

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sektor pariwisata merupakan industri yang memberikan dampak sosial, ekonomi dan pengelolaan, pelestarian sumber daya alam dan budaya. Keunggulan letak geografis Indonesia yang strategis turut mendukung perkembangan sektor ini, yang saat ini sedang mengalami tahap pengembangan intensif terhadap aset potensi pariwisata. Kegiatan pariwisata mampu memberikan kontribusi dalam peningkatan perekonomian suatu negara termasuk Indonesia. Menurut data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, sektor pariwisata Indonesia tumbuh pesat antara 2015 hingga 2019, memberikan kontribusi 4,8% terhadap PDB nasional dan menjadi sektor unggulan. sektor/penyumbang devisa 197 triliun setelah industri kelapa sawit (Kamenparekraf, 2023).

Petrović et al., (2017) mengidentifikasi pariwisata sebagai strategi pembangunan wilayah daerah dalam jangka panjang. Kegiatan wisata bisa memberi dampak ekonomi positif bagi warga sekitar melalui pengeluaran pengunjung yang berkunjung ke destinasi, sementara pengeluaran yang tidak terkait dengan lokasi wisata bisa merugikan ekonomi setempat (Desiwi et al., 2022). Santoso (2022) menemukan dampak ekonomi dari pengembangan wisata dapat dikatakan positif, terlihat dari kontribusi pengembangan wisata yang menciptakan lapangan kerja baru, membuka peluang pekerjaan, dan meningkatkan pendapatan masyarakat setempat.

Industri pariwisata membantu meningkatkan Pendapatan Asli Daerah melalui pajak hotel, restoran, retribusi tempat rekreasi dan sumber lainnya (Silitonga & Purbadharmaja, 2021). Pendapatan Asli Daerah di beberapa daerah justru meningkat dengan penerapan program pariwisata yang tepat sekaligus mendorong pembangunan infrastruktur (Sugiyat 2022; Widodo et al., 2022). Pada tahun 2022, PAD Kota Batu realisasi mencapai Rp 1.004.136.897.746,46, melebihi target Rp 955.731.465.754 sebesar 105,06%. Sedangkan, tahun 2023 Pendapatan Asli Daerah Terhitung

sebesar mencapai sekitar Rp 998,99 miliar atau 95,13% dari target Rp 1,05 triliun. Pada tahun 2023 PAD menurun dari semua sektor, salah satunya pariwisata (Suara Jatim post, 2023.)

Menurut Kementerian PDRT, BUMDes dapat dibentuk oleh Pemerintah Desa dengan tujuan memanfaatkan potensi ekonomi, sumber daya alam, dan manusia untuk meningkatkan kesejahteraan desa, dikelola dengan prinsip kekeluargaan dan gotong royong (Triyo et al., 2020). Berdasarkan tujuan tersebut maka BUMDes diciptakan untuk mendorong aktivitas perekonomian masyarakat menjadi lebih baik. Melalui BUMDes maka pemerintah bisa menciptakan tujuan pembangunan nasional yakni pemerataan kesejahteraan serta pembangunan ekonomi dalam tingkat nasional.

BUMDes bisa menjalankan usahanya di bidang ekonomi, pelayanan umum serta kegiatannya yang bukan hanya terfokus dalam memperoleh keuntungan keuangan saja melainkan terfokus dalam memberikan dukungan peningkatan kesejahteraan masyarakat desa (Wijaya, 2018). BUMDes berperan sebagai strategi pembangunan Indonesia untuk daerah terpencil dengan mengembangkan usaha ekonomi desa secara bersama-sama. BUMDes juga menjadi strategi kebijakan dalam mendorong kualitas hidup masyarakat Indonesia khususnya di daerah pedesaan serta menciptakan kemandirian ekonomi desa yang dapat mendorong perkembangan usaha strategis untuk ekonomi bersama di desa (Wijaya, 2018).

Kondisi ini menggambarkan posisi BUMDes yang harus menghadapi tekanan dari investasi lokal dan asing, yang kini menjadikan desa sebagai fokus pengembangan bisnis. BUMDes yang saat ini bukan hanya sebagai usaha dengan modal kecil namun BUMDes bisa dikembangkan untuk menarik modal swasta yang bernilai besar. Meskipun demikian pengelolaan BUMDes difokuskan dalam pemberdayaan sumber daya yang dimiliki oleh desa. Hal ini mengingat tingginya kerawanan dalam intervensi modal dan pasar di pedesaan sehingga BUMDes menjadi aspek yang dapat membentengi kekuatan perusahaan asing dan nasional (Triyo et al., 2020). Pendirian BUMDes sendiri bertujuan untuk menciptakan pergerakan

perkembangan ekonomi desa dan sebagai badan usaha milik desa (Adawiyah, 2018).

