

ANALISIS KAPASITAS BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) TIRTA MANDIRI DALAM PENGELOLAAN DESA WISATA DI DESA PONGGOK KECAMATAN POLANHARJO KABUPATEN KLATEN

Galuh Wahyu Endah Pratiwi¹, Puji Astuti²

Email: galuhwahyuendahpratiwi@gmail.com

**Departemen Politik dan Ilmu Pemerintahan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro**
Jl. Prof. H. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang, Kode Pos 50139
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 74654505
Laman: <https://www.fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis kapasitas organisasional BUMDes Tirta Mandiri dalam pengelolaan Desa Wisata Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten. Kapasitas organisasi dikaji melalui empat dimensi utama berdasarkan kerangka teori Horton (2003), yaitu: (1) infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan; (2) jejaring dan kerja sama; (3) manajemen program dan proses; serta (4) kepemimpinan strategis. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Informan dipilih secara purposive, meliputi Direktur BUMDes, manajemen marketing, pelaksana lapangan, Kepala Desa Ponggok, Ketua UMKM Umbul Ponggok, dan pelaku usaha lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BUMDes Tirta Mandiri telah melalui transformasi kelembagaan yang signifikan, berkembang dari pengelola satu unit wisata menjadi organisasi bisnis multidimensional yang menaungi sebelas unit usaha dengan kemandirian finansial sejak tahun 2014. Kekuatan utama terletak pada inovasi program Ponggok Kreatif (PONGKREA), optimalisasi platform digital untuk promosi pariwisata, serta jaringan kemitraan strategis dengan perguruan tinggi ternama dan sektor swasta melalui skema Corporate Social Responsibility (CSR). Penelitian ini juga menemukan berbagai hambatan struktural, antara lain: ambiguitas status badan hukum yang membatasi akses permodalan, transparansi laporan keuangan yang belum optimal, lemahnya mekanisme koordinasi antarunit usaha, serta ketegangan antara orientasi bisnis BUMDes dan aspirasi kemandirian wirausaha masyarakat lokal. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan BUMDes Tirta Mandiri merupakan manifestasi modal sosial kolektif seluruh elemen desa. Guna menjaga keberlanjutan dan daya saing Desa Wisata Ponggok, diperlukan penguatan transparansi keuangan, reorientasi model pemberdayaan UMKM yang lebih partisipatif, peningkatan koordinasi lintas unit, serta inovasi produk wisata berkelanjutan.

Kata Kunci: BUMDes, kapasitas organisasi, desa wisata, Horton, pengelolaan pariwisata, pemberdayaan masyarakat

¹ Mahasiswa Ilmu Pemerintahan Universitas Diponegoro

² Dosen Ilmu Pemerintahan Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This study aims to analyze the organizational capacity of BUMDes Tirta Mandiri in managing Ponggok Tourism Village, Polanharjo District, Klaten Regency. Organizational capacity is examined through four main dimensions based on Horton's (2003) theoretical framework: (1) infrastructure, technology, and financial resources; (2) networks and linkages; (3) program and process management; and (4) strategic leadership. The research employed a descriptive qualitative approach with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation. Informants were selected purposively, including the BUMDes Director, marketing management, field staff, the Head of Ponggok Village, the Chair of Umbul Ponggok UMKM, and local business actors. The findings indicate that BUMDes Tirta Mandiri has undergone significant institutional transformation, evolving from managing one tourism unit to a multidimensional business organization overseeing eleven business units with financial independence since 2014. Core strengths lie in the innovative Ponggok Kreatif (PONGKREA) program, optimization of digital platforms for tourism promotion, and strategic partnerships with leading universities and the private sector through Corporate Social Responsibility (CSR) schemes. The study also identified several structural barriers, including: ambiguity in legal entity status limiting access to capital, suboptimal financial reporting transparency, weak inter-unit coordination mechanisms, and tensions between BUMDes' business orientation and local community entrepreneurial independence. The study concludes that BUMDes Tirta Mandiri's success is a manifestation of the collective social capital of all village elements. To sustain and enhance the competitiveness of Ponggok Tourism Village, strengthening financial transparency, reorienting the UMKM empowerment model toward greater participation, improving cross-unit coordination, and pursuing sustainable tourism product innovation are imperative.

