

Transformasi Desa Pongkok: Praktik Baik Tata Kelola dalam Pembangunan Desa Wisata Berkelanjutan

*Corresponding author(s)
email:
damarisbernikeb@lecturer.undip.ac.id

Damaris Bernike Bellastuti ¹, Amni Zarkasyi Rahman ²

^{1,2}, Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro

Abstrak

Governance in developing countries often faces serious challenges, such as weak institutional capacity, low accountability, and citizen participation, which tends to be symbolic. This study analyzes Pongkok Village, Klaten, Central Java, as an example of governance transformation through the institutional strengthening of the Village-Owned Enterprise (or known as BUMDes) Tirta Mandiri. Using a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, document analysis, and participatory observations. The results show that Pongkok has succeeded in operationalizing the principles of transparency, accountability, participation, and sustainability in village development. The Village Deliberation Forum serves as a deliberative forum that ensures citizen involvement in decision-making, while the distribution of benefits is carried out fairly through the reinvestment of BUMDes profits into education, health, and local economic empowerment programs. This success demonstrates the importance of integrating social, economic, and institutional dimensions into sustainable development. Moreover, the Pongkok model offers potential for replication in villages in developing countries with adjustments to local social, cultural, and resource contexts. This study contributes to the literature on democratic and collaborative governance and provides practical recommendations for more participatory and inclusive village development policies.

Kata kunci: *governance, citizen participation, transparency, village sustainability, BUMDes*



Gema Publica : Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik (E-ISSN: 2548-1363) Publish by Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Diponegoro under license of [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Pendahuluan

Tata kelola pada tingkat desa kerap menghadapi tantangan serius berupa rendahnya partisipasi warga, lemahnya akuntabilitas, serta terbatasnya kapasitas kelembagaan desa (Handraini et al., 2024). Idealnya, tata kelola desa menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi warga sebagai dasar dari pembangunan yang berkelanjutan (Basri et al., 2021). Namun, dalam praktiknya, banyak desa masih terjebak dalam pola pembangunan administratif yang diwarnai oleh masalah struktural seperti ketergantungan pada elit lokal, minimnya kontrol sosial, dan lemahnya institusi desa.

Masalah lainnya muncul dari ketergantungan desa pada transfer dana pemerintah pusat. Dana desa yang dialokasikan melalui kebijakan nasional memang memberikan peluang bagi pembangunan, tetapi sering kali pemanfaatannya bersifat administratif dan kurang produktif (Janati, 2021). Sebagai contoh, dana desa digunakan untuk pembangunan fisik seperti jalan, drainase, dan rehabilitasi fasilitas umum lainnya.

Kondisi ini memperlihatkan bahwa kemandirian desa masih menjadi persoalan utama dalam pembangunan lokal karena alokasi dana lebih banyak terserap dalam proyek fisik jangka pendek tanpa strategi keberlanjutan.

Kondisi seperti ini pernah dialami oleh Desa Ponggok, sebuah desa kecil di Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. Sebelum tahun 2009, Ponggok masuk dalam kategori desa miskin dengan Pendapat Asli Desa (PAD) hanya sekitar Rp180 juta per tahun dan berada di peringkat bawah Indeks Desa Tertinggal (Zakia et al., 2023). Potensi sumber daya alam yang dimiliki dibiarkan tanpa pengelolaan. Ponggok menggambarkan realitas faktual bagaimana desa tertinggal sulit keluar dari jebakan kemiskinan tanpa inovasi kelembagaan.

Transformasi Ponggok dimulai dengan pendirian Badan Usaha Miliki Desa (BUMDes) Tirta Mandiri pada tahun 2009. Kepala desa bersama masyarakat berinisiatif membentuk lembaga usaha desa yang dikelola secara profesional untuk mengoptimalkan potensi lokal, terutama mata air Umbul Ponggok. Selain mengembangkan pariwisata air, BUMDes juga mengelola unit air bersih dan simpan pinjam untuk memberantas praktik rentenir. Inisiatif ini menjadi titik balik yang mengubah wajah Ponggok dari desa miskin menjadi desa wisata unggulan.

BUMDes Tirta Mandiri tidak hanya sekadar badan usaha, melainkan instrumen kelembagaan yang membangun partisipasi masyarakat. Melalui musyawarah desa (Musdes), warga dilibatkan dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, hingga pengawasan terhadap pengelolaan usaha. Mekanisme ini menciptakan rasa kepemilikan bersama dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi desa. Dengan kata lain, transformasi Ponggok bukan hanya ekonomi, tetapi juga sosial dan politik. Dalam satu dekade, Ponggok berhasil mengembangkan lebih dari 11 unit usaha, termasuk wisata air, homestay, UMKM, hingga pabrik air minum dalam kemasan. Omzet BUMDes mencapai miliaran rupiah per tahun dengan 40% laba bersih disetorkan ke PAD (Budi et al., 2022). Keberhasilan ini memperlihatkan bagaimana desa yang semula terjebak dalam kemiskinan struktural dapat melakukan lompatan pembangunan melalui tata kelola yang demokratis dan partisipatif.

Namun, di balik keberhasilan Ponggok, muncul masalah konseptual yang perlu ditelaah secara ilmiah. Dalam literatur tentang governance atau tata kelola, sering kali terjadi perdebatan mengenai sejauh mana prinsip-prinsip tata kelola seperti transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi dapat diimplementasikan pada level pemerintahan desa (Pribadi & Iqbal, 2022). Banyak penelitian menyoroti pentingnya “good governance” sebagai prasyarat pembangunan, namun konsep tersebut cenderung normatif dan kurang memberikan jawaban bagaimana prinsip-prinsip itu bisa diterapkan secara kontekstual di pedesaan negara berkembang. Dengan demikian, terdapat kesenjangan konseptual antara idealisasi tata kelola dengan praktik konkret di lapangan. Hal ini menimbulkan pertanyaan: bagaimana prinsip tata kelola dapat diterjemahkan dalam praktik nyata pengelolaan lembaga ekonomi desa seperti BUMDes?

