



**BUMDES RASA START-UP: ANALISIS EFEKTIVITAS STRATEGI  
INOVATIF MENUJU PEMBANGUNAN EKONOMI DESA  
BERKELANJUTAN (STUDI KASUS DESA PONGGOK DALAM  
PERSPEKTIF SDGS 8: PEKERJAAN LAYAK DAN PERTUMBUHAN  
EKONOMI)**

**<sup>1</sup>Nadziraturrahma & <sup>2</sup>Dicky Febriansyah Rokhmat**

<sup>1,2</sup> Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jenderal Achmad  
Yani, Kota Cimahi

[nadziraturrahma111@email.com](mailto:nadziraturrahma111@email.com)

*Received 1 September 2025; Revised: 3 September 2023; Accepted: 7 September 2023; Published: 30 September 2025; Available  
online: September 2023*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas strategi inovatif BUMDes Tirta Mandiri Ponggok dalam mendukung pembangunan ekonomi desa berkelanjutan dari perspektif SDGs 8 yaitu pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Sumber dari jurnal dan berita dengan teknik kualitatif dan studi literatur, digunakan dalam pengumpulan data. Model Miles dan Huberman digunakan untuk melakukan analisis data, yang mencakup pengelompokan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil studi menunjukkan bahwa strategi inovatif berbasis elektronik *branding*, usaha, serta tata kelola profesional mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan menciptakan banyak lapangan kerja. Namun, tantangan tetap ada pada aspek inklusivitas bahwa kelompok marginal belum sepenuhnya terlibat dalam manfaat ekonomi yang dihasilkan.

**Kata kunci:** BUMDes, Inovasi Desa, SDGs 8, Strategi Inovatif

**ABSTRACT**

*This research aims to analyze the effectiveness of the innovative strategy of BUMDes Tirta Mandiri Ponggok in supporting sustainable village economic development from the perspective of SDGs 8, namely decent work and economic growth. Sources from journals and news with qualitative techniques and literature studies were used in data collection. The Miles and Huberman model is used to carry out data analysis, which includes grouping data, presenting data, and drawing conclusions. The study results show that innovative strategies based on electronic branding, business and professional governance are able to increase Village Original Income (PADes) and create many jobs. However, challenges remain in the aspect of inclusivity that marginalized groups are not yet fully involved in the resulting economic benefits.*

**Keywords:** BUMDes, Village Innovation, SDGs 8, Innovative Strategy

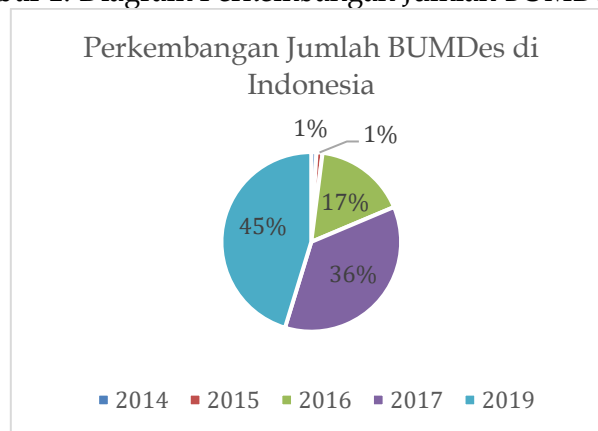
## PENDAHULUAN

Pembangunan desa menjadi agenda strategis nasional dalam rangka menciptakan pemerataan kesejahteraan dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Hal ini sejalan dengan isi Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, yang membahas desa utama yang memiliki otoritas untuk mengelola potensi lokalnya dan bukan hanya sebagai objek pembangunan. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), yang didirikan sebagai entitas ekonomi kolektif milik desa dan dimaksudkan untuk mengelola aset dan sumber daya secara efisien, merupakan alat penting untuk mencapai kemandirian desa. Namun demikian, berbagai masalah struktural terus menghadang pelaksanaan BUMDes dalam kenyataannya.

