutuhan masyarakat dan mengambil keuntungan sebanyak-banyaknya, misalnya seperti jasa persewaan mobil, kolam ikan, kios kuliner, gedung, toko desa, pengelolaan air bersih, jasa simpan pinjam, adapun hal lain seperti *homestay* merupakan di bawah naungan BUMDes Tirta Mandiri.

BUMDes Tirta Mandiri telah melakukan berbagai upaya adaptif untuk melaksanakan perencanaan dan pemetaan Desa Ponggok. Sebagai bentuk adaptasi, BUMDes Tirta Mandiri melaksanakan berbagai kebijakan dan program seperti pelaksanaan BUMDes yang *hybrid* dan pengambilalihan aset. Pada tahun 2014, pelaksanaan BUMDes Tirta Mandiri berubah menjadi badan usaha publik yang didasari oleh peraturan perundang-undangan, juga badan usaha privat

yang didasari oleh akta notaris. Perubahan ini memungkinkan BUMDes untuk memiliki usahanya sendiri dan meningkatkan sumber pendapatan BUMDes demi desa. Perubahan ini menurut analisis kami masuk ke dalam indikator *thinking ahead* karena pelaksanaan programnya yang berorientasi untuk pendapatan Desa Ponggok kedepannya.

Kemudian, BUMDes Tirta Mandiri menunjukkan inovasi melalui diversifikasi usaha yang mencakup delapan unit, seperti pengelolaan wisata, air bersih, perikanan, hingga jasa konstruksi. Diversifikasi usaha menunjukkan adanya indikator *thinking again* sebagai solusi kreatif untuk pengembangan usaha. Program terakhir dari BUMDes adalah revitalisasi desa dengan program-program SDG yang diprakarsai Kepala Desa dan dibiayai oleh BUMDes Tirta Mandiri. Serta adanya kolaborasi yang terjalin lintas sektor pada program tersebut telah melaksanakan indikator *thinking ahead* dan *thinking across* dikarenakan program ini dicanangkan untuk keberlanjutan dan kebutuhan masa depan.

Badan Permusyawaratan Desa

Badan Permusyawaratan Desa (BPD) adalah lembaga legislatif yang terdiri dari perwakilan warga desa berdasarkan wilayah, dibentuk melalui proses demokratis untuk mewakili kepentingan masyarakat desa. Pergantian dari undang-undang sebelumnya menjadi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 berakibat pada pengurangan kewenangan BPD, yang hanya sebagai mitra pengawas dan pemberi masukan (bukan penyelenggara). BPD pada kedudukannya mempunyai fungsi untuk membuat kebijakan yang harus disepakati bersama Kepala Desa, menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa, dan melakukan pengawasan terhadap kinerja Kepala Desa (Enggraini et al, 2020). Namun, tidak ada kewajiban serta sanksi bagi BPD jika tidak membentuk produk hukum desa, sehingga legitimasi dan efektivitas BPD dalam menjalankan fungsi pemerintahan desa menjadi terbatas.

Desa Ponggok mengalami kemajuan pesat dalam rentang waktu 2014-2018. Selain karena program-program strategi yang digagas oleh Bumdes, BPD juga cukup memainkan peran dalam kemajuan desa Ponggok ini. Ada perbedaan terkait peran dan fungsi BPD di desa Ponggok jika dibandingkan dengan desa-desa lain, terutama setelah pergantian undang-undang. Di desa Ponggok, BPD cukup dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil FGD dengan Ketua BPD periode 2019-2025 (Nugroho Raharjo), salah satu kebijakan yang disusun oleh BPD serta Kepala Desa dan membawa pengaruh pada Desa Ponggok adalah “Satu Rumah Satu Sarjana” yang digagas pada tahun 2018. Dalam konsep kapabilitas aktor *Dynamic Governance* (Neo dan Chen), program Satu Rumah Satu Sarjana merupakan perwujudan pola pikir *Thinking Ahead*. *Thinking Ahead* menunjukkan kapasitas

