

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pelaksanaan otonomi daerah telah mengantarkan Indonesia pada era keterbukaan yang ditandai dengan partisipasi masyarakat yang lebih luas. Otonomi daerah meminimalisir beban pemerintah pusat dan provinsi, memberikan peluang bagi daerah untuk merumuskan tujuan kebijakan yang lebih strategis yang lebih efektif untuk mencapai tujuan pembangunan. Desentralisasi dan otonomi daerah dapat meningkatkan pemberdayaan masyarakat dengan meningkatkan kesadaran dan kematangan ekonomi serta politik, sehingga bisa mencapai tujuan pembangunan nasional dan daerah sesuai arahan pemerintah (Amanda, 2015).

Sebagai upaya pemerataan pembangunan ekonomi pemerintah desa perlu ikut andil dalam program pemerdayaan salah satunya ialah pengembangan basis ekonomi masyarakat, pemerintah pusat telah memberikan hak otonomi kepada desa sebagai unit pemerintah terkecil yang ada di desa untuk mengurus dan mengatur rumah tangganya sendiri. Untuk memastikan pertumbuhan ekonomi yang sehat, desa perlu diberdayakan untuk merencanakan pembangunan ekonomi mereka sendiri dengan melibatkan aparat desa dan masyarakat setempat secara aktif. Ini memungkinkan masyarakat untuk menggali potensi di desa mereka dan mengelolanya secara optimal, salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh desa adalah membangun Badan Usaha Milik Desa atau dikenal dengan BUMDes (Rahma *et al.*, 2022).

Perwujutan dari implementasi pelimpahan kekuasaan ini dituangkan dalam satu aturan yaitu Undang-undang Nomor 22 tahun 1999. Sejak disahkan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 yang kemudian direvisi menjadi UU No 32 Tahun 2004 dan UU No 23 Tahun 2014 tentang pemerintah daerah, menandai adanya prinsip Otonomi daerah di Indonesia, UU No 23 Tahun 2014 menggunakan prinsip seluas-luasnya, nyata dan bertanggung jawab. Prinsip Otonomi Daerah ini yang memberikan kewenangan kepada pemerintah daerah dalam menjalankan pemerintahan dan mengelolah keuangan daerah dan memberikan ruang kepada masyarakat untuk ikut berpartisipasi dalam

pembuatan serta pengambilan kebijakan strategis, Untuk itu Undang-undang tersebut mendelegasikan bahwa pemerintah desa disarankan untuk membentuk BUMDes yang bertugas memenuhi kebutuhan lokal, mengelola perekonomian desa, serta mengeksplorasi potensi desa. Inisiatif ini adalah langkah dari pemerintah pusat dalam rangka mendorong peningkatan peran aktif desa untuk mengembangkan ekonomi lokal, sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 6 Tahun 2014 tentang Desa. Aturan Tentang Pedoman Pendirian dan Pengelolaan BUMDes sebagaimana termuat pada Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2015, menerangkan bahwasanya BUMDes yaitu suatu badan usaha dimana mayoritas kepemilikan modalnya dikuasai desa, dikelola lewat kontribusi kekayaan desa secara langsung, dengan tujuan mendorong kesejahteraan masyarakat desa seoptimal mungkin (Leniwati and Aisyah, 2021).

Menurut Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014 (UU Desa) beserta peraturan pelaksanaannya telah mengamanatkan pemerintah desa agar menjadi independen dalam mengelola berbagai ketersediaan sumber daya alam dan mengorganisir pemerintahan, yang mencakup dalam hal merancang pembangunan desa serta mengelola sumber daya serta aset yang dimiliki oleh desa. Desa berkewajiban untuk mengembangkan potensi sumber daya manusia dan infrastruktur fisik serta perkembangan ekonomi melalui BUMDes guna mengoptimalkan Pendapatan Asli Desa (Undang-undang, 2014).

Saat ini, sebagian besar pemerintah desa di Indonesia menyambut tentang berlakunya undang-undang nomor 6 tahun 2014 tentang desa. Pasalnya Undang-undang tersebut menempatkan pemerintah desa sebagai subyek pembangunan desa memiliki kewenangan yang luas dalam mengatur pemerintahan desa sesuai potensi masing-masing. Penataan desa bertujuan mewujudkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan desa, mempercepat peningkatan kualitas pelayanan publik, meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan desa dan meningkatkan daya saing desa. Corporate Governance merupakan konsep yang diajukan demi peningkatan kinerja perusahaan melalui supervise atau monitoring kinerja manajemen dan menjamin akuntabilitas manajemen terhadap stakeholder dengan mendasarkan pada kerangka peraturan (Prawitno *et al.*, 2019).

Menurut Undang-undang Desa, yang dimaksud Dana Desa merupakan alokasi dana dari APBN yang disalurkan kepada desa oleh pemerintah daerah setempat yang kemudian digunakan untuk mendukung berbagai keperluan seperti biaya operasional pemerintahan, proyek pembangunan, pengembangan, pemberdayaan, serta pembinaan masyarakat. Dana Desa difokuskan dalam rangka mendukung pengembangan masyarakat melalui peningkatan sumber daya desa dengan mempertimbangkan situasi dan potensi desa serta mencapai rencana kerja desa dan tujuan jangka menengah setiap tahunnya.