Hal ini menjadi salah satu cerminan dari upaya pembangunan BUMDes yakni mendorong ekonomi lokal disuatu wilayah desa. Pembentukan BUMDes biasanya didasarkan pada kebutuhan dan potensi desa, seperti pengembangan wisata, pengelolaan pasar, kegiatan simpan pinjam, hingga pengembangan UKM (Triyo et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa dengan pendirian BUMDes di suatu desa maka dapat menjadi usaha untuk mengoptimalkan kapasitas dan kegiatan ekonomi berdasarkan dengan kekayaan wilayah. Sehingga pada usaha pendirian BUMDes di suatu desa umumnya akan disesuaikan dengan kekayaan atau potensi yang dimiliki oleh desa tersebut yang bisa dikembangkan untuk dijadikan sektor unggulan di daerah tersebut.

Keberhasilan BUMDes sangat bergantung pada langkah yang diambil oleh pengelola dan pengurusnya. Secara umum, strategi pengelolaan BUMDes memiliki fokus utama berupa ekonomi, efektivitas serta efisiensi. Fokus ekonomi berkaitan dengan penggunaan biaya yang paling efektif untuk mendapatkan sumber daya yang bisa digunakan untuk menjalankan BUMDes. Efektivitas mencerminkan keberhasilan tujuan BUMDes diukur dari pencapaian sasaran, sementara efisiensi berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya secara optimal yang dapat dimanfaatkan oleh BUMDes (Wijaya, 2018).

Penggunaan potensi ekonomi lokal berupa potensi Sumber daya daerah dapat dioptimalkan untuk mendukung pembangunan yang merata, dengan melibatkan pihak-pihak terkait. Potensi ekonomi lokal adalah kekuatan daerah yang dapat dikembangkan untuk memperkuat sektor ekonomi, meningkatkan kapasitas, dan memperluas peluang (Triyo et al., 2020). Ekonomi lokal memuat potensi yang bukan hanya ditujukan oleh ketersediaan manusia namun ditunjukkan dari potensi daerah mulai dari potensi wisata dan potensi dari budaya yang dimiliki oleh daerah tersebut.

Potensi lokal menjadi suatu bentuk potensi alam, budaya, dan sumber daya manusia suatu daerah dipengaruhi oleh faktor geografis, iklim, dan

topografi, yang membuat setiap wilayah memiliki kekayaan dan karakteristik alam yang unik. Berbeda dengan potensi sumber daya manusia yang terkait dengan perilaku maupun kebudayaan masyarakat setempat yang bisa berkaitan dengan kesejahteraan masyarakat (Triyo et al., 2020).

Berdasarkan hal tersebut mengungkap bahwa BUMDes menjadi sektor yang menghubungkan antara pemerintahan desa dan masyarakat untuk mengelola potensi desa secara maksimal untuk kesejahteraan masyarakat melalui musyawarah desa, dengan dasar peraturan desa (Effendi et al., 2022). Hasil usaha BUMDes dalam pengelolaan ekonomi lokal di suatu daerah dapat digunakan untuk mendukung perkembangan usaha, pembangunan desa, pemberdayaan masyarakat, serta memberikan bantuan sosial kepada masyarakat miskin melalui hibah dan dana bergulir yang menjadi sumber anggaran desa (Lestari et al., 2019). Hal ini membuat BUMDes menjadi lembaga perekonomian yang didirikan atas dasar pengelolaan potensi ekonomi lokal sehingga melalui sumber daya tersebut dapat mendorong pelaksanaan pembangunan wilayah desa (Nugraha et al., 2020).

Salah satu desa yang memiliki lembaga BUMDes yakni desa Torongrejo yang menjadi wilayah bagian dari kota Batu. BUMDes yang dimiliki oleh Desa Torongrejo bernama BUMDes Berkah Torongrejo (BUMDes Bejo) yang bertujuan untuk menciptakan wadah bagi masyarakat dalam melakukan pengembangan segala potensi yang ada di desa guna mencapai kesejahteraan masyarakat. Di kawasan kota Batu memiliki potensi ekonomi unggulan yakni sektor pariwisata berperan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi wilayah. Hal ini disebabkan karena kegiatan pariwisata dapat menekan tingkat pengangguran hingga mendorong terciptanya peluang kerja di bidang pariwisata. Sehingga diperlukan adanya lembaga yang bisa mendorong potensi wisata dan membuat perubahan untuk dapat menarik minat wisatawan (Sumiasih, 2018).