berpikir aktor dalam merumuskan tren perkembangan di masa depan yang mungkin berdampak signifikan terhadap tujuan kebijakan. Program Satu Rumah Satu Sarjana merupakan salah satu upaya untuk mewujudkan Ponggok Emas 2035. Setiap mahasiswa yang mengikuti program ini, mendapat dana sebanyak 300 ribu rupiah per bulan. Jika ditotalkan dengan jumlah partisipan, pengeluaran desa untuk anggaran program ini sebesar 80 juta per tahun.

Di sisi lain, *feedback* program ini bagi desa adalah berupa *skill* atau ide-ide inovasi terutama terkait digitalisasi yang mungkin belum dimiliki oleh masyarakat desa yang tidak mengenyam pendidikan tinggi. Tren saat ini adalah serba *online* dimana di masa depan pasti akan lebih berkembang lagi. Salah satu contoh nyata yaitu Bagus Dwi Raharja (penerima program), narasumber ini mengelola media sosial Desa Ponggok yang diberi nama “Ponggok Kreatif” dengan membuat konten Instagram dan Tiktok terkait Umbul Besuki, Bumdes, dan Pemerintah Desa. Hal ini cukup membawa pengaruh positif dalam meningkatkan *awareness* dan menarik minat masyarakat luar untuk berkunjung ke Desa Ponggok. Namun, hasil dari program ini tidak sepenuhnya berpengaruh secara langsung pada Desa Ponggok. Terkadang orang yang telah lulus malah memilih bekerja merantau dan meninggalkan Ponggok. Meskipun demikian, penerima program yang memilih kerja di luar Ponggok biasanya akan mengangkat perekonomian keluarga yang masih *stay* di Ponggok.

Untuk menampung dan menyalurkan aspirasi masyarakat desa, BPD Ponggok rutin melakukan Musyawarah Desa (Musdes). Dengan total undangan sebanyak 70 orang yang mencakup tokoh masyarakat (biasanya RT/RW), tokoh agama, masyarakat yang memiliki usaha peternakan, perikanan, dan pertanian. Dan wajib dihadiri oleh minimal $\frac{2}{3}$ undangan. “Peserta Musdes akan saya kasih uang untuk pengganti transport biasanya 100 ribu per orang, itu juga biar masyarakat mau hadir untuk memenuhi $\frac{2}{3}$ syarat partisipan” ujar Ketua BPD 2019-2025. Pelaksanaan Musdes ini didanai oleh Pemerintah Desa, sekitar 16 juta rupiah per Musdes. Dengan total 9-14 Musdes setiap tahunnya. Musyawarah Desa ini membahas masalah-masalah yang terjadi, karena setiap keputusan krusial harus berdasarkan Musdes. Hal ini menunjukkan bahwa BPD memiliki kapabilitas untuk *Thinking Again*, atau berpikir kembali dengan menyesuaikan setiap kebijakan/keputusan berdasarkan aspirasi masyarakat. Misalnya seperti pada tahun 2017 muncul sebuah isu “Ponggok Dugaan Korupsi”, masalah ini ditelusuri dan diselesaikan melalui Musdes. Kemudian dalam Musdes ini juga terdapat pembahasan terkait transparansi perekonomian desa seperti penetapan RAB Desa di awal periode dan LPJ (Laporan Pertanggungjawaban) di akhir periode, serta Dana Desa.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Desa Ponggok menunjukkan kapabilitas adaptif yang tinggi dalam merespons perubahan regulasi. UU No. 6 Tahun 2014 memberikan kekuasaan dan kewenangan penuh bagi Pemerintah Desa dan pemberian dana desa yang kemudian dimanfaatkan dengan baik oleh Pemerintah Desa Ponggok. Dengan menggunakan pendekatan teori *Dynamic Governance*, Desa Ponggok berhasil mengintegrasikan tiga pilar utama—*thinking ahead*, *thinking again*, dan *thinking across*—dalam kebijakan dan praktik pemerintahan, yang didukung oleh aktor-aktor yang kompeten (*able people*) dan proses pemerintahan yang tangkas (*agile process*). Transformasi ini tercermin dalam keberhasilan pembangunan infrastruktur, penguatan kelembagaan seperti BUMDes, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk tata kelola desa. Dapat dikatakan juga bahwa aktor yang sangat berperan pada tahap pelaksanaan UU. 6/2014 adalah BUMDes yang memiliki kuasa atas perekonomian dan wisata Desa Ponggok. Dibuktikan oleh data pendapatan dan bangkitnya Desa Ponggok dari salah satu desa miskin menjadi salah satu desa terkaya, merupakan bentuk keberhasilan dari kebijakan adaptif. Namun, perlu digaris bawahi bahwa hasil yang dicapai ini bersifat kontekstual dan belum tentu dapat digeneralisasi ke desa lain. Studi ini menunjukkan bahwa kombinasi antara visi kepemimpinan, inovasi kelembagaan, dan partisipasi masyarakat yang merupakan faktor kunci dalam membentuk tata kelola desa yang adaptif dan berkelanjutan.