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa RPJM Des, PDTT Nomor 21 Tahun 2020, RPJM Desa singkatan dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa. Dalam permendes tersebut juga dijelaskan definisinya. RPJM Desa adalah dokumen perencanaan kegiatan pembangunan desa untuk jangka waktu 6 tahun. Berbeda dengan RKP Desa yang periodenya hanya untuk 1 tahun. Sebab, RKP Desa merupakan dokumen yang berisi rincian dari RPJM Desa. RPJM Desa memuat perencanaan pembangunan desa untuk 8 tahun ke depan. Periode tersebut serupa dengan masa jabatan Kepala Desa yang juga 8 tahun lamanya. RPJM Desa ini harus ditetapkan maksimal 3 bulan setelah tanggal pelantikan Kepala Desa.

Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Nomor 8 Tahun 2022, Dana Desa tahun 2023 digunakan pada beberapa prioritas dan diatur dengan fokus pada pembaharuan perekonomian nasional, prioritas nasional, dan upaya mitigasi serta penanganan bencana guna meningkatkan pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) di tingkat desa. Oleh sebab tersebut untuk percepatan pemulihan ekonomi pemerintah desa diminta aktif dalam mengembangkan roda perekonomian masyarakat guna mencapai kesejahteraan masyarakat, dengan program pemerdayaan salah satunya ialah pengembangan basis ekonomi masyarakat dan peningkatan kapasitas pengelolaan BUMDes. Diharapkan dengan adanya BUMDes pertumbuhan ekonomi desa dapat berjalan merata dan dapat peningkatan Pendapatan Asli Desa. BUMDes yaitu entitas legal yang dibentuk desa ataupun bisa dengan bersama desa lainnya dengan tujuan memanfaatkan

aset, mengelola usaha, dan meningkatkan investasi untuk kepentingan kesejahteraan masyarakat sebesar-besarnya (Undang-undang, 2022).

Di Indonesia terdapat 2.188 BUMDes yang tidak aktif dan 1.670 BUMDes aktif tetapi belum memberikan andil pada pendapatan desa, oleh sebab tersebut presiden meminta kepada pemerintah desa untuk memperhatikan Lembaga perekonomian desa guna mengoptimalkan Pendapatan Asli Desa (PADes). Banyak faktor penghambat terbentuknya Lembaga BUMDes, yaitu kurangnya pengetahuan aparatur desa, skala ekonomi yang kecil, terbatasnya akses pasar, birokrasi perijinan yang rumit, serta kurangnya sinergi antara masyarakat dan kelompok, sulitnya mendapatkan modal, rendahnya kualifikasi dan komitmen sumber daya manusia, sistem yang belum matang, serta masalah akuntabilitas public dan pertanggungjawaban, serta resiko dampak lingkungan. Permasalahan yang cukup kompleks tersebut yang mengakibatkan BUMDes yang ada di Desa Indonesia masih sulit untuk berkembang oleh karna di perlukan kerja sama antar pemerintah desa dan masyarakat agar dapat menciptakan suatu bidang usaha yang nantinya akan berdampak terhadap kesejahteraan masyarakat dan mampu menambah Pendapatan Asli Desa (PAD) (Anggarani and Puspitosarie, 2020).

Salah satu inisiatif untuk meningkatkan penerimaan daerah bisa dilakukan dengan memaksimalkan potensi pariwisata yang ada. Diharapkan bahwa dengan mengoptimalkan dan mendayagunakan sumber daya dan potensi pariwisata daerah, program ini akan membantu meningkatkan pendapatan asli daerah dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi. Pengembangan sektor pariwisata melibatkan berbagai aspek seperti ekonomi, politik, dan budaya. Ini sesuai UU No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata yaitu ditujukan dalam rangka mendorong peningkatan pendapatan nasional, memperluas peluang usaha serta lapangan kerja, mendorong pembangunan daerah, mempromosikan destinasi dan daya tarik pariwisata, dan menginspirasi patriotisme dan mempererat hubungan antar bangsa (Arif Wahyuni Isnaini, 2014).

Tabel 1.1 Potensi Sumberdaya Alam & Lingkungan

No	Nama Objek Wisata dan Pasar	Pengelola	Lokasi
1.	Pasar buah dan oleh-oleh PT. Selecta	PT. Selecta	Gondang
2.	Pasar wisata Coban Talun		Wonorejo
3.	Taman Rekreasi Selecta	PT. Selecta	Gondang
4.	Kawasan wisata Coban Talun	Perhutani	Wonorejo
5.	Petik Apel KTMA	KTMA	Gondang
6.	Petik Apel Mitra	Sufia	Gondang
7.	Petik Apel Agro Apel	Iman Muhtaron	Gondang
8.	Petik Apel Green Garden	Nanang Supriadi	Gondang
9.	Petik Apel Green Garden	A. Mustofa	Gerdu
10.	Petik Apel Mandiri	Endik	Gerdu