Desa Torongrejo terletak di kecamatan Junrejo yang merupakan kawasan di kota wisata Batu di mana pada kecamatan ini memiliki objek daya tarik wisata yang diminati oleh wisatawan dari berbagai daerah. Desa

Torongrejo mempunyai potensi sebagai desa wisata yang dilihat dari keunikan sejarah keberagaman budaya, lahan pertanian hingga kekayaan alam yang melimpah (Jadesta, 2022). Desa Torongrejo juga terdapat wisata budaya yang masih dilestarikan yakni situs benda sejarah arca Ganesha, pertunjukan tari jaran kepang, dan bantengan (Reza, 2022). Selain itu di kawasan Torongrejo juga mempunyai potensi agroholtikultura yang dapat dimanfaatkan sebagai peluang wisata alam dengan memanfaatkan potensi sungai Brantas untuk melakukan pengembangan wisata arum jeram (Elok et al., 2023).

Meskipun memiliki potensi wisata yang besar namun BUMDes Bejo yang dikelola oleh desa Torongrejo masih belum mampu mengelola aset ataupun potensi yang ada di daerah dengan sebaik-baiknya. Hal ini dikarenakan masih adanya kendala dan tantangan dari BUMDes untuk menjalankan perannya dalam meningkatkan perekonomian desa terutama untuk meningkatkan tata kelola aset maupun potensi yang ada di desa Torongrejo seoptimal mungkin. Tantangan utama yang dimiliki oleh BUMDes Bejo yakni minimnya kualitas sumber daya manusia di mana BUMDes Rejo memiliki bentuk upaya dalam pengembangan pariwisata berbasis masyarakat melalui unit wisata banyu rancang dimana pada unit ini diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas (Elok et al., 2023). Hal ini disebabkan karena SDM menjadi fokus utama untuk terciptanya peran BUMDes Bejo yang semakin optimal namun karena kualitas sdm yang masih rendah menjadi hambatan keberhasilan BUMDes Bejo dalam meningkatkan optimalisasi pengembangan wilayah melalui desa wisata.

Selain itu adanya tantangan berupa kurangnya pembinaan dan pelatihan bagi masyarakat sehingga masyarakat dianggap belum mampu untuk melakukan pengelolaan kawasan wisata daerahnya sendiri (Elok et al., 2023). Hal ini tentu menjadi permasalahan bagi BUMDes Bejo Di mana ketika kurangnya kompetensi dan keahlian dari masyarakat setempat membuat desa wisata yang dirancang oleh BUMDes Bejo dapat tertinggal dan dikalahkan oleh kawasan lainnya. Mengingat kota Batu menjadi kota wisata dan banyak daerah ataupun desa yang mulai mengembangkan potensi

wisatanya sendiri sehingga ketika SDM BUMDes Bejo tidak sesuai dengan kebutuhan maka tidak dapat terlaksana Pembangunan Daerah yang optimal.

Kebutuhan akan inovasi kelembagaan BUMDes muncul karena dinamika sosial ekonomi desa yang menuntut lembaga desa mampu beradaptasi dengan perubahan, terutama dalam konteks pengelolaan potensi lokal dan penguatan ekonomi masyarakat. Adanya berbagai tantangan tersebut mendorong perlunya pembaruan sistem kelembagaan agar BUMDes tidak hanya menjadi pengelola unit usaha, tetapi juga mampu berperan sebagai lembaga penggerak ekonomi lokal yang berkelanjutan. Dengan demikian, inovasi kelembagaan dibutuhkan untuk memperkuat struktur organisasi, memperjelas fungsi kelembagaan, serta meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan usaha desa.

Selain itu, pengembangan kebijakan inovatif juga menjadi strategi penting untuk memperkuat kelembagaan BUMDes Bejo. Kebijakan ini dirancang agar bisa memenuhi perubahan kebutuhan desa, seperti memberikan kesempatan masyarakat untuk terlibat langsung dalam usaha, menyusun aturan pengelolaan aset desa yang berorientasi pariwisata, serta mendorong kerja sama dengan pelaku pariwisata lokal dan nasional. Kebijakan yang mendukung kepentingan masyarakat ini membuat BUMDes tidak hanya sebagai entitas bisnis, tapi juga sebagai penggerak pembangunan sosial-ekonomi yang mampu menghubungkan potensi lokal dengan pasar lebih luas.

Selain restrukturisasi dan kebijakan inovatif, peningkatan SDM dan pemanfaatan teknologi digital juga menjadi inovasi penting bagi BUMDes Bejo. Melalui program pelatihan, pendampingan, dan peningkatan keterampilan, masyarakat desa, khususnya generasi muda, didorong untuk menguasai kompetensi dalam bidang pariwisata, manajemen usaha, serta pemasaran digital. Teknologi digital juga digunakan dengan memanfaatkan media sosial, platform e-commerce, dan sistem reservasi online untuk meningkatkan promosi desa wisata Torongrejo. Transformasi digital ini tidak hanya memperkuat daya saing BUMDes Bejo, tetapi juga menciptakan

peluang baru dalam memperluas jaringan bisnis dan memperluas pasar wisata desa.