Keywords: BUMDes, organizational capacity, tourism village, Horton, tourism management, community empowerment

PENDAHULUAN

Desa merupakan unit terkecil dalam struktur negara yang paling dekat dengan masyarakat. Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mendefinisikan desa sebagai kesatuan masyarakat hukum yang memiliki kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan serta kepentingan masyarakatnya sendiri. Dalam kerangka regulasi tersebut, desa memiliki otonomi yang nyata untuk mewujudkan kesejahteraan melalui berbagai instrumen pembangunan, salah satunya adalah pembentukan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes merupakan lembaga usaha yang dikelola oleh masyarakat dan pemerintah desa berdasarkan amanat Pasal 87 hingga 89 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014, dengan tujuan memajukan

perekonomian desa, mengurangi kemiskinan, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat.

Dalam praktiknya, keberhasilan BUMDes di seluruh Indonesia sangat bervariasi. Data Badan Pusat Statistik (BPS, 2021) menunjukkan jumlah desa mandiri meningkat dari 1.444 desa pada 2019 menjadi 2.906 desa pada 2021, meski di sisi lain masih terdapat 13.215 desa tertinggal. Di Kabupaten Klaten sendiri, pada akhir tahun 2022 seluruh 391 desa di 26 kecamatan telah membentuk BUMDes masing-masing. Dari keseluruhan BUMDes tersebut, BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok tampil sebagai entitas yang paling menonjol dan menjadi rujukan nasional dalam pengembangan desa wisata berbasis kapasitas organisasional.

BUMDes Tirta Mandiri dikenal sebagai salah satu BUMDes yang berhasil meraih prestasi sebagai pemenang kategori Desa Wisata Pemberdayaan Masyarakat (Nurhayati, 2018). Keberhasilan tersebut antara lain tercermin dari peningkatan pendapatan kotor yang signifikan, dari Rp150 juta (2012) menjadi Rp15 miliar (2025), serta kemampuannya berkembang dari pengelola satu unit wisata menjadi entitas bisnis multidimensional yang menaungi sebelas unit usaha. Umbul Ponggok sebagai aset utama telah bertransformasi dari sumber mata air biasa menjadi ikon desa wisata bertaraf nasional, dengan puncak kunjungan sebanyak 355.078 wisatawan pada tahun 2017.

Namun demikian, keberhasilan pengelolaan desa wisata tidak semata-mata ditentukan oleh ketersediaan potensi alam maupun dukungan regulasi, melainkan juga sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan BUMDes itu sendiri. Terdapat kesenjangan antara konsep ideal kapasitas kelembagaan BUMDes sebagai penggerak ekonomi desa dengan realitas implementasinya, termasuk dalam hal transparansi keuangan, koordinasi antarunit usaha, dan model pemberdayaan UMKM. Kajian mengenai kapasitas kelembagaan pada BUMDes yang telah mencapai keberhasilan dalam pengelolaan desa wisata masih relatif terbatas; sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada BUMDes yang berada pada tahap rintisan.

Urgensi penguatan kapasitas kelembagaan BUMDes secara teoritis sejalan dengan pandangan Douglas Horton (2003) yang menempatkan kapasitas sebagai sebuah kontinum dinamis antara parameter keberhasilan dan potensi disfungsi operasional. Melalui empat dimensi kapasitasnya—

infrastruktur/teknologi/keuangan, jejaring dan kerja sama, manajemen program dan proses, serta kepemimpinan strategis—kerangka Horton menawarkan pisau analisis yang komprehensif untuk mengevaluasi kematangan organisasi BUMDes. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kapasitas BUMDes Tirta Mandiri dalam pengelolaan Desa Wisata Ponggok serta mengidentifikasi dampak kapasitas tersebut terhadap ekspansi usaha dan peningkatan pendapatan.

LANDASAN TEORI

1. Kapasitas Organisasi

Kapasitas organisasi merupakan konsep fundamental dalam kajian administrasi publik dan tata kelola kelembagaan. Douglas Horton (2003:19) mengonseptualisasikan kapasitas organisasi sebagai potensi, kemampuan internal, serta kecakapan fungsional yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk melaksanakan seluruh aktivitasnya, memecahkan berbagai problematika kelembagaan, serta merealisasikan target-target yang telah ditetapkan secara simultan dan berkelanjutan. Kapasitas kelembagaan, menurut Horton, bukanlah kondisi yang bersifat statis, melainkan sebuah kontinum dinamis yang menuntut adanya proses intervensi pengembangan (*capacity development*) secara terus-menerus.