Masalah konseptual juga terlihat dalam kajian partisipasi warga. Partisipasi sering dipahami sebagai kehadiran warga dalam forum musyawarah, padahal esensi partisipasi lebih luas dari itu. Partisipasi mencakup keterlibatan aktif warga dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan kegiatan pembangunan (Pribadi & Iqbal, 2022). Kekosongan pemahaman ini membuat penelitian sebelumnya kurang menggambarkan dinamika partisipasi warga dalam proses pembangunan desa secara substantif.

Untuk menjawab persoalan tersebut, penelitian ini menggunakan beberapa kerangka teoritis. Pertama, konsep tata kelola yang menekankan pentingnya keterbukaan informasi, akuntabilitas, dan partisipasi warga sebagai fondasi pemerintahan desa (Androniceanu, 2021). Konsep ini relevan untuk menganalisis bagaimana prinsip-prinsip tata kelola dioperasionalkan melalui mekanisme kelembagaan desa.

Kedua, teori partisipasi warga yang melihat masyarakat bukan sekadar penerima manfaat, melainkan aktor aktif dalam proses pengambilan keputusan. Dalam konteks desa, partisipasi terwujud melalui Musdes, pengelolaan BUMDes, dan kegiatan komunitas yang memperkuat akuntabilitas sosial (Ulum & Dewi, 2021). Teori ini penting untuk menjelaskan mengapa dan bagaimana warga Ponggok memiliki rasa kepemilikan terhadap BUMDes.

Ketiga, perspektif kapabilitas institusi yang menekankan bahwa keberhasilan pembangunan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan kelembagaan untuk mengorganisasi, beradaptasi, dan merespons kebutuhan masyarakat (Bonvin & Zimmermann, 2024). Dalam kasus Ponggok, kapabilitas kelembagaan BUMDes tampak dari kemampuannya mendiversifikasi usaha, membangun kolaborasi, dan menciptakan program regenerasi seperti satu rumah satu sarjana.

Selain itu, literatur tentang pariwisata berbasis komunitas (community-based tourism) menunjukkan bahwa keterlibatan masyarakat dalam pengelolaan pariwisata dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi sekaligus menjaga identitas budaya lokal (Chan et al., 2021). Dalam kasus Ponggok, wisata air Umbul Ponggok bukan hanya objek komersial, tetapi juga instrumen pemberdayaan warga. Dengan begitu, pariwisata menjadi mediator antara pembangunan ekonomi dan partisipasi warga.

Meskipun literatur tersebut memberikan landasan yang kuat, terdapat kesenjangan penelitian yang masih terbuka. Pertama, kajian governance di negara berkembang lebih banyak berfokus pada level makro, sementara praktik tata kelola di level mikro desa masih jarang diteliti secara mendalam. Padahal, desa adalah arena penting di mana prinsip demokrasi diuji secara konkret. Kedua, studi tentang partisipasi warga masih dominan menekankan pada aspek formal, seperti forum deliberasi. Penelitian yang menggali bagaimana partisipasi diterjemahkan dalam pengelolaan lembaga ekonomi desa, termasuk distribusi manfaat, masih terbatas. Padahal, dimensi ini sangat penting untuk memahami dinamika kekuasaan dan akuntabilitas di tingkat lokal. Ketiga, literatur tentang pariwisata berbasis komunitas cenderung mengkaji aspek ekonomi dan lingkungan, tetapi kurang mengaitkannya dengan penguatan tata kelola. Padahal, pengalaman Ponggok menunjukkan bahwa pariwisata dapat menjadi sarana

pembelajaran demokrasi, di mana warga berlatih deliberasi, mengawasi penggunaan dana, dan mengelola konflik kepentingan secara kolektif.

Kesenjangan ini membuka ruang untuk penelitian yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara tata kelola, partisipasi warga, dan pariwisata berbasis komunitas. Studi tentang Ponggok memberikan peluang untuk mengisi celah tersebut dengan analisis empiris. Dengan begitu, artikel ini tidak hanya menambah literatur akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan desa.

Secara praktis, studi ini dapat menjadi inspirasi bagi desa-desa lain di Indonesia maupun negara berkembang. Model Ponggok menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan visioner, partisipasi warga, dan kelembagaan yang adaptif mampu menciptakan transformasi sosial-ekonomi. Oleh karena itu, Ponggok layak dijadikan contoh bagaimana desa dapat menjadi lokomotif pembangunan berbasis demokrasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab empat pertanyaan utama. Pertama, bagaimana prinsip tata kelola diwujudkan dalam kelembagaan BUMDes Tirta Mandiri di Ponggok? Kedua, bagaimana mekanisme partisipasi warga memengaruhi pengambilan keputusan dan distribusi manfaat pembangunan desa? Ketiga, bagaimana Desa Ponggok mengintegrasikan keberlanjutan sosial, ekonomi, dan kelembagaan? Keempat, sejauh mana model Ponggok dapat direplikasi di desa-desa negara berkembang lainnya? Pertanyaan ini menjadi pijakan untuk menganalisis Ponggok sebagai model tata kelola berbasis komunitas.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus untuk menelaah praktik tata kelola di Desa Ponggok, Klaten. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan pemahaman mendalam mengenai fenomena tata kelola dalam konteks sosial, budaya, dan kelembagaan setempat (Hancock et al., 2021). Pemilihan Desa Ponggok sebagai lokasi didasarkan pada keberhasilannya mentransformasi diri melalui BUMDes Tirta Mandiri, yang menjadi model pembangunan berbasis partisipasi warga dan keberlanjutan. Ponggok, yang sebelumnya tergolong desa miskin, berhasil berkembang menjadi desa wisata terkemuka dengan pengelolaan BUMDes yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi aktif masyarakat dalam pengambilan keputusan. Studi ini memberikan wawasan penting mengenai implementasi tata kelola dalam konteks desa, serta bagaimana interaksi antara warga, pemerintah desa, dan pemangku kepentingan lainnya berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama.