Penyebab munculnya kebutuhan inovasi kelembagaan di Desa Torongrejo dipicu oleh tiga faktor utama. Pertama, adanya ketidakseimbangan antara potensi ekonomi desa yang besar dan kapasitas kelembagaan yang masih terbatas. Kedua, perkembangan sektor wisata desa yang memerlukan tata kelola profesional dan kolaboratif antara masyarakat, pelaku usaha, dan pemerintah desa. Ketiga, tuntutan adaptasi terhadap teknologi digital dalam pemasaran dan administrasi usaha. Faktor-faktor inilah yang memunculkan urgensi bagi BUMDes Bejo untuk melakukan inovasi dalam tataran kelembagaan, bukan sekadar program.

Sehingga diperlukan adanya upaya inovasi yang diterapkan oleh BUMDes Bejo untuk mendorong kinerja lembaganya. Inovasi kunci terwujud berkat tokoh pelopor yang berani mengambil risiko, memiliki ide unik, dan didukung oleh pemerintah desa serta melibatkan pihak-pihak terkait (Sofianto, 2020). Elhakim & Leovita (2020) mendorong perkembangan organisasi petani kopi dengan menawarkan model kelembagaan baru yang lebih efisien, mengadopsi konsep sociopreneur: *doing good, make money, change the world*. Untuk memperkuat kelembagaan agribisnis lokal, strategi yang perlu diterapkan meliputi peningkatan SDM secara berkelanjutan, melibatkan pemuda tani, mempererat kerjasama dengan lembaga keuangan, serta memanfaatkan dukungan pemerintah secara maksimal. Selain itu, penting untuk mengoptimalkan peran dan fungsi lembaga serta pengurusnya, serta meningkatkan kesadaran berlembaga di kalangan anggota (Akbar et al., 2022).

Pada penelitian ini, peneliti membedakan antara inovasi kelembagaan dan inovasi program secara tegas. Inovasi kelembagaan mengacu pada perubahan sistem, struktur organisasi, tata kelola, serta mekanisme kerja internal BUMDes yang berpengaruh terhadap cara lembaga menjalankan fungsinya. Sementara itu, inovasi program hanya berfokus pada kegiatan atau unit usaha baru yang dikembangkan BUMDes tanpa menyentuh aspek

tata kelola dan struktur organisasi. Fokus penelitian ini adalah inovasi kelembagaan karena perubahan tersebut berdampak langsung terhadap efektivitas dan keberlanjutan lembaga dalam mengelola potensi lokal. Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perubahan struktural kelembagaan memberi pengaruh lebih dalam jangka panjang dibandingkan hanya menginisiasi program baru (Dodi et al., 2023)

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka riset ini diberi judul “*Inovasi Kelembagaan BUMDES Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Di Desa wisata Torongrejo, Batu.*”

## **B. Rumusan Masalah**

Permasalahan yang akan diteliti dalam riset ini dirumuskan berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan: “Bagaimana Inovasi kelembagaan BUMDES untuk pengembangan ekonomi lokal di Desa Wisata Torongrejo, Batu?”

## **C. Tujuan**

Tujuan penelitian ini sesuai dengan permasalahan yang telah dijabarkan di atas, yaitu untuk menganalisis inovasi kelembagaan BUMDES untuk pengembangan ekonomi lokal di Desa Wisata Desa Torongrejo, Batu.

## **D. Manfaat**

Manfaat dari riset ini diklasifikasikan ke 2 jenis, yakni mencakup:

### **1. Manfaat teoritik**

Untuk mendapatkan fakta berdasarkan pengalaman mengenai inovasi kelembagaan BUMDes untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Di Desa Torongrejo, Batu yang dapat dimanfaatkan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan akademis mahasiswa di dalam bidang sosial politik.

### **2. Manfaat manajerial**

Bisa digunakan selaku rujukan tambahan yang relevan dengan variabel penelitian, yaitu inovasi kelembagaan untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Di Desa wisata Torongrejo, Batu.

## E. Definisi Konseptual

Definisi Konseptual menjelaskan pemahaman teoretis mengenai ide-ide yang diterapkan dalam penelitian. Ini mencakup definisi ilmiah dan teoritis yang memberikan gambaran umum dan abstrak mengenai variabel yang diteliti. Dalam konteks penelitian ini, definisi konseptual mungkin mencakup:

### 1. Inovasi Kelembagaan

Inovasi kelembagaan menciptakan lembaga-lembaga cerdas yang tumbuh dan berkembang di dunia yang penuh dengan perubahan eksponensial. Inovasi kelembagaan merupakan inovasi melalui intervensi yang didorong oleh kebijakan dan pembelajaran berdasarkan pengalaman, para manajer perusahaan menjadi mahir dalam memberikan inovasi yang didorong oleh praksis dan krisis yang diperlukan untuk kelangsungan hidup dan kesuksesan (AlMalki & Durugbo, 2023). Sudut pandang yang ada tentang inovasi kelembagaan memperluas pendekatan manajerial dan kebijakan organisasi untuk mencakup aspek seperti rantai pasokan, inovasi produk, dan hubungan pelanggan. Pandangan ini mengubah peran dan hubungan antar entitas untuk mempercepat pembelajaran serta mengurangi risiko (Fitria, 2018).