Horton (2003) mengidentifikasi empat dimensi kapasitas yang saling berinterdependensi, yaitu: (1) Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan; (2) Jejaring dan Kerja Sama (*Networking and Linkages*); (3) Manajemen Program dan Proses; serta (4) Kepemimpinan Strategis (*Strategic Leadership*). Pertama, dimensi infrastruktur, teknologi, dan

keuangan mengacu pada ketersediaan fasilitas fisik, adopsi teknologi yang mendukung operasional dan promosi, serta pengelolaan sumber daya keuangan secara mandiri dan akuntabel. Kedua, dimensi jejaring dan kerja sama mencakup kemampuan membangun relasi strategis dengan berbagai pemangku kepentingan, baik pemerintah, perguruan tinggi, maupun sektor swasta. Ketiga, manajemen program dan proses menyangkut tata kelola internal, implementasi prosedur operasional standar, serta mekanisme evaluasi berkala. Keempat, kepemimpinan strategis berkaitan dengan kemampuan pemimpin untuk merumuskan visi yang adaptif, mendorong inovasi, dan membangun sistem kaderisasi yang berkelanjutan.

2. BUMDes dan Desa Wisata

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan instrumen pembangunan ekonomi desa yang diamanatkan oleh Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014. Hamzah (2019) mendefinisikan BUMDes sebagai lembaga usaha yang dibentuk sebagai hasil pengesahan undang-undang tersebut, yang menjadi landasan bagi program Nawacita dalam membangun perekonomian dari wilayah pinggiran. BUMDes berperan sebagai asosiasi (association) yang memberikan kestabilan dan konsistensi dalam kehidupan masyarakat desa sekaligus sebagai pengendali dan pengatur perilaku ekonomi (Soekanto, 1982).

Dalam konteks desa wisata, BUMDes memiliki potensi strategis yang mencakup tiga aspek utama: penyadaran (conscientization), pengorganisasian masyarakat (community organizing), serta pengembangan sumber daya manusia (resources delivery) (Hadiwijoyo, 2018). Kuhaja (2014) menegaskan bahwa

pengembangan wisata yang kompleks menuntut keterlibatan semua pemangku kepentingan, baik pemerintah, masyarakat, maupun pihak swasta. Dalam kerangka ini, kapasitas kelembagaan BUMDes menjadi faktor determinan keberhasilan pengelolaan desa wisata secara berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan memperoleh gambaran mendalam mengenai kapasitas organisasional BUMDes Tirta Mandiri dalam pengelolaan Desa Wisata Ponggok. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui: (1) wawancara mendalam (in-depth interview) dengan pemangku kepentingan utama, (2) observasi langsung di lapangan, dan (3) dokumentasi terhadap dokumen kelembagaan, laporan keuangan, dan data kinerja usaha. Analisis data menggunakan model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik.

Informan penelitian dipilih secara purposive, terdiri dari: M. Hendrik Vidyanto, S.Psi (Direktur BUMDes Tirta Mandiri), Suyatoko (Manajemen Marketing dan Humas), Ibu Yaya (Plt. Manager), Junaedhi Mulyono (Kepala Desa Ponggok), Sismiarti (Ketua UMKM Umbul Ponggok), dan Nanang (Pelaku Usaha di Umbul Ponggok). Seluruh wawancara dilaksanakan pada 19 Desember 2025 bertempat di Kantor BUMDes Tirta Mandiri dan Kawasan Umbul Ponggok, Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten.

Kerangka analisis penelitian mengacu pada empat dimensi kapasitas organisasi menurut Horton (2003), yaitu infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan; jejaring dan kerja sama; manajemen program dan proses; serta kepemimpinan strategis. Setiap dimensi dianalisis secara komprehensif dengan menggabungkan temuan lapangan dari wawancara, perspektif berbagai pemangku kepentingan, serta tinjauan terhadap dinamika dan tantangan yang dihadapi BUMDes.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Infrastruktur, Teknologi, dan Sumber Daya Keuangan

Dimensi infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan merupakan dasar penting yang menentukan kemampuan BUMDes dalam menjalankan kegiatan wisata secara berkelanjutan. Menurut Horton (2003:19), ketiga komponen ini membentuk resource capacity organisasi sebagai prasyarat dasar bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam konteks BUMDes Tirta Mandiri, dimensi ini mencakup tiga sub-aspek utama: pemanfaatan teknologi, kondisi infrastruktur fisik, dan pengelolaan sumber daya keuangan.