Eksistensi Badan Usaha Milik Desa semakin meningkat

dari waktu ke waktu. Hal ini karena masyarakat banyak yang memanfaatkan keberadaan BUMDES untuk meminjam dana. Kuantitas unit BUMDES naik pesat dari 1.022 di tahun 2014 menjadi 12.115 di tahun 2015 (Juwita & Rosliana, 2023). Berikutnya di tahun 2016 berkuantitas sebesar 18.446, lalu 40.000 di tahun 2017, dan naik jadi 50.199 di tahun 2019 (Juwita & Rosliana, 2023). Sekretaris Jenderal Kementerian Desa dan PDTT Anwar Sanusi mengatakan bahwasanya dari 74.910 desa di Indonesia, BUMDES telah mencapai 50.199 unit di tahun 2019. Ini menunjukkan bahwa 46,72% desa di Indonesia memiliki BUMDES (Yahya & Suwena, 2021). Kuantitas tersebut tujuh kali lipat dari sasaran ada pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2014–2019, yakni mendirikan 5.000 unit BUMDes (Setiawan, n.d.).

**Gambar 1.** Diagram Perkembangan Jumlah BUMDes di Indonesia



Sumber: Dibuat oleh penulis

Sekjen Kemendes dan PDTT Anwar Sanusi juga mengatakan bahwasanya dari total

22.000-unit BUMDes di tahun 2019, kebanyakan tetap di situasi tumbuh. Namun, dari total 50.199

unit BUMDes hingga September 2019, hanya 2.146 unit (11,63%) yang beroperasi (Yahya & Suwena, 2021). Selain itu, Rudy Suryanto, Sekjen Forum Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Indonesia, menyatakan bahwasanya hanya 10% dari 27.067 BUMDes yang tidak pasif, sementara sisanya tidak memiliki usaha jalan atau tetap jalan tapi tidak dapat memberikan keuntungan (Hasanudin, 2018). Jadi, cukup disesali bahwasanya kenaikan pesat BUMDes ini tidak diimbangi dengan mutu yang cukup.

Fakta ini menunjukkan bahwa kebanyakan BUMDes tidak memiliki kemampuan untuk memainkan peran strategis dalam pembangunan ekonomi desa. Tidak adanya inovasi usaha, kurangnya kemampuan manajemen, keterbatasan akses ke pasar, lemahnya manajemen dan partisipasi masyarakat adalah beberapa masalah yang umum terjadi (Kabes et al., 2022). Akibatnya, banyak BUMDes hanya melakukan bisnis konvensional yang tidak berkelanjutan seperti unit simpan pinjam atau perdagangan kecil yang tidak menghasilkan nilai tambah yang signifikan. Hal ini berdampak pada ketergantungan desa terhadap dana transfer pusat, pertumbuhan ekonomi yang lambat, dan tingkat penciptaan lapangan kerja yang rendah. Dalam situasi ini, kegagalan

BUMDes menyebabkan stagnasi sosial dan perbedaan wilayah yang lebih besar, selain mengurangi ekonomi desa.

Desa Ponggok terletak di Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah merupakan salah satu contoh BUMDes yang berhasil. BUMDes Tirta Mandiri membantu desa mengembangkan wisata air "Umbul Ponggok" menjadi destinasi unggulan global. Bukan hanya kekayaan alam yang menyebabkan keberhasilan ini, tetapi juga penggunaan strategi baru seperti *start-up*, pengelolaan profesional, diversifikasi bisnis (seperti *homestay*, *diving*, kuliner, dan jasa dokumentasi), dan kolaborasi strategis dengan perusahaan swasta dan BUMN (Sukarno, 2020). BUMDes Tirta Mandiri telah mempekerjakan 70 warga pada tahun 2018 dan pasti akan meningkat di tahun berikutnya (Kolopaking, 2018). Transformasi ini menunjukkan bahwa BUMDes dapat membantu pembangunan desa jika dikelola dengan cara yang inovatif dan efisien.

Namun demikian, ada kritik yang perlu dipertimbangkan dengan hati-hati di balik pencapaian yang mengesankan ini khususnya tentang bagaimana pemberdayaan masyarakat dapat mencakup semua orang. BUMDes Tirta Mandiri belum sepenuhnya membantu masyarakat yang kurang mampu, kelompok

masyarakat yang dianggap miskin atau marginal, seperti orang tua, penyandang disabilitas, atau orang tanpa aset produktif, belum sepenuhnya terlibat dalam jaringan usaha BUMDes (Kolopaking, 2018). Ini menunjukkan bahwa, meskipun BUMDes Ponggok berhasil mengubah pendekatan pemberdayaannya dari berbasis komunitas menjadi yang lebih formal dan terorganisir, dampak langsungnya terhadap pengurangan kemiskinan masih belum efektif.