Wawancara dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan utama, yaitu pengelola BUMDes Tirta Mandiri, kepala desa, perwakilan masyarakat, serta mitra universitas yang memiliki keterlibatan dalam pengembangan kelembagaan desa. Selain itu, data dikumpulkan melalui studi dokumen dan observasi partisipatif pada aktivitas pariwisata desa. Kombinasi teknik ini mendukung triangulasi data guna meningkatkan validitas temuan.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan tema-tema teoritis: tata kelola, partisipasi warga, kapabilitas kelembagaan, dan keberlanjutan. Data dianalisis dengan metode analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Creswell & Creswell, 2017). Validitas data diperkuat dengan triangulasi sumber (narasumber, dokumen, dan observasi) serta triangulasi teori untuk menghubungkan temuan lapangan dengan konsep akademik.

Hasil Dan Pembahasan

Bagian ini menyajikan temuan penelitian mengenai praktik tata kelola di Desa Ponggok melalui kelembagaan BUMDes Tirta Mandiri. Hasil analisis menunjukkan bahwa Ponggok tidak hanya berhasil mentransformasi diri dari desa tertinggal menjadi desa wisata yang maju, tetapi juga mengintegrasikan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi warga, dan keberlanjutan dalam tata kelolanya. Temuan tersebut kemudian didiskusikan dengan kerangka teoritis tentang governance atau tata kelola, partisipasi warga, serta pembangunan berkelanjutan untuk memperlihatkan kontribusi empiris Ponggok terhadap literatur akademik sekaligus relevansinya bagi praktik pembangunan desa di negara berkembang.

1. Prinsip Tata Kelola dalam Kelembagaan BUMDes Tirta Mandiri

Prinsip tata kelola menekankan adanya transparansi, akuntabilitas, efektivitas, inklusivitas, dan responsivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan (Basri et al., 2021). Dalam konteks desa, prinsip ini bisa diterjemahkan melalui mekanisme partisipasi masyarakat, distribusi manfaat yang adil, serta keterbukaan dalam pengelolaan keuangan desa. Penerapan tata kelola di tingkat lokal menjadi penting karena desa merupakan arena utama interaksi antara negara dan warga (Handayani et al., 2023). Oleh sebab itu, tata kelola desa bisa menjadi pondasi penting bagi pembangunan berkelanjutan di negara berkembang.

Desa Ponggok merupakan contoh konkret bagaimana prinsip tata kelola diterapkan dalam pengelolaan lembaga ekonomi desa. Sejak berdirinya BUMDes Tirta Mandiri pada tahun 2009, desa ini mulai menata asetnya secara profesional. BUMDes diberi mandat oleh Musyawarah Desa (Musdes) sebagai lembaga yang mengelola potensi desa, seperti Umbul Ponggok, pengelolaan air bersih, dan unit simpan pinjam. Hal ini sejalan dengan konsep good governance yang menekankan pentingnya penguatan institusi lokal sebagai aktor utama pembangunan (Congleton, 2020).

Prinsip transparansi dijalankan melalui kewajiban BUMDes untuk melaporkan seluruh kegiatan usaha kepada Musdes. Laporan keuangan, rencana kerja, hingga hasil laba BUMDes dipaparkan di depan perwakilan masyarakat, RT/RW, dan BPD. Dengan cara ini, masyarakat memiliki akses langsung terhadap informasi publik yang relevan. Transparansi ini terbukti meningkatkan kepercayaan warga terhadap pemerintah desa,

keterbukaan informasi merupakan prasyarat untuk memperkuat legitimasi dan kepercayaan publik (Osorio-Sanabria & Barreto-Granada, 2022).

Selain itu, prinsip akuntabilitas dijalankan melalui mekanisme pertanggungjawaban yang ketat. Setiap tahun, direktur BUMDes diwajibkan memaparkan laporan laba-rugi, neraca keuangan, serta rencana bisnis di hadapan Musdes. Kewajiban ini mencegah terjadinya praktik penyalahgunaan anggaran yang kerap menjadi masalah di desa-desa lain. Perspektif teori administrasi publik klasik seperti Wilson (1887) menekankan pemisahan antara politik dan administrasi, namun kritik dari Waldo (1948) menunjukkan bahwa administrasi selalu dipengaruhi nilai (Dwiyanto, 2022). Pengalaman di Ponggok menunjukkan bahwa akuntabilitas dapat terwujud ketika terdapat ruang untuk diskusi bersama warga.

Prinsip partisipasi menjadi pilar paling menonjol dalam tata kelola Desa Ponggok. Musdes diadakan rutin minimal tiga kali dalam setahun. Dalam forum ini, warga tidak hanya mendengar laporan, tetapi juga terlibat aktif dalam memberi masukan dan menyepakati keputusan, misalnya dalam penentuan kerja sama BUMDes dengan pihak ketiga hingga investasi senilai miliaran rupiah. Hal ini menguatkan bahwa collaborative governance dapat meningkatkan kualitas keputusan melalui partisipasi inklusif (Ansell & Gash, 2008).

