

STRATEGI MANAJEMEN PENGELOLAAN BADAN USAHA MILIK DESA (BUMDes) di DESA WISATA LUMBUNG STROBERI KOTA BATU

Devita Anggraeni¹, M. Mas`ud Said², Retno Wulan Sekarsari³

*Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Islam
Malang, Jl. MT Haryono 193 Malang, 65144, Indonesia*

E-mail: devita.anggraeni47@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan guna mengetahui bagaimana strategi manajemen dalam pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu. Latar belakang penelitian ini dilandasi oleh potensi agrowisata stroberi di Desa Pandanrejo yang dikelola melalui BUMDes. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun analisis data dilakukan menggunakan tiga tingkatan strategi menurut John A. Pearce dan Richard B. Robinson, Jr yakni strategi tingkat korporasi, bisnis dan fungsional, selain itu analisis data juga dilakukan dengan pendekatan fungsi-fungsi manajemen menurut George R. Terry, yaitu perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pengarahan (actuating), dan pengawasan (controlling). Dari penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa pengelolaan BUMDes masih belum optimal, ditandai dengan belum adanya dokumen rencana strategis, pembagian tugas yang belum merata serta pengawasan yang belum sistematis. Hambatan lainnya meliputi kerja sama informal dengan petani, keterbatasan pasar, dan kurangnya dukungan pihak swasta. Partisipasi pemuda desa cukup baik, namun pemberdayaan petani masih kurang maksimal. Adapun saran yang bisa diberikan dalam penelitian ini yakni penguatan strategi berbasis fungsi manajemen serta kolaborasi multipihak untuk mendorong keberlanjutan usaha desa.

Kata Kunci: Strategi, manajemen, BUMDes, Pemberdayaan

Pendahuluan

Perkembangan pariwisata yang menjadikan masyarakat menjadi aktor utama dalam perkembangan pariwisata menjadi desa wisata, dalam hal ini masyarakat menjadi aktor utama pada kontribusi masyarakat sekitar pedesaan dan pelestarian lingkungan di sekitar area pedesaan. Desa wisata mempunyai barang atau hasil olahan wisata yang bernilai budaya serta mempunyai ciri khas tradisional yang kuat (Fandeli, et all 2013).

Jawa Timur adalah provinsi yang terletak di bagian paling timur Pulau Jawa dan dikenal memiliki jumlah objek wisata terbanyak di Jawa, yaitu sekitar 628 destinasi yang tersebar di berbagai kota. Salah satunya adalah Kota Batu, yang memiliki beragam potensi wisata. Secara geografis, kondisi alam Kota Batu menghadirkan panorama yang menawan, udara yang sejuk, serta pemandangan indah. Selain itu, kekayaan sumber daya hutan dan air yang melimpah semakin memperkuat daya tarik kota ini bagi wisatawan.

Dalam konteks pengelolaan desa wisata, pemberdayaan masyarakat menjadi aspek penting yang harus diperhatikan oleh pemerintah desa. Hal ini dikarenakan masyarakat desa merupakan aktor utama dalam pengelolaan dan pengembangan potensi wisata yang ada. Pemberdayaan masyarakat

dalam desa wisata tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga mencakup peningkatan kapasitas kelembagaan, sosial, dan ekonomi masyarakat setempat.

Salah satu contoh desa wisata yang telah menerapkan konsep pemberdayaan masyarakat dalam pengelolaannya adalah Desa Wisata Lumbung Stroberi di Kota Batu. Desa ini dikenal dengan wisata berbasis pertanian stroberi yang menarik banyak wisatawan untuk menikmati pengalaman memetik langsung buah stroberi dari kebun. Keberhasilan desa wisata ini tidak terlepas dari peran aktif masyarakat dalam berbagai aspek, mulai dari pengelolaan kebun, pelayanan wisata, hingga pemasaran produk hasil pertanian.