Sumber: Profil Desa Tulungrejo

Tabel 1.2 Potensi Sumberdaya Modal Aset Desa

No	Nama Barang	Luas (m ²)	Penggunaan	Asal-Usul
1.	Tanah Darat	190	Kolam Desa	Tanah Desa
2.	Tanah Darat	12.598	Lapangan Olah Raga	Tanah Bengkulu
3.	Tanah Darat	16	Kios Desa	Tanah Desa
4.	Tanah Darat	1.700	TPQ dan Lapangan	Tanah Bengkulu
5.	Tanah Darat	1.025	Tegalan	Tanah Bengkulu
6.	Tanah Darat	77.666	Bondo Desa	Tanah Bengkulu
7.	Tanah Darat	400	Pura Indrajaya	wakaf
8.	Tanah Darat	10.830	Lapangan Olah Raga	Tanah Bengkulu

Sumber: Profil Desa Tulungrejo

Desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu merupakan salah satu desa yang mendapatkan pendanaan dari APBN. Alokasi dana ini ditujukan dalam rangka memperbaiki kualitas sumber daya manusia dan alam untuk mengoptimalkan potensi desa, dengan demikian tercapailah pemerataan dan kesejahteraan. Desa Tulungrejo adalah desa yang secara geografis dikelilingi oleh gunung-gunung, mayoritas penduduknya berprofesi sebagai petani serta memiliki banyak potensi alam dan perkebunan, kebun apel yang berada di Desa Tulungrejo total 900Ha dengan demikian berpeluang besar bagi pemilik lahan untuk mengelola tanahnya sehingga bisa dijadikan tempat wisata. Karena letaknya yang strategis, Desa Tulungrejo dianggap sebagai desa yang mandiri dan perlu mempertahankan pencapaiannya serta mengoptimalkan potensinya untuk meningkatkan pembangunan ekonomi lokal. Salah satu langkah yang bisa diambil untuk memperkuat potensi Desa Tulungrejo adalah dengan penciptaan BUMDes. Di Desa Wisata Tulungrejo, wisatawan tidak hanya berwisata petik apel saja, di sana juga terdapat taman selecta dengan pemandangan yang di penuh kebun bunga serta terdapat pemandian. Dengan adanya potensi wisata itu pastinya akan meningkatkan laba dan pendapatan asli desa yang mana bila ada peningkatan itu artinya kemandirian ekonomi di Desa Tulungrejo berhasil meningkat. Seperti yang dikatakan Bapak Suliono selaku Kepala Desa Tulungrejo berikut ini:

“BUMDes Mulyorejo dalam menjalankan aktivitas ekonomi di desa yang berperan sebagai lembaga komersial dan sosial dalam operasionalisasinya ditunjang dengan moneter desa dalam hal ini yaitu Dana Desa yang mana keluar setiap satu tahun sekali selain itu BUMDes Mulyorejo mendapatkan suntikan dana dari penghasilan tiket di setiap unit desa wisata yang ada di Desa Tulungrejo.” (Wawancara pada 25 Maret 2024)

Sebagai tempat rekreasi yang mempunyai udara segar, strategis secara geografis, dan sangat tersokong oleh alam, taman selecta berubah menjadi rekomendasi tempat rehat bagi kalangan muda bahkan orang tua untuk sejenak melepaskan segala beban kehidupan. Selain menyajikan pemandangan yang indah taman selecta juga terkenal sebagai wisata kuliner yang menyajikan banyak makanan dengan harga murah. Di dalamnya terdapat wahana dan taman bunga yang dapat memanjakan mata wisatawan yang berkunjung. Hal tersebut

yang menjadi daya tarik tersendiri yang dimiliki wisata ini. Dengan hal ini, bisa dijadikan estimasi liburan sederhana yang tidak terlalu menguras kantong. Itulah potensi yang dimiliki Desa Tulungrejo yang dikelola dengan baik sehingga mampu memberikan peluang positif bagi desa dan warganya.

Terdapat banyak permasalahan yang menyebabkan Pendapatan Asli Desa (PADes) belum dapat digali secara keseluruhan. Salah satu problem utamanya adalah kurangnya kemampuan desa dalam mengoptimalkan potensi pariwisata yang ada di wilayahnya, meskipun sudah diberikan kebebasan dalam pengelolaannya. Kondisi pariwisata di Desa Tulungrejo terbagi menjadi dua, yaitu tempat-tempat wisata yang telah berkembang dan tempat-tempat wisata yang belum berkembang. Terdapat beberapa tempat wisata yang dikelola langsung oleh BUMDes dan ada beberapa wisata yang dikelola oleh pihak ketiga, walaupun Desa Tulungrejo dikenal sebagai desa wisata tapi tidak semua wisata yang ada di Desa Tulungrejo dikelola langsung oleh BUMDes, BUMDes hanya mengelolah lahan parkir dan mendapatkan beberapa persen dari hasil penjualan tiket. Seperti yang dikatakan oleh Ibu Tisa selaku sekretaris BUMDes Mulyorejo:

“Dari data wawancara bersama Sekretaris BUMDes Mulyorejo, Desa Tulungrejo dikenal sebagai desa wisata akan tetapi tidak semua aset dan potensi wisata di kelolah oleh BUMDes ada beberapa wisata yang di kelolah oleh pihak ketiga contohnya taman Selecta dan Coban Talun akan tetapi BUMDes Mulyorejo mendapatkan Laba dari penghasilan lahan parkir dan pembagian hasil tiket yang mana digunakan untuk meningkatkan PADes.” (Wawancara pada 25 Maret 2024)

Dengan dikeluarkannya peraturan Walikota Batu No. 43 Tahun 2021 Desa tentang Kepengurusan BUMDes tertanggal 31 Juni 2021, maka diciptakanlah BUMDes Tulungrejo Kecamatan Bumiaji Kota Batu dan dinamakan BUMDes Mulyorejo. BUMDes Mulyorejo mengelola tiga bidang usaha yaitu Unit Pariwisata yang mana membawahi beberapa objek wisata serta fasilitas yang menunjang kegiatan wisata yang ada di Desa Tulungrejo, kemudian Unit Perdagangan dengan kegiatan perdagangan bahan pokok untuk melayani warga masyarakat yang akan menyelenggarakan hajatan, dan Unit Kerja sama sebagai mitra BRI dan Mandiri yang melayani pembukaan tabungan registrasi uang

elektronik, setoran tunai, pembayaran listrik, pembelian token listrik dan pulsa, tiket, telepon, BPJS, serta sebagainya. Upaya pariwisata yaitu mengelola tempat wisata Rest Area yang sepenuhnya diawasi oleh BUMDes Mulyorejo sebagai sumber PADes. Sumber pendapatan yang didapat dari wisata kuliner ini berupa uang sewa tempat dan lahan dari pedagang.

Pendapatan Asli Desa (PADes) mencerminkan potensi keuangan desa yang secara umum bergantung pada pengumpulan pajak dan retribusi oleh pemerintah desa. Desa memiliki kesempatan untuk memanfaatkan potensi alamnya dalam bentuk objek wisata untuk meningkatkan PADes melalui sektor retribusi. Maka dari hal tersebut, penting mengembangkan objek wisata agar dapat menggugah wisatawan untuk berkunjung dan menyumbangkan pendapatan kepada desa yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembangunan desa. Perkembangan sektor pariwisata perlu dipastikan berlangsung dengan aman, memberikan kenyamanan kepada pengunjung, menarik minat, mudah dijangkau, serta memperhatikan perlindungan terhadap lingkungan.

Dengan melakukan upaya pengembangan potensi wisata taman selecta secara terencana dan berkelanjutan, diharapkan Desa Tulungrejo dapat menjadi destinasi yang terkenal dan memberikan manfaat yang nyata bagi masyarakat setempat. Selain itu, pengembangan wisata selecta juga dapat meningkatkan citra dan reputasi desa wisata sebagai destinasi wisata yang menarik yang mampu meningkatkan minat wisatawan untuk berkunjung, yang akhirnya akan berdampak positif pada pertumbuhan sektor pariwisata dan Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Tulungrejo secara keseluruhan. Untuk saat ini Pendapatan Asli Desa (PADes) Desa Tulungrejo masih tergantung dan mendapatkan pendapatan dari taman wisata selecta walaupun wisata tersebut tidak dikelola langsung oleh BUMDes Mulyorejo, BUMDes Mulyorejo masih berkontribusi terhadap panduan wisatawan yang datang dan berkunjung ke taman selecta tersebut. Melalui Unit Pariwisata tersebut BUMDes Mulyorejo berkerjasama dengan pelaku dan wisata yang ada di Desa Tulungrejo.

Tabel 1.3 Anggaran Pendapatan Asli Desa Thn. 2019-2023

Tahun	Anggaran PAD	Sumber Pendapatan
2019	Rp. 1.154.541.114	Sumbangan Pihak Ketiga Deviden Selecta dan Sewa Kas Desa
2020	Rp. 902.041.114	Sumbangan Pihak Ketiga Deviden Selecta dan Sewa Kas Desa
2021	Rp. 470.200.000	Sumbangan Pihak Ketiga Deviden Selecta dan Sewa Kas Desa
2022	Rp. 495.200.000	Sumbangan Pihak Ketiga Deviden Selecta dan Sewa Kas Desa
2023	RP. 456.600.000	Sumbangan Pihak Ketiga Deviden Selecta dan Sewa Kas Desa

Sumber: APBD Desa Tulungrejo

Rincian data di atas menerangkan bahwa ada penurunan pada pendapatan asli desa di Desa Tulungrejo dari tahun 2019 sampai dengan 2023. Penurunan tersebut di karenakan dampak covid 19 yang mana pada saat itu roda perekonomian sempat terhenti adapun pendapatan yang di peroleh dari PAD Desa Tulungrejo Sebagian besar di dapatkan dari hibah pihak ketiga deviden selecta, oleh karna itu pada tahun 2020-2023 pendapatan asli desa mengalami penurunan di karenakan sedikitnya wisatawan yang datang ke taman selecta. Dari data di atas jelas bahwa Pendapatan Asli Desa Sebagian besar di peroleh dari hibah taman Selecta hal tersebut tidak baik jika di biarkan terus menerus karna taman selecta tidak sepenuhnya di kelolah oleh BUMDes Mulyorejo, perlu adanya inovasi dan trobosan baru guna meningkatkan Pendapatan Asli Desa yang mana nantinya bakal menambah laba dan menghasilkan PAD yang tinggi sehingga dapat di manfaatkan oleh masyarakat sekitar. Seperti yang dikatakan Bapak Muchamd Dadi selaku Direktur BUMDes Mulyorejo, beliau menyampaikan bahwa:

“Berdasarkan hasil wawancara bersama ketua BUMDes Desa Tulungrejo Bapak Muchamad Dadi pada tanggal 1 Desember 2023 dalam upaya peningkatan Pendapatan Asli Desa BUMDes Mulyorejo melakukan inovasi dan strategi guna menambah laba bagi desa adapun upaya yang dilakukan yaitu dengan pembagunan tempat wisata baru yaitu Flora Wisata, pada mulanya pembangunan ini dilakukan secara gotong royong yaitu melibatkan masyarakat tanpa melibatkan pihak lain atau investor akan tetapi dalam implementasinya terdapat kendala dalam hal keuangan sehingga pada tanggal 4 Agustus 2022 dilakukan perubahan kebijakan yang awalnya tidak melibatkan pihak kedua, Sehingga pada tanggal tersebut dilakukan kontrak kerja sama dengan pihak kedua yaitu PT. Laksana Jaya Tungga. Adapun tujuan perjanjian kerja sama adalah meningkatkan nilai aset secara ekonomi (economic Value) lahan yang dikelola oleh pihak Pertama dan mengoptimalkan kontribusi pendapatan usaha bagi pihak pertama dan pihak kedua serta menunjang program pemerintah Jawa Timur khususnya Kota Batu sebagai destinasi wisata.” (Wawancara pada 1 Desember 2023)

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilaksanakan pada tanggal 31 Oktober 2023 menunjukkan bahwa penerapan BUMDes Mulyorejo masih belum optimal dalam pengembangan Desa Wisata. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa pemerintah Desa Tulungrejo gagal meyakinkan seluruh masyarakatnya untuk ikut serta aktif dalam proses penerapan kebijakan BUMDes, meskipun sosialisasi kebijakan telah dilakukan. Hal ini menyebabkan beberapa masyarakat tidak menyadari penerapan kebijakan BUMDes di Desa Tulungrejo karena tanggapan masyarakat desa terhadap kebijakan tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) BUMDes Mulyorejo kurang mendukung dan tidak kompeten karena rasa jiwa sosial masyarakat rendah, yang menyebabkan mereka tidak memahami regulasi sistem kebijakan. Selain itu, ada beberapa masalah dengan tata kelola BUMDes, seperti struktur organisasi yang belum ideal untuk mengelola unit usaha yang ada, terutama di sektor perdagangan, dan tupoksi kerja anggota yang tidak jelas, yang menyebabkan overlap pekerjaan. Beberapa anggota terus mengabaikan tugas mereka sebagai anggota BUMDes Mulyorejo. Hal tersebut yang menjadi penghambat proses pengembangan Desa Wisata melalui pembangunan Flora Wisata ini tidak dapat berjalan dengan lancar.

Berdasarkan permasalahan yang telah disebutkan sebelumnya maka fokus penelitian ini adalah strategi yang diterapkan BUMDes Mulyorejo untuk mengelola potensi aset desa, menjadi Desa Wisata melalui pembangunan Flora Wisata yang diharapkan mampu meningkatkan Pendapatan Asli Desa serta faktor pendukung dan pengembangannya, ini dibuktikan juga dengan wawancara dengan direktur BUMDes Mulyorejo. Bapak Muchamad Dadi selaku Direktur BUMDes mengatakan:

“Untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa sebenarnya BUMDes Mulyorejo sudah memiliki beberapa strategi namun untuk menjalankan strategi itu masih adanya kendala-kendal yang membuat BUMDes Mulyorejo memerlukan adanya terobosan baru guna menambah destinasi yang di kelolah langsung yaitu dengan pembangunan Flora Wisata, hal ini diharapkan bisa mendorong peningkatan PADes.” (Wawancara pada 1 Desember 2023)

Fokus Penelitian ini adalah menentukan “Strategi Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) dalam upaya meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes)” masyarakat desa Tulungrejo, Kecamatan Bumiaji Kota Batu, dengan didirikannya BUMDes di harapkan mampu meningkatkan kemandirian masyarakat melalui upaya memanfaatkan potensi yang ada serta sumber daya alamnya dengan maksimal. Tujuannya adalah untuk mencapai kesejahteraan sosial ekonomi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat desa.

1.2 Rumusan Masalah

Berangkat dari permasalahan dan kondisi terkini, yang sudaah dijelaskan pada latar belakang ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Tulungrejo?
2. Apa saja faktor penghambat dan pendukung strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Tulungrejo?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui Bagaimana strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Tulungrejo.
- b) Untuk mengetahui Faktor penghambat dan pendukung strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes) di Desa Tulungrejo.