Sebaliknya, kelompok masyarakat yang memiliki modal sosial, keterampilan, atau akses informasi cenderung lebih banyak memperoleh keuntungan ekonomi, seperti kesempatan kerja dan pendapatan tambahan (Ummah, 2019). Ini menunjukkan bahwa ada kesulitan untuk mengatasi kesenjangan internal di desa di mana pertumbuhan ekonomi belum sepenuhnya selaras dengan keadilan sosial.

Teori efektivitas organisasi Richard M. Steers memberikan dasar analisis yang relevan untuk memahami keberhasilan tersebut secara akademik. Tiga dimensi utama dapat digunakan untuk mengukur efektivitas organisasi. Yang pertama adalah pencapaian tujuan, yang menunjukkan seberapa jauh organisasi mencapai tujuannya. Yang kedua adalah integrasi, yang menunjukkan seberapa baik organisasi dapat menciptakan kohesi dan partisipasi internal. Yang terakhir

adalah adaptasi, yang menunjukkan seberapa baik organisasi dapat menanggapi dan menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal yang dinamis (Streers, 1980). Strategi kreatif BUMDes Ponggok dapat dievaluasi secara sistemik dengan menggunakan tiga dimensi ini. Selain itu, *SDG 8 Decent Work and Economic Growth*, menunjukkan keberhasilan ini. Perspektif ini menekankan pentingnya pertumbuhan ekonomi yang inklusif, penciptaan lapangan kerja produktif, dan kewirausahaan yang berkelanjutan.

Dengan latar belakang ini, masalah penelitian ini adalah bagaimana strategi inovatif BUMDes Ponggok mendukung pembangunan ekonomi desa berkelanjutan menurut SDG 8? Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi BUMDes Ponggok secara menyeluruh dengan menggunakan pendekatan teori Richard M. Steers dan mengevaluasi hubungannya dengan indikator SDG 8. Diharapkan penelitian ini akan memberikan kontribusi konseptual dan empiris untuk pengembangan model BUMDes inovatif. Selain itu, itu akan menjadi rujukan praktis bagi desa-desa lain di Indonesia dalam merancang strategi ekonomi yang berpusat pada potensi lokal yang berkelanjutan.

#### **METODE**

Artikel ini menggunakan teknik kualitatif dan studi literatur/kepastakaan. Artikel ini

mengumpulkan data dari berbagai sumber tertulis, seperti jurnal dan berita. Untuk mendapatkan data ini, literatur yang relevan dan dapat dipertanggungjawabkan dipelajari.

Pendekatan model Miles dan Huberman digunakan untuk melakukan analisis data, yang terdiri dari pengelompokan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Langkah tersebut dilakukan secara berkesinambungan dan interaktif untuk memberikan gambaran mendalam dan sistematis tentang fenomena yang diteliti.

## **PEMBAHASAN**

### **Inovasi dan Transformasi Ekonomi**

Desa Ponggok yang berada di Klaten, Jawa Tengah, telah mengalami transformasi yang luar biasa. Sekarang menjadi simbol kemandirian desa yang bergantung pada inovasi lokal. Ponggok menunjukkan bahwa desa dapat berdiri sendiri dan berkembang menjadi pusat ekonomi baru jika mereka memiliki semangat kewirausahaan dan keberanian untuk mengambil kendali atas potensinya sendiri. Ponggok berbeda dengan desa lain yang mengadopsi model ekonomi konservatif. Mereka mengadopsi BUMDes Tirta Mandiri guna mengurus kekayaan alamnya dan menjadikan Umbul Ponggok sebagai aset strategis pembangunan.

Pada masa kolonial Belanda, wisata ini adalah sumber air buat industri gula dan kebun tebu, aset ini dikelola oleh pihak ketiga, dan kontribusinya terhadap pendapatan desa sangat kecil (Syauqi, 2022). Hal ini menyebabkan pengangguran saat itu sangat tinggi, terutama di kalangan pemuda yang merantau ke kota karena tidak ada lapangan kerja di desa. Kondisi ekonomi stagnan, aset desa tidak dimanfaatkan dengan baik, dan masyarakat cenderung tidak bergerak maju (Prakoso, 2022). Namun, saat pemerintah desa Ponggok mengambil alih pengelolaan Umbul Ponggok dan mendirikan BUMDes Tirta Mandiri, semuanya berubah.