Sejalan dengan itu, Pembangunan desa merupakan salah satu prioritas utama dalam upaya mewujudkan pemerataan kesejahteraan masyarakat Indonesia. Pemerintah Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa, bahwa dalam hal ini pemerintah memberikan kewenangan yang lebih besar kepada desa untuk mengatur serta mengelola yang dimilikinya secara mandiri. Pasal 87 Undang-Undang Desa menyatakan bahwa desa dapat mendirikan BUMDes yang bertujuan untuk mengelola potensi ekonomi, pelayanan umum, dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini merupakan

perubahan sebuah pemikiran tentang pembangunan desa yang tidak hanya berfokus pada bantuan pemerintah, melainkan juga pada kemandirian ekonomi melalui pengelolaan potensi lokal secara profesional dan berkelanjutan.

Pemerintah memperjelas pengaturan mengenai Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) melalui Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2021. Dalam peraturan ini, BUMDes diposisikan sebagai badan hukum yang tidak hanya berperan dalam kegiatan ekonomi, tetapi juga memiliki tanggung jawab sosial untuk memberdayakan masyarakat dan meningkatkan pendapatan desa. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2021 tersebut memperkuat posisi dan profesionalisme BUMDes, serta menekankan pentingnya prinsip tata kelola yang baik dan akuntabel dalam pengelolaannya.

Namun, keberhasilan BUMDes tidak terlepas dari bagaimana strategi manajemen dijalankan dalam pengelolaannya. Manajemen yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan menjadi kunci utama dalam memastikan bahwa setiap unit usaha BUMDes dapat berjalan secara baik dan benar sesuai dengan prinsip tata kelola yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2021 menetapkan bahwa BUMDes harus dikelola secara profesional dan bertanggung jawab sebagaimana prinsip tata kelola yang baik meliputi diantaranya transparansi atau pertanggung jawaban serta partisipatif.

Dalam manajemen Dalam manajemen pengelolaan yang dilakukan oleh Lumbung Stroberi Kota Batu dengan petani belum ada aturan hukum yang pasti maupun perjanjian secara tertulis, kerjasama yang dilakukan dengan petani hanya melalui obrolan antara petani dengan pihak Lumbung Stroberi. Hal tersebut menyebabkan petani merasa banyak dirugikan, selain itu faktor cuaca yang cenderung hujan mengakibatkan buah stroberi berbuah kurang maksimal sehingga menyebabkan penurunan jumlah pengunjung, minimnya dukungan dari dinas terkait dikarenakan belum adanya bantuan pendanaan dari pihak dinas terkait, dalam pengelolaan Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu, belum terlibat kerjasama dengan perusahaan swasta, dalam hal ini perusahaan swasta juga bisa membantu dalam hal dana dan investasi, karena anggaran pemerintah mungkin tidak cukup memenuhi kebutuhan tersebut. Selain itu, manajer pariwisata lokal dapat memberikan pemahaman mendalam mengenai kondisi setempat, kebutuhan wisatawan, serta kearifan lokal, yang akan sangat meningkatkan daya tarik dan pengalaman wisata di Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu. Pemasaran buah stroberi yang ada di Kota Malang belum maksimal dikarenakan persaingan harga buah stroberi yang ada di Kota Malang tergolong murah

dibandingkan harga buah stroberi yang berasal dari Lumbung Stroberi Kota Batu.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait bagaimana manajemen pengelolaan yang dilakukan oleh BUMDes Lumbung Stroberi dengan judul “Strategi Manajemen Pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu”

Rumusan Masalah

1. Bagaimana strategi BUMDes dalam manajemen pengelolaan Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu.
2. Apa saja hambatan yang dihadapi BUMDes dalam manajemen pengelolaan Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu
3. Bagaimana BUMDes melibatkan masyarakat dalam pengelolaan Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana strategi manajemen pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu.
2. Untuk mengetahui apa saja hambatan yang dihadapi BUMDes dalam manajemen pengelolaan Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu.
3. Untuk mengetahui bagaimana BUMDes melibatkan masyarakat dalam pengelolaan Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu.

Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini di harapkan bisa berguna dalam memberikan pandangan dan ide bagi BUMDes dalam pelaksanaan strategi manajemen pengelolaan di desa wisata. Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana pengelolaan BUMDes dapat disesuaikan dengan potensi lokal, dalam hal ini sektor wisata dan pertanian di Desa Wisata Lumbung Stroberi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan pengetahuan dan wawasan kepada peneliti terkait strategi manajemen pengelolaan yang diterapkan oleh BUMDes di Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu. Selain itu, penelitian ini diharapkan bisa menambah pengalaman dan membangun relasi dengan berbagai pihak seperti pengelolaa BUMDes, aparat desa dan masyarakat setempat.

Tinjauan Pustaka

Menurut Glueck dan Jauch (1948) sebagaimana dikutip dalam buku Manajemen Strategi karya Mimin Yatminiwati, strategi merupakan sebuah rencana yang bersifat terpadu dan menyeluruh, yang mengaitkan keunggulan strategis perusahaan dengan kondisi lingkungan eksternal yang dihadapinya, guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bisa dilihat dari pengertian ini bahwa strategi adalah kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya.

Dalam buku Manajemen Strategis John A. Pearce, Richard B. Robinson, Jr yang diterjemahkan oleh Nia Pramita Sari strategi dibagi menjadi tiga tingkatan, yang pertama adalah strategi tingkat korporasi. Strategi ini dijalankan oleh manajemen puncak, yang mencakup dewan direksi, eksekutif utama, dan pejabat administratif. Mereka bertanggung jawab terhadap kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, serta pencapaian tujuan non-keuangan yang berkaitan dengan visi dan arah jangka panjang perusahaan. Yang kedua strategi tingkat bisnis, Strategi ini dijalankan oleh para manajer di tingkat unit bisnis dan korporasi. Mereka bertugas menerjemahkan arah dan tujuan umum yang ditetapkan di tingkat korporasi menjadi sasaran serta strategi yang lebih spesifik dan operasional bagi setiap divisi usaha. Fokus utamanya adalah bagaimana masing-masing unit bisnis dapat bersaing secara efektif di pasar sesuai dengan karakteristik industrinya. Yang ketiga strategi tingkat fungsional Pada tingkat ini, strategi disusun oleh para manajer di bidang-bidang spesifik seperti produk, wilayah, maupun fungsi tertentu. Mereka merumuskan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang mendukung strategi di tingkat bisnis dan korporasi. Area yang dicakup meliputi produksi, operasi, riset dan pengembangan, keuangan dan akuntansi, pemasaran, serta hubungan karyawan.

George R. Terry (1997) mendefinisikan bahwa manajemen merupakan suatu proses khusus yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, yang dilakukan guna menetapkan serta mewujudkan tujuan dengan memanfaatkan sumber daya dan tenaga manusia.

George R. Terry merumuskan fungsi manajemen ke dalam empat elemen utama yang dikenal dengan singkatan POAC, yaitu perencanaan (planning) merupakan suatu proses yang mencakup pemilihan serta pengaitan berbagai fakta, disertai dengan penyusunan dan pemanfaatan asumsi asumsi mengenai kondisi di masa mendatang adalah proses untuk menentukan, mengelompokkan, dan mengatur berbagai aktivitas yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. merupakan upaya untuk membangkitkan semangat dan memotivasi seluruh anggota organisasi agar memiliki kemauan kuat serta berusaha seoptimal