Dari sisi pemanfaatan teknologi, BUMDes Tirta Mandiri telah memanfaatkan platform digital secara aktif melalui media sosial, website, dan komunikasi berbasis grup pesan instan untuk koordinasi antarunit. Pemanfaatan teknologi bersifat dua lapis: pada lapisan eksternal melalui media sosial dan website untuk menarik kunjungan wisatawan, dan pada lapisan internal melalui komunikasi real-time antarunit. Hal ini sejalan dengan konsep kapasitas Horton (2003) yang menekankan bahwa teknologi

tidak semata-mata berfungsi sebagai alat produksi atau pemasaran, tetapi juga sebagai infrastruktur komunikasi organisasi. Manajemen Marketing BUMDes Tirta Mandiri, Bapak Suyatoko, mengungkapkan:

"Teknologi sekarang sangat membantu, terutama untuk promosi dan pelayanan. Kita menggunakan media sosial, website, dan kerja sama dengan mahasiswa Ponggok Kreatif untuk memasarkan wisata. Selain itu, untuk operasional juga sudah dibantu dengan HP kantor dan komunikasi antarunit lewat grup supaya koordinasi lebih cepat. (Wawancara, 19 Desember 2025)"

Inovasi yang paling menonjol adalah program Ponggok Kreatif (PONGKREA), yakni inisiatif yang memanfaatkan mahasiswa yang tinggal di Desa Ponggok sebagai agen pemasaran digital dengan memberikan insentif finansial sebesar Rp300.000–Rp500.000 per bulan sesuai IPK. Model ini memperlihatkan kreativitas kepemimpinan dalam mensinergikan program sosial (beasiswa desa) dengan kebutuhan bisnis (pemasaran digital wisata). Dalam perspektif teori kapasitas Horton (2003), program ini merupakan contoh konkret dari creative resource mobilization—kemampuan organisasi memaksimalkan sumber daya yang tersedia di lingkungan sekitarnya secara efisien.

Dari aspek pengelolaan keuangan, BUMDes Tirta Mandiri telah mencapai kemandirian finansial sejak tahun 2014 tanpa bergantung pada dana desa. Pendapatan dari pengelolaan Umbul Ponggok telah melampaui Rp1 miliar per tahun pasca pengembangan kapasitas,

dengan puncak pada tahun 2017 sebesar Rp12 miliar yang ditopang oleh 355.078 kunjungan wisatawan. Meskipun terjadi penurunan signifikan akibat pandemi COVID-19 pada 2020 dengan hanya 27.127 kunjungan, BUMDes menunjukkan ketahanan organisasional yang kuat dengan tren pemulihan konsisten hingga melampaui 100.000 kunjungan pada 2022.

Namun demikian, terdapat hambatan berupa keterbatasan akses permodalan dari lembaga keuangan formal akibat ambiguitas status badan hukum BUMDes. Kondisi ini menciptakan ketergantungan pada sumber pendanaan internal dan membatasi kapasitas ekspansi. Selain itu, pelaku usaha lokal Bapak Nanang menyoroti adanya potensi pembubaran program PONGKREA dengan alasan efisiensi biaya, yang menurut perspektif kapasitas Horton justru mengindikasikan lemahnya kapasitas analisis strategis dalam menilai aset kapasitas kritis berbasis nilai jangka panjang.

2. Jejaring dan Kerja Sama (Networking and Linkages)

Dimensi jejaring dan kerja sama mencerminkan kemampuan BUMDes Tirta Mandiri dalam membangun relasi eksternal yang produktif dan berkelanjutan. BUMDes telah membangun kemitraan strategis yang luas dengan berbagai perguruan tinggi ternama, di antaranya Universitas Gadjah Mada, Universitas Diponegoro, Universitas Sebelas Maret, dan STAN, melalui program Kuliah Kerja Nyata (KKN) dan penelitian kolaboratif. Di sisi lain, kemitraan dengan sektor swasta terjalin melalui skema Corporate Social Responsibility (CSR), yang memperkuat sumber daya finansial dan keahlian teknis BUMDes.