Selain transparansi, prinsip responsivitas juga menjadi ciri tata kelola Ponggok. Saat pandemi COVID-19 melanda dan memaksa penutupan sektor pariwisata, Musdes digunakan sebagai ruang untuk merumuskan strategi adaptasi. Pemerintah desa bersama warga memutuskan membuka unit usaha Umbul Besuki dan Umbul Sigedang yang lebih memungkinkan dijalankan dengan protokol kesehatan. Kecepatan dan kesepakatan kolektif ini menunjukkan kapasitas institusi untuk menjawab kebutuhan mendesak masyarakat.

Prinsip keadilan dalam tata kelola tercermin dari pola distribusi hasil usaha BUMDes. Berdasarkan AD/ART, keuntungan bersih BUMDes dialokasikan sebesar 40% untuk Pendapatan Asli Desa dan 60% untuk pengembangan usaha. Dengan skema ini, masyarakat mendapat manfaat langsung, misalnya melalui pembiayaan BPJS untuk seluruh warga desa atau program rehab rumah yang meningkatkan kualitas hunian. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan mengenai pentingnya quality of government dalam menjamin distribusi sumber daya secara adil di tingkat lokal (Rothstein, 2024).

Praktik tata kelola di Ponggok juga memperlihatkan sinergi antaraktor. BUMDes tidak bekerja sendiri, melainkan berkolaborasi dengan PKK, kelompok sadar wisata (Pokdarwis), kelompok kerja (Pokja), serta perguruan tinggi seperti Universitas Diponegoro dan Universitas Gadjah Mada ini membentuk jaringan kolaboratif yang memperkuat kapasitas kelembagaan desa. Collaborative governance merupakan mekanisme penting untuk membangun legitimasi, mengurangi konflik, dan memperluas ruang partisipasi masyarakat (Ansell & Gash, 2008).

Namun, implementasi tata kelola juga menghadapi keterbatasan. Tantangan terbesar adalah memastikan agar Musdes tidak hanya menjadi formalitas yang dikendalikan oleh elit desa. Partisipasi yang bersifat seremonial berisiko melanggengkan ketidaksetaraan kekuasaan, sehingga masyarakat tetap pasif. Dalam konteks Ponggok, meski partisipasi warga cukup tinggi, masih ada kekhawatiran ketergantungan pada figur kepala desa yang karismatik.

Dengan demikian, pengalaman Ponggok menunjukkan bahwa tata kelola di tingkat desa dapat diwujudkan melalui kombinasi prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, responsivitas, dan keadilan. Keberhasilan Ponggok sejalan dengan kerangka good governance yang dikembangkan saat ini. Namun, untuk memastikan keberlanjutan, desa perlu memperkuat kelembagaan agar prinsip demokrasi tidak bergantung pada kepemimpinan individu, melainkan terinstitusionalisasi dalam sistem dan budaya desa.

2. Mekanisme Partisipasi Warga dalam Pengambilan Keputusan dan Distribusi Manfaat

Partisipasi warga merupakan salah satu prinsip fundamental dalam tata kelola. Hal ini menekankan keterlibatan masyarakat dalam setiap tahap pembangunan. Dalam konteks desa, keberhasilan tata kelola ditentukan oleh sejauh mana Musyawarah Desa (Musdes) menjadi ruang deliberasi yang memberikan warga kesempatan nyata untuk menentukan arah pembangunan.

Di Desa Ponggok, Musdes dilaksanakan secara rutin minimal tiga kali setahun. Musdes dihadiri oleh berbagai pihak, seperti Badan Permusyawaratan Desa (BPD), perangkat desa, tokoh masyarakat, kelompok RT/RW, hingga organisasi perempuan. Hal ini mencerminkan prinsip inklusivitas dalam tata kelola dan pentingnya deliberative democracy sebagai sarana memperluas ruang partisipasi publik (Scudder, 2023).

Musdes di Ponggok tidak hanya menjadi forum formalitas, melainkan memiliki bobot dalam pengambilan keputusan strategis. Narasumber menjelaskan bahwa keputusan penting seperti penunjukan direktur BUMDes, kerja sama dengan pihak ketiga hingga nominal investasi, serta perubahan struktur organisasi, selalu diputuskan dalam forum Musdes. Hal ini memperlihatkan praktik nyata dari collaborative governance sebagaimana dikemukakan Ansell dan Gash (2008), di mana keputusan publik dihasilkan melalui proses dialog dan konsensus.

Partisipasi warga juga berakar pada praktik pemetaan kebutuhan dan potensi desa. Pada tahun 2008, pemerintah desa bersama mahasiswa Universitas Gadjah Mada melakukan pemetaan masalah, termasuk mengidentifikasi bahwa 42% warga terjerat rentenir. Hasil pemetaan ini menjadi dasar pembentukan BUMDes Tirta Mandiri yang berfokus pada pengelolaan potensi lokal, seperti mata air dan usaha simpan pinjam. Hal ini menunjukkan peran penting data partisipatif sebagai landasan pengambilan kebijakan publik.

Selain pada tahap perencanaan, warga juga berpartisipasi dalam implementasi program ekonomi desa. Misalnya, UMKM Pawon yang awalnya dikelola secara individu

oleh warga kemudian diintegrasikan dalam kelembagaan PKK dan BUMDes. Dengan pengelolaan kolektif, harga produk menjadi seragam, pelayanan meningkat, dan keuntungan didistribusikan secara lebih adil. Praktik ini menekankan pada keterlibatan aktif warga dalam tindakan nyata.