mungkin dalam mencapai tujuan. Proses ini dilakukan dengan penuh keikhlasan dan harus sejalan dengan perencanaan serta pengorganisasian yang telah dirancang sebelumnya oleh pimpinan. Pengendalian (controlling) dapat diartikan sebagai suatu proses untuk menetapkan target yang ingin dicapai yakni memantau pelaksanaan kegiatan yang sedang berlangsung, mengevaluasi hasil pelaksanaan tersebut, serta melakukan perbaikan jika diperlukan, sehingga pelaksanaan bisa berjalan sesuai dengan rencana dan selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), istilah pengelolaan memiliki beberapa pengertian yang cukup beragam namun saling melengkapi. Pertama, pengelolaan dipahami sebagai suatu proses, cara, atau tindakan untuk mengelola sesuatu. Dalam pengertian ini, pengelolaan menekankan pada aktivitas yang dilakukan secara sadar dan terarah untuk mengatur, menata, serta memanfaatkan sumber daya yang ada agar lebih bermanfaat dan terarah pada tujuan tertentu.

BUMDes merupakan usaha desa yang dikendalikan oleh pemerintah daerah dan memiliki badan hukum sendiri. BUMDes merupakan badan usaha milik desa yang sebagian besar atau seluruh modalnya dimiliki oleh desa dan berasal dari penyertaan langsung yang bersumber dari kekayaan desa. Dengan kata lain, BUMDes dibentuk berdasarkan kebutuhan dan kemampuan masing-masing. Pembentukan BUMDes ditetapkan berdasarkan peraturan desa yang dimiliki. Sementara pengelolaan dan struktur organisasi terdiri dari pemerintah desa dan masyarakat setempat.

Desa wisata merupakan kawasan pedesaan yang memiliki karakteristik khusus sehingga layak dijadikan destinasi wisata. Di wilayah ini, masyarakatnya masih mempertahankan tradisi dan budaya yang relatif asli. Selain itu, unsur pendukung seperti kuliner khas, sistem pertanian, serta kehidupan sosial masyarakat turut menjadi daya tarik utama. Tak hanya itu, kondisi alam dan lingkungan yang masih alami dan terjaga juga menjadi faktor kunci yang memperkuat daya tarik desa sebagai tujuan wisata.

Penelitian yang dilakukan oleh Nabila Fitrianita, Rudi Setiawan, dan Ansyari Money (2022) berjudul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Maccini Baji, Kecamatan Bajeng, Kabupaten Gowa” menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengelolaan BUMDes dipengaruhi oleh empat aspek utama: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta evaluasi. Perencanaan telah sesuai dengan ketentuan AD/ART, pengorganisasian dilakukan secara sistematis oleh warga yang bukan perangkat desa; pengarahan mencakup pengawasan,

monitoring, dan evaluasi berkala; serta evaluasi dilakukan untuk meningkatkan transparansi dan menyelesaikan hambatan. Faktor pendukung keberhasilan pengelolaan BUMDes meliputi kerja sama antara pemerintah desa, pengurus, dan masyarakat, serta dukungan penyertaan modal. Penelitian ini menekankan pentingnya transparansi, partisipasi masyarakat, dan sinergi antar pemangku kepentingan dalam mencapai keberhasilan pengelolaan BUMDes.

Penelitian yang dilakukan oleh Rudi Amir (2015) berjudul “Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Memberdayakan Ekonomi Masyarakat” menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Fokus penelitian meliputi empat fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes Hidayah di Desa Pakkanna telah mengikuti standar tata kelola yang baik. Perencanaan dilakukan dengan mempertimbangkan potensi desa dan kompetensi pengelola, meskipun masih menghadapi beberapa kendala implementasi. Pengorganisasian disesuaikan dengan kemampuan dan pengalaman individu, namun efektivitas pelaksanaan terganggu oleh keterlibatan pengurus di luar kegiatan BUMDes. Tahap penggerakan melibatkan bimbingan dan pelatihan untuk meningkatkan kapasitas pengurus. Namun, pengawasan dinilai belum optimal karena kurangnya keterlibatan aktif dari pemerintah desa dan masyarakat, yang berpotensi mengurangi efektivitas pengelolaan BUMDes secara keseluruhan.