Proses ini memulai transformasi ekonomi desa. Pengembangan atraksi seperti spot foto bawah air, kursus menyelam, dan dokumentasi digital adalah contoh pendekatan kreatif yang digunakan dalam pengelolaan wisata profesional. Media sosial digunakan sebagai alat utama untuk promosi. Dengan mempertahankan kearifan lokal, Umbul Ponggok diubah menjadi destinasi modern. Ponggok menjadi viral dan terkenal di seluruh dunia berkat *branding* yang kuat dan konten visual yang menarik di platform digital (Prasetya, 2020). Inisiatif ini mendatangkan wisatawan dalam

jumlah besar dan menjadi mesin penggerak ekonomi desa.

Kemudian, BUMDes ini mengelola pariwisata dan bisnis domestik yang lain, bak budidaya ikan nila 570 kg per hari, budidaya udang galah 100 kg per bulan, peningkatan bisnis makanan, tempat istirahat, dan *service* penyelenggaraan acara (Masterplandes, 2020).

Dampak transformasi ini terhadap ekonomi sangat nyata. Setelah sebelumnya hanya 80 juta per tahun, pendapatan asli desa (PADes) meningkat drastis menjadi Rp3,9 miliar pada dengan total omzet BUMDes melebihi Rp14 miliar per tahun (LBS, 2025). Ekonomi desa sekarang berdiri sendiri melalui pengelolaan usaha yang profesional dan transparan dan tidak lagi bergantung pada transfer dari pemerintah pusat. Pengembangan Umbul Pongkok tidak hanya menghasilkan uang, tetapi juga membuka banyak kesempatan kerja dan bisnis baru. Pada tahun 2018, sekitar 70 pekerjaan muncul secara langsung dan tidak langsung (Kolopaking, 2018). Termasuk pekerja wisata, pengelola restoran, pengelola *homestay*, penyedia fotografi bawah air, dan penyedia pelatihan *diving* (Listy, 2017a).

Pola pikir masyarakat juga berubah sebagai akibat dari transformasi ini. Orang-orang muda dari desa yang sebelumnya memilih untuk merantau sekarang memilih untuk tetap tinggal dan bahkan kembali untuk berbisnis di kampung halaman mereka. Desa

bukan lagi tempat lahir tetapi menjadi tempat yang menjanjikan masa depan.

### **Pemberdayaan dan Partisipasi Masyarakat**

Salah satu komitmen desa guna menaikkan taraf masyarakatnya yaitu dengan kebijakan "Satu Rumah Satu Sarjana". Pada 2016, hanya ada sekitar 6 rumah tangga dengan anggota keluarga yang memiliki gelar sarjana. Namun, pada tahun 2023, jumlah ini meningkat menjadi 67 rumah tangga (Gurusinga, 2023). Generasi muda yang dihasilkan oleh program ini tidak hanya siap untuk bekerja, tetapi mereka juga memiliki pengetahuan untuk membangun bisnis dan berkontribusi pada desa.

Pada *weekday*, sekitar 400 orang mengunjungi Umbul Pongkok setiap hari, dan pada *weekend* yang datang meningkat menjadi 2.000 wisatawan (Listy, 2017b). Ini menunjukkan peningkatan kesejahteraan umum dan pendapatan warga. Kesuksesan ini berasal dari kolaborasi dari berbagai bagian desa, bukan hanya dari satu sektor.

BUMDes Tirta Mandiri juga membantu berbagai unit usaha baru berkembang, meningkatkan ekonomi lokal. Warung makan, pusat oleh-oleh, layanan dokumentasi, persewaan alat menyelam, dan *homestay* keluarga adalah bagian dari ekosistem pariwisata desa yang terintegrasi. Dengan partisipasi aktif masyarakat, bisnis ini

berkembang secara alami. Selain itu, warga menerima pelatihan dan pendampingan dari pemerintah desa untuk meningkatkan kemampuan mereka dari sisi teknis dan manajerial (Siswanto et al., 2023). Hal ini membentuk budaya kerja yang adaptif dan profesional di lingkungan desa.

Anak-anak muda dari desa bergabung dengan portal <https://wisataponggok.com/> tidak hanya berfungsi sebagai agen pemasaran untuk potensi wisata alamnya, tetapi juga menyediakan beragam *service online*, termasuk menampilkan potensi rekreasi, menyediakan pengarah selama tur, dan bisa menawarkan jasa *marketing virtual* untuk kampanye promosi rekreasi dan bisnis domestik (Masterplandes, 2020). BUMDES Tirta Mandiri memberikan bonus lapangan kerja bagi usia muda Desa Ponggok, hingga banyak remaja desa yang menetap. Ini menunjukkan ketertarikan dan keterlibatan usia produktif dalam kegiatan promosi tersebut.

