

BAB IV

PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa Kapasitas BUMDes Tirta Mandiri dalam pengelolaan desa wisata ponggok terbukti memiliki kapasitas organisasional yang kuat dalam mengelola Desa Wisata Ponggok. Hal ini tercermin dari keberhasilannya dalam mentransformasikan diri dari pengelola satu unit wisata menjadi entitas bisnis multidimensional yang menaungi sebelas unit usaha, sekaligus mencapai kemandirian finansial sejak tahun 2014. Kapasitas tersebut dianalisis melalui empat dimensi utama berdasarkan kerangka Teori Horton (2003), yaitu infrastruktur, teknologi, dan sumber daya keuangan; jejaring dan kerja sama; manajemen program dan proses; serta kepemimpinan strategis.

Dari sisi infrastruktur, teknologi, dan pengelolaan keuangan, BUMDes Tirta Mandiri menunjukkan kapasitas yang cukup baik, ditandai dengan pemanfaatan platform digital secara aktif melalui media sosial dan website untuk promosi wisata. Inovasi yang paling menonjol adalah program Ponggok Kreatif (PONGKREA) yang secara sinergis memadukan program beasiswa desa dengan kebutuhan pemasaran digital berbasis pelibatan mahasiswa lokal sebagai agen promosi. Kemandirian keuangan yang telah terbentuk sejak 2014 pun mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya

secara mandiri tanpa bergantung pada dana desa. Di sisi jejaring dan kerja sama, BUMDes membangun kemitraan strategis yang luas dengan berbagai perguruan tinggi ternama seperti Universitas Gadjah Mada, Universitas Diponegoro, Universitas Sebelas Maret, dan STAN, serta menjalin kerja sama melalui skema Corporate Social Responsibility (CSR) bersama sektor swasta. 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.

Dari aspek manajemen program dan proses, sistem pelaporan berjenjang secara mingguan dan evaluasi rencana kerja berkala telah berjalan efektif sebagai mekanisme peringatan dini (early warning system) dalam mendeteksi permasalahan operasional secara tepat waktu. Revitalisasi kelembagaan pada tahun 2020 melalui audit organisasi menyeluruh dan pembaruan AD/ART sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 juga terbukti memperkuat profesionalisme organisasi secara substansial. Sementara itu, dari dimensi kepemimpinan strategis, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada data dan terbuka terhadap masukan ahli eksternal menjadi kunci keberhasilan dalam mendorong inovasi bertahap. Keberhasilan BUMDes ini bukan semata-mata hasil dari kepemimpinan individual, melainkan merupakan manifestasi nyata dari pemanfaatan modal sosial kolektif seluruh elemen desa. Penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah hambatan struktural dan operasional yang menjadi tantangan serius bagi keberlanjutan kapasitas BUMDes Tirta Mandiri. Lemahnya mekanisme koordinasi lintas unit

usaha berpotensi menimbulkan ego sektoral, sementara belum optimalnya transparansi laporan keuangan kepada masyarakat desa memunculkan tuntutan publik yang perlu segera ditindaklanjuti. Keterbatasan akses permodalan dari lembaga keuangan formal akibat ambiguitas status badan hukum BUMDes, tingginya biaya pemeliharaan fasilitas fisik, rendahnya ownership culture di kalangan karyawan, meningkatnya tekanan persaingan dari destinasi wisata sejenis di sekitar desa, serta stagnasi pembangunan wahana baru pasca-pandemi COVID-19 sejak tahun 2020 merupakan tantangan yang secara kumulatif dapat menghambat laju perkembangan kapasitas organisasi BUMDes ke depan apabila tidak segera ditangani secara sistematis.

Dapat disimpulkan bahwa Dampak Kapasitas organisasi BUMDes Tirta Mandiri yang terus berkembang memberikan dampak yang nyata dan terukur, baik terhadap ekspansi usaha maupun peningkatan pendapatan lembaga secara keseluruhan. Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa terdapat hubungan yang erat dan bersifat kausal antara peningkatan kapasitas organisasional dengan kemampuan lembaga dalam melakukan diversifikasi dan pengembangan unit usaha baru. Dari aspek ekspansi usaha, peningkatan kapasitas manajemen dan sumber daya manusia terbukti menjadi prasyarat utama yang memungkinkan BUMDes Tirta Mandiri berkembang dari pengelola tunggal Umbul Ponggok menjadi entitas bisnis multidimensional yang menaungi sebelas unit usaha, meliputi homestay, kuliner, jasa fotografi, penyelenggaraan event wisata, serta pengelolaan umbul-umbul lainnya. Diversifikasi usaha ini bukan sekadar respons terhadap peluang pasar yang

tersedia, melainkan juga mencerminkan kesiapan organisasi dalam mengelola kompleksitas operasional yang lebih tinggi. Melalui strategi diversifikasi tersebut, BUMDes Tirta Mandiri berhasil menciptakan multiple revenue streams yang secara signifikan memperkuat ketahanan finansial lembaga, terutama dalam menghadapi tekanan eksternal seperti pandemi COVID-19 yang memberikan dampak berat terhadap sektor pariwisata secara nasional.