Metode Penelitian

Dalam Penelitian ini metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan tujuan untuk menggambarkan strategi manajemen melalui tiga tingkat strategi serta melalui pendekatan fungsi manajemen, membahas pengelolaan BUMDes, hambatan yang dihadapi serta keterlibatan masyarakat dalam pengembangan Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu. Lokasi penelitian berada di Desa Pandanrejo, Kecamatan Bumiaji, Kota Batu. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Informan dalam penelitian ini yakni pengelola BUMDes, Sekretaris Desa Pandanrejo, admin operasional Lumbung Stroberi dan petani lokal. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman, yang terdiri atas tiga tahapan utama: reduksi data, yaitu proses menyederhanakan, memilah, dan memfokuskan data yang relevan; penyajian data, yakni mengorganisasi informasi dalam bentuk narasi, tabel, atau grafik agar mudah dipahami; serta penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu merumuskan temuan dan memastikan validitasnya. Keabsahan data menggunakan teknik triangulasi

sumber dan teknik, serta melakukan member check guna memastikan kebenaran informasi yang diperoleh dari para informan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini membahas tentang strategi manajemen pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) di Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu melalui pendekatan tiga tingkat strategi menurut John A. Pearce, Richard B. Robinson serta pendekatan fungsi-fungsi manajemen menurut George R Terry yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahannya, dan pengawasan.

Strategi pada tingkat korporasi, adapun strategi yang diterapkan berfokus pada arah pengembangan jangka panjang sesuai dengan visi pembangunan desa. Pemerintah desa, melalui peran sekretaris desa, tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga terlibat dalam perumusan kebijakan umum serta pemilihan jenis usaha yang potensial, seperti wisata petik stroberi, pertanian, dan pengolahan hasil. Fokus utama usaha diarahkan pada produk stroberi, baik dalam bentuk wisata petik maupun pengolahan produk turunannya. Selain itu, inovasi usaha dilakukan dengan membuka unit glamping sebagai variasi atraksi wisata. Evaluasi strategi juga dilakukan secara rutin untuk menilai capaian usaha, kontribusinya hambatan, terhadap serta peningkatan ekonomi lokal.

Pada tingkat bisnis, strategi diarahkan pada penguatan unit-unit usaha utama yang saling mendukung, meliputi wisata petik stroberi, pengolahan produk turunan stroberi (selai, jus, sirup, camilan), dan pertanian stroberi segar melalui kemitraan dengan petani lokal. Meskipun demikian, terdapat sejumlah tantangan, di antaranya keterbatasan kapasitas SDM dalam pengelolaan wisata, minimnya perjanjian kerja sama tertulis dengan petani, serta pengaruh cuaca terhadap kualitas panen. Dari sisi pemasaran, penjualan masih didominasi secara offline dengan keterbatasan penetrasi pasar online. Hingga kini, kerja sama eksternal lebih banyak terbatas pada lingkup lokal, dengan dukungan promosi dari Dinas Pariwisata Kota Batu.

Pada tingkat fungsional, strategi difokuskan pada aspek teknis operasional, terutama dalam menjaga kesinambungan produksi stroberi. Peran admin operasional menjadi sangat penting dalam pencatatan, pengawasan budidaya, koordinasi dengan petani, serta penjadwalan tanam dan panen. Upaya ini dilakukan untuk menjaga kualitas dan ketersediaan stroberi baik untuk wisata petik maupun pengolahan. Namun, faktor eksternal seperti kondisi cuaca masih menjadi tantangan utama yang mempengaruhi hasil panen. Adaptasi, kerjasama dengan petani, serta evaluasi kualitas buah dilakukan untuk menjaga standar produksi.