2. Manfaat Penelitian

a) Manfaat praktis

Secara praktis, diharapkan penelitian ini akan memberikan manfaat yang nyata bagi pemerintah desa, Lembaga Pendidikan, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik serta bermanfaat bagi masyarakat umum lainnya, termasuk mahasiswa

- Bagi jurusan Ilmu Pemerintahan diharapkan dapat dijadikan patokan referensi penelitian yang akan datang
- Bagi Mahasiswa diharapkan dapat berguna untuk menambah pemahaman mahasiswa tentang strategi BUMDes dalam pengelola potensi desa dan pembentukan program BUMDes.
- Bagi Masyarakat umum diharapkan dapat menjadi referensi untuk mengetahui bagaimana pemerintah Desa Tulungrejo dalam menciptakan sebuah program ekonomi masyarakat tujuannya untuk kesejahteraan masyarakat.

b) Secara Teoritis

- Memberikan pandangan dan pemahaman bagi peneliti mengenai perencanaan dan pendirian BUMDes.
- Memberikan manfaat sebagai sumber informasi serta juga sebagai bahan bacaan bidang ilmiah.
- Dapat memberikan kontribusi berupa pemikiran dan pengetahuan yang berguna untuk kemajuan ilmu pengetahuan secara keseluruhan.

1.4 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah upaya yang dilakukan peneliti untuk memberikan makna definisi atau konsep yang di gunakan dalam penelitian. Definisi konsep dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Strategi

Menurut buku Manajemen Strategik Pengetahuan, dikutip oleh Kusumadmo (2013) memberikan penjelasan bahwa istilah strategi memiliki asal kata dari Strategos (kata Yunani), yang mencakup kata “stratos” yang berarti tentara, serta “ego”, yang berarti pemimpin. Menurut Oxford Learner's Pocket Dictionaries, “Strategi (noun): a plan of action designed to achieve a long-term or overall goal.” Artinya, rencana tindakan untuk mencapai tujuan secara keseluruhan atau jangka Panjang (Rahman rahim & Enny Radjab, 2017).

Strategi yaitu suatu aksi potensial dan memerlukan keputusan manajemen puncak serta keterlibatan luas dari berbagai agensi. Oleh karena itu, strategi bisa dikatakan sebagai kegiatan dan tindakan yang individu atau lembaga lakukan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Peran dan tujuan strategi itu sendiri adalah mengarahkan seluruh aspek sumber daya suatu perusahaan atau lembaga untuk mencapai tujuan, dan peran strategi mengacu pada bagaimana memperoleh, memanfaatkan dan mengembangkan potensi sumber daya manusia lembaga atau perusahaan tersebut (Ligiantika, 2022).

b. BUMDes (Badan Usaha Milik Desa)

BUMDes adalah elemen krusial dalam kegiatan ekonomi dan berperan sebagai lembaga yang memadukan aspek sosial dan komersial. BUMDes sebagai institusi masyarakat memiliki komitmen yang kuat untuk mendukung kepentingan masyarakat dengan kontribusinya dalam penyelenggaraan layanan sosial. Sementara itu, berkontribusi pada aspek bisnis juga melibatkan pemanfaatan sumber daya lokal baik berupa produk maupun layanan, untuk memperoleh keuntungan bagi konsumen. BUMDes harus memiliki perbedaan dibandingkan dengan Lembaga ekonomi konvensional. BUMDes perlu menjunjung tinggi nilai-nilai kehidupan masyarakat desa merupakan hal yang penting dalam upaya ini (Pangestu, 2022).

Landasan hukum terbentuknya BUMDes ditentukan oleh Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia No. 39 Tahun 2010. BUMDes terbentuk melalui rapat dengan penduduk desa dan ditegaskan oleh Peraturan Desa. Hanya ada satu BUMDes yang boleh didirikan di setiap desa, dan pembentukannya harus mempertimbangkan kemampuan dan sumber daya yang ada di desa tersebut.

c. Pendapatan Asli Desa (PADes)

Menurut Penjelasan Pasal 71 Undang-Undang Desa Nomor 6 Tahun 2014, Pendapatan Asli Desa adalah pendapatan yang bersumber dari wewenang lokal desa berdasarkan hak asal-usul serta melibatkan hasil usaha termasuk pendapatan dari BUMDes dan pengelolaan tanah bengkok (Tomisa and Syafitri, 2020)

Pendapatan asli desa dapat didefinisikan sebagai pendapatan yang berasal dari desa, termasuk hasil kekayaan desa, hasil usaha desa, seperti pasar, bangunan, dan tanah kas, hasil partisipasi dan swadaya, hasil gotong royong, dan pendapatan lain yang diizinkan oleh undang-undang.

Tujuan Pendapatan Asli Desa (PADes) adalah untuk membantu setiap desa menjadi lebih mandiri dalam mengelola semua potensi yang tersedia untuk meningkatkan ekonominya. Dengan memperkuat kapasitas sumber daya manusia dalam pengaturan keuangan, diharapkan dapat mengelola sumber daya lokal secara optimal untuk membiayai kebutuhan pengeluaran

1.5 Definisi Operasional

Operasional merupakan komponen penting dari sebuah penelitian karena merupakan tahapan yang wajib dilakukan dalam proses pengumpulan data. Definisi operasional adalah definisi yang didasari oleh pemusatan karakteristik yang sedang diteliti dan didefinisikan, atau menginterpretasikan konsep dalam bentuk kata yang mencerminkan tindakan atau gejala yang dapat diketahui dan dievaluasi oleh pihak lainnya.

1. Strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes):

David J Hunger dan Thomas L Wheelen dalam Radjab (Rahman rahim & Enny Radjab, 2017) menyatakan bahwa manajemen strategi memiliki dasar pokok yaitu :

a. Pemindaian Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pemindaian lingkungan merupakan tindakan pemantauan serta evaluasi yang bertujuan untuk mendapatkan data mengenai kondisi lingkungan baik dari luar maupun dalam perusahaan yang terdapat orang-orang yang berperan krusial di dalamnya. Tujuannya adalah mengenali faktor penting yang akan mempengaruhi masa depan perusahaan dan terhubung dengan proses perencanaan strategis. Langkah awalnya adalah menganalisis situasi untuk menyelaraskan kekuatan internal dan peluang eksternal dengan memperhatikan segala aspek kelemahan dan ancaman yang ada.

Metode yang umum dipergunakan dalam menganalisis keadaan atau kondisi adalah analisis SWOT. Ini adalah penyusunan kata dari kekuatan dan kelemahan internal yang dimiliki oleh lembaga, dan peluang serta ancaman yang ada pada lingkungan dan dihadapi lembaga tersebut.

b. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi mendiskusikan tentang penyusunan rencana yang sifatnya jangka panjang dalam rangka mengelola peluang dan ancaman yang ada, dengan tetap memperhatikan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, langkah berikutnya adalah menetapkan strategi perusahaan.

c. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Implementasi strategi yaitu langkah-langkah yang diambil manajemen untuk mengimplementasikan strategi dan kebijakannya menjadi aksi nyata melalui pengembangan prosedur, program, dan anggaran. Proses ini berpotensi mencakup transformasi kebudayaan yang menyeluruh, perubahan struktur organisasi, atau perbaikan keseluruhan sistem manajemen.

d. Evaluasi atau Kontrol (*Evaluation and Control*)

Evaluasi dan kontrol melibatkan penilaian terhadap pencapaian dan hasil perusahaan, dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan seperti keuntungan, pangsa pasar, dan pengurangan biaya. Pemilihan ukuran kinerja bergantung pada unit organisasi dan sasaran yang ingin dicapai. Itu adalah cara untuk menilai efektivitas strategi yang telah dirumuskan dalam manajemen strategik.

2. Penghambat dan pendukung strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes):
 1. Faktor penghambat dalam implementasi strategi ini meliputi pembatasan anggaran, kurangnya dukungan pihak swasta, dan keterbatasan sumber daya manusia pengelola.
 2. Faktor pendukung dalam implementasi strategi ini mencakup ketersediaan potensi sosial budaya dan potensi sumber daya alam yang dapat meningkatkan keberhasilan proyek.

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yaitu suatu rangkaian metode yang peneliti gunakan untuk mendapatkan data yang komprehensif dengan lengkap sehingga hasil dari pengumpulan data tersebut bisa digunakan untuk menganalisa lebih konkret terkait fenomena yang sedang diteliti.

1. Jenis Penelitian

Metode deskriptif kualitatif digunakan pada penelitian ini yang dapat dijelaskan sebagai langkah-langkah dalam sebuah penelitian dengan mengumpulkan data deskriptif berupa informasi tertulis maupun tidak tertulis yang disampaikan oleh informan. Bentuk dari studi kasus ini nantinya akan berupa deskriptif, eksplorasi dan eksplanatori. Studi kasus deskriptif bertujuan untuk mengilustrasikan atau menjelaskan suatu gejala, fakta atau realita. Pendekatan eksploratif berarti berkeinginan mendapatkan pemahaman lebih dalam terkait kasus tertentu untuk kemudian dapat mengembangkan sebuah kerangka pikiran. Eksplanatori adalah proses mencari penjelasan tentang aspek-aspek dan hubungan sebab akibat. Secara

keseluruhan, metode tersebut bertujuan untuk memahami makna yang paling dalam dari suatu situasi (Raco, 2018).

2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini merupakan tempat dilangsung penelitian, obyek tempat yang berkaitan dengan penelitian ini. Lokasi penelitian memiliki pertimbangan penting dalam menggambarkan dan menyampaikan informasi mengenai data yang telah didapatkan selama proses penelitian. Penelitiannya berlokasi di Desa Tulungrejo. Alasan pemilihan lokasi ini dikarenakan peneliti melihat pengembangan unit usaha BUMDes desa Tulungrejo terutama dalam bidang pariwisata dan penegelolaan potensi desa, sehingga menarik perhatian peneliti untuk mengkaji lebih jauh terkait strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

3. Subjek Penelitian

Berikut ini beberapa pihak-pihak terkait yang menjadi subyek penelitian dalam tema yang dibahas, diantaranya:

Tabel: 1.4 Informan Pada Subjek Penelitian

No	Nama	Keterangan	Subjek/Informan
1	Suliono	Kepala Desa Tulungrejo	Informan
2	Muchamad Dadi	Direktur BUMDes Mulyorejo	Subjek
3	Tisya Yugi Elvania	Sekretaris BUMDes Mulyorejo	Subjek
4	Zanuar Primanto	Kaur Perencanaan	Informan
5	Dhani Arie Sasmiko	Kaur Keuangan	Informan

Sumber: Data diolah penulis 2023

Subyek ini terjadi karena adanya koneksi antara isu yang dibahas dan partisipasi dari pihak-pihak yang terlibat dengan peristiwa sosial yang sedang berlangsung terutama pada Pemerintahan daerah di Desa Tulungrejo, Kec. Bumiaji, Kota.Batu.

4. Sumber Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber-sumber yang menjadi fokus dalam penelitian ini. Data ini diperoleh melalui pengamatan dan wawancara secara langsung dengan para responden penelitian yang telah dipilih untuk menjadi sampel dalam penelitian tersebut dengan cara merekam atau mencatat datanya, sehingga peneliti dapat mengetahui bagaimana strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk mengoptimalkan Pendapatan Asli Desa (PADes) dan mengetahui apa saja Faktor penghambat dan pendukung strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung melalui alternatif media yang tersedia seperti membaca, melihat, atau mendengarkan. Data sekunder digunakan sebagai data tambahan untuk memperkuat penelitian, sehingga tentunya sumber tertulis tidak dapat diabaikan begitu saja dan sumber tertulis yang terlibat seperti dokumen atau arsip, jurnal dan website yang dikeluarkan oleh Pemerintahan Desa Tulungrejo. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan hasil penelitian.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data bertujuan untuk menggambarkan langkah-langkah atau metode yang digunakan dalam proses pengumpulan data, sehingga data yang diperoleh akurat dan sistematis.

Teknik pengumpulan data dari penelitian ini adalah:

a. Observasi

Metode pengumpulan data melalui observasi ini dilakukan oleh peneliti dengan cara berkunjung langsung ke lokasi penelitian untuk melihat lokasi sekaligus melakukan pengamatan. Peneliti melakukan observasi

secara cermat untuk mendapatkan informasi terkini mengenai setiap fenomena yang terjadi.

b. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara dengan subjek penelitian seperti yang telah disebutkan yaitu Kepala Desa Tulungrejo, Direktur BUMDes Mulyorejo, Sekretaris BUMDes Mulyorejo, Kaur Perencanaan, dan Kaur Keuangan. Dengan memberikan pertanyaan-pertanyaan terkait tentang apa strategi Badan Usaha Milik Desa dalam pengelolaan potensi desa untuk meningkatkan Pendapatan Asli Desa (PADes).

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data secara tidak langsung yang melibatkan penghimpunan dan analisis dokumen, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Dokumen yang dimaksud yaitu dengan cara mempelajari data-data dari berbagai sumber seperti media massa, jurnal ilmiah, buku, naskah publikasi, dan peraturan yang berkaitan dengan materi penelitian seperti UU No. 6 tahun 2014 tentang Desa Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 39 tahun 2010 tentang Badan Usaha Milik Desa, UU Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja, serta berbagai dokumen lain yang terkait dengan penelitian. Dengan cara ini, peneliti dapat memperoleh data yang komprehensif dan bermakna untuk memahami penelitian.

6. Teknik Analisa Data

Proses analisis data secara kualitatif, yaitu data dalam bentuk kata-kata atau kalimat, dilakukan dengan tiga tahapan yakni reduksi data, klasifikasi data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi.

a. Reduksi Data

Kegiatan ini adalah salah satu bentuk analisis yang bertujuan untuk mempersingkat, mempertegas, memusatkan perhatian pada data yang relevan, serta menghapus data yang dianggap tidak signifikan. Dengan mengubah data secara berkelanjutan sehingga hasilnya sesuai dengan keperluan penelitian.

b. Klasifikasi Data

Dalam kegiatan ini, dilakukanlah identifikasi terhadap kumpulan data yang telah terkumpul lalu dilakukan pengklasifikasian berdasarkan jenisnya. Pengelolaan data bertujuan untuk memperoleh opsi yang paling optimal yang kemudian akan dijadikan sebagai sumber informasi dan dasar pengambilan keputusan.

c. Pengambil Kesimpulan

Setelah mengumpulkan semua informasi dari observasi, wawancara, dan dokumentasi, langkah selanjutnya adalah mengelola dan menganalisis data agar dapat menjawab pertanyaan terkait dengan penelitian. Penulis menggunakan metode analisis data kualitatif deskriptif dalam penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan. Tujuan dari analisis ini bukanlah untuk mengaitkan satu variabel dengan variabel lainnya. Tujuan utamanya adalah untuk menggambarkan keadaan suatu obyek atau permasalahan. Dengan kata lain, penelitian deskriptif bertujuan untuk merencanakan dengan sistematis dan akurat mengenai fakta dan karakteristik masyarakat di suatu wilayah tertentu.