Inovasi kelembagaan juga terkait dengan cara membangun hubungan yang didasari oleh kepercayaan dapat diskalakan dan jangka panjang melalui kemampuan berkembang dan meningkatkan kesadaran akan tekanan lingkungan (Phornlaphatrachakorn, 2019). Dalam perspektif inovasi kelembagaan merujuk pada pengenalan dan implementasi ide, praktik, atau proses baru dalam struktur kelembagaan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan adaptabilitas institusi dalam mendukung penguatan ekonomi lokal. Inovasi kelembagaan mencakup hal-hal baru dan berguna bagi anggota organisasi.

Pembaruan organisasi sangat diperlukan untuk mempercepat proses perekonomian dan berkontribusi terhadap nilai tambah perekonomian. Hal ini karena bentuk inovasi ini mengarahkan sikap organisasi dan mendorong anggota institusi untuk merencanakan perubahan yang mendukung kegiatan bersama dengan cermat. Inovasi organisasi menghadirkan konteks inti untuk inovasi kelembagaan, merupakan bentuk inovasi dengan memanfaatkan potensi inovasi terbuka dan teknologi, serta memberikan proses dan produk terobosan di berbagai bidang seperti layanan Perusahaan (Bernhard & Kübler, 2023).

## 2. Ekonomi Lokal

Setiap kegiatan ekonomi yang terjadi secara lokal, misalnya di desa atau komunitas, disebut sebagai ekonomi lokal. Dengan meningkatkan produksi, konsumsi, dan perdagangan lokal, hal ini berupaya meningkatkan perekonomian lokal. Perekonomian lokal adalah suatu sistem aktivitas ekonomi yang mencakup pembuatan, penyebaran, dan pemakaian barang serta layanan oleh warga dalam suatu wilayah tertentu. Pemanfaatan sumber daya lokal untuk kesejahteraan dan pengembangan masyarakat sekitar menjadi fokus utama. Ohoitmur (2010) menegaskan bahwa tujuan pembangunan ekonomi lokal adalah untuk menciptakan lapangan kerja dan memiliki kapasitas untuk memajukan masyarakat melalui pemanfaatan sumber daya yang ada.

Potensi ekonomi lokal merujuk pada peluang ekonomi yang ada di suatu wilayah yang bisa dan seharusnya dikembangkan, tumbuh, dan menjadi sumber inspirasi bagi masyarakat sekitar. Ini juga bisa memberi efek baik pada perkembangan perekonomian daerah secara keseluruhan. Menurut Blakely (2014), pembangunan ekonomi lokal adalah proses yang dilakukan oleh pemerintah negara bagian, kota, dan federal, bersama dengan sejumlah organisasi masyarakat yang

berafiliasi, mendorong dan meningkatkan aktivitas perusahaan untuk menciptakan lapangan kerja baru.

### 3. Desa Wisata

Desa wisata ialah desa yang dalam rangka meningkatkan perekonomian masyarakat dan mempertahankan budaya setempat dengan memanfaatkan potensi alam, adat istiadat, dan aktivitas penduduknya sebagai daya tarik wisata. Desa wisata menurut Nuryanti (Yuliati, 2016) merupakan kumpulan penginapan, hiburan, dan pelayanan penunjang yang digabungkan menjadi suatu pola kehidupan komunal yang dihubungkan dengan adat istiadat dan praktik di daerah tersebut, Desa tersebut menjadi terkenal sebagai destinasi wisata. Desa wisata merupakan bentuk usaha pariwisata yang menawarkan berbagai kegiatan untuk menarik pengunjung, seperti acara yang mempromosikan produk desa atau menjadi tempat berlibur. Produk pariwisata mencakup fasilitas penginapan, transportasi, dan daya tarik wisata.

Desa wisata ialah kumpulan pilihan penginapan, tempat menarik, dan layanan tambahan yang diintegrasikan ke dalam sistem kehidupan masyarakat yang mematuhi adat istiadat dan hukum setempat. Desa yang mempunyai ciri-ciri: keamanan yang terjamin, ketertiban dan kebersihan yang terjaga, adat dan budaya yang khas, prasarana pendukung program desa wisata, aksesibilitas, dan kemampuan berkembang sebagai daerah tujuan wisata. Memahami ciri-ciri dan potensi komponen kota merupakan langkah awal menuju terciptanya desa wisata. Masyarakat dimanfaatkan sebagai topik aktif dalam pertumbuhannya, artinya lingkungan desa dan kehidupan sosial warga dimanfaatkan sebagai daya tarik wisata.