Berdasarkan pendekatan fungsi manajemen, pada aspek perencanaan, BUMDes Lumbung Stroberi belum memiliki dokumen rencana strategis yang tertulis dan terstruktur. Perencanaan program lebih banyak bersifat lisan dan atas dasar saling percaya. Hal ini berdampak pada ketidakjelasan arah pengembangan unit usaha BUMDes dan tidak seimbang antara hak dan kewajiban dalam menjalankan kegiatan operasional sehingga seringkali menyebabkan salah satu pihak merasa kurang diuntungkan dalam pembagian hasil penjualan buah stroberi.

Selanjutnya, dalam aspek pengorganisasian, struktur organisasi BUMDes telah terbentuk, namun pembagian tugas antar anggota belum sepenuhnya merata. Beberapa unit kerja belum beroperasi secara maksimal karena terbatasnya jumlah sumber daya manusia dan belum adanya uraian tugas yang tertulis dengan jelas. Hal ini menyebabkan beban kerja yang tidak proporsional serta lemahnya koordinasi internal di antara pengurus. Meskipun ada semangat kelembagaan memerlukan gotong BUMDes penguatan administratif dan operasional. royong, masih sistem.

Dalam hal pengarahan, BUMDes cukup berhasil melibatkan pemuda desa dalam kegiatan promosi dan operasional wisata edukatif, seperti program petik stroberi dan kegiatan outing class untuk anak-anak sekolah. Namun, pada sisi lain, partisipasi petani stroberi dalam kegiatan BUMDes kurang maksimal, dalam hal ini, petani belum mendapatkan pelatihan teknis, dukungan peralatan, maupun bantuan ekonomi yang mampu mendorong petani untuk terlibat aktif. Kerja sama antara BUMDes dan petani pun masih bersifat informal tanpa adanya kesepakatan tertulis, sehingga sering terjadi konflik kepentingan, terutama dalam hal pembayaran hasil panen.

Aspek pengawasan juga menunjukkan kelemahan. Belum terdapat sistem monitoring dan evaluasi yang dilaksanakan secara terdokumentasi. berkala Pengawasan dan masih dilakukan secara informal dan belum melibatkan tolak ukur kinerja yang jelas. Ketiadaan laporan kegiatan dan keuangan secara transparan menimbulkan potensi masalah dalam akuntabilitas dan keberlanjutan usaha. Padahal, pengawasan yang sistematis sangat penting untuk menjamin efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan unit usaha.

Dalam pengelolaannya, terbatasnya jumlah tenaga kerja juga menjadi persoalan serius. Dengan hanya tujuh orang staf tetap, BUMDes Lumbung Stroberi menghadapi tantangan besar dalam memenuhi kebutuhan operasional harian, terutama saat kunjungan meningkat drastis terutama saat momen puncak musim liburan ataupun kunjungan rombongan. Kekurangan tenaga ini tidak hanya berdampak pada kualitas pelayanan kepada pengunjung, tetapi juga menghambat pelaksanaan

kegiatan lainnya seperti kenyamanan dan kepuasan pengunjung

Selain itu, BUMDes menghadapi beberapa hambatan eksternal yang turut memengaruhi kinerja manajemen. Penurunan jumlah wisatawan saat musim hujan, keterbatasan pasar stroberi segar, serta belum adanya kerja sama dengan pihak swasta menjadi tantangan tersendiri. Produk stroberi yang mudah rusak akibat suhu dan kelembaban menjadi kendala dalam distribusi, terutama ketika harus dikirim ke luar kota. Upaya pengolahan produk seperti olahan stroberi juga belum dilakukan secara maksimal karena keterbatasan modal dan sarana produksi.