Kebijakan rekrutmen tenaga kerja yang sepenuhnya bersumber dari warga lokal turut menciptakan dampak ekonomi berganda (*multiplier effect*) yang signifikan bagi pelaku usaha mikro di sekitar kawasan wisata. Kepala Desa Ponggok, Bapak Junaedhi Mulyono, mengonfirmasi bahwa kolaborasi dengan pihak eksternal telah menjadi katalis penting bagi percepatan inovasi dan pengembangan kapasitas SDM BUMDes. Horton (2003) menegaskan bahwa jejaring yang efektif bukan sekadar bersifat formal-seremonial, melainkan harus menghasilkan transfer kapasitas yang terukur dan berdampak nyata bagi peningkatan kualitas kelembagaan.

Di sisi lain, terdapat ketegangan yang nyata antara orientasi bisnis BUMDes dengan kemandirian wirausaha masyarakat lokal. Sebagian pelaku usaha merasakan penyempitan ruang gerak ekonomi akibat konsolidasi pengelolaan oleh BUMDes. Ketegangan ini mengindikasikan bahwa hubungan eksternal BUMDes dengan komunitas lokalnya belum sepenuhnya inklusif dan partisipatif—sebuah kondisi yang dalam kerangka Horton (2003) dapat bergeser menjadi indikator kegagalan kapasitas apabila tidak segera dikelola secara konstruktif.

3. Manajemen Program dan Proses

Dimensi manajemen program dan proses mengacu pada tata kelola internal, implementasi prosedur operasional standar, serta mekanisme pengawasan dan evaluasi berkala yang mendukung akuntabilitas organisasi. BUMDes Tirta Mandiri telah menerapkan sistem pelaporan berjenjang secara mingguan yang berfungsi sebagai mekanisme peringatan dini (*early warning system*) dalam mendeteksi permasalahan operasional. Sistem ini diperkuat oleh

evaluasi rencana kerja berkala yang melibatkan seluruh unit usaha.

Tonggak paling penting dalam pematangan manajemen program adalah revitalisasi kelembagaan pada tahun 2020 melalui audit organisasi menyeluruh dan pembaruan Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021. Langkah ini secara substansial memperkuat profesionalisme BUMDes, termasuk melalui penegasan pemisahan antara pengelolaan aset BUMDes dan kekayaan desa. Direktur BUMDes, Bapak Hendrik, menegaskan bahwa komitmen terhadap peningkatan kapasitas digital telah masuk dalam perencanaan anggaran tahun 2026, mencerminkan praktik kepemimpinan reflektif yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Namun demikian, Horton (2003) mengingatkan bahwa tata kelola yang gagal ditandai oleh inersia birokrasi, tumpang tindih fungsi antardivisi, serta lemahnya mekanisme evaluasi. Dalam kasus BUMDes Tirta Mandiri, kelemahan yang teridentifikasi mencakup rendahnya ownership culture di kalangan karyawan, yang berdampak pada tingginya biaya pemeliharaan fasilitas fisik, serta belum optimalnya transparansi laporan keuangan kepada masyarakat. Ibu Sismiarti selaku Ketua UMKM mengonfirmasi bahwa kesenjangan digital (digital divide) di tingkat komunitas juga menjadi hambatan dalam penerapan teknologi secara merata, terutama bagi kelompok usia yang lebih tua.

4. Kepemimpinan Strategis (Strategic Leadership)

Dimensi kepemimpinan strategis merupakan aspek yang paling determinan

dalam memandu arah transformasi BUMDes Tirta Mandiri. Horton (2003) mengidentifikasi ciri kepemimpinan berkapasitas tinggi melalui empat fungsi: Fasilitator/Kolaborator, Inovator, Integrator, dan Produsen. Kepemimpinan BUMDes Tirta Mandiri di bawah Direktur Hendrik Vidyanto menunjukkan gaya yang berorientasi pada data, terbuka terhadap masukan ahli eksternal, dan mendorong inovasi bertahap. Kepemimpinan yang inklusif ini terefleksikan dalam kebijakan partisipasi masyarakat lokal sebagai tenaga kerja, pelibatan mahasiswa dalam program PONGKREA, serta keterbukaan terhadap kolaborasi lintas sektor.