Distribusi manfaat dari hasil usaha BUMDes juga melibatkan warga secara langsung. Tiket masuk Umbul Ponggok, misalnya, dijual dengan sistem bundling yang menyertakan produk UMKM lokal seperti snack buatan ibu-ibu rumah tangga. Inovasi ini tidak hanya menambah pendapatan bagi pelaku UMKM, tetapi juga memperkuat solidaritas sosial melalui kerja kolektif. Dari sudut pandang governance, langkah ini menunjukkan praktik keadilan distributif yang memastikan manfaat pembangunan tersebar luas (Rothstein, 2024).

Lebih lanjut, partisipasi warga di Ponggok memperlihatkan adanya mekanisme pemberdayaan yang berkelanjutan. Warga tidak hanya dilibatkan dalam pengambilan keputusan, tetapi juga diberikan kesempatan bekerja di unit usaha desa, seperti pengelolaan Umbul Ponggok, homestay, hingga koperasi simpan pinjam. Dengan begitu, partisipasi menjadi sarana peningkatan kapasitas ekonomi dan sosial masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa partisipasi yang bermakna adalah partisipasi yang memberi warga daya tawar nyata.

Partisipasi juga memperkuat ikatan sosial dan identitas komunitas. Melalui keterlibatan bersama dalam pengelolaan pariwisata, masyarakat Ponggok membangun kesadaran kolektif bahwa keberhasilan desa merupakan hasil kerja bersama, bukan hanya peran elit. Temuan ini mendukung pandangan tentang social capital, yaitu bagaimana kepercayaan, jaringan, dan norma sosial dapat meningkatkan kapasitas komunitas untuk bekerja sama (Carmen et al., 2022).

Dengan demikian, mekanisme partisipasi warga di Desa Ponggok membuktikan bahwa tata kelola tidak hanya dapat dijalankan di tingkat negara, tetapi juga dapat dioperasionalkan pada skala desa. Partisipasi yang inklusif, transparan, dan berbasis pemberdayaan menghasilkan distribusi manfaat yang lebih merata serta memperkuat kohesi sosial. Hal ini menegaskan relevansi teori tata kelola dan collaborative governance dalam memahami transformasi kelembagaan desa di negara berkembang.

3. Integrasi Keberlanjutan Sosial, Ekonomi, dan Kelembagaan di Desa Ponggok

Keberlanjutan menjadi salah satu isu sentral dalam tata kelola desa di negara berkembang. Pembangunan berkelanjutan adalah pembangunan yang memenuhi kebutuhan generasi sekarang tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang (Ruggerio, 2021). Di tingkat desa, keberlanjutan tidak hanya menyangkut aspek ekonomi, tetapi juga menyangkut keberlanjutan sosial, budaya, dan lingkungan. Hal ini menuntut desain kelembagaan yang mampu menjembatani kebutuhan jangka pendek dengan visi jangka panjang.

Desa Ponggok menunjukkan bagaimana prinsip keberlanjutan dapat diintegrasikan ke dalam sistem BUMDes. Sejak awal berdiri, BUMDes Tirta Mandiri tidak

hanya fokus pada profit, tetapi juga menetapkan porsi laba untuk pengembangan usaha (60%) dan kontribusi kepada Pendapatan Asli Desa (40%). Model distribusi seperti ini mencerminkan prinsip *economic sustainability*, yaitu memastikan keberlangsungan usaha tanpa mengorbankan manfaat langsung bagi masyarakat.

Dari sisi sosial, Ponggok mengembangkan program Satu Rumah Satu Sarjana yang membiayai pendidikan tinggi anak-anak desa dari laba BUMDes. Program ini memperlihatkan adanya perhatian pada *sustainability of human capital* yang menekankan pentingnya pembangunan kapasitas manusia. Dengan menyediakan akses pendidikan, desa menjamin keberlanjutan generasi muda dalam mengelola pembangunan di masa depan.

Selain itu, BUMDes juga mendukung pengembangan UMKM lokal melalui penyediaan modal, pelatihan, dan akses pasar. Salah satu inovasi nyata adalah pengelolaan UMKM Pawon, di mana produk makanan warga dipaketkan bersama tiket masuk wisata. Upaya ini tidak hanya meningkatkan pendapatan keluarga, tetapi juga mendorong kemandirian ekonomi desa. *Community-based tourism* yang melibatkan UMKM lokal mampu meningkatkan keberlanjutan ekonomi pedesaan (Pimid et al., 2023).

Aspek keberlanjutan lingkungan juga menjadi perhatian serius di Ponggok. Umbul Ponggok, sebagai sumber mata air utama dan objek wisata, dikelola dengan prinsip konservasi agar tidak mengalami degradasi kualitas. Upaya pelestarian dilakukan dengan melibatkan kelompok masyarakat seperti Pokdarwis dan Pokja dalam menjaga kebersihan, mengawasi penggunaan air, serta mengatur jumlah pengunjung. Temuan ini sejalan dengan pandangan yang menekankan pentingnya integrasi ekologi dalam pariwisata berbasis komunitas (Turčinović et al., 2025).

Keberlanjutan kelembagaan juga diwujudkan melalui praktik tata kelola BUMDes yang akuntabel. Transparansi dalam laporan keuangan, keterlibatan warga dalam Musdes, serta sistem rekrutmen direktur BUMDes secara terbuka menjadi modal penting untuk menjaga keberlangsungan organisasi. Kapasitas institusi yang adaptif dan responsif adalah kunci bagi pembangunan berkelanjutan, sebuah prinsip yang tampak jelas dalam pengalaman Ponggok (Bonvin & Zimmermann, 2024).