Di sisi lain, strategi pemasaran produk stroberi juga masih mengalami hambatan. Meskipun pemasaran melalui media sosial memiliki potensi besar untuk menjangkau pasar yang lebih luas, pemanfaatannya masih belum optimal. Keterbatasan dalam pembuatan konten promosi, kurangnya konsistensi dalam mempublikasikan produk, serta kendala teknis dalam proses pengiriman produk segar menjadi faktor-faktor yang menghambat efektivitas pemasaran secara online. Minimnya pengembangan strategi pemasaran juga terlihat dari kurangnya inovasi dalam pendekatan promosi, baik secara online maupun offline

Dari sisi pemberdayaan, BUMDes telah membuka peluang partisipasi masyarakat, khususnya pemuda, namun belum berhasil memberdayakan petani secara maksimal. Kurangnya pelatihan, akses terhadap teknologi, dan kelembagaan petani menyebabkan ketimpangan dalam proses pembangunan ekonomi lokal. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan masyarakat belum dilakukan secara merata dan secara adil.

Secara keseluruhan, strategi manajemen yang diterapkan oleh BUMDes Lumbung Stroberi masih memiliki banyak ruang untuk perbaikan. Penguatan kapasitas kelembagaan, penataan manajemen internal, penyusunan rencana strategis tertulis, serta perluasan jejaring kerja sama dengan pihak swasta dan pemerintah merupakan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan BUMDes secara berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi manajemen pengelolaan BUMDes di Desa Wisata Lumbung Stroberi Kota Batu, dapat disimpulkan bahwa strategi yang dijalankan menunjukkan adanya keterikatan antara potensi lokal dengan kebutuhan pasar.

Strategi korporasi menekankan pada arah pembangunan jangka panjang dan inovasi usaha, strategi bisnis berfokus pada penguatan unit usaha utama serta peningkatan daya saing, sementara strategi fungsional berfokus pada pengelolaan teknis harian agar produksi dan pelayanan wisata berjalan optimal. Kolaborasi yang lebih luas, peningkatan

SDM, serta perjanjian kerja sama yang lebih kuat dengan petani dan pihak swasta masih diperlukan untuk mendorong keberlanjutan dan peningkatan daya saing BUMDes Lumbung Stroberi di masa mendatang. Secara umum pengelolaan BUMDes masih belum berjalan secara optimal dan profesional. Keempat fungsi manajemen menurut George R. Terry yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan belum diterapkan secara maksimal, yang berdampak langsung terhadap efektivitas dan keberlanjutan program BUMDes. Pada aspek perencanaan, BUMDes belum memiliki rencana strategis tertulis yang dapat menjadi acuan dalam pengembangan usaha. Kegiatan operasional lebih banyak didasarkan pada kebiasaan dan keputusan lisan yang tidak terdokumentasi dengan baik. Hal ini menimbulkan risiko dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Dalam aspek pengorganisasian, struktur organisasi BUMDes telah terbentuk namun belum didukung oleh pembagian tugas yang jelas dan merata. Keterbatasan sumber daya manusia menyebabkan beberapa unit usaha tidak berjalan secara optimal, dan koordinasi antar pengurus masih lemah. Pengarahan dalam kegiatan BUMDes cukup berhasil dalam melibatkan pemuda desa, khususnya dalam pengelolaan wisata edukatif stroberi. Namun, pemberdayaan terhadap kelompok petani stroberi masih belum maksimal karena tidak adanya pelatihan, perjanjian kerja sama tertulis, dan jaminan pemasaran yang memadai. Hal ini menyebabkan rendahnya partisipasi petani dalam rantai usaha BUMDes. Dari aspek pengawasan, belum terdapat pengawasan, evaluasi yang dilakukan belum terstruktur dan terdokumentasi. Evaluasi kegiatan dilakukan secara informal, tanpa indikator kinerja yang terukur dan pelaporan yang transparan. Padahal, Dalam hal pengawasan antara pengawasan merupakan kunci penting dalam menjamin akuntabilitas dan transparansi pengelolaan. Selain permasalahan internal, BUMDes juga menghadapi hambatan eksternal seperti menurunnya jumlah pengunjung saat musim hujan, keterbatasan pasar untuk stroberi segar, dan belum adanya kemitraan dengan pihak swasta maupun dukungan pendanaan dari dinas terkait. Semua hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan BUMDes masih berada pada tahap transisi dan sangat membutuhkan perbaikan sistemik dan dukungan lintas sektor. Dengan potensi desa yang besar dan antusiasme masyarakat, BUMDes Lumbung Stroberi memiliki peluang untuk berkembang menjadi penggerak ekonomi lokal yang berkelanjutan. Namun, hal tersebut hanya dapat tercapai jika strategi manajemen diperkuat secara menyeluruh, baik dari sisi perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi serta menjalin kemitraan yang lebih luas dengan pihak eksternal.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, Strategi manajemen tingkat bisnis yang diterapkan perlu ditingkatkan yakni dengan membuat perjanjian kerja secara tertulis antara BUMDes Lumbung Stroberi dengan petani stroberi untuk memperjelas hak dan kewajiban masing-masing pihak. Dalam mengatasi hambatan internal yang ada pada kegiatan operasional Lumbung Stroberi Kota Batu perlu mengadakan gatering di berbagai divisi setidaknya untuk mengetahui masalah internal dan memusyawarahkan permasalahan guna mencapai tujuan bersama perusahaan.