### 4. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

BUMDes ialah lembaga yang didirikan oleh pemerintah desa untuk mengelola potensi ekonomi desa secara mandiri, dengan tujuan

meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut. BUMDes berperan penting dalam membangun ekonomi daerah dengan memanfaatkan secara optimal berbagai sumber daya alam, sosial, dan budaya yang ada di desa. Secara konsep, BUMDes adalah bentuk lembaga ekonomi yang menggabungkan aspek sosial dan ekonomi dalam pengelolaan usaha desa. Usaha ini dikelola secara bersama-sama oleh masyarakat dan pemerintah desa (Kurniasih et al., 2023).

BUMDes berfungsi sebagai alat strategis dalam meningkatkan ekonomi masyarakat desa. BUMDes mengelola usaha yang bertujuan meningkatkan pendapatan desa serta menciptakan peluang kerja. Selain itu, BUMDes juga berperan dalam mengelola aset desa dan mengembangkan potensi lokal secara berkelanjutan dengan prinsip transparan, akuntabel, dan melibatkan masyarakat (Miftah, 2023). Oleh karena itu, BUMDes tidak hanya mementingkan keuntungan finansial, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan sosial serta pembangunan desa secara menyeluruh.

Selanjutnya, BUMDes bisa dianggap sebagai lembaga ekonomi yang menerapkan prinsip *good governance* dan inovasi kelembagaan untuk menghadapi perubahan ekonomi dan sosial di tingkat desa (Wulandari & Lestari, 2024)

Inovasi dalam pengelolaan BUMDes, seperti pengembangan SDM, penerapan teknologi digital, dan kebijakan yang kreatif, menjadi faktor penting dalam kesuksesan BUMDes untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha desa (Fittria et al., 2022). Dengan demikian, BUMDes merupakan alat yang sangat penting dalam mendorong pembangunan ekonomi lokal yang berkelanjutan dan inklusif.

## **F. Definisi Operasional**

Definisi Operasional merinci bagaimana konsep-konsep yang telah didefinisikan secara konseptual diukur atau diidentifikasi dalam penelitian. Ini mencakup indikator spesifik dan metode pengukuran yang digunakan. Dalam konteks penelitian ini, definisi operasional mungkin mencakup:

1. Restrukturisasi Organisasi BUMDes
2. Pembuatan Kebijakan Inovatif
3. Pengembangan Kapasitas SDM
4. Adopsi Teknologi Digital

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan mengumpulkan, mengklasifikasikan, menganalisis, dan menyimpulkan data tanpa membuat generalisasi. Creswell (2009:4) penelitian kualitatif menitikberatkan pada pemahaman makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap masalah sosial atau manusia. Tujuannya adalah untuk mengeksplorasi alasan dan proses terjadinya fenomena sosial. Laporan akhir penelitian mencakup pendahuluan, tinjauan pustaka, metode, hasil, pembahasan, dan kesimpulan.

Desain studi kasus yang digunakan bertujuan memberikan deskripsi mendalam dan menyeluruh tentang suatu objek (Taufik, 2014). Selain itu, studi kasus juga digunakan untuk menggali secara rinci tentang satu unit, dengan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan analisis Inovasi Kelembagaan Untuk Penguatan Ekonomi Lokal Di Desa Wisata:Studi Desa Torongrejo, Batu.

Jenis penelitian ini dipilih karena mampu mengungkap secara mendalam bagaimana proses inovasi kelembagaan BUMDes Bejo

dilakukan, serta bagaimana efektivitasnya dalam meningkatkan tata kelola, partisipasi masyarakat, dan kinerja ekonomi lokal. Penelitian tidak berfokus pada inovasi program atau kegiatan usaha semata, melainkan pada perubahan struktur, kebijakan internal, dan sistem tata kelola yang menunjukkan bentuk nyata inovasi kelembagaan.

## 2. Teknik Pemilihan Informan

Informan dalam penelitian kualitatif adalah pihak yang memiliki kaitan dengan topik penelitian dan dapat memberikan informasi yang relevan berdasarkan kondisi dan konteks penelitian (Sugiyono, 2018). Informan adalah individu yang dapat memberikan informasi mendalam dan lengkap tentang topik yang diteliti. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*. Adapun menurut Sugiyono (2012:54) Teknik pengambilan informan ini dikenal dengan *purposive sampling*, yang memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu sesuai dengan tujuan penelitian. Terdapat dua jenis informan dalam penelitian ini, yakni:

- a. Informan Kunci ialah individu yang memiliki informasi penting yang diperlukan dalam penelitian.
- b. Informan Utama ialah individu yang terlibat langsung dalam interaksi sosial yang diteliti.