Sebagai refleksi dari penelitian ini kami dapat menyarankan agar Pemerintah Desa dan perangkat-perangkatnya dapat meningkatkan kapasitas sumber daya manusia lokal secara sistematis, misalnya dengan membuat sistem pelatihan berkelanjutan dan evaluasi dampak program seperti “Satu Rumah Satu Sarjana”, agar manfaatnya tidak hanya berhenti pada individu tetapi juga berdampak langsung terhadap pembangunan desa. Penguatan regulasi internal dan mekanisme kontrol seperti Musyawarah Desa (Musdes) juga perlu dilakukan secara lebih transparan dan terukur agar partisipasi masyarakat tidak sekadar simbolis, tetapi benar-benar mempengaruhi arah kebijakan desa.

DAFTAR REFERENSI

- Amir. (2011). *Manajemen strategik: Konsep dan aplikasi*. PT RajaGrafindo Persada.
- Enggraini, F., Putri, N. C., Salman, Y. A., & Handayani, W. (2020). Peran kelembagaan pemerintah desa dalam memajukan Desa Ponggok-Polanharjo, Klaten. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 4(2), 71–82. <https://doi.org/10.21787/mp.4.2.2020>
- Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah*.
- Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa*.
- Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. (2015). *Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 4 Tahun 2015 tentang Pendirian, Pengurusan dan Pengelolaan, dan Pembubaran Badan Usaha Milik Desa*.
- Neo, B. S., & Chen, G. (2007). *Dynamic governance: Embedding culture, capabilities and change in Singapore (English version)*. World Scientific Publishing Company.
- Pemerintah Desa Ponggok. (2009). *Peraturan Desa Ponggok Nomor 06 Tahun 2009 tentang Pendirian Badan Usaha Milik Desa “Tirta Mandiri”*.
- Setiawan, A. (2019, June 24). *Membangun Indonesia dari pinggiran desa*. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. <https://setkab.go.id/membangun-indonesia-dari-pinggiran-desa/> (Diakses 17 Juni 2025)
- Sidik, F., Nasution, F. G. A., & Herawati, H. (2018). Pemberdayaan masyarakat desa menggunakan Badan Usaha Milik Desa: Desa Ponggok dan kritik terhadap prestasi ‘terbaik nasional’. *Jurnal Pemikiran Sosiologi*, 5(2), 80–107.
- Suryana, C., Saputra, D. T., Ikhsan, F. M., & Mustagisin, G. G. (2022). *Sistem politik Indonesia: Studi sistem dan kapabilitas politik*. CV Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Gunung Djati Bandung.