Ponggok menarik karena menjaga keberlanjutan dan pertumbuhan ekonomi. Untuk melindungi ekosistem, kualitas air di Umbul Ponggok sangat diperhatikan, limbah diurus, dan jumlah pengunjung dibatasi. Desa menyadari bahwa pertumbuhan wisata yang cepat tanpa kontrol akan merusak sumber daya penting. Sementara itu, tradisi

lokal masih dipertahankan. Bersih desa, pertunjukan seni rakyat, dan makanan tradisional adalah tradisi yang dijaga oleh masyarakat, yang menambah nilai paket wisata.

### **Ketahanan dan Keberlanjutan**

Dalam situasi krisis, Ponggok juga tidak tinggal diam. Pemerintah desa dan BUMDes segera mengambil tindakan saat sektor pariwisata dilumpuhkan oleh pandemi COVID-19. Logistik kecil, promosi produk UMKM, dan penyewaan alat luar ruangan secara terbatas menggerakkan ekonomi (Pratiwi & Ramadhan, 2023). Desa ini menunjukkan ketergantungan pada sistem yang tangguh dan fleksibel melalui respons cepat dan inovasi. Ketahanan ekonomi berbasis lokal sangat penting untuk menjaga keberlangsungan pembangunan.

Tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) ke-8 yaitu pertumbuhan ekonomi dan pekerjaan layak, sangat berkaitan dengan semua pencapaian Desa Ponggok. Desa ini berhasil menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif yang memungkinkan orang untuk bekerja dan menciptakan peluang kewirausahaan baru. Karena mereka menerima pelatihan, jaminan pekerjaan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan bisnis, pekerjaan ini layak. Semua bergantung pada kolaborasi komunitas dan transparansi pengelolaan, jadi

tidak ada perbedaan yang jelas antara bisnis dan pekerja.

Selain itu, Ponggok berubah menjadi tempat untuk belajar bersama. Banyak desa lain di Indonesia tiba untuk melihat langsung bagaimana pengelolaan dilakukan, bagaimana warga terlibat, dan bagaimana desa dapat berkembang dengan kekuatan sendiri dari bawah ke atas. Keberhasilan ini menunjukkan bahwa pembangunan desa yang ideal dapat dimulai dari pengelolaan yang cerdas, kemauan bersama, dan keberanian untuk berubah, bukan dari intervensi pusat atau investasi besar. Dengan menempatkan manusia dan komunitas sebagai pusat dari prosesnya, Ponggok menjadi bukti bahwa desa dapat menjadi motor penggerak pembangunan yang inklusif, mandiri, dan berkelanjutan.

### **Teori Efektivitas (Richard M Streets)**

Pisau analisis artikel ini menggunakan teori efektivitas dengan tiga dimensi, yaitu:

#### **1) Pencapaian Tujuan**

BUMDes Tirta Mandiri dapat menunjukkan secara jelas dan terukur berapa banyak yang telah dicapai. Di masa lalu, Umbul Ponggok hanyalah sumber air yang tidak menguntungkan dan sekarang menjadi tempat wisata yang menarik, meningkatkan pendapatan desa berkali lipat. Tujuan untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes), menciptakan lapangan kerja

baru, dan meningkatkan ekonomi lokal telah mencapai sebagian besar. Sasaran finansial desa tidak hanya dicapai, tetapi telah melampaui ekspektasi, dengan omzet BUMDes mencapai Rp14 miliar per tahun dan PADes meningkat hingga lebih dari Rp3,9 miliar.

Pencapaian ini sesuai dengan indikator SDGs 8 yang menekankan pertumbuhan ekonomi inklusif dan pekerjaan produktif. Selain menciptakan pekerjaan, program ini membuka pintu untuk bisnis baru seperti *homestay*, dokumentasi bawah air, dan pengelolaan kuliner lokal. BUMDes tersebut pun ikut mengurus kawasan pariwisata dan bisnis lokal yang lain, bak budidaya ikan nila 570 kg per hari, budidaya udang galah 100 kg per bulan, peningkatan bisnis makanan, tempat istirahat, dan *service* penyelenggara acara. Desa Ponggok menghasilkan kekayaan sendiri melalui strategi bisnis yang direncanakan dan berbasis aset lokal. Ini menunjukkan kemampuan organisasi untuk menetapkan dan mencapai tujuan.