Keberhasilan BUMDes Tirta Mandiri, menurut temuan penelitian ini, bukan semata-mata hasil dari kepemimpinan individual, melainkan merupakan manifestasi nyata dari pemanfaatan modal sosial kolektif seluruh elemen desa. Hal ini sejalan dengan konsep pemberdayaan berbasis komunitas yang menekankan bahwa keberlanjutan organisasi tidak dapat bertumpu pada figuritas individu semata, melainkan harus bersandar pada kekuatan sistem tata kelola yang melembaga.

Meski demikian, terdapat beberapa kerentanan yang perlu diantisipasi. Pertama, lemahnya sistem kaderisasi dan rencana suksesi yang terstruktur menciptakan risiko personifikasi kelembagaan. Kedua, stagnasi pembangunan wahana baru pasca-pandemi COVID-19 sejak 2020 mengindikasikan berkurangnya momentum inovasi. Ketiga, meningkatnya tekanan kompetitif dari destinasi wisata sejenis di desa-desa sekitar menuntut kepemimpinan yang lebih agresif dalam melakukan diferensiasi produk wisata. Kerentanan-kerentanan ini apabila tidak segera ditangani dapat menghambat

kapasitas kepemimpinan strategis BUMDes dalam mempertahankan daya saingnya di masa mendatang.

5. Dampak Kapasitas terhadap Ekspansi Usaha dan Peningkatan Pendapatan

Kapasitas organisasional BUMDes Tirta Mandiri yang terus berkembang memberikan dampak yang nyata dan terukur terhadap ekspansi usaha dan peningkatan pendapatan. Temuan penelitian ini mengonfirmasi adanya hubungan kausal antara peningkatan kapasitas dengan kemampuan lembaga melakukan diversifikasi usaha. BUMDes Tirta Mandiri berhasil berkembang dari pengelola tunggal Umbul Ponggok menjadi entitas bisnis multidimensional yang menaungi sebelas unit usaha, meliputi pengkreditan, persewaan gedung, toko desa, Bumi Tirta Village, Ponggok Paradeso, dan Pabrik AMDK Apo.

Strategi diversifikasi ini menciptakan multiple revenue streams yang memperkuat ketahanan finansial lembaga, terutama dalam menghadapi tekanan eksternal seperti pandemi COVID-19. Pendapatan dari pengelolaan Umbul Ponggok sebagai unit usaha utama menunjukkan tren yang konsisten: Rp2,29 miliar (2021), meningkat menjadi Rp3,77 miliar (2022), meskipun mengalami penyesuaian pada tahun-tahun berikutnya akibat dinamika pasar pariwisata. Selain itu, unit Studi Desa yang berkembang pesat berkontribusi Rp686,5 juta pada 2023 dan Rp530,2 juta pada 2024, mencerminkan berhasilnya BUMDes dalam mengkapitalisasi reputasinya sebagai model nasional desa wisata.

KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh rangkaian analisis terhadap keempat dimensi kapasitas organisasional menurut kerangka Horton

(2003), BUMDes Tirta Mandiri terbukti memiliki kapasitas yang kuat dalam mengelola Desa Wisata Ponggok. Transformasi kelembagaan dari pengelola satu unit wisata menjadi entitas bisnis multidimensional yang menaungi sebelas unit usaha dengan kemandirian finansial sejak 2014 merupakan bukti konkret dari matangnya kapasitas organisasi. Kekuatan utama terletak pada inovasi program Ponggok Kreatif (PONGKREA), optimalisasi platform digital, jaringan kemitraan strategis dengan perguruan tinggi dan sektor swasta, serta kepemimpinan yang berorientasi pada data dan inklusif.

Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah hambatan struktural yang menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan kapasitas BUMDes, yaitu: (1) ambiguitas status badan hukum yang membatasi akses permodalan formal; (2) transparansi laporan keuangan kepada masyarakat yang belum optimal; (3) lemahnya mekanisme koordinasi lintas unit usaha yang berpotensi menimbulkan ego sektoral; (4) ketegangan antara orientasi bisnis BUMDes dan aspirasi kemandirian wirausaha masyarakat lokal; serta (5) stagnasi inovasi produk wisata pasca-pandemi. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan BUMDes Tirta Mandiri merupakan manifestasi nyata dari modal sosial kolektif seluruh elemen desa, bukan semata-mata hasil kepemimpinan individual.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat empat rekomendasi strategis yang ditujukan kepada manajemen BUMDes Tirta Mandiri. Pertama, meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja keuangan dengan membuka akses

informasi performa finansial secara berkala kepada masyarakat desa, guna membangun kembali kepercayaan publik sebagai pemegang modal sosial tertinggi dalam ekosistem desa wisata. Kedua, membangun sistem koordinasi terpadu untuk menghapus ego sektoral antarunit melalui perancangan mekanisme komunikasi dan pengawasan formal yang mengintegrasikan seluruh sebelas unit usaha.

Ketiga, menerapkan reorientasi model pemberdayaan UMKM yang lebih inklusif dan partisipatif, dengan memposisikan pelaku usaha lokal sebagai mitra strategis yang difasilitasi perkembangannya, bukan sebagai pesaing. Keempat, menumbuhkan budaya rasa memiliki (ownership culture) di kalangan karyawan melalui program pelatihan dan internalisasi nilai organisasi, sekaligus segera memecah stagnasi pembangunan pasca-pandemi dengan melakukan inovasi dan diversifikasi produk pariwisata yang berkelanjutan agar tidak kalah bersaing dengan destinasi wisata sejenis di sekitar Kabupaten Klaten.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggraini, D. (2019). Pengembangan Kapasitas Pegawai Dalam Mewujudkan Good Governance Pada Kantor Kepegawaian Daerah Sumber Daya Manusia (BKDSMD) Kota Palembang. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 4(1).
- Aulia, U., Sasmita, S., Khaidir, A., & Mubarak, A. (2024). Analisis Teori Kapasitas Organisasi D. Horton: Badan Narkotika Nasional Kabupaten Solok (Program Pencegahan dan Pemberdayaan Masyarakat/P2M). *Jurnal Teori dan Riset Administrasi Publik*, 8(2), 99–105.
- Grindle, M.S. (Ed.). (1997). *Getting Good Governance: Capacity Building in The Public Sector of Developing Countries*. Boston, MA: Harvard Institute for International Development.
- Hadiwijoyo, S.S. (2018). *Desa Wisata: Perencanaan dan Pengelolaan*. Yogyakarta: Penerbit Media Abadi.
- Hamzah. (2019). *Badan Usaha Milik Desa: Konsep dan Implementasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Hidayat, T., & Muchtar, A. (2022). Peran Kelembagaan dalam Pengembangan Desa Wisata Lamajang Kabupaten Bandung dan Dampaknya terhadap Perekonomian Masyarakat Lokal. *Tourism Scientific Journal*, 8(1), 93–104.
- Horton, D. (2003). *Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World*. Ottawa: IDRC.
- Ihsan, A. N., & Setiyono, B. (2018). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Gerbang Lentera sebagai Penggerak Desa Wisata Lerep. *Journal of Politic and Government Studies*, 7(04), 221–230.
- Kuhaja, T. (2014). Kajian Kelembagaan dalam Pengembangan Pariwisata Pantai yang Berkelanjutan. *Jurnal Pembangunan Wilayah & Kota*, 10(3), 278–292.
- Nurhayati. (2018). *BUMDes Tirta Mandiri: Model Desa Wisata Pemberdayaan Masyarakat Nasional*. Jakarta: Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi RI.
- Palupi, A. I. (2021). Analisis Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Menunjang Pembangunan Ekonomi Desa (Studi Kasus BUMDes di Kecamatan Ngancar Kabupaten Kediri). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 9(2).
- Soekanto, S. (1982). *Sosiologi: Suatu Pengantar*. Jakarta: CV Rajawali.

Triambodo, S., & Damanik, J. (2015). Kelembagaan Desa Wisata: Kajian Konsep dan Praktik. *Jurnal Kawistara*, 5(2), 101–118.

Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa.

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

Peraturan Daerah Kabupaten Klaten Nomor 1 Tahun 2018 tentang Pendirian dan Pengelolaan BUMDes.

BPS. (2021). *Data Statistik Desa di Indonesia*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Klaten. (2022). *Data BUMDes Kabupaten Klaten*. Klaten: Pemkab Klaten.