Integrasi ketiga aspek keberlanjutan tersebut memperkuat posisi Desa Ponggok sebagai model pembangunan desa modern. Keberhasilan ekonomi tidak dicapai dengan mengorbankan lingkungan atau nilai-nilai sosial, melainkan dengan menyeimbangkan kepentingan antar generasi. Pendekatan ini sejalan dengan kerangka *sustainable development* yang menuntut harmonisasi antara *people, planet, and prosperity* (Ruggerio, 2021).

Dalam perspektif tata kelola, integrasi keberlanjutan di Ponggok memperlihatkan bagaimana prinsip *good governance* dapat diterjemahkan dalam praktik. Transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan responsivitas tidak hanya memperkuat legitimasi pemerintah desa, tetapi juga memastikan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan demikian, Ponggok menjadi contoh konkret dari penerapan tata kelola yang selaras dengan tujuan pembangunan berkelanjutan.

Akhirnya, pengalaman Ponggok menegaskan bahwa pembangunan desa di negara berkembang membutuhkan pendekatan lintas dimensi. Desa tidak cukup hanya membangun infrastruktur fisik, tetapi juga harus memperhatikan pemberdayaan sosial, penguatan kelembagaan, serta pelestarian lingkungan. Integrasi ketiga aspek keberlanjutan ini menjadi fondasi penting bagi terciptanya desa yang mandiri, berdaya saing, dan resilien terhadap tantangan global.

4. Potensi Replikasi Model Ponggok bagi Negara Berkembang

Transformasi Desa Ponggok dari desa tertinggal menjadi desa wisata maju melalui BUMDes Tirta Mandiri telah menempatkannya sebagai rujukan nasional maupun internasional. Desa ini berhasil menunjukkan bahwa pengelolaan berbasis masyarakat, dengan dukungan kelembagaan yang kuat, dapat mengubah kondisi ekonomi dan sosial secara signifikan. Hal tersebut memberikan harapan bagi banyak desa di negara berkembang yang menghadapi masalah serupa, seperti keterbatasan sumber daya, rendahnya partisipasi warga, dan lemahnya akuntabilitas.

Model Ponggok menawarkan pendekatan tata kelola yang operasional. Musyawarah Desa sebagai forum deliberatif telah menjadi ruang representatif bagi warga untuk menyampaikan aspirasi, sekaligus menjadi mekanisme kontrol terhadap penggunaan dana desa dan laba BUMDes. Pendekatan ini selaras dengan konsep deliberative democracy yang menekankan pada komunikasi rasional dan partisipatif dalam membentuk keputusan publik yang sah (Scudder, 2023).

Dari sisi kelembagaan, Ponggok menunjukkan bagaimana BUMDes dapat berfungsi sebagai instrumen pembangunan yang demokratis. Keputusan strategis, seperti penunjukan direktur BUMDes atau alokasi laba, selalu diputuskan secara kolektif melalui forum Musdes. Keberhasilan institusi lokal bergantung pada adanya aturan bersama, transparansi, dan partisipasi warga (Bonvin & Zimmermann, 2024). Dengan demikian, BUMDes Tirta Mandiri dapat dianggap sebagai contoh penerapan teori institutional capacity dalam konteks desa.

Selain itu, Ponggok berhasil membangun kolaborasi multi-stakeholder dengan berbagai pihak. Dukungan dari perguruan tinggi seperti Universitas Gadjah Mada dan Universitas Diponegoro dalam bentuk penelitian, pendampingan, dan pelatihan memperkuat kapasitas kelembagaan desa. Model kolaboratif ini konsisten dengan konsep collaborative governance, di mana interaksi antaraktor dari pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta menghasilkan keputusan yang lebih inklusif dan berkelanjutan (Ansell & Gash, 2008).

Potensi replikasi model Ponggok di negara berkembang juga terletak pada keberhasilan integrasi aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. BUMDes tidak hanya berfokus pada keuntungan finansial, tetapi juga mendanai program sosial seperti Satu Rumah Satu Sarjana serta menjaga kelestarian sumber air Umbul Ponggok. Hal ini sejalan dengan kerangka sustainable development yang menekankan pentingnya keseimbangan antara people, planet, dan prosperity (Ruggerio, 2021).

Namun, tidak semua desa dapat meniru pola Ponggok secara langsung. Faktor kontekstual seperti kepemimpinan lokal, karakter masyarakat, serta ketersediaan sumber daya alam sangat menentukan keberhasilan replikasi. Tata kelola tidak dapat dipaksakan dengan model tunggal, melainkan harus menyesuaikan dengan kondisi sosial, politik, dan budaya lokal.

Selain kepemimpinan, modal sosial juga menjadi faktor penentu keberhasilan replikasi. Jaringan sosial, kepercayaan, dan norma gotong royong adalah fondasi utama keberhasilan partisipasi masyarakat (Carmen et al., 2022). Di Ponggok, kehadiran kelompok lokal seperti PKK dan Pokdarwis telah membuktikan bahwa modal sosial dapat menjadi katalisator penting bagi keberlanjutan tata kelola.

Dari perspektif internasional, model serupa dengan Ponggok juga dapat ditemukan pada praktik community-based tourism di beberapa negara berkembang. Pariwisata berbasis komunitas berhasil meningkatkan kesejahteraan lokal ketika masyarakat dilibatkan sebagai pengelola utama (Turčinović et al., 2025). Kesamaan ini menegaskan bahwa model Ponggok memiliki potensi untuk direplikasi dengan penyesuaian konteks.