Dalam hal pengawasan antara pihak BUMDes Lumbung Stroberi Kota Batu dengan pemerintah desa, pemerintah desa perlu mengadakan pengawasan terhadap jalannya kegiatan operasional BUMDes Lumbung Stroberi Kota Batu yakni dalam hal pemberian dana guna pengembangan kawasan Lumbung Stroberi

Dalam mengatasi permasalahan kurang maksimalnya pemasaran buah stroberi segar dalam segi sosial media BUMDes Lumbung Stroberi bisa memanfaatkan fitur live yang ada pada platform media sosial dan bisa bekerjasama dengan *influencer* Malang untuk mempromosikan Lumbung Stroberi Kota Batu. Selain hal itu Lumbung Stroberi Kota Batu juga bisa menjalin kemitraan dengan desa wisata lain yang ada di Desa Pandarejo.

Lumbung Stroberi Kota Batu perlu memberikan pelatihan pengelolaan tanaman stroberi yang sudah rusak sehingga ketika petani mengalami kerusakan pada tanaman bisa menagambil langkah cepat dalam menangani masalah tersebut.

Daftar Pustaka

- Fitrianita, Nabila dkk. "Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Desa Maccini Baji Kecamatan Bajeng Kabupaten Gowa." *Journal.unismuh.ac.id*, No.02 (2022): 03
- Koentjaraningrat. (2009). *Pengantar ilmu antropologi*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Manaf, A., Salim, A., & Wahid, A. (2018). Strategi pengembangan pariwisata berbasis pemberdayaan masyarakat. *Jurnal Kepariwisata Indonesia*, 12(2), 105–116.
- Mas'ud, S. (2021). *Manajemen pembangunan desa: Konsep dan aplikasi*. Malang: Intrans Publishing.
- Paroli, H. (2021). *Manajemen strategi*. CV. Aksara Global Akademia.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11*

Tahun 2021 tentang Badan Usaha Milik Desa.

Pitana, I. G., & Gayatri, P. G. (2005). Sosiologi pariwisata. Yogyakarta: Andi.

Rahim, H. A. R., & Radjab, E. (2017). Manajemen strategi. Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.

Amir, R. (2015). Strategi Pengelolaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) dalam Memberdayakan Ekonomi Masyarakat.

Schermerhorn, J. R., Jr. (1996). Manajemen (M. P. Putranta, Trans.). Yogyakarta: ANDI.

Sekarsari, R. W., dkk. (2020). Pengelolaan desa wisata berbasis pemberdayaan masyarakat. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi UNISMA.

Sugiyono. (2019). Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Terry, G. R. (1997). Principles of management. Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa. (2014).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataaan. (2009).