Namun, meskipun tujuan tercapai dengan sukses, masih ada masalah yang terkait dengan pembagian hasil ekonomi. Menurut data yang ditemukan bahwa kelompok yang memiliki akses terhadap



modal sosial, pengetahuan, dan jaringan informasi lebih banyak menerima manfaat ekonomi. Artinya, meskipun indikator makro telah terpenuhi, masih ada ketimpangan internal yang belum terselesaikan. Keberhasilan dalam menghapus diskriminasi sosial tidak otomatis berkorelasi dengan keberhasilan dalam mencapai tujuan finansial.

Kritik ini menekankan betapa pentingnya memperluas arti pencapaian tujuan melampaui metrik numerik untuk mencapai keberhasilan yang merata di seluruh masyarakat. Fokus SDGs 8 adalah keadilan ekonomi, bukan hanya pertumbuhan; dalam hal ini, pencapaian Desa Ponggok yang luar biasa masih membutuhkan perbaikan dalam hal kepedulian terhadap mereka yang selama ini tersisih dari pusaran pertumbuhan.

## **2) Integrasi**

BUMDes Ponggok melakukan perubahan yang mengubah ekonomi desa dan meningkatkan kohesi sosial dan partisipasi warga. Munculnya bisnis berbasis komunitas seperti pusat oleh-oleh, layanan dokumentasi, *homestay*, dan pelatihan menyelam menunjukkan bahwa masyarakat terlibat dalam siklus produksi dan pembagian nilai. Pemerintah desa tidak

hanya membuat kebijakan, tetapi juga membantu kolaborasi. Ini menciptakan lingkungan bisnis di mana orang aktif dan organik.

Selain itu, remaja desa yang tergabung di web <https://wisataponggok.com/> tidak hanya berfungsi sebagai agen pemasaran untuk potensi wisata alamnya, tetapi juga menyediakan beragam *service online* termasuk menampilkan kawasan pariwisata menarik di sekeliling Umbul Ponggok, menyediakan tur pariwisata, dan juga menawarkan *service marketing virtual* guna kampanye promosi rekreasi dan bisnis domestik.

Integrasi ini menunjukkan sisi humanistik pembangunan. Kini, pemuda desa yang dahulunya merantau memilih untuk kembali ke rumah dan mengembangkan bisnis mereka sendiri. Program "Satu Rumah Satu Sarjana" adalah contoh strategi pembangunan yang berfokus pada investasi manusia. Jumlah keluarga dengan anggota bergelar sarjana meningkatkan kohesi sosial dan partisipasi dalam pembangunan melalui pembentukan modal intelektual kolektif.

Namun, hubungan kekuatan di komunitas tidak selalu seimbang. Kegiatan ekonomi desa belum terfokus

pada kelompok rentan seperti orang tua, penyandang disabilitas, atau orang tanpa akses ke sumber daya produktif. Kemampuan beradaptasi tinggi terhadap inovasi teknologi dan keterampilan digital masih menjadi fokus partisipasi yang dibangun. Adanya ketidakseimbangan ini menunjukkan adanya pembagian internal yang menghambat integrasi secara keseluruhan.

Dalam konteks SDGs 8, integrasi tidak hanya ditunjukkan melalui peningkatan partisipasi ekonomi, tetapi juga melalui penyediaan akses kerja dan usaha yang setara bagi semua kelompok. Kelompok marjinal masih belum menerima pelatihan, jaminan kerja, dan akses ke pengambilan keputusan ekonomi. Karena itu, integrasi yang telah dibangun di Ponggok, meskipun kuat, masih terbatas dan belum mencapai inklusi struktural.

### 3) Adaptasi

BUMDes Tirta Mandiri menunjukkan kemampuannya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. BUMDes tidak terjebak dalam stagnasi selama pandemi COVID-19 menghantam sektor pariwisata. Sebaliknya, mereka segera beralih ke sektor alternatif seperti logistik kecil dan pemasaran produk UMKM. Tanpa mengorbankan struktur

ekonomi yang sudah ada, keputusan ini menunjukkan reaksi cepat terhadap ketidakpastian.

Keberlanjutan adalah prioritas utama dalam pengelolaan sumber daya alam. Untuk menjaga ekosistem Umbul Ponggok, wisatawan tidak boleh masuk. Kegiatan ekonomi tidak merusak lingkungan, dan limbah dikelola dengan sistem yang ketat. Salah satu tujuan dari SDGs 8, pertumbuhan ekonomi yang tidak merusak sumber daya untuk generasi mendatang, tercermin dalam pendekatan ini untuk menunjukkan kesadaran ekologis dalam praktik bisnis.