Dengan demikian, model Ponggok dapat dipahami sebagai blueprint bagi desa-desa di negara berkembang yang ingin membangun tata kelola melalui pemberdayaan ekonomi lokal. Integrasi aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan yang berbasis partisipasi masyarakat menjadikan Ponggok contoh sukses yang dapat diadaptasi sesuai konteks lokal. Penelitian ini menegaskan pentingnya sinergi antara teori governance, collaborative governance, dan sustainable development dalam mendorong transformasi desa di negara berkembang.

Table 1. Perbandingan Teori dan Praktik Tata Kelola Desa Ponggok

Aspek	Studi Sebelumnya	Temuan Penelitian	Kontribusi Penelitian
Prinsip Tata Kelola dalam BUMDes Tirta Mandiri	Tata kelola di tingkat desa sering kali bersifat normatif dan kurang memiliki model operasional yang jelas (Basri et al., 2021)	Ponggok menginstitusionalisasi transparansi melalui laporan keuangan terbuka, akuntabilitas lewat Musyawarah Desa, serta keadilan dalam distribusi laba (40% PADes, 60% reinvestasi).	Memperluas teori tata kelola dengan menunjukkan penerapannya secara praktis dalam kelembagaan desa (BUMDes).
Partisipasi Warga dalam Pengambilan Keputusan dan Distribusi Manfaat	Partisipasi warga dalam pembangunan desa sering terbatas pada konsultasi formal, dengan mekanisme akuntabilitas dan distribusi manfaat yang lemah (Ulum & Dewi, 2021)	Ponggok melibatkan warga melalui Musyawarah Desa rutin, pemetaan masalah partisipatif, integrasi UMKM (misalnya Pawon), serta <i>bundling</i> tiket wisata dengan produk lokal.	Memberikan kontribusi pada teori partisipasi dengan menunjukkan bagaimana keterlibatan warga secara langsung membentuk keputusan desa dan memastikan distribusi manfaat yang adil.

Integrasi Keberlanjutan Sosial, Ekonomi, dan Kelembagaan	Model pembangunan pedesaan sering menekankan pada pertumbuhan ekonomi, sementara dimensi sosial dan kelembagaan terabaikan (Ricket et al., 2023)	Ponggok mereinvestasikan laba untuk pendidikan (Satu Rumah Satu Sarjana), melakukan diversifikasi usaha (11 unit), dan mengelola sumber daya alam melalui pengawasan berbasis komunitas.	Menyediakan model holistik yang mengintegrasikan keberlanjutan sosial, ekonomi, dan kelembagaan dalam tata kelola desa.
Potensi Replikasi Model Ponggok di Negara Berkembang	Pariwisata berbasis komunitas dan usaha desa sering sulit direplikasi karena keterbatasan konteks lokal (Turčinović et al., 2025)	Ponggok menunjukkan skalabilitas melalui tata kelola hibrida yang melibatkan warga, pemimpin lokal, serta mitra eksternal (universitas, korporasi).	Memperluas teori <i>collaborative governance</i> dan kapasitas institusi dengan menghadirkan Ponggok sebagai blueprint yang dapat diadaptasi di negara berkembang lain.

Sumber: diolah penulis, 2025

Pembahasan mengenai implementasi tata kelola di Desa Ponggok tidak terlepas dari konteks teoritis dan temuan empiris yang menyoroti bahwa tata kelola desa di negara berkembang kerap bersifat normatif, partisipasi warga cenderung simbolis, serta dimensi keberlanjutan sosial dan kelembagaan belum terintegrasi secara kuat. Desa Ponggok menjadi contoh menarik karena melalui BUMDes Tirta Mandiri mampu mengoperasionalkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan keberlanjutan. Lebih dari sekadar lembaga ekonomi, BUMDes berfungsi sebagai instrumen tata kelola yang mendorong keterlibatan warga dalam pengambilan keputusan sekaligus memastikan distribusi manfaat pembangunan. Dengan demikian, temuan di Ponggok memberikan kontribusi empiris yang memperkuat teori *democratic governance* dan *collaborative governance* dalam konteks pedesaan negara berkembang

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa praktik tata kelola di Desa Ponggok melalui BUMDes Tirta Mandiri telah berhasil mengoperasionalkan prinsip transparansi, akuntabilitas, partisipasi warga, serta keberlanjutan sosial, ekonomi, dan kelembagaan. Transformasi Ponggok dari desa miskin menjadi desa wisata unggulan menunjukkan bahwa penguatan kelembagaan lokal mampu menjadi kunci dalam mengatasi keterbatasan struktural yang selama ini membelenggu banyak desa di negara berkembang. Musyawarah Desa sebagai forum deliberatif berfungsi bukan hanya sebagai wadah formal, melainkan sebagai mekanisme substantif dalam pengambilan keputusan, distribusi manfaat, serta pengawasan terhadap jalannya pembangunan. Keberhasilan ini membuktikan bahwa desa dapat menjadi arena penting bagi demokrasi yang partisipatif dan responsif, sekaligus lokomotif pembangunan berbasis komunitas.

Meskipun demikian, pengalaman Ponggok juga mengungkap sejumlah tantangan. Keberlanjutan tata kelola masih menghadapi risiko dominasi elit lokal dan

ketergantungan pada kepemimpinan karismatik. Selain itu, pertumbuhan sektor pariwisata berpotensi menimbulkan tekanan lingkungan apabila tidak diimbangi dengan regulasi dan pengawasan yang ketat. Tantangan-tantangan ini memperlihatkan bahwa tata kelola tidak boleh hanya bergantung pada figur pemimpin, melainkan harus diinstitusionalisasikan dalam norma, aturan, dan budaya kelembagaan desa.