Dari aspek peningkatan pendapatan, dampak kapasitas organisasi yang dikembangkan BUMDes Tirta Mandiri tercermin secara sangat signifikan dalam pertumbuhan pendapatan yang dicapai. Pendapatan dari pengelolaan Umbul Ponggok mengalami lonjakan yang drastis, yakni dari hanya sebesar Rp17.000.000,00 per tahun sebelum pengelolaan profesional diterapkan, menjadi lebih dari Rp1.000.000.000,00 per tahun pasca pengembangan kapasitas dilakukan. Puncak capaian pendapatan terjadi pada tahun 2017, di mana total pendapatan BUMDes Tirta Mandiri mencapai Rp12.000.000.000,00 yang ditopang oleh 355.078 kunjungan wisatawan. Meskipun terjadi penurunan kunjungan yang signifikan akibat pandemi COVID-19, dengan jumlah pengunjung turun drastis hingga hanya 27.127 orang pada tahun 2020, BUMDes menunjukkan ketahanan organisasional yang kuat dengan tren pemulihan yang konsisten, hingga kembali melampaui angka 100.000 kunjungan pada tahun 2022.

Namun demikian, dampak positif kapasitas organisasi terhadap ekspansi dan pendapatan tersebut belum sepenuhnya merata dirasakan oleh

seluruh pemangku kepentingan. Terdapat ketegangan yang nyata antara pertumbuhan bisnis BUMDes dengan kemandirian wirausaha masyarakat lokal, di mana sebagian pelaku usaha justru merasakan penyempitan ruang gerak ekonomi mereka akibat konsolidasi pengelolaan oleh BUMDes. Kondisi ini mengindikasikan bahwa BUMDes Tirta Mandiri, meskipun berhasil sebagai entitas bisnis, masih perlu memperkuat perannya sebagai agen pemberdayaan ekonomi masyarakat dalam pengertian yang lebih holistik dan partisipatif, sebagaimana diamanatkan oleh tujuan pendirian BUMDes dalam kerangka regulasi yang berlaku. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pencapaian dan keberhasilan yang diraih oleh BUMDes Tirta Mandiri dalam mengelola Desa Wisata Ponggok pada dasarnya merupakan manifestasi nyata dari modal sosial kolektif seluruh elemen desa, dan bukan semata-mata hasil dari kepemimpinan individual. Oleh karena itu, demi menjaga daya saing dan keberlanjutan Desa Wisata Ponggok di masa mendatang, diperlukan upaya penguatan transparansi keuangan kepada publik, reorientasi model pemberdayaan UMKM yang lebih inklusif dan partisipatif, peningkatan koordinasi dan sinergi antarunit usaha, serta inovasi produk pariwisata yang berkelanjutan.

4.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis terhadap berbagai hambatan struktural dan operasional yang dihadapi oleh BUMDes Tirta Mandiri dalam mengelola Desa Wisata Ponggok, diperlukan langkah-langkah strategis yang konkret untuk

menjaga keberlanjutan organisasi. Hambatan seperti kurangnya transparansi internal, ego sektoral antarunit usaha, benturan kepentingan dengan pelaku ekonomi lokal, hingga penurunan produktivitas fasilitas pasca-pandemi menuntut adanya perbaikan tata kelola yang terarah. Saran-saran ini disusun untuk memberikan solusi praktis bagi manajemen agar mampu mempertahankan daya saing di tengah ketatnya kompetisi pariwisata pariwisata daerah.

Berikut adalah 4 saran utama yang ditujukan kepada pihak manajemen BUMDes Tirta Mandiri:

1. Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Kinerja Keuangan kepada Publik

BUMDes Tirta Mandiri harus segera membenahi sistem pelaporan keuangan dengan membuka akses informasi performa finansial secara berkala kepada masyarakat desa. Langkah ini krusial untuk mengatasi isu belum optimalnya transparansi yang selama ini terjadi, sekaligus untuk membangun kembali kepercayaan masyarakat desa sebagai pemegang modal sosial tertinggi dalam ekosistem desa wisata.

2. Membangun Sistem Koordinasi Terpadu untuk Menghapus Ego Sektoral Antarunit

Manajemen pusat BUMDes perlu merancang mekanisme komunikasi dan pengawasan formal yang mengintegrasikan seluruh unit usaha yang ada. Melalui penguatan koordinasi lintas sektor ini, kelemahan berupa ego sektoral dan berjalan sendirinya masing-masing unit usaha dapat

dieliminasi, sehingga sebelas unit usaha yang dikelola mampu bergerak sinergis dalam menghadapi tekanan kompetisi dari destinasi wisata sekitar.

3. Menerapkan Reorientasi Model Pemberdayaan UMKM yang Inklusif dan Partisipatif

Untuk meredam ketegangan antara orientasi profit bisnis BUMDes dengan pemenuhan hak wirausaha lokal, manajemen harus mengubah pendekatan kemitraannya menjadi lebih partisipatif. BUMDes Tirta Mandiri perlu memposisikan pelaku usaha lokal bukan sebagai pesaing, melainkan sebagai mitra strategis yang difasilitasi perkembangannya, sehingga kemandirian ekonomi masyarakat dapat berjalan selaras dengan pertumbuhan badan usaha.

4. Menumbuhkan Budaya Rasa Memiliki (Ownership Culture) Karyawan dan Inovasi Produk Wisata

Pihak pengelola perlu mengadakan program pelatihan dan internalisasi nilai organisasi guna menumbuhkan kesadaran merawat aset di kalangan karyawan demi menekan tingginya biaya pemeliharaan fasilitas fisik. Bersamaan dengan hal tersebut, manajemen harus segera memecah stagnasi pembangunan pasca-pandemi dengan melakukan inovasi dan diversifikasi wahana pariwisata yang berkelanjutan agar tidak kalah saing dengan kompetitor.