Aspek teknologi dan promosi menunjukkan perubahan dalam penggunaan media sosial untuk *branding*, pengemasan digital produk wisata, dan integrasi layanan berbasis aplikasi. Desa Ponggok menunjukkan bahwa organisasi lokal bahkan dapat lebih cepat mengadopsi teknologi modern daripada kota-kota kecil lainnya.

Kemampuan adaptasi ini, bagaimanapun tetap berada di pusat lingkaran manajemen tertentu. Pemimpin desa dan elit lokal yang memiliki visi dan akses ke jejaring eksternal lebih banyak membentuk kekuatan organisasi. Dalam situasi hanya ada sekelompok kecil orang yang melakukan inovasi, keberlanjutan inovasi dalam

jangka panjang menjadi rentan terhadap perubahan dalam komando atau dinamika internal. Pelembagaan inovasi, bukan sekadar ketergantungan pada figur inspiratif, diperlukan untuk adopsi yang efektif.

## **PENUTUP**

BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok menunjukkan tiga dimensi keberhasilan yakni *goal achievement*, *integration*, dan *adaptation*, menurut pisau analisis teori efektivitas Richard M. Steers. Pada tingkat pencapaian tujuan, transformasi Umbul Ponggok menjadi tempat wisata berhasil meningkatkan pendapatan desa dan menciptakan banyak lapangan kerja baru. Namun, distribusi hasil ekonomi masih tidak adil, menunjukkan bahwa keberhasilan moneter belum sepenuhnya memenuhi prinsip keadilan sosial yang digariskan dalam SDGs 8. Selain itu, inisiatif seperti "Satu Rumah Satu Sarjana" meningkatkan kohesi sosial dan membangun ekosistem usaha yang partisipatif. Namun, kelompok rentan masih belum menerima partisipasi sepenuhnya, yang menunjukkan bahwa inklusi belum menyeluruh.

Dalam hal adaptasi, BUMDes menunjukkan kemampuan untuk berinovasi secara digital dan ekologis serta tahan terhadap krisis, terutama pandemi. Oleh karena itu,

kemampuan adaptasi ini masih bergantung pada kepemimpinan elit tertentu, yang berarti keberlanjutan inovasi belum sepenuhnya didefinisikan. Secara keseluruhan, BUMDes Ponggok sangat efektif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi desa. Namun, untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan, pemerataan, dan institusionalisasi inovasi masih diperlukan.

Untuk meningkatkan kesuksesan BUMDes Tirta Mandiri, dibutuhkan strategi redistribusi ekonomi yang menguntungkan kelompok rentan melalui pelatihan, kemudahan mendapatkan pembiayaan mikro, dan unit usaha yang inklusif. Untuk meningkatkan kohesi sosial dan transparansi, pemerintah desa harus melibatkan lebih banyak orang, termasuk perempuan, pemuda, dan penyandang disabilitas, dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, inkubator usaha desa, kaderisasi kepemimpinan, dan digitalisasi sistem manajemen akan memastikan adaptasi yang berkelanjutan tanpa bergantung pada individu tertentu. Hal ini akan membuat transformasi desa lebih tangguh, terbuka, dan inklusif.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Gurusinga, M. (2023). *Ponggok Klaten Luncurkan Program Satu Rumah Satu Sarjana*. <https://koranbernas.id/pon>