Karena itu, informan yang dipilih dalam penelitian ini ialah:

- i. Supriyanto : Ketua BUMDes
- ii. Doni Firmansyah, S.Pd.,SD : Sekretaris Desa
- iii. Roni Bagus : Sekretaris BUMDes

Pemilihan informan ini bertujuan untuk memastikan bahwa inovasi yang dikaji benar-benar berasal dari kelembagaan BUMDes, bukan intervensi eksternal pemerintah desa. Hasil wawancara dibandingkan dengan dokumen kelembagaan dan observasi lapangan untuk mengkonfirmasi bahwa perubahan sistem dan kebijakan internal memang diinisiasi dan dijalankan oleh pengurus BUMDes sendiri.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini sepenuhnya mengandalkan data kualitatif. Berbagai teknik digunakan untuk mengumpulkan data, yang menjadi kunci dalam penelitian ini karena data merupakan sumber utama untuk mendapatkan hasil. Instrumen yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi :

#### a. Wawancara

Wawancara ialah proses tanya jawab antara pewawancara dan narasumber untuk mendapatkan informasi, penjelasan, atau pandangan terkait masalah tertentu (Saptutyingsih & Setyaningrum, 2019:103). Penulis akan melakukan wawancara mendalam yang juga diarahkan untuk menilai efektivitas inovasi kelembagaan yang telah diterapkan. Peneliti membuat pertanyaan untuk melakukan wawancara mendalam dengan informan yaitu Ketua BUMDes, Sekretaris Desa, Sekretaris BUMDes. Data yang terkumpul selanjutnya diproses dan dianalisis untuk memahami Inovasi Kelembagaan BUMDes Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Di Desa Torongrejo, Batu.

Dalam pelaksanaannya, wawancara dilakukan langsung kepada beberapa orang yang memiliki informasi penting. Wawancara pertama dilakukan pada 10 September 2024 dan 17 September 2025 kepada Bapak Supriyanto, yang menjadi ketua BUMDes Bejo Beliau menjelaskan tentang strategi kelembagaan dan arah pengembangan usaha BUMDes. Wawancara kedua dilakukan pada 11 September 2024 dengan Bapak Doni Firmansyah, S.Pd.SD, yang merupakan sekretaris desa Torongrejo. Beliau memberikan pandangan mengenai dukungan pemerintah desa dalam memperkuat BUMDes. Sementara itu, wawancara ketiga dilakukan pada 12 September 2024 dengan Bapak Roni Bagus, yang menjadi sekretaris

BUMDes. Guna membahas secara khusus mengenai penggunaan teknologi digital dalam pengelolaan BUMDes, termasuk penggunaan aplikasi administrasi keuangan, pemasaran produk desa secara digital, serta strategi penerapan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi pelayanan dan daya saing usaha BUMDes.

b. Observasi

Sujarweni (dalam Harwandi, 2019) menyatakan bahwa observasi merupakan pengamatan dan pencatatan terstruktur terhadap fenomena yang terjadi pada objek penelitian. Observasi ini juga digunakan untuk menilai sejauh mana inovasi kelembagaan berdampak terhadap pengelolaan unit usaha dan efektivitas strategi promosi digital yang diterapkan BUMDes Bejo. Observasi dilakukan dengan mengunjungi langsung lokasi di Desa Wisata Torongrejo, Batu, untuk memperoleh data dan informasi mengenai Inovasi Kelembagaan BUMDes untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Di Desa Torongrejo, Batu.

Selain melakukan pengamatan di lapangan, peneliti juga mengamati media promosi BUMDes, terutama pada unit usaha wisata air Banyu Rancang Rafting. Temuan dari pengamatan menunjukkan bahwa kegiatan promosi dilakukan secara aktif melalui akun Instagram resmi yang menampilkan dokumentasi kegiatan rafting, ulasan dari pengunjung, serta paket wisata yang tersedia. Konten visual, seperti foto dan video, menjadi alat utama untuk menarik perhatian wisatawan, dengan penggunaan tagar (#) yang sesuai untuk memperbesar jangkauan audiens.

Di samping itu, promosi juga dilakukan melalui situs web resmi yang berfungsi sebagai sumber informasi sekaligus platform untuk reservasi online. Situs tersebut menampilkan ringkasan profil BUMDes, rincian produk wisata, tarif paket, dan informasi kontak layanan pelanggan. Dengan adanya

keterpaduan antara media sosial dan situs web, upaya promosi Banyu Rancang Rafting semakin efektif dalam menjangkau wisatawan potensial, baik yang berasal dari daerah setempat maupun dari luar daerah.

c. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2015:140), “Studi pustaka mencakup tinjauan teori dan referensi yang relevan mengenai nilai, budaya, dan norma dalam konteks sosial yang diteliti. Penelitian ini bergantung pada literatur ilmiah yang ada, yang digunakan sebagai dasar teori, referensi penelitian Inovasi Kelembagaan BUMDes Untuk Pengembangan Ekonomi Lokal Di Desa Wisata Torongrejo, Batu.