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan beberapa hal. Pertama, desa-desa lain di Indonesia maupun negara berkembang perlu mengadaptasi model Ponggok dengan menyesuaikan pada kondisi sosial, budaya, dan sumber daya lokal masing-masing. Kedua, kapasitas kelembagaan desa harus diperkuat melalui transparansi informasi, mekanisme akuntabilitas yang jelas, dan pelibatan masyarakat dalam setiap tahap pembangunan. Ketiga, dukungan dari aktor eksternal, seperti perguruan tinggi dan sektor swasta, penting dipertahankan melalui kerangka collaborative governance yang memastikan kemitraan berjalan tanpa mengurangi kontrol komunitas. Keempat, keberlanjutan sosial, ekonomi, dan lingkungan harus terus dijaga dengan strategi diversifikasi usaha, program pemberdayaan pendidikan, serta konservasi sumber daya alam. Dengan demikian, Desa Ponggok tidak hanya menjadi contoh sukses pembangunan desa di Indonesia, tetapi juga menawarkan blueprint yang dapat direplikasi bagi negara berkembang lain. Pengalaman ini memperkaya literatur akademik tentang governance dan collaborative governance, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan pembangunan desa yang lebih partisipatif, inklusif, dan berkelanjutan. Ke depan, model ini dapat menjadi inspirasi dalam memperkuat peran desa sebagai pusat inovasi sosial dan demokrasi lokal yang berdaya saing di era global.

Daftar Pustaka

- Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Revista» Administratie Si Management Public «(RAMP)*, 36, 149–164.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Basri, Y. M., Findayani, T. I., & Zarefar, A. (2021). Implementation of good governance to improve the performance of village governments. *Jurnal Akuntansi*, 11(2), 123–136.
- Bonvin, J.-M., & Zimmermann, B. (2024). Capability to Aspire and Transformative Institutions: An Introduction. In *Journal of Human Development and Capabilities* (Vol. 25, Issue 4, pp. 509–517). Taylor & Francis.
- Budi, P. A. W., Hariani, D., & Herawati, A. R. (2022). Manajemen Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Upaya Memulihkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Era New Normal (Studi Kasus BUMDes Tirta Mandiri Desa Ponggok Kecamatan Polanharjo Kabupaten Klaten). *Journal of Public Policy and Management Review*, 11(2), 380–394.

- Carmen, E., Fazey, I., Ross, H., Bedinger, M., Smith, F. M., Prager, K., McClymont, K., & Morrison, D. (2022). Building community resilience in a context of climate change: The role of social capital. *Ambio*, 51(6), 1371–1387.
- Chan, J. K. L., Marzuki, K. M., & Mohtar, T. M. (2021). Local community participation and responsible tourism practices in ecotourism destination: A case of lower Kinabatangan, Sabah. *Sustainability*, 13(23), 13302.
- Congleton, R. D. (2020). Ethics and good governance. *Public Choice*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s11127-020-00824-3>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Dwiyanto, A. (2022). *Teori Administrasi Publik dan Penerapannya di Indonesia*. Ugm Press.
- Hancock, D. R., Algozzine, B., & Lim, J. H. (2021). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*.
- Handayani, E., Garad, A., Suyadi, A., & Tubastuvi, N. (2023). Increasing the performance of village services with good governance and participation. *World Development Sustainability*, 3, 100089.
- Handraini, H., Frinaldi, A., Magriasti, L., & Naldi, H. (2024). Konsep desentralisasi dan otonomi daerah dalam meningkatkan kinerja pemerintahan desa di Indonesia. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 11(2), 601–608.
- Janati, N. (2021). Analisis Alokasi Dana Desa (ADD) Terhadap Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat Provinsi Riau. *Jurnal Khazanah Ulum Ekonomi Syariah (JKUES)*, 5(1), 44–49.
- Osorio-Sanabria, M. A., & Barreto-Granada, P. L. (2022). Public Transparency: Analysis of Its Evolution and Contribution to the Development of Open Governments. *Innovar*, 32(83), 17–34.
- Pimid, M., Marzuki, A., Scian, J., & Krishnan, K. T. (2023). Rural development: Motivational factors impacting community support for rural tourism. *Planning Malaysia*, 21.
- Pribadi, U., & Iqbal, M. (2022). Pivotal Issues of democratic governance: a literature review. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 25(3), 255–276.
- Ricket, A. L., Jolley, G. J., Knutsen, F. B., & Davis, S. C. (2023). Rural sustainable prosperity: Social enterprise ecosystems as a framework for sustainable rural development. *Sustainability*, 15(14), 11339.
- Rothstein, B. (2024). *The quality of government: Corruption, social trust, and inequality in international perspective*. University of Chicago Press.
- Ruggerio, C. A. (2021). Sustainability and sustainable development: A review of principles and definitions. *Science of the Total Environment*, 786, 147481.

- Scudder, M. F. (2023). Deliberative democracy, more than deliberation. *Political Studies*, 71(1), 238–255.
- Turčinović, M., Vujko, A., & Stanišić, N. (2025). Community-led sustainable tourism in rural areas: Enhancing wine tourism destination competitiveness and local empowerment. *Sustainability*, 17(7), 2878.
- Ulum, S., & Dewi, S. A. (2021). Partisipasi Masyarakat Dalam Pengembangan Desa Wisata Gamplong. *Jurnal Manajemen Publik Dan Kebijakan Publik*, 3(1), 14–24.
- Zakia, R., Angginova, D., Rosyadah, A., Yulaikha, S., Maya, D., & Nihayah, R. H. Y. (2023). Dampak Desa Wisata Terhadap Kesejahteraan Masyarakat Studi Kasus: Ponggok Klaten Jawa Tengah. *BOOK CHAPTER*, 140.