- ggok-klaten-luncurkan-program-satu-rumah-satu-sarjana
- Hasanudin, U. (2018). *SDM HAMBATAN UTAMA BUMDES*.  
<https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2018/09/10/511/938867/sdm-hambatan-utama-bumdes>
- Juwita, M. S., & Rosliana, L. (2023). Analisis Perkembangan Bumdes Rantau Kasai Desa Tambusai Utara. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 12(1), 86-95.  
<http://journal.upp.ac.id/index.php/cano/article/view/2142%0Ahttp://journal.upp.ac.id/index.php/cano/article/download/2142/1234>
- Kabes, R., Soedwihajono, S., & Suminar, L. (2022). Kajian Potensi Dan Permasalahan Desa Ponggok, Kabupaten Klaten, Sebagai Desa Wisata. *Desa-Kota*, 4(2), 128.  
<https://doi.org/10.20961/desa-kota.v4i2.57588.128-139>
- Kolopaking, K. D. I. L. M. (2018). MANFAAT BADAN USAHA MILIK DESA DAN KESEJAHTERAAN MASYARAKAT LAPISAN BAWAH (Studi di Desa Ponggok, Kecamatan Polanharjo, Kabupaten Klaten, Provinsi Jawa Tengah). *Departemen Sains Komunikasi Dan Pengembangan Masyarakat*.
- LBS, A. (2025). *Salut! Desa Ponggok Raih Pendapatan Rp 14 M Per Tahun, Apa Rahasiannya?*  
<https://www.lbs.id/publication/artikel/salut-desaponggok-raih-pendapatan-rp-14-m-per-tahun-aparahasiannya>
- Listy, D. L. (2017a). *Andalkan Umbul Ponggok, BUMDes di Klaten Ini Raup 14 M Setahun*.  
<https://www.tempo.co/ekonomi/andalkan-umbul-pong-gok-bumdes-di-klaten-ini-raup-14-m-setahun-1010840>
- Listy, D. L. (2017b). *Libur Natal, Pengunjung Umbul Ponggok 4 Ribu Wisatawan*.  
<https://www.tempo.co/ekonomi/libur-natal-pengunjung-umbul-pong-gok-4-ribu-wisatawan-1010812>
- Masterplandes, A. (2020). *Milenial Sebagai Agent Of Branding Desa Wisata Ponggok*.  
<https://www.masterplandes.com/wisata/milenial-sebagai-agent-of-branding-desa-wisata-pong-gok/>
- Prakoso, T. S. (2022). *Sejarah Umbul Ponggok Klaten, Dulu Reservoir Pabrik Gula Belanda*.  
<https://solopos.espos.id/sejarah-umbul-pong-gok-klaten-dulu-reservoir-pabrik-gula-belanda-1248602>
- Prasetya, N. R. A. W. (2020). *Umbul Ponggok di Klaten, Wisata Bawah Air yang Instagramable*.  
<https://travel.kompas.com/read/2020/08/08/070700327/umbul-pong-gok-di-klaten-wisata-bawah-air-yang-instagramable?page=all>
- Pratiwi, T., & Ramadhan, B. (2023). *Strategi Adaptasi Desa Wisata*

- Ponggok Terhadap Pandemic Covid-19. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 19(1), 56-65. <https://doi.org/10.53691/jpi.v19i1.299>
- Setiawan, K. (n.d.). *JUMLAH BUMDES ENAM KALI LIPAT LAMPAUI TARGET RPJMN*. <https://nu.or.id/nasional/jumlah-bumdes-enam-kali-lipat-lampaui-target-rpjm-KdAE7>
- Siswanto, A. P., Reswari, G. P. A., & Setiyono, B. (2023). Pendampingan Digitalisasi Produk Komoditi Desa Ponggok Kabupaten Klaten. *CARADDE: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(3), 389-396. <https://doi.org/10.31960/caradde.v5i3.1806>
- Streeters, R. M. (1980). *EFEKTIVITAS ORGANISASI*. Jakarta. <https://balaiyanpus.jogjapro.v.go.id/opac/detail-opac?id=59193>
- Sukarno, M. (2020). Analisis Pengembangan Potensi Desa Berbasis Indeks Membangun Desa (IDM) (Studi Kasus: Desa Ponggok, Kecamatan Palohharjo, Kabupaten Klaten). *Prosiding Seminar Edusainstech FMIPA UNIMUS 2020*, 35(4), 533-541.
- Syauqi, A. (2022). *Tahukah Kamu? Umbul Ponggok Dulunya Reservoir Pabrik Gula Belanda*. <https://www.detik.com/jateng/wisata/d-5950433/tahukah-kamu-umbul-ponggok-dulunya-reservoir-pabrik-gula-belanda>
- Ummah, M. S. (2019). Kajian Atraksi, Amenitas dan Aksesibilitas Untuk Pengembangan Pariwisata Umbul Ponggok di Kabupaten Klaten. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1-14. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Yahya, A., & Suwena, K. R. (2021). Sistem Pengendalian Intern Dalam Pemberian Kredit Usaha Masyarakat di Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Tirta Rahayu Desa Yeh Sumbul, Kecamatan Mendoyo, Kabupaten Jembrana. *Jurnal Akuntansi Profesi*, 12(2), 251. <https://doi.org/10.23887/jap.v12i2.35183>