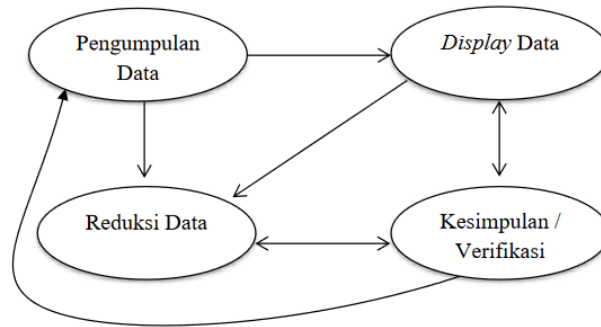
Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dalam penelitian sosial, yang berfokus pada pencarian data sejarah. Dokumen yang digunakan bisa berupa teks, gambar, atau karya penting lainnya. Studi dokumen mendukung observasi dan wawancara dalam penelitian kualitatif, dengan mengandalkan catatan penting dari lembaga, organisasi, atau individu (Mukhamad Saekan, 2010). Metode dokumentasi ini membantu memperkuat serta memvalidasi informasi yang didapat dari observasi dan wawancara.

d. Metode Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis secara deskriptif, yaitu dengan mengorganisir informasi sesuai teori-teori terkait, agar bisa disajikan sebagai temuan penelitian.

Setelah data dikumpulkan, langkah berikutnya dalam penelitian ini adalah menganalisis data menggunakan metode analisis, sebagaimana divisualisasikan dalam Gambar 1. Peneliti menggunakan matriks analisis dari Miles dan Huberman, yang membagi proses analisis menjadi tiga tahap utama: Reduksi

Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan serta Verifikasi (Sugiyono, 2018)



GAMBAR 1.1 ANALISIS MATRIKS MILES DAN HUBERMAN

Keterangan:

1. Reduksi Data

- a) Proses Pemilahan: Menemukan beserta mengklasifikasikan informasi relevan dari hasil, observasi, wawancara, ataupun dokumentasi.
- b) Kategorisasi: Mengelompokkan data menurut sejumlah tema utama termasuk taktik implementasi proyek, kendala yang dihadapi, penemuan solusi, beserta dampak.
- c) Ringkasan: Menyusun ringkasan dari data yang sudah dikategorikan untuk mempermudah analisis berikutnya.

2. Penyajian Data

- a) Pengolahan Data: Menyusun data dalam tabel, matriks, atau grafik untuk mengidentifikasi pola dan keterkaitan antar data.
- b) Penyajian Naratif: Menjelaskan temuan utama dalam bentuk narasi yang memberikan konteks situasi yang diamati.
- c) Pemahaman Visual: Memanfaatkan diagram atau peta konsep untuk menguraikan keterkaitan dalam penerapan proyek.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Menyimpulkan hasil analisis dengan mengaitkan temuan utama dengan tujuan penelitian.

4. Teknik Keabsahan data

Validitas data dalam penelitian kualitatif oleh kesesuaian antara laporan peneliti beserta fakta yang ada pada objek penelitian. Tetapi, kebenaran data dalam penelitian kualitatif bersifat relatif, bergantung pada konstruksi mental individu yang dipengaruhi latar belakangnya. Untuk memastikan keabsahan data, peneliti melakukan uji kredibilitas di lapangan yaitu, penilaian ahli, triangulasi, dan wawancara rekan sejawat.

a. Penilaian ahli

Instrumen penelitian ini telah divalidasi oleh penilai ahli untuk memastikan tidak ada data yang tidak relevan.

b. Triangulasi

Pada tahap ini, peneliti terus-menerus memeriksa dan menganalisis data yang telah dikumpulkan. (Creswell, 2014) peneliti memanfaatkan berbagai sumber data dan teori ahli untuk memastikan validitas dan kesesuaian tema yang dibahas, serta untuk memverifikasi triangulasi. Triangulasi dilakukan dari segi sumber maupun teknik guna memastikan bahwa inovasi yang dikaji benar-benar merupakan hasil dari kelembagaan internal BUMDes Bejo.

c. Wawancara Rekan Sejawat (*Peer Debriefing*)

Dalam studi ini, peneliti meminta rekan sejawat untuk mengevaluasi dan membahas data yang dipilih serta keseluruhan proyek. Rekan sejawat tersebut memiliki pemahaman mendalam mengenai bidang penelitian ini, yaitu Ketua BUMDes, Sekretaris Desa, dan Sekretaris